

LA COMMUNICATION ET LA CRISE EN MOTS

iscom
x you



LA COMMUNICATION ET LA CRISE EN MOTS

Grand Forum de la Communication ISCOM
Edition 2020

La communication et La crise

Nous sommes convaincus à l'ISCOM que l'humanité a les réponses aux plus grands défis dès lors qu'elle met les mots sur les maux, replonge dans le passé, analyse le présent, scrute l'avenir ...

C'est ce que nous avons demandé à plus de 45 professionnels de la communication réunis à l'ISCOM, à distance, du 24 au 26 novembre 2020. Plus de 1000 étudiants de nos 8 Campus étaient connectés pour suivre et participer à cet événement.

A ces invités, nous avons proposé trois axes de réflexion :

- **Action publique** : comment communiquer aux citoyens sous tension
- **Évènementiel sportif et culturel** : comment communiquer sur l'incertain
- **Digitalisation** : est-ce La réponse face à la crise ?

Nous sommes heureux de partager ici avec vous les pistes de réflexions inspirantes qu'ils ont ouvertes.

A bientôt à l'ISCOM,

Marianne Conde-Salazar
Directrice Groupe ISCOM

Cecile Montigny
Directrice Innovation Entreprises et Carrières

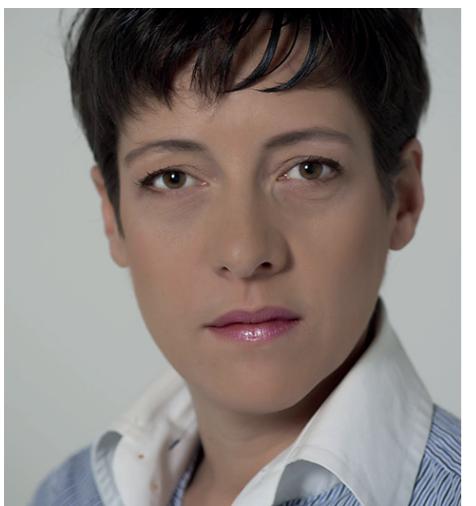
ADARY Assaël / Occurrence - ADJAHO Carlos / TF1- ALAVI Sophie / France Culture - BABKINE Anthony / Diversidays - BARILLOT Pascale / Pole Emploi - BOET Claire / Sapeurs Pompiers de Paris - BOURGOGNE Jean-Michel / Konica Minolta - BOUSSIER Antoine / Etat Major des Armées - CALLOT Michel / Fédération Française de Cyclisme - CHAIZE Camille / Porte Parole du Ministère de l'Intérieur - CHALLE Rémy / EdTech France - CHEMISSEUR Xavier / France 24 - CZARNES Renaud / RTE - DAGOREAU Hélène / ACO - DAR-MON Florine / Konica Minolta - DESMAIZIERES Jean-Baptiste / Ubisoft - DEVISSE Laura / Konica Minolta - DUPRIEZ Marie / TF1 - DUROULLE Louis / Havas - FONTAINE Caroline / Ville de Paris - GRIMBERT Emmanuelle / Kantar - GUIBOREL Stéphane / Konica Minolta - ISRAEL Didier / UNEDIC - KLEIN Nicole - LANNES Anaïs / UNEDIC - LAZZARINI Olivier / Théâtre Mogador - LE GREN Benjamin / TF1 - LEFRET Frédéric - LEPAN Adrien / Garde Nationale - LEWIS Bob / British Council - LIBAERT Thierry - LLORCA Raphaël / Havas - LUZIEUX Fabrice / TF1 - MENARD Valentin / Gendarmerie Nationale - MILLION Isabelle / SNCF - MONIER Hervé / BrandNewBlog- NOEL Dominique / FestiCom Santé - PERENET Maryline / Digit'owl - PHELIPPEAU Eric / FestiCom Santé - PINGUET Hugues / Glory Paris - PROMPT Chloé / SIG - QUILLET Matthieu / TF1 - RIBEYROLLES Laurent / TF1 - SALARI Massoud / Euronews - SEBBAH Hanna / Havas - TEZENAS Magali / Sporsora - WILLEMS Charlotte / TF1 - ZEGUIERMAN Arnaud / Viavoice

CAROLINE FONTAINE

DIRECTRICE COMMUNICATION

VILLE DE PARIS

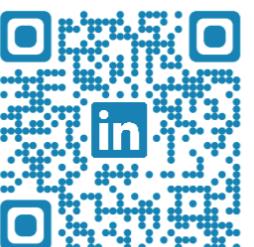
CONFÉRENCE D'OUVERTURE ANIMÉE PAR ASSAËL ADARY - OCCURRENCE



Assaël ADARY a le plaisir d'accueillir Caroline FONTAINE, Directrice de la communication de la Ville de Paris. Avant cela, elle a occupé diverses fonctions chez Air France durant près de 17 ans. Elle est d'ailleurs à l'origine de quelques unes des campagnes de la compagnie aérienne, qui ont fait date. Pour se les remémorer, Assaël ADARY propose aux participants de se plonger dans une courte vidéo introductive.

Assaël ADARY cède sans plus attendre la parole à Caroline FONTAINE, afin qu'elle dise un mot de son parcours et de son expérience au sein d'Air France.

Caroline FONTAINE le remercie avant de confirmer qu'elle a eu l'honneur de piloter la marque Air France dans son ensemble lorsqu'elle évoluait au sein de cette entreprise (définition des campagnes de communication, design de l'expérience voyage, consignes de sécurité à bord des appareils, uniformes du personnel, etc.). C'est assez inhabituel, d'autant plus pour une marque patrimoniale et internationale. Caroline FONTAINE estime toutefois que c'est une vraie force. En effet, lorsqu'elle maîtrisait l'ensemble des «points de contact client», elle avait la possibilité de dérouler la promesse de la compagnie en plus de l'incarner en expérimentiel.



Assaël ADARY sait que la marque Air France a récemment fait le choix de se passer de son Directeur/Directrice de la communication, laissant ainsi entendre qu'il était possible de piloter autrement la communication dans les entreprises. Ce n'est évidemment pas un signal encourageant pour les professionnels de la communication. Assaël ADARY demande à Caroline FONTAINE ce qu'elle en pense.

Caroline FONTAINE juge cette décision assez étonnante, et ce d'autant plus dans la période actuelle. D'ailleurs, l'entreprise Air France est très directement impactée par le contexte pandémique. Se priver du concours de professionnels de la communication dans cette période pose question. Historiquement, il y a toujours eu des tensions et des débats quant au rôle et à la place d'une direction de la communication dans les entreprises ou les institutions. Ces tensions se cristallisent toujours plus aujourd'hui entre les directions de la communication et leurs homologues chargées de la transformation. Toujours est-il que Caroline FONTAINE est convaincue de la mission éminemment stratégique d'une direction de la communication. Dans les faits, elle consiste à faire accoucher la vision de la Direction ou tout du moins du pôle exécutif de telle ou telle entité, en fluidifiant sa formulation. Il s'agit tout autant de maintenir un lien entre l'intérieur et l'extérieur, de déceler des mouvements d'opinion et de comprendre les publics. Pour y parvenir, il faut nécessairement positionner des professionnels de la communication au sein de l'organigramme de l'Entreprise. Ce n'est pas là qu'une question de «titres ronflants», mais les communicants doivent disposer d'une vraie légitimité pour mener à bien leurs missions. Or, celles-ci apparaissent plus que jamais nécessaires en ce moment.

Désormais, Caroline FONTAINE assume la responsabilité de la communication de la Ville de Paris. Il souhaite comprendre quelles ont été ses premières décisions au moment de prendre ses nouvelles fonctions.

Travailler sur une nouvelle plateforme/architecture de marques, afin d'encadrer le discours, de transformer l'identité de la ville.

Caroline FONTAINE précise d'emblée qu'elle a dû réfléchir auxdites décisions avant même sa prise de poste, dans un souci d'efficacité immédiate. Pour mémoire, elle a pris ses fonctions en février 2018, c'est-à-dire dans une période extrêmement tendue pour la ville. Elle venait de traverser des crises successives, à la fois endogènes et exogènes, et très lourdes. Son image était en outre assez dégradée. Après analyse, Caroline FONTAINE a constaté qu'il régnait une immense confusion dans la communication de la Ville. Celle-ci n'était même plus capable de se présenter simplement, ne serait-ce qu'à travers une signalétique, un logo. Face à ce constat, il fallait absolument reconstruire un récit et tout remettre à plat en revenant finalement aux basiques de la communication. Caroline FONTAINE a donc pris le parti de travailler sur une nouvelle plateforme/architecture de marques, afin d'encadrer le discours, de transformer l'identité de la ville et enfin de réorganiser sa direction.

Justement, Assaël ADARY croit savoir que la direction de la communication de la Ville de Paris regroupe près de 200 agents. Il propose à Caroline FONTAINE de commenter l'organisation d'une telle entité.

Caroline FONTAINE a fait le choix de réorganiser sa direction suivant des préceptes assez simples, autour de grands pôles, c'est-à-dire : un pôle communication et image de marque, un pôle information & contenus, un pôle événementiel et enfin un service support et ressources. Caroline FONTAINE s'appuie sur un certain nombre de chargés de mission. Surtout, elle a voulu privilégier une organisation souple et capable d'évoluer en même temps que les enjeux propres aux métiers de la communication comme des évolutions comportementales.

Assaël ADARY demande à Caroline FONTAINE ce qu'elle pense de l'instauration puis du suivi d'indicateurs de performance dans la gestion d'une direction de la communication aussi importante que celle de la Ville de Paris.

Caroline FONTAINE se souvient que chez Air France, le suivi des KPI sur les actions de communication constituait un enjeu majeur pour justifier les investissements engagés aux yeux du comité exécutif. Dans une administration, à défaut d'objectifs commerciaux, la définition des KPI se révèle sans doute un peu plus subtile, mais tout aussi nécessaire. D'ailleurs, Caroline FONTAINE a réaffirmé dès son arrivée à la Ville de Paris le principe selon lequel il était absolument indispensable de piloter l'action de la direction de la communication à travers : des baromètres d'opinion, des analyses approfondies des réseaux sociaux comme de la presse, etc. Il s'agit là d'une exigence d'autoévaluation, mais aussi d'une démarche pédagogique afin de prouver et même de légitimer le rôle comme l'action de la direction de la communication.

Assaël ADARY relaie à présent une question de l'assistance. Depuis 2018, la Ville de Paris a été le théâtre d'une succession de crises (gilets jaunes, grèves de la RATP, etc.), qu'il a bien fallu gérer au sein de la direction de la communication de la Mairie. Assaël ADARY invite donc Caroline FONTAINE à s'exprimer sur ce point.

Caroline FONTAINE confirme que les crises se sont répétées depuis maintenant plus de deux ans. Elles polarisent d'ailleurs une grande partie de son temps comme de son énergie. Cependant, Caroline FONTAINE avance que la gestion de la crise répond à un certain nombre de techniques comme de préceptes de communication. Pour gérer la communication de crise, il faut aussi savoir capitaliser sur son expérience et faire preuve d'instinct. Après six ans passés au service de presse d'Air France, Caroline FONTAINE a ainsi pu s'appuyer sur sa connaissance de la gestion de crise dans le cadre de ses nouvelles fonctions. D'ailleurs, elle a instauré un cahier de crise régulièrement revu et mis à jour au sein de la direction de la communication de la Ville de Paris. Concrètement, il s'agit de définir à l'avance les réflexes, les basiques et les process à suivre en cas de déclenchement d'une crise, tout en s'efforçant de déceler à l'avance les sujets de crise à venir et éviter qu'ils ne prennent le pas sur la gestion de la crise. Dans une municipalité comme Paris, c'est d'autant plus indispensable que les parties prenantes sont nombreuses. Il faut aussi s'attacher à définir les limites dans lesquelles la direction de la communication peut intervenir. C'est indispensable pour calibrer une communication efficace et pertinente. Enfin, si la gestion de crise est quasiment permanente à la ville de Paris, Caroline FONTAINE insiste sur l'importance de prendre le temps de la réflexion, sans toujours «foncer tête baissée», puis de se dégager des perspectives.

LA GESTION DE LA CRISE RÉPOND À UN CERTAIN NOMBRE DE TECHNIQUES COMME DE PRÉCEPTES DE COMMUNICATION.

Assaël ADARY en vient à présent à l'identité de la marque Ville de Paris, qui a évolué depuis deux ans. Il attend des précisions sur la démarche engagée en ce sens.

Très rapidement, **Caroline FONTAINE** a considéré qu'il n'était plus possible d'utiliser l'ancien logo de la Ville de Paris. Il n'était plus adapté au récit qu'elle souhaitait porter. En outre, chaque service de la Mairie disposait quasiment de sa propre identité visuelle. Chacune des politiques publiques de la Ville était aussi logotée à sa manière. **Caroline FONTAINE** s'est donc engagée très rapidement dans une démarche de modernisation du logo de la Ville, afin de le rendre beaucoup plus efficace. Un appel d'offres a été passé en ce sens et le lauréat a finalement conçu un logo tout à fait pertinent. Il reprend la symbolique de la nef, mais suivant un trait tout à fait contemporain et élégant. Son style est à la fois doux et puissant et le logo propose une véritable identité graphique immédiatement reconnaissable. Il se décline en version digitale et selon une architecture de marques (déclinaison colorielle en fonction des différentes marques servicielles de la Ville, qui se conçoivent au service des Parisiens). Grâce à ce logo, Paris devient une véritable marque identifiée.

Assaël ADARY souhaite à présent comprendre de quelle manière la direction de la communication de la Ville de Paris parvient à opérer la synthèse entre l'intérêt général et des intérêts sans doute plus particuliers (les intérêts politiques) afin de promouvoir une communication responsable, une information responsable et surtout résolument au service des administrés.

Caroline FONTAINE reconnaît que c'est là un enjeu prépondérant dont elle doit tenir compte au regard de ses fonctions. D'abord, elle tient à souligner que la communication a beaucoup évolué. Aujourd'hui, la communication est en grande partie de l'information. Cette transformation largement impulsée par les réseaux sociaux est essentielle. Il faut bien l'appréhender, car la transmission d'informations transparentes, justes et rationnelles est désormais un enjeu majeur des métiers de la communication. A son échelle **Caroline FONTAINE** a fait le choix de travailler pour des personnes, pour une stratégie et pour un collectif auxquelles elle croit. De ce point de vue, il est essentiel d'arrêter ses choix professionnels en fonction de ses convictions et des personnes, qui les incarnent. Il y a là un enjeu de confiance, qui doit guider l'engagement. C'est d'autant plus fondamental lorsqu'il s'agit d'exercer une fonction stratégique comme l'est la communication. S'agissant de la Ville de Paris, il faut bien distinguer le temps politique, qui s'est exercé récemment à l'occasion des élections municipales.

“

Evidemment, **Caroline FONTAINE** n'est absolument pas intervenue dans la communication de la campagne municipale, car la loi l'empêche et c'est bien compréhensible. Maintenant que les urnes ont parlé, tout l'enjeu consiste à élargir le cœur de l'électorat et à susciter l'adhésion autour des politiques publiques de la Ville de Paris. C'est le sens de l'action de **Caroline FONTAINE**.

Le fait de travailler dans la sphère politique conduit inévitablement à s'interroger sur l'après, sur l'avenir.

Assaël ADARY suppose que l'imbrication croissante des sujets sociaux et politiques, relayés via les réseaux sociaux et pollués par les fake news, doit nécessairement compliquer le travail de la Directrice de la communication de la Ville de Paris.

Caroline FONTAINE s'inquiète des conséquences probables de la crise protéiforme que traverse aujourd'hui la France et donc nécessairement Paris. Le fait de travailler dans la sphère politique conduit inévitablement à s'interroger sur l'après, sur l'avenir. Ces perspectives sont toutefois un peu brouillées par la très grande confusion, qui règne actuellement. Dans ce contexte, **Caroline FONTAINE** est convaincue que les communicants ont un rôle essentiel à jouer. Surtout, ils sont porteurs d'une responsabilité individuelle. Dans son métier, **Caroline FONTAINE** s'efforce de donner des clefs à l'opinion publique afin de comprendre les enjeux, souvent complexes, qui se trament. Pour y parvenir, elle se plie à deux impératifs incontournables à ses yeux : l'exigence de transparence et la nécessité d'être factuel. Il faut aussi savoir faire confiance à l'opinion publique, qui est intelligente et éveillée.

En guise de conclusion, **Assaël ADARY** demande à **Caroline FONTAINE** si elle a un conseil, une recommandation à adresser aux étudiants en communication, qui l'écoutent aujourd'hui.

Caroline FONTAINE recommande aux futurs communicants de rester attentifs à leur environnement et de se questionner tout au long de leur carrière professionnelle. Elle leur conseille encore de s'extraire régulièrement de la communication à travers la culture, l'art ou bien encore la lecture, pour ensuite mieux y revenir avec un regard neuf, créatif et éclairé. C'est de cette manière qu'ils continueront à faire de la communication un moyen d'ouvrir des espaces lorsque tout semble fermé.

ACTION PUBLIQUE COMMUNIQUER AUX CITOYENS SOUS TENSION



CHLOÉ PROMPT

CHEFFE DU DÉPARTEMENT PARTENARIATS ET GESTION DE CRISE

SERVICE D'INFORMATION DU GOUVERNEMENT

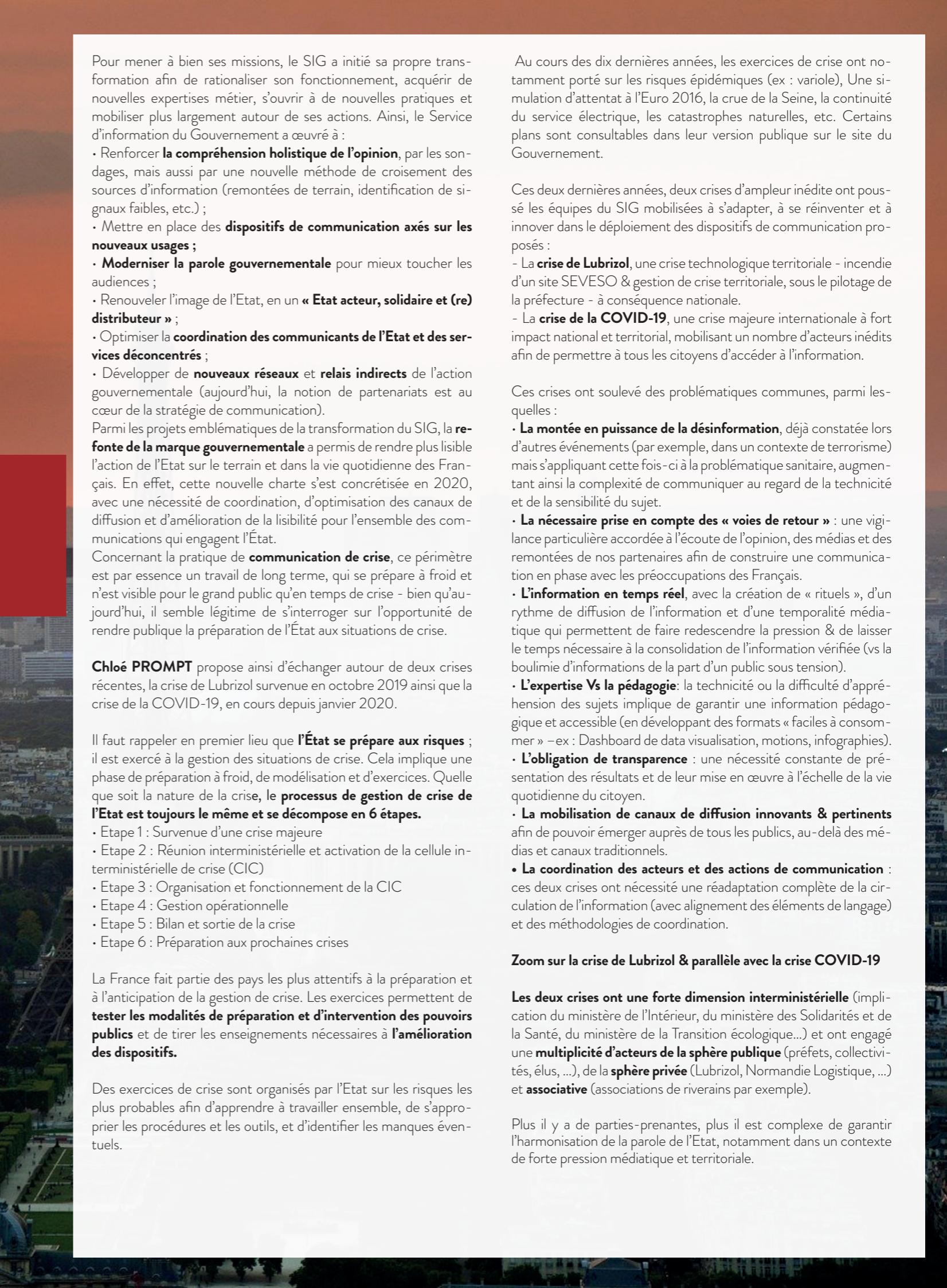


LA COMMUNICATION DE CRISE DE L'ÉTAT

Chloé PROMPT salue les participants et présente en préambule les principales missions du Service d'information du Gouvernement (SIG), entité des services du Premier ministre placée sous l'autorité de celui-ci :

- Suivre et analyser **l'évolution de l'opinion publique** et le **trainement médiatique de l'action gouvernementale**, à travers des études et sondages d'opinion, de la veille et de l'analyse des médias on et off line et le suivi des réseaux sociaux ;
- **Informier sur l'action du Premier ministre et du Gouvernement**, via notamment le site www.gouvernement.fr et des actions digitales sur les réseaux sociaux ;
- **Concevoir des stratégies de communication interministérielles grand public**, à travers de grandes campagnes de communication 360° ;
- **Coordonner la communication gouvernementale**, par l'animation des réseaux des communicants de l'Etat, au niveau national et déconcentré.

L'enjeu d'information du citoyen, de service à l'usager, est au cœur de la stratégie de communication du Gouvernement : comment créer **une information de meilleure qualité, accessible et lisible, pour l'ensemble des usagers sur l'ensemble du territoire**.



Pour mener à bien ses missions, le SIG a initié sa propre transformation afin de rationaliser son fonctionnement, acquérir de nouvelles expertises métier, s'ouvrir à de nouvelles pratiques et mobiliser plus largement autour de ses actions. Ainsi, le Service d'information du Gouvernement a œuvré à :

- Renforcer **la compréhension holistique de l'opinion**, par les sondages, mais aussi par une nouvelle méthode de croisement des sources d'information (remontées de terrain, identification de signaux faibles, etc.) ;
- Mettre en place des **dispositifs de communication axés sur les nouveaux usages** ;
- **Moderniser la parole gouvernementale** pour mieux toucher les audiences ;
- Renouveler l'image de l'Etat, en un « **Etat acteur, solidaire et (re) distributeur** » ;
- Optimiser la **coordination des communicants de l'Etat et des services déconcentrés** ;
- Développer de **nouveaux réseaux et relais indirects** de l'action gouvernementale (aujourd'hui, la notion de partenariats est au cœur de la stratégie de communication).

Parmi les projets emblématiques de la transformation du SIG, la **refonte de la marque gouvernementale** a permis de rendre plus lisible l'action de l'Etat sur le terrain et dans la vie quotidienne des Français. En effet, cette nouvelle charte s'est concrétisée en 2020, avec une nécessité de coordination, d'optimisation des canaux de diffusion et d'amélioration de la lisibilité pour l'ensemble des communications qui engagent l'État.

Concernant la pratique de **communication de crise**, ce périmètre est par essence un travail de long terme, qui se prépare à froid et n'est visible pour le grand public qu'en temps de crise - bien qu'aujourd'hui, il semble légitime de s'interroger sur l'opportunité de rendre publique la préparation de l'État aux situations de crise.

Chloé PROMPT propose ainsi d'échanger autour de deux crises récentes, la crise de Lubrizol survenue en octobre 2019 ainsi que la crise de la COVID-19, en cours depuis janvier 2020.

Il faut rappeler en premier lieu que **l'État se prépare aux risques** ; il est exercé à la gestion des situations de crise. Cela implique une phase de préparation à froid, de modélisation et d'exercices. Quelle que soit la nature de la crise, le **processus de gestion de crise de l'Etat est toujours le même et se décompose en 6 étapes**.

- Etape 1 : Survenue d'une crise majeure
- Etape 2 : Réunion interministérielle et activation de la cellule interministérielle de crise (CIC)
- Etape 3 : Organisation et fonctionnement de la CIC
- Etape 4 : Gestion opérationnelle
- Etape 5 : Bilan et sortie de la crise
- Etape 6 : Préparation aux prochaines crises

La France fait partie des pays les plus attentifs à la préparation et à l'anticipation de la gestion de crise. Les exercices permettent de **tester les modalités de préparation et d'intervention des pouvoirs publics** et de tirer les enseignements nécessaires à **l'amélioration des dispositifs**.

Des exercices de crise sont organisés par l'Etat sur les risques les plus probables afin d'apprendre à travailler ensemble, de s'approprier les procédures et les outils, et d'identifier les manques éventuels.

Au cours des dix dernières années, les exercices de crise ont notamment porté sur les risques épidémiques (ex : variole), Une simulation d'attentat à l'Euro 2016, la crue de la Seine, la continuité du service électrique, les catastrophes naturelles, etc. Certains plans sont consultables dans leur version publique sur le site du Gouvernement.

Ces deux dernières années, deux crises d'ampleur inédite ont poussé les équipes du SIG mobilisées à s'adapter, à se réinventer et à innover dans le déploiement des dispositifs de communication proposés :

- La **crise de Lubrizol**, une crise technologique territoriale - incendie d'un site SEVESO & gestion de crise territoriale, sous le pilotage de la préfecture - à conséquence nationale.
- La **crise de la COVID-19**, une crise majeure internationale à fort impact national et territorial, mobilisant un nombre d'acteurs inédits afin de permettre à tous les citoyens d'accéder à l'information.

Ces crises ont soulevé des problématiques communes, parmi lesquelles :

- **La montée en puissance de la désinformation**, déjà constatée lors d'autres événements (par exemple, dans un contexte de terrorisme) mais s'appliquant cette fois-ci à la problématique sanitaire, augmentant ainsi la complexité de communiquer au regard de la technicité et de la sensibilité du sujet.
- **La nécessaire prise en compte des « voies de retour »** : une vigilance particulière accordée à l'écoute de l'opinion, des médias et des remontées de nos partenaires afin de construire une communication en phase avec les préoccupations des Français.
- **L'information en temps réel**, avec la création de « rituels », d'un rythme de diffusion de l'information et d'une temporalité médiatique qui permettent de faire redescendre la pression & de laisser le temps nécessaire à la consolidation de l'information vérifiée (vs la bousculade d'informations de la part d'un public sous tension).
- **L'expertise Vs la pédagogie**: la technicité ou la difficulté d'appréhension des sujets implique de garantir une information pédagogique et accessible (en développant des formats « faciles à consommer » – ex : Dashboard de data visualisation, motions, infographies).
- **L'obligation de transparence** : une nécessité constante de présentation des résultats et de leur mise en œuvre à l'échelle de la vie quotidienne du citoyen.
- **La mobilisation de canaux de diffusion innovants & pertinents** afin de pouvoir émerger auprès de tous les publics, au-delà des médias et canaux traditionnels.
- **La coordination des acteurs et des actions de communication** : ces deux crises ont nécessité une réadaptation complète de la circulation de l'information (avec alignement des éléments de langage) et des méthodologies de coordination.

Zoom sur la crise de Lubrizol & parallèle avec la crise COVID-19

Les deux crises ont une forte dimension interministérielle (implication du ministère de l'Intérieur, du ministère des Solidarités et de la Santé, du ministère de la Transition écologique...) et ont engagé une **multiplicité d'acteurs de la sphère publique** (préfets, collectivités, élus, ...), de la **sphère privée** (Lubrizol, Normandie Logistique, ...) et **associative** (associations de riverains par exemple).

Plus il y a de parties-prenantes, plus il est complexe de garantir l'harmonisation de la parole de l'Etat, notamment dans un contexte de forte pression médiatique et territoriale.

LA CLARIFICATION DE L'ÉCHELLE DE DÉCISION, LA CIRCULATION DE L'INFORMATION ET UNE RESPONSABILISATION DES DIFFÉRENTS ACTEURS, POUR DÉMULTIPLIER LES POINTS DE CONTACT ET HARMONISER LES PRISES DE PAROLES, SONT INDISPENSABLES.

• Sur le traitement médiatique et la désinformation

Dans les premiers jours, la crise de Lubrizol a fait l'objet d'un **traitement médiatique trompeur**. En effet, le décès du président Jacques Chirac a rendu presque inaudible les prises de parole et déplacements en lien avec la crise (gestion très localisée). Puis l'attention médiatique & les médias nationaux se sont à nouveau tournés quelques jours plus tard vers l'incendie de l'usine. **En terme de perception, cela marque pour l'usager un temps zéro, comme si l'État n'était pas encore intervenu malgré son implication depuis le début de la crise.** La gestion de crise « à chaud » est passée sous les radars médiatiques nationaux.

La réponse que nous avons décidée de fournir dès cet instant pour contrer les critiques et polémiques pointant le retard de l'action a été la transparence totale sur les événements, les actions menées et sur les analyses scientifiques. Sur une page dédiée, nous avons donné l'accès à toutes les informations en possession des services de l'Etat et des services déconcentrés (Questions / réponses ; pages ressources avec les rapports analyses clefs ; etc.)

Communiquer sur l'incertitude fait partie intégrante de notre devoir de transparence et de la relation aux médias : ainsi, **dans l'impossibilité de mesurer sur un temps court les potentielles conséquences de l'émission des fumées de l'usine de Lubrizol, nous avons pris le parti de communiquer clairement sur les inconnues, les temps de l'enquête et les différentes échéances des rapports d'analyse.** Cette communication doit être coordonnée entre tous les acteurs, nationaux comme locaux, pour éviter la cacophonie.

La crise de la COVID-19 a montré certaines similitudes en termes de traitement médiatique et d'effets immédiats sur la perception par les citoyens de la gestion de crise opérée par l'Etat. En effet, lors des mois de décembre et janvier, **l'attention des médias et des citoyens s'est essentiellement focalisée sur les scènes chaotiques à l'international**, notamment en Chine : nombre de patients pris en charge, décès dans les équipes médicales, création d'infrastructures en moins d'une semaine, couvre-feu militarisé... La crise de la COVID-19 était alors perçue comme « lointaine ».

Lorsque l'attention médiatique s'est à nouveau tournée sur la situation en France avec le premier cas « autochtone » et l'apparition des premiers clusters, **la gestion de crise en France est alors apparue sous un angle médiatique alarmiste et critique** alors qu'elle était anticipée, structurée, et répondait aux grandes procédures établies par l'Etat en cas de crise majeure.

○ **La conception d'une base d'éléments de langage partagée et alimentée quotidiennement**, sur la base des questions les plus posées par les citoyens, avec une « industrialisation » de la chaîne de validation.

• **Centraliser l'information pour les usagers sur des supports uniques** pour fournir au plus grand nombre les informations et recommandations nécessaires. Parmi eux :

○ **les hubs déployés sur gouvernement.fr dès le 1er octobre 2019 (Lurizol) et le 24 janvier 2020 (COVID)** qui ont permis de centraliser l'ensemble des informations à destination du grand public, mais aussi des entreprises, élus locaux, etc. ;

○ le **numéro vert** ;

○ la **foire aux questions**, qui a fait l'objet, entre janvier et mars, de 648 mises à jour ;

○ le **tableau de bord** des données importantes (nombre de contaminés, nombre de décès, nombre de vaccinés et autres indicateurs suivis en temps réel).

Au-delà de l'harmonisation des messages, leur **amplification** a été un enjeu de taille puisqu'elle a demandé aux équipes de **mobiliser les canaux et acteurs les plus pertinents pour amplifier l'information et la positionner à tous les carrefours d'audience**.

Par exemple, il a fallu travailler avec les GAFA et les moteurs de recherche (mise en place de bannières systématiques de diffusion de l'information officielle), ou encore les acteurs de terrain (notamment pour la diffusion massive des campagnes d'affichage), dans l'espace public ou dans les médias.

Enfin, malgré ces points communs dans la gestion de crise entre Lubrizol et la COVID-19, et avec le recul d'un an, nous pouvons relever que la crise de la **COVID-19 est inédite à plusieurs égards en matière de communication** :

- **C'est une crise qui touche tout le monde sans exception et impacte des pans entiers de l'Etat** : crise sanitaire mais pas que... crise sociale et économique, crise d'ordre public, crise internationale. Les modèles et les modes de vie sont bouleversés.

- **La longueur de l'épisode nous pousse à interroger en profondeur la résilience de notre modèle organisationnel (agilité des organisations) et de notre société face aux crises permanentes et à répétition.**

Une intervenante de l'ISCOM demande quelle a été pour Chloé PROMPT la situation la plus délicate à gérer dans ses différentes expériences.

Chloé PROMPT explique qu'elle travaillait au service presse de l'ancien président de la République François Hollande, et indique que les **attentats de 2015** ont été les plus complexes à gérer. En effet, la France n'avait pas connu d'attentat de cette ampleur depuis de nombreuses années et la tension médiatique n'était donc pas du tout la même ; il a donc fallu s'adapter. Néanmoins, la crise de la COVID-19 est la plus dense en matière de gestion de crise, et c'est celle qui demande le plus d'endurance.

Une intervenante de l'ISCOM demande quel conseil peut être donné aux étudiants qui souhaiteraient travailler dans la communication de crise.

Chloé PROMPT répond par un premier conseil : la **gestion de l'adrénaline**, à la fois sa propre adrénaline et celle des dirigeants que l'on accompagne. La mise sous pression des publics et des médias ont fait prendre des décisions sur des temps très courts ; il est important de prendre du recul. L'adrénaline empêche souvent de prendre en compte les signaux faibles. La **gestion de la fatigue** est le deuxième grand enjeu au cœur d'une bonne stratégie de crise, la sienne et celle des équipes.

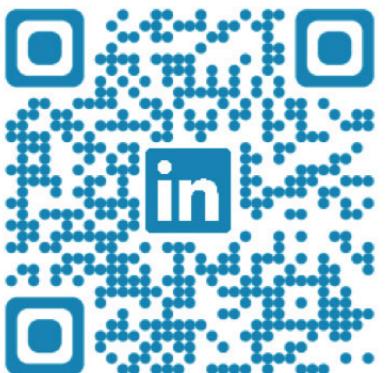
Un intervenant de la salle demande si le SIG peut incarner un contrepoids suffisant face à la désinformation des réseaux.

Chloé PROMPT remarque que si l'on part du principe que personne n'a cette capacité, il n'y aura pas de lutte contre la manipulation de l'information ; c'est la responsabilité de chacun. Le SIG prend sa part, étant en première ligne au sein du Gouvernement pour détecter la désinformation, notamment par un travail de veille très pointu. Une clé importante dans la lutte contre la désinformation est la massification et la coordination. En effet, la communication de crise & la lutte contre les manipulations de l'information ne peuvent s'inscrire dans des communications et plans médias traditionnels. Il s'agit donc de trouver les bons partenaires, de construire des messages lisibles et ainsi, de garantir l'accès à l'information de tous les usagers. C'est tout l'enjeu des évaluations des campagnes mises en œuvre et des retours d'expérience sur les crises passées ; si l'on ne se remet pas en cause, on est dans l'incapacité de lutter contre la désinformation.

RENAUD CZARNES

DIRECTEUR EXÉCUTIF EN CHARGE DE LA COMMUNICATION

RTE - LE RÉSEAU DE TRANSPORT D'ÉLECTRICITÉ



LES 15 ANTI-COMMANDEMENTS DE LA COMMUNICATION POLITIQUE

Renaud CZARNES précise en préambule que les « 15 anti-commandements » (qui figurent dans son livre : « Anti-manuel de communication politique », éditions Kawa) ont été ramenés à 13 pour la conférence. Les similitudes entre la communication de crise en entreprise et la communication politique sont nombreuses.

La communication politique est quasiment un oxymore. En effet, il est demandé aux professionnels de gérer les événements en séquences et de quasiment prévoir l'avenir, alors que c'est, par définition, impossible. L'émergence des réseaux sociaux et des chaînes d'information en continu a contribué à solliciter sans cesse les politiques, alors que le temps politique est un temps long. Le décalage temporel est total entre la communication politique et les médias.

La communication politique est une communication de crise. L'Affaire Benalla, les Gilets Jaunes, les démissions de ministres, la gestion du stock de masques, le confinement et déconfinement en sont des exemples récents. Comme les mêmes erreurs sont immuablement reproduites, cela devrait permettre de mettre en exergue ce qu'il ne faut pas faire !



La première erreur est de croire que les médias sont des entreprises comme les autres. Les médias sont en crise (12 millions de tirages par jour en 1945 pour 179 titres de presse, contre respectivement 6,3 millions et 64 en 2014). À partir de 2008, les recettes publicitaires se sont effondrées et le digital gratuit a commencé à concurrencer les médias payants. Les journalistes sont moins nombreux et doivent intervenir sur davantage de supports, ce qui peut les conduire à mettre la pression sur les entreprises et le pouvoir politique. Il est donc essentiel de comprendre comment les médias travaillent et quelles sont leurs contraintes.

De fait, le deuxième anti-commandement est de ne pas savoir comment que les journalistes travaillent plus vite. Il faut essayer de leur vendre des histoires, en trouvant un angle qui les séduise. Avant, la règle était de ne pas publier une information tant qu'elle n'était pas vérifiée par 3 sources différentes. Aujourd'hui, on dit qu'une rumeur et un démenti, ça fait 2 infos !

Le troisième anti-commandement est de confondre l'information, le tout-information et la non-information. Aujourd'hui, les chaînes d'information en continu assurent du temps d'antenne avec des tweets, y compris écrit par des anonymes. Les citoyens sont devenus des animateurs des médias. Dès 1944, Albert Camus disait « On veut informer vite au lieu d'informer bien ». L'ADN de l'information a changé ; les journalistes ont changé leur ADN.

Confondre la transparence de l'information et la démocratie constitue le quatrième anti-commandement. Les réseaux sociaux offrent le pire et le meilleur, et la transparence des comptes devrait être assurée pour garantir un débat équilibré. Des courants très organisés se liguent sur Internet avec la seule volonté de nuire. Après la fracture sociale de Jacques Chirac et la fracture digitale de Lionel Jospin, apparaît aujourd'hui une « fracture informative » : seules les personnes disposant d'un capital culturel important seront en mesure de lutter contre les biais cognitifs, exercer leur sens critique et faire le tri entre vraies et fausses informations et les théories complotistes. Dans ce contexte, le tout-info représente aussi un danger pour la démocratie.

Le cinquième anti-commandement est de croire que l'on peut éviter les incidents et les crises. Quel que soit le gouvernement, il est très difficile d'échapper aux affaires ou aux couacs. Malheureusement, la crise est la normalité en la matière.

Le sixième anti-commandement est de confondre une petite alerte et une vraie situation de crise. La communication politique est une communication de crise, même si la plupart de ces crises passent inaperçues du grand public. Un « temps d'observation préalable » est toujours nécessaire avant de sortir les grands moyens.

Il est généralement « urgent d'attendre », car la précipitation conduit souvent à réactiver l'origine de la crise

De fait, le septième anti-commandement est de se précipiter à la moindre alerte. Il est généralement « urgent d'attendre », car la précipitation conduit souvent à réactiver l'origine de la crise. En définitive, la communication de crise consiste à se préparer au pire en espérant qu'il ne se produise pas, quitte à avoir travaillé pour rien.

Le huitième anti-commandement est d'ignorer les fondamentaux de la situation de crise. Par définition, nul ne sait ce qu'il se passe et il faut s'être préparé.

En situation de crise, la règle de base a été donnée par Balthazar Gracian : « Ne point mentir, mais ne jamais dire toute la vérité », que ce soit en entreprise ou en politique. Les crises sont de plusieurs types : morale, juridique, économique et politique. Il faut alors éviter de feuilletonner l'événement, car cela permet aux journalistes d'écrire tous les jours.

Le point neuf vise à expliquer la manière de faire durer une bonne information. En effet, les journalistes se concentrent sur les mauvaises nouvelles et ont tendance à les feuilletonner. Il convient donc de distiller les bonnes nouvelles pour maintenir une attention positive sur l'information. C'est un peu le Graal pour tout communicant politique !

Le point dix concerne le « off », dont le maniement n'est pas intuitif. La meilleure attitude à adopter par les politiques est de considérer que tout est « on » et que tout peut être retenu contre soi. Ils peuvent néanmoins, conduire des « off » avec des journalistes connus, dans une démarche gagnant/gagnant.

Le onzième anti-commandement est de croire que le message est le médium. Selon le sociologue McLuhan (1964), « Le média par lequel est véhiculé le message compte plus que le contenu du message lui-même ». Autrement dit, le média constitue en lui-même un message, même si l'essor des chaînes en continu et des réseaux sociaux contredit aujourd'hui en partie cette affirmation. La grande question qui se pose aux communicants est de s'interroger sur l'adéquation entre le support et la nature du message.

Le douzième point insiste sur la nécessité de « ne pas insulter l'avenir », ce qui consiste à ne rien dire qui puisse être ultérieurement retenu contre soi. À l'heure où tout est susceptible d'être photographié, filmé ou enregistré, il ne faut jamais promettre ce que l'on ne peut pas tenir.

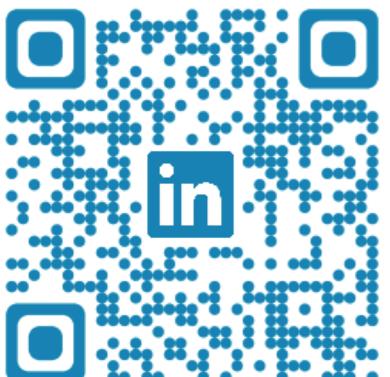
Enfin, le treizième point concerne la sacralisation de la fonction présidentielle. Nicolas Sarkozy a contribué à sa fin par les formules « karchérisation » et « casse-toi, pauvre con ». François Hollande l'a confirmée suite à l'affaire « Léonarda » et à la publication de ses escapades privées en scooter. Je vous laisse le soin d'écrire une suite... ou pas !

Pour conclure, il est nécessaire de toujours anticiper. Même en situation de crise, il convient d'observer un temps d'attente. Les communicants doivent garder le contact tout en maintenant une distance. Par ailleurs, n'oubliez pas que ce que nous appelons la « communication de crise » en entreprise ou en politique, s'appelle simplement « l'actualité ou les faits divers pour les journalistes !

Un dernier conseil : dans un monde de courtisans, le communicant doit avoir le courage d'apprendre les mauvaises nouvelles à ses supérieurs, car le fait d'exprimer une voix dissonante lui donne du poids dans une organisation.

CLAIRES BOËT

CHEF DU BUREAU DE COMMUNICATION SAPEURS POMPIERS DE PARIS



EXEMPLES DE CRISES ET LA MANIÈRE DONT LA BSPP, EN TANT QU'INSTITUTION, COMMUNIQUE VERS LE GRAND PUBLIC.

Le Lieutenant-colonel Claire BOËT est la porte-parole de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris. La brigade est un acteur institutionnel. Les pompiers de Paris n'interviennent pas exclusivement en situation de crise, mais généralement en situation d'urgence, ce qui influe sur la manière qu'elle a de communiquer aux citoyens sous tension (pression économique, sanitaire et sécuritaire).

Dans ces conditions, la question est de savoir comment être audible du citoyen quand ce dernier est sous tension, et comment communiquer quand l'acteur public est lui-même sous tension. De par son activité, la brigade de sapeurs-pompiers de Paris a l'habitude de travailler en urgence et de communiquer en étant sous tension.

La chef du bureau de communication dispose d'une équipe d'une trentaine de personnes. En permanence, 24 heures/24 et 7 jours/7, un opérateur photos, un opérateur vidéo et un officier de communication sont de garde. Cela permet une grande réactivité pour couvrir l'ensemble des actions. La communication à la BSPP comprend les relations médias (600 demandes par an), les relations publiques, la communication opérationnelle, les réseaux sociaux, la stratégie de marque et la communication événementielle.

La BSPP est une unité militaire créée en 1811 et, à ce titre, représente la permanence de l'action de l'État. Ce statut met parfois les pompiers de Paris en situation délicate, car ils sont pris pour cible en tant que représentants de la permanence de l'État. Elle est placée sous les ordres du Préfet de police. Sa zone d'action comprend Paris et la petite couronne (92, 93 et 94). Les 8 500 sapeurs-pompiers de Paris se répartissent entre 81 casernes et défendent un secteur dépassant les 800 km².

La zone couverte compte 6,9 millions d'habitants (dont 2 millions qui empruntent la route chaque jour) et accueille 50 millions de touristes par an. Elle abrite un quart de la richesse nationale et les trois-quarts des immeubles grande hauteur de France, les instances politiques et administratives, de grands musées et monuments, 250 km de métro et de RER, des conduites de vapeur sous pression, des égouts, des chantiers toujours plus hauts et toujours plus profonds. Tous ces facteurs de risque ont une implication directe sur l'action de la BSPP.

La confiance est centrale en communication

De plus, tous les médias sont présents sur la zone d'action, ce qui a des conséquences directes sur la manière de communiquer, car ils sont immédiatement sur les lieux.

La confiance est centrale en communication. La cote de confiance de l'armée, à laquelle appartient la brigade de sapeurs-pompiers de Paris, est très bonne et la majeure partie du travail du Lieutenant-colonel BOËT est de faire vivre la confiance entre les citoyens et la BSPP, les médias et la BSPP et au sein même de la BSPP. Cela passe par la parole, les images et les actes, en entretenant la relation de confiance au quotidien. Les pompiers de Paris interviennent en effet au cœur de la cité, sous les yeux des citoyens. Le point de vigilance avec les médias consiste à garder la maîtrise du tempo, même à quelques minutes du JT de 20 heures. Les informations données sont toujours consolidées (un bilan peut s'allonger, mais on ne peut pas ressusciter les morts). Des informations fiables à 100 % contribuent à entretenir la relation de confiance entre l'institution et les médias.

La BSPP intervient également dans le domaine de la prévention. Tous les mardis, elle utilise #mardiconseil pour prodiguer des conseils aux citoyens et ces publications sont régulièrement reprises par des médias. En cela, les RS sont une liberté d'action, car ce qui est publié est suivi et relayé dans les médias.

Une vidéo est projetée. Cette vidéo a été réalisée dans le cadre d'une campagne globale sur les appels abusifs. Un appel sur deux reçus par les pompiers ne nécessite pas l'envoi de secours et deux appels sur cinq ne nécessitent pas de geste d'urgence. Cette campagne vise donc à expliquer que les pompiers doivent uniquement être contactés pour les urgences vitales. La BSPP a développé des partenariats avec des acteurs sociaux pour que les citoyens s'investissent davantage dans la vie de leur quartier. En cultivant la convivialité, les pompiers seront sollicités à bon escient.

L'angle de l'humour permet de bien faire passer le message de prévention. Cela permet de ne pas passer pour un donneur de leçon et de toucher un public plus large, notamment les jeunes. Les réseaux sociaux permettent d'avoir un retentissement significatif, notamment en termes de reprise médias.

Par ailleurs, la brigade publie de plus en plus d'informations en direct sur les réseaux sociaux. Les publications « intervention en cours, évitez le secteur » fonctionnent très bien, avec une moyenne de 1 000 likes.

En mai, une odeur de soufre avait été ressentie dans tout Paris. La publication courte et factuelle a atteint 2 200 likes. L'avantage est que cela permet de canaliser l'activité des médias. Ces derniers contactent la brigade si elles veulent davantage d'éléments. De plus, ces publications permettent d'augmenter le nombre d'abonnements au compte @PompiersParis. Enfin, la veille sur les réseaux sociaux permet de repérer et de démonter les fake news.

Crise et communication

De par son métier, la brigade de sapeurs-pompiers de Paris est habituée à travailler dans l'urgence. Dans les crises à cinétique rapide (ex. : incendie), la communication se met en place facilement. En revanche, les crises à cinétique lente (ex. : crise Covid-19) sont beaucoup plus complexes. Toute prise de parole de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris aurait pu être interprétée comme étant le signe d'une véritable entrée dans la crise.

La BSPP émet un avis sur les demandes médias qu'elle reçoit, mais l'autorisation d'y répondre est donnée par la Préfecture de Police. Pendant la crise Covid-19, les demandes médias ont été nombreuses, mais la Préfecture y opposait systématiquement un refus pour ne pas laisser penser que la BSPP était elle aussi en crise. La gestion des crises à cinétique lente et rapide est donc totalement différente. Enfin, il ne faut pas négliger la communication interne quand la crise touche l'organisation elle-même. Malgré la pression médiatique, la communication interne ne doit pas être négligée. En cas d'accident qui coûte la vie à des sapeurs-pompiers de Paris, il serait intolérable pour les pompiers d'apprendre la mort de l'un des leurs par les médias. La communication interne est fondamentale, quelles que soient les circonstances, car elle cimente le lien de confiance au sein de l'organisation.

Un intervenant demande si la brigade a été sollicitée lors du passage du mur du son au-dessus de Paris.

Lieutenant-colonel Claire BOËT le confirme. Les médias et les citoyens ont rapidement saturé les lignes. La Préfecture de Police a tweeté sur le fait qu'il s'agissait d'un avion et la BSPP a retweeté ce message, ce qui a fait retomber la pression en quelques minutes.

Un intervenant demande si la brigade saisit tous les tweets qui la mentionne.

Lieutenant-colonel Claire BOËT dispose d'une astreinte RS qui assure une veille. D'une manière générale, le grand public a le réflexe d'appeler le 18 ou le 112 en cas d'urgence. Parfois, des images sont diffusées sur les réseaux sociaux avant que les pompiers arrivent sur les lieux. La BSPP se sert beaucoup des réseaux sociaux comme source de renseignement.

Un intervenant demande si la diffusion de la vidéo sur les appels abusifs a entraîné une augmentation du capital sympathie.

Lieutenant-colonel Claire BOËT répond que le capital sympathie est déjà relativement élevé au sein de la population. Cela dit, cette communication décalée a surpris de la part d'une institution militaire. Elle a fait réagir et a généré de nombreuses sollicitations médias. Les vidéos décalées sont celles qui fonctionnent le mieux.

Un intervenant s'enquiert de la manière dont les médias sont gérés sur un événement comme l'incendie de Notre-Dame-de Paris.

Lieutenant-colonel Claire BOËT répond que la zone est sécurisée par la police, avec une distance de sécurité pour le public, médias compris. La brigade dépêche des photographes et des vidéastes et met gratuitement ses photos et vidéos à disposition des médias pendant trois jours.

BOB LEWIS

DIRECTEUR BRITISH COUNCIL



HOW CULTURE AND POLITICS SHAPES COMMUNICATION ?

Depuis notre dernière conférence en novembre 2020, il y a eu d'importants changements dans la situation mondiale. Le gouvernement britannique a été proactif en assurant une large couverture médiatique de son programme de vaccination remarquablement rapide, une approche stratégique qui a sensibilisé le public à l'efficacité de la vaccination et l'a rassuré en même temps. De même, le gouvernement français a eu recours à une communication médiatique régulière et détaillée pour souligner ses priorités, informer le public et ouvrir le débat. Cette approche commune des deux gouvernements illustre à quel point la communication est essentielle pour bien transmettre un message et instaurer la confiance.

Bob LEWIS précise qu'il est Britannique et vit en France depuis 27 ans. Il s'estime donc apte à parler de la culture et de la politique dans les deux pays, et de leur influence sur la communication. Il souhaite ensuite comparer les réponses des deux pays face à la crise sanitaire.

Le British Council est implanté en France depuis plus de 70 ans. Il a été créé par décret royal après la Seconde Guerre mondiale afin de contribuer aux échanges et à la collaboration entre les nations et ainsi éviter une nouvelle guerre. En premier lieu, Bob LEWIS souhaite insister sur le poids de l'histoire dans l'imaginaire des deux peuples. Pour un Britannique, la date historique de référence est 1066, date de la bataille d'Hastings, soit la dernière fois dans l'histoire où la Grande-Bretagne a été envahie par un ennemi extérieur.



Il est intéressant de constater à quel point les perspectives d'analyse de cette date divergent entre les points de vue français et britannique. La deuxième date est celle de 1815 et de la victoire sur les Français à Waterloo. La troisième date est 1940 et la bataille d'Angleterre, lorsque les forces britanniques ont infligé une défaite aux Allemands dans leur propre espace aérien. La dernière date est 1966, lorsque l'Angleterre a remporté la Coupe du monde de football, battant de nouveau une puissance étrangère.

Ainsi, pour un Britannique, le regard sur l'histoire est marqué par l'absence d'invasion depuis 1066, l'empire colonial, la puissance nucléaire et militaire, l'importance de la démocratie, l'excellence du NHS (système de santé national), du système universitaire, des affaires, de la finance et des privatisations.

S'agissant de la France, la première date historique mentionnée est 1515 et la bataille de Marignan, en Italie, qui vit les troupes de François Ier infliger une lourde défaite aux puissances étrangères. La deuxième grande date est évidemment 1789, qui marque, dans la mémoire collective, la victoire du peuple. Cette victoire fut remportée sur la monarchie en l'occurrence, mais il en découle un sentiment global de pouvoir du peuple et de puissance de la rue, toujours actuel. La Commune de 1871 constitue une autre date essentielle, dont découle la première version du système national de santé. Enfin, il convient de citer la date de 1944 et la Libération de la France par le Général de Gaulle, ainsi que 1968, un autre moment révolutionnaire où la rue s'est exprimée fortement.

En résumé, les moments et valeurs clés de la mémoire collective pour les Français sont liés à leur devise – liberté, égalité, fraternité –, à la séparation de l'Eglise et de l'Etat, dont découle le fameux concept de laïcité, à l'Occupation et la collaboration, à la Sécurité sociale, à la puissance nucléaire et militaire, à la démocratie, à l'Europe, à l'accès gratuit à l'éducation, à la puissance de l'Etat, au capitalisme d'Etat (dirigisme d'Etat), et au droit de grève et de manifestation. Sur ce dernier point, il est intéressant de constater que les mouvements sociaux de la rue sont souvent parvenus à infléchir les décisions du gouvernement français, alors qu'en Grande Bretagne c'est rarement le cas.

Au Royaume-Uni, le gouvernement conservateur actuel a souvent eu recours à la sous-traitance pour gérer la crise sanitaire.

Bob LEWIS en vient à la comparaison des systèmes politiques, à la lumière de la gestion de la crise sanitaire. Le gouvernement conservateur britannique actuellement au pouvoir a mené la campagne, tant controversée, pour le Brexit. Par ailleurs, les ministres de la Santé et de l'Education britanniques sont des politiciens. Le Premier ministre, Boris Johnson, a suivi un parcours similaire. En revanche, les ministres de la Santé et de l'Education français sont issus des métiers qu'ils représentent aujourd'hui à travers leurs portefeuilles. Au Royaume-Uni, le gouvernement conservateur actuel a souvent eu recours à la sous-traitance pour gérer la crise sanitaire. Il s'est tourné prioritairement vers le secteur privé et diverses entreprises ou cabinets (Deloitte, Serco, Sodexo, etc.) pour répondre à la crise du COVID.

Du côté de la France, le gouvernement demeure centralisé et les ministres sont élus en fonction de leur domaine d'expertise, la majorité parlementaire étant large et jeune.

Bob LEWIS se propose de tirer les enseignements de ces considérations sur la culture et les systèmes politiques des deux pays quant à la communication au cours de la présente crise. Du point de vue des médias, il est à noter que les usages des deux peuples sont très différents. Ainsi, le tirage moyen quotidien des journaux en France est de 1,5 million d'exemplaires, contre 7,7 millions au Royaume-Uni (ce dernier chiffre ayant été réduit de moitié en cinq ans sous l'effet de la digitalisation des médias). Les journaux ont encore une très grande influence sur le résultat des élections outre-Manche, notamment les deux premiers titres qui sont The Sun et le Daily Mail.

En termes de communication de crise, le Premier ministre britannique a tout d'abord opté pour une stratégie d'immunité collective et s'est distingué par une approche plutôt prudente face au virus. Au début de la crise, les autorités françaises quant à elles n'ont pas insisté sur le port du masque, préférant attendre l'avis définitif de la Haute Autorité de Santé avant de se prononcer définitivement. Ces deux réactions étaient les seules que les gouvernements pouvaient alors apporter.

La France a opté pour une approche en trois étapes, autour d'une stratégie d'endiguement matérialisée par un confinement généralisé à partir du 12 mars. Il est à noter que l'application StopCovid a été relativement peu téléchargée, en raison d'une certaine défiance de la population pour ce type de contrôle. En Grande-Bretagne, la décision de confinement est intervenue plus tard, le 23 mars. En revanche, de nombreux Britanniques ont téléchargé l'application britannique « Test and Trace ». Cette politique, qui exploitait l'imaginaire collectif de la population britannique, faisait partie intégrante de sa stratégie de communication. Le recours à la privatisation pour fournir les équipements de protection a reçu des commentaires mitigés, tout comme la création de 4 000 lits en urgence dans des hôpitaux temporaires (« Nightingale hospitals »). En parallèle, courant mars, de grands événements sportifs ont eu lieu et durant l'été, la population a été encouragée à se rendre au restaurant pour soutenir l'économie, une initiative non sans risques.

Durant cette période, toujours au Royaume-Uni, un certain manque de transparence dans les nominations des hauts postes clés de gestion de crise a été relevé. Il semblerait que ces postes n'aient pas toujours été pourvus à des spécialistes. Contrairement aux interventions couplées du président de la République française et de son Premier ministre, offrant une vision globale puis une déclinaison détaillée des mesures à respecter, Boris Johnson, lors d'une émission télévisée, a préféré miser sur une approche plutôt visuelle et s'est appuyé sur des graphiques. Pour certains, cette approche a créé une certaine ambiguïté quant à l'application des différentes mesures à respecter. En France, la population a pu télécharger une attestation sur leur téléphone qui énumérait les raisons leur permettant de sortir.

Bob LEWIS souligne qu'en termes de statistiques, les deux pays tentent de présenter les données selon leur stratégie de communication. Il est intéressant de constater que les autorités britanniques ne se sont pas trop focalisées sur le nombre de morts liés au COVID, alors que les autorités françaises ont fait l'inverse, rajoutant au nombre de morts dus au COVID celles liées à des causes naturelles. En réalité, l'excès de décès dus au COVID sur la période est estimé à 26 600 morts en France, contre 67 500 en Grande-Bretagne. A l'échelle européenne, la gestion de la crise par l'Allemagne s'avère nettement plus efficace. Ce pays a notamment bénéficié de son bon niveau d'équipement de réanimation.

CAMILLE CHAIZE

PORTE-PAROLE

MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR



LA CRISE SANITAIRE COVID, LA THÉMATIQUE DE L'USAGE DE LA FORCE ET DES VIOLENCE POLICIÈRES AINSI QUE CELLE DES VIOLENCE FAITES AUX FEMMES ET AUX ENFANTS

Camille CHAIZE se propose d'emblée de préciser les contours de son rôle de porte-parole du ministère de l'Intérieur. Outre les crises auquel il doit continuellement faire face (attentats terroristes, crise sanitaire, etc.), le ministère de l'Intérieur gère également des crises médiatiques fréquentes. Sa communication s'envisage alors sous la pression et en tension. C'est dans ce contexte que le porte-parole joue pleinement son rôle. Dans l'écosystème des administrations et de la communication publique, seuls les ministères régaliens s'appuient sur leur propre porte-parole (ministère des Affaires étrangères, ministère de la Justice et ministère des Armées, en plus du ministère de l'Intérieur). Pour information, **Camille CHAIZE** explique qu'elle est elle-même issue des métiers du ministère de l'Intérieur. Auparavant, elle avait été attachée de presse et maîtrise à ce titre les fondamentaux de la communication.



Concrètement, le porte-parole incarne une sorte de trait d'union entre la communication politique du ministre et la communication du terrain délivrée par les opérateurs. Son objectif consiste bien entendu à faire passer un message. Celui-ci sera différent en fonction des pressions propres à chacun des types de crises. Toujours est-il que ce message doit être porté de manière rassurante et pédagogique, et ce afin de faire retomber la pression vis-à-vis des médias comme de l'opinion publique. Dans le même temps, il faut à tout à prix protéger l'institution en gommant des divergences de vues ou toute forme d'incohérence, qui pourraient apparaître. La mission du porte-parole est par essence très diversifiée et changeante en fonction de l'actualité et des besoins. Par exemple, le ministère peut parfois décider d'envoyer son porte-parole en éclaireur afin de tester une ligne de communication à établir avec les médias. C'est un moyen de s'assurer que les réponses apportées fonctionnent dans l'opinion publique, avant de les reprendre plus largement pour le compte du ministère. Le porte-parole peut aussi faire office de paratonnerre lorsque c'est nécessaire. Le travail du porte-parole en tant que tel est logiquement très dépendant de l'actualité. Pour autant, il exige de se tenir toujours informé afin d'être prêt à réagir en cas de besoin. Cela implique de suivre l'actualité du ministère, mais aussi d'être en phase avec les autres porteurs de la parole publique à l'échelle du Gouvernement. Compte tenu de la multiplication des vecteurs d'information, ce n'est pas toujours évident. Il faut donc s'astreindre à une discipline assidue pour y parvenir. Quelque part, cet effort constant se rapproche presque de l'entraînement sportif. En effet, il faut lire quotidiennement la presse, s'entraîner régulièrement à la prise de parole dans les médias, connaître ses sujets, maîtriser ses dossiers. C'est chronophage, mais absolument essentiel. En fonction des moments, il faut aussi savoir rester parfois dans l'ombre et ne pas intervenir tous azimuts dans un débat trop politisé pour que l'institution parvienne à y trouver sa place. Quoi qu'il en soit, au moment de porter la parole du ministère devant les médias, il est essentiel d'être totalement alerte et disponible, ne serait-ce que pour s'adapter en temps réel à l'évolution de l'actualité.

L'usage du conditionnel est souvent un prérequis indispensable, car il faut bien évidemment tenir compte des incertitudes inhérentes à une situation de crise terroriste.

Parmi les différents types de communication sous tension qu'elle peut être amenée à gérer, **Camille CHAIZE** choisit d'abord l'exemple d'un attentat terroriste. Très clairement, dans un contexte aussi sensible, le premier objectif consiste à faire relâcher la pression journalistique tout en insistant sur la complète mobilisation des services de l'Etat. Pour cela, il faut passer de l'information aux journalistes, «en off» comme «en on». Il revient au porte-parole de dévoiler cette information «en on», en accord avec le ministre de l'Intérieur, le Garde des Sceaux, le Parquet antiterroriste, etc.. Après la survenance d'un attentat, le porte-parole privilégiera essentiellement deux formats : le point presse sur le terrain ou l'occupation des plateaux télévision/radio. L'usage du conditionnel est souvent un prérequis indispensable, car il faut bien évidemment tenir compte des incertitudes inhérentes à une situation de crise terroriste. Après un attentat, les polémiques surgissent rapidement. Le porte-parole se doit donc d'être présent, d'occuper le terrain pour répondre aux objections, mais pas sur un ton polémique. Il ne doit jamais perdre de vue son objectif de légitimation de l'action publique, de l'action de l'Etat. Le porte-parole est là aussi pour rendre hommage aux personnels engagés sur le terrain. Finalement, son travail est celui d'un équilibriste, même si la surveillance d'un attentat n'est sans doute pas la situation la plus délicate à gérer pour un porte-parole.

Les crises à cinétique lente et qui ont tendance à s'étirer dans le temps, à l'image de la crise COVID-19, sont sans doute plus difficiles à gérer en raison de l'effet d'essoufflement qu'elles provoquent. En pareille situation, le communicant doit s'efforcer d'expliquer les dispositifs mis en œuvre, souvent inédits, tout en faisant en sorte que le grand public y adhère, se les approprie et les accepte malgré la défiance ambiante. La principale difficulté est alors de parvenir à surmonter les incohérences, qui se font nécessairement jour. Le porte-parole s'investit de fait dans un travail didactique et pédagogique, à travers des vidéos explicatives, des FAQ, des sessions de questions/réponses avec des auditeurs (radio) ou des téléspectateurs (télévision), etc. Dans de tels formats, il faut à tout prix éviter de créer de nouvelles normes, mais se contenter d'exposer les faits en ayant bien en tête les questions sans réponses. Il faut donc aussi savoir parfois garder le silence. Surtout, il est essentiel de ne jamais perdre de vue la réalité du terrain. Le porte-parole peut encore être amené à rétablir la vérité et faire cesser des rumeurs complotistes ou séparatistes. Là encore, la vidéo explicative est une arme à sa disposition, de même que les réseaux sociaux (Twitter notamment).

Camille CHAIZE s'attarde ensuite sur un sujet qui polarise en ce moment l'actualité, à savoir l'usage de la force par la police. Celui-ci est rendu nécessaire par le contexte auquel sont confrontées les forces de l'ordre. En effet, depuis la crise des gilets jaunes, elles sont régulièrement prises violemment à partie lors de manifestations et elles n'ont d'autres choix que de riposter. Le sujet est évidemment très sensible compte tenu de l'impact des images, qui sont très largement relayées par les réseaux sociaux. Ces images sont difficilement soutenables pour le grand public et c'est bien compréhensible. Pour autant, une image sortie de son contexte peut s'avérer trompeuse et il faut donc être capable de l'expliquer. Pour ce faire, **Camille CHAIZE** privilégie des interventions sur les chaînes d'information en continu pour lutter contre la guerre de l'image. Cette démarche se double d'un travail de riposte sur les réseaux sociaux, de manière directe ou indirecte. Dans le message, il importe de bien dissocier l'usage légitime de la force, qui est encadré par la loi lorsque la police ou la gendarmerie en font usage, de la violence illégale exercée à l'encontre des forces de l'ordre. **Camille CHAIZE** s'efforce par ailleurs de rappeler continuellement que des hommes et des femmes existent sous les uniformes des forces de l'ordre. Or, ceux-ci préféreraient se consacrer à leurs missions de gardiens de la paix plutôt que faire usage de la force contre des manifestants violents. **Camille CHAIZE** reconnaît malgré tout que c'est là un sujet extrêmement sensible et complexe parce qu'il revient très régulièrement dans l'actualité. Le message a donc là aussi tendance à s'essouffler voire à se perdre dans la cacophonie ambiante.

Enfin, s'agissant de la thématique des violences faites aux femmes comme aux enfants, elle a trait à un enjeu sociétal global. Enfermées dans la sphère familiale, ces violences sont trop souvent tuées. La communication du porte-parole s'avère alors assez délicate, car elle consiste à faciliter le recueil de signalements pour que les forces de l'ordre puissent agir, sans pour autant encourager la délation. Son rôle consiste aussi à valoriser les dispositifs de soutien existants. Pour y parvenir, les réseaux sociaux constituent sans doute le support le mieux approprié puisqu'il permet des réponses directes et individuées.

Finalement, le porte-parolat est en quelque sorte la continuité des relations presse. Il en est la partie émergée. En conclusion, pour être efficace, la communication portée par le porte-parole, mais aussi la communication au sens large, doit respecter trois principes clefs :

- se fixer un objectif et tout mettre en œuvre pour l'atteindre;
- croire en l'intelligence des citoyens et dans la démocratie;
- in fine, seul le résultat importe.

XAVIER CHEMISSEUR

RÉDACTEUR EN CHEF

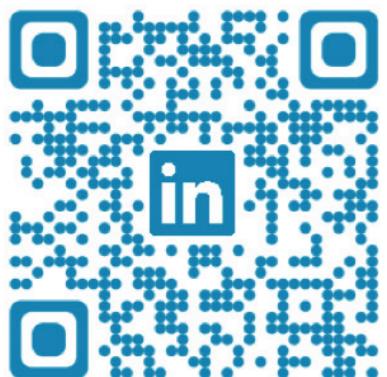
FRANCE 24



ELECTIONS AMÉRICAINES : L'INCIDENCE DE LA PANDÉMIE SUR LE SCRUTIN

La conférence porte sur les changements engendrés par la pandémie sur le scrutin américain. L'épidémie de Covid-19 a causé plus de 260 000 décès et contaminé 12 millions d'Américains (78 000 nouveaux cas le 25 novembre 2020).

Par ailleurs, la campagne des élections présidentielles américaines a été fortement couverte par les médias français, et s'est doublée du renouvellement d'un tiers des sénateurs et de l'intégralité de la chambre des représentants, respectivement à majorité républicaine et démocrate à l'issue du scrutin. Le résultat de l'élection présidentielle a été disputé et contesté, mais Joe Biden est dorénavant élu Président des États-Unis, avec 306 grands électeurs contre 232 grands électeurs pour Donald Trump. À ce jour, le Président sortant a pris la parole à cinq reprises, sans reconnaître sa défaite, même s'il a accepté la période de transition dans la nuit du 23 au 24 novembre.



La pandémie a constitué un game changer pour ce scrutin. Une pandémie est une crise, qui nécessite donc une gestion et une communication de crise. La stratégie adoptée par Donald Trump a visé à asseoir son autorité et à reprendre le pouvoir, en se référant au sentiment patriotique et parfois à travestir les chiffres et la vérité. Cette orientation lui a coûté l'élection, alors que fin 2019, les spécialistes estimaient que la reconduction à la Présidence ne pouvait pas lui échapper.

L'épidémie a réellement mis à bas le « château de cartes » de l'administration de Donald Trump, qui se prétend Président de la « gagne », et non celui des malades.

En effet, avant 2020, le pays est clivé politiquement, agité par les questions raciales et les violences policières, mais il compte également une économie en pleine croissance, avec 45 trimestres consécutifs d'accroissement du PIB et un taux de chômage historiquement bas (3,6 % en avril 2019, au plus bas depuis 50 ans). La confiance des ménages est également au plus haut, les impôts ont été réduits pour les classes supérieures et les entreprises, ce qui assure à Donald Trump le soutien d'une partie de l'électorat. De la même manière, les conditions économiques qu'il impose à ses concurrents et partenaires lui donnent l'image d'un Président « fort », même si ses choix ne sont pas nécessairement bénéfiques pour le pays sur le long terme (hausse des droits de douane répercutée sur les consommateurs, baisse des impôts financée par les Américains...). Néanmoins, le candidat républicain jouit d'un soutien sans faille — en façade.

Toutefois, l'épidémie a réellement mis à bas le « château de cartes » de l'administration de Donald Trump, qui se prétend Président de la « gagne », et non celui des malades. Donald Trump poursuit son activité sans modification (meetings, bains de foule, rencontres en présentiel à la Maison-Blanche) et sans masque. Il minimise la Covid-19 et assure que le risque est très faible pour les Américains. Pourtant, l'économie s'effondre (chute du PIB de 4,8 % au premier trimestre 2020). Le Président annonce que l'épidémie prendrait fin dès le mois d'avril, en raison des chaleurs, et avance que la situation est exagérée par les médias (fake news). Les agents du renseignement américain tentent pendant deux mois d'avertir Donald Trump du danger que représente cette épidémie, en vain. Le Président accuse la Chine, ce qui conforte sa stratégie économique hostile au pays.

Entre le 14 et 21 mars, l'État d'urgence est décrété et les États-Unis enregistrent 3,3 millions d'inscriptions au chômage et un effondrement de leurs marchés. Les Américains s'informent sur la gestion de la crise dans les pays étrangers et prennent peur. La situation se dégrade rapidement (hôpitaux submergés à New York, fermeture des frontières...). Donald Trump change de stratégie et se déclare « Président en temps de guerre », mais les citoyens constatent que le Président se déresponsabilise et ignore les victimes.

Les États-Unis deviennent en avril le premier foyer de l'épidémie dans le monde, avec plus de 50 000 morts. La moitié des États vivent confinés (gouverneurs démocrates), tandis que Donald Trump appelle les habitants à se rebeller et à protéger le deuxième amendement (sur la liberté de porter une arme et de ne pas porter de masque). Les « solutions » proposées par le Président (Eau de Javel, ultraviolets à haute dose...) navrent la communauté scientifique, ignorée par la Maison-Blanche.

Les Américains apprennent que Donald Trump a été informé à plusieurs reprises des risques d'épidémie mais que celui-ci dénie les institutions (démembrement de la Direction chargée de la sécurité sanitaire quelques mois avant l'apparition de la pandémie).

Lorsque Donald Trump comprend qu'il s'est trompé, il promet un vaccin avant la fin de l'année 2020, sans égard pour le temps scientifique.

À l'inverse, la campagne de Joe Biden s'inscrit dans une logique de prudence et d'empathie pour les victimes.

Le mois d'avril marque un tournant dans l'année 2020, avec l'atteinte du seuil des 58 000 décès (similaire à celui du nombre de GI morts au Viêt Nam) et une crise économique historique (20 millions d'emplois détruits, taux de chômage à 14 % au mois de mai). Au mois de juin, les sondages crédent Joe Biden de 49 % de voix favorables, contre 42 % pour Donald Trump. Le décès de la Juge suprême Ruth Bader Ginsburg conduit ce dernier à nommer une républicaine à sa place, créant ainsi un déséquilibre au sein de la Cour Suprême des États-Unis en faveur des Républicains. Cette décision devrait rallier les Évangéliques et les Latino-Américains, pour lesquels le facteur religieux est primordial.

À l'inverse, la campagne de Joe Biden s'inscrit dans une logique de prudence et d'empathie pour les victimes. Le candidat propose une politique de tests gratuits et la création de 100 000 postes de santé supplémentaires. Il invite également les électeurs à éviter les rassemblements et à opter pour le vote par correspondance ou anticipé — ce qui conduira Donald Trump à décrédibiliser la Poste américaine et à contester l'élection.

La tactique de Trump change dans le dernier mois de la campagne, après avoir contracté lui-même le virus. Sa rémission lui permet de se présenter comme un survivant, un « homme de fer » que rien n'abat. Néanmoins, la courbe du nombre de malades demeure non maîtrisée, les vaccins ne sont pas prêts et le Président ne manifeste toujours aucune compassion pour les victimes, ce qui lui coûtera en partie la victoire.

Un intervenant de la salle interroge M. Chemisseur sur l'utilisation des réseaux sociaux comme médias d'information officiels dans cette situation de pandémie.

Xavier CHEMISSEUR estime qu'ils modifient fortement le métier de journaliste et ont particulièrement influencé l'élection américaine. Ils sont parfois utilisés pour informer les citoyens, mais également pour créer des alternative facts, que leurs algorithmes ne permettent pas nécessairement de vérifier ou de mettre en perspective.

Un intervenant de la salle demande si les recours déposés par Donald Trump pourraient aboutir.

Xavier CHEMISSEUR répond que 33 recours ont été soumis, dont 31 refusés et un en balance. Jusqu'à ce jour, ces procédures ont été refusées parce que Donald Trump n'apportait aucune preuve.

Un intervenant de la salle s'enquiert des mesures que Joe Biden pourrait adopter pour réunifier les États-Unis.

Xavier CHEMISSEUR indique que Joe Biden a présenté son équipe de transition, qui comporte des personnalités reconnues et fédératrices de la vie politique américaine. Ces derniers jours, le Président a essentiellement évoqué la Covid-19 qui touche l'ensemble des citoyens. Lors de son premier discours, il a proposé aux Américains de lutter collectivement contre le virus, grâce à la science. Son deuxième sujet sera l'économie, pour lequel il s'inscrit dans la continuité de Donald Trump, avec une approche différente.

HANNA SEBBAH

DIRECTRICE ASSOCIÉE / HAVAS PARIS

CONSEILLÈRE VILLE DE PARIS

RAPHAËL LLORCA

PLANEUR STRATÉGIQUE / HAVAS PARIS



LA COMMUNICATION DES DIRIGEANTS POLITIQUES DURANT LA CRISE SANITAIRE



Raphaël LLORCA revient d'abord sur les trois fondements essentiels qui, à ses yeux, expliquent les raisons pour lesquelles la crise sanitaire s'est déroulée sur un terreau particulièrement défavorable pour la parole publique :

1/ Une société-archipel. Cette notion renvoie à la fracture de plus en plus patente au sein du pays. D'après un sondage Ipsos, 55 % des Français estiment en effet que ce qui les sépare est plus fort que ce qui les rassemble. C'est là une spécificité française, qui ne se vérifie pas autant dans d'autres pays. Cette fragmentation de la société française est protéiforme, c'est à la fois : socio-économique, territoriale, identitaire, démocratique, républicaine. Dans le même temps, l'information a elle aussi tendance à se fragmenter, ce qui se traduit par une réelle perte d'influence des grands médias de masse dont l'audience diminue. Finalement, ces lignes de fragmentation de plus en plus marquées ont conduit Jérôme Fourquet à conclure dans son livre *L'archipel français*, que : « La France est devenue un archipel d'îles s'ignorant les unes les autres » ;

« On assiste à la montée en puissance d'une indifférence à la vérité. La vérité n'a plus d'effet sur le réel »;

2/ Une société de défiance. Les récentes enquêtes le démontrent, la confiance des Français dans leurs institutions publiques est profondément altérée. Ce processus de défiance vis-à-vis de la parole publique est très puissant et antérieur à la crise sanitaire. Là encore, cette tendance est plus marquée en France que chez ses voisins européens. Cette défiance se double d'un fort ressentiment contre les élites au sens large (politiques, culturelles, médiatiques et mêmes sportives). La grille de lecture dite « populiste » de la société française revient à opposer un peuple « moralement pur » à des élites nécessairement corrompues, des élites qui formeraient un tout cohérent et qui seraient totalement déconnectées du réel. Enfin, la défiance à l'égard de la vérité, du vrai, semble également s'imposer. C'est l'analyse qu'en fait la philosophe Myriam Revault d'Allonnes : « On assiste à la montée en puissance d'une indifférence à la vérité. La vérité n'a plus d'effet sur le réel » ;

3/ Une société schizophrène. La société française est traversée par des attentes contradictoires, et ce depuis un certain temps déjà. D'un côté, les Français dans leur très grande majorité attendent plus d'autorité : en 2020, 82 % d'entre eux considèrent avoir besoin « d'un vrai chef pour remettre de l'ordre ». De l'autre, ils réclament dans le même temps plus de démocratie, puisque 57 % d'entre eux valident la démarche retenue lors de la conférence citoyenne sur le climat et estiment qu'il faudrait la réitérer sur d'autres sujets. Suivant la même dichotomie paradoxale, les Français réclament à la fois plus de protection et plus de liberté.

La fragmentation de la société française, le sentiment de défiance qui la caractérise et les attentes contradictoires qu'elle nourrit forment finalement un cocktail détonnant, celui d'une société structurellement sous tension. Il convient alors de s'interroger sur la manière dont la puissance publique peut parvenir à être audible, crédible et suivie dans un tel contexte.

Plus qu'une simple parenthèse qui connaît un début et une fin, cette crise cinématographique et mondialisée est appelée à durer

Hanna SEBBAH tient à préciser que ses propos n'engagent qu'elle et non sa fonction d'élue. Elle se propose de décortiquer la communication des dirigeants politiques face à la crise sanitaire inédite à tous points de vue. Plus qu'une simple parenthèse qui connaît un début et une fin, cette crise cinématographique et mondialisée est appelée à durer. Son traitement médiatique d'une ampleur inédite le démontre. La crise sanitaire est encore « chimiquement pure du point de vue de la communication », comme l'affirme Stéphane Fouks dans son ouvrage « Pandémie médiatique ». Autrement dit, le soutien de l'opinion publique vis-à-vis de ses dirigeants politiques est totalement décorrélé de leur gestion effective de la crise. Pour faire face à la crise, les dirigeants politiques ont dû adapter leur stratégie de communication. En France, l'entrée dans la crise a été immédiatement marquée par un très fort engagement du chef de l'Etat. A crise exceptionnelle, la France fait donc le choix d'un « speaker » exceptionnel. Cette réponse forte se veut à la hauteur de l'enjeu, mais elle s'inscrit aussi pleinement dans la tradition de la gouvernance française. La France est historiquement un Etat centralisé et les Français attendent légitimement un discours fort de la part de la plus haute autorité. D'ailleurs, Emmanuel Macron a immédiatement pris la parole depuis son bureau à l'Elysée, dans un cadre typiquement régional et sous la forme d'une allocution officielle. Ce format en dit long sur le caractère exceptionnel du message à faire passer. Le discours du chef de l'Etat reprenait par ailleurs les trois éléments clefs au cœur de la communication de crise : la compassion, la transparence et l'action. L'appel à la mobilisation générale était lui aussi très marqué et martelé dans une formule, qui a depuis fait date : « Nous sommes en guerre ! » Ce registre guerrier a fait couler beaucoup d'encre, mais cette posture est là encore en phase avec la culture française. Il aurait été par exemple inconcevable dans la bouche de la chancelière allemande pour des raisons historiques évidentes. Pour rappel, l'allocution du chef de l'Etat de mars 2020 a rencontré une audience de près de 35 millions de téléspectateurs, ce qui est tout à fait inédit. La rareté de la parole présidentielle dans le décorum républicain n'a fait que renforcer la solennité du moment et l'impact du message délivré. A l'inverse d'autres grands dirigeants politiques internationaux ont fait le choix de la stratégie du déni (Trump, Bolsonaro) ou de la stratégie du détournement (Johnson qui considère, dans un premier temps, que l'immunité collective sera la réponse appropriée à la crise).

Le Gouvernement a ensuite continué d'innover dans sa stratégie de communication, pour justement prendre la mesure sans précédent de la crise sanitaire. Par exemple, les scientifiques ont été progressivement convoqués au secours du politique. C'est de cette manière que Jérôme Salomon s'est peu à peu imposé comme le Monsieur Coronavirus, après l'instauration d'un comité scientifique le 11 mars 2020. Dans sa communication renouvelée, le Gouvernement a aussi fait le choix de s'appuyer sur des outils managériaux.

Le PowerPoint a ainsi fait son apparition dans la communication politique. Après une critique de la verticalité de la communication, les autorités ont décidé de privilégier l'ultra-proximité avec les Français, en mettant notamment à profit les réseaux sociaux, et plus seulement un discours « top-down ».

**LE GOUVERNEMENT A DÛ S'ENGAGER
DANS UN CONTEXTE EXTRÊMEMENT GLISSANT,
PUISQU'IL DEVAIT DIFFUSER DE L'INFORMATION
DANS UNE PÉRIODE MARQUÉE PAR L'INCERTITUDE.**

”

C'est notamment le cas de Gabriel Attal, porte-parole du Gouvernement, qui assume complètement le fait de jouer avec les codes de communication propres à la jeunesse. Il se soumet ainsi à des « live » sur Instagram avec des influenceurs et répond chaque dimanche soir aux questions de ses « followers » avec sincérité et transparence. Enfin, la principale innovation de la communication gouvernementale dans la crise sanitaire tient certainement à l'introduction du « Je ne sais pas », qui a rapidement été érigé en tant que règle par Edouard Philippe depuis Matignon, ce qui n'a pas été le cas de tous les ministres (cf. l'affaire des masques). Le premier ministre se départit donc sciemment de la réputation d'infaillibilité des gouvernements pour assumer le fait qu'il ne sait pas. Les Français ont visiblement apprécié ce virage dans la communication gouvernementale. La popularité de l'ancien Premier ministre au cœur de la crise l'a confirmé.

Malgré tout, si 65 % des Français se disent bien informés, ils sont 58 % à considérer que la crise est mal gérée par le Gouvernement.

Hanna SEBBAH identifie trois facteurs d'explications à ce jugement relativement sévère :

- Le contenu. Le Gouvernement a dû s'engager dans un contexte extrêmement glissant, puisqu'il devait diffuser de l'information dans une période marquée par l'incertitude. La polémique autour du masque en est certainement la meilleure illustration. Elle a surtout durablement altéré le lien de confiance entre les Français et leurs dirigeants politiques. Les injonctions contradictoires, qui ont traversé le discours du Gouvernement, ont-elles aussi troublé le message à faire passer. Elles étaient toutefois la traduction du juste équilibre à trouver entre la gestion de la crise sanitaire et celle de la crise économique, son corollaire. Finalement, Jacques Pilhan résume cette difficile équation à laquelle s'est heurtée le Gouvernement : « Parler quand on est impopulaire c'est comme marcher dans des sables mouvants : plus on s'agit, plus on s'enfonce »;

- Les émetteurs. La crise sanitaire a indéniablement été marquée par la naissance de nouveaux contre-pouvoirs, et notamment le contre-pouvoir médical incarné par les « sachants » invité sur les plateaux des chaînes d'information en continu. Ceux-ci se sont souvent montrés très durs envers la politique du Gouvernement. Simplement, la parole scientifique n'est pas la seule avec laquelle doit composer le politique. Elle n'a pas non plus vocation à se substituer au politique. Durant la crise, elle l'a malgré tout nettement fragilisé. Le Gouvernement a encore été rattrapé par les théories irrationnelles développées par les complotistes, qui se sont imposés comme une autre forme de contre-pouvoir. Ils ont largement contribué à brouiller le message du politique et y contribuent encore ;

- Le timing. La crise sanitaire n'est pas un sprint, mais bien une course de fond. Elle impose au politique de tenir dans la durée. Or, le choix d'une entrée de crise sous le registre guerrier s'est nécessairement rapidement essoufflé. Quelques mois après la déclaration « Nous sommes en guerre ! », les Français étaient d'ailleurs en vacances au bord de la mer. C'est totalement paradoxal et là encore c'est la crédibilité du message politique, qui en pâtit. L'absence de perspectives qui a longtemps prédominé a, elle aussi, affaibli la portée du discours gouvernemental. Afin d'y remédier, le chef de l'Etat a fait évoluer sa communication entre le mois de mars et le mois d'octobre 2020, avec plus de proximité (cf. plateaux télé format interview vs. seul derrière son bureau présidentiel ; la vidéo « selfie » publiée sur les réseaux sociaux à la suite de l'annonce de sa contamination) et d'optimisme (les bonnes nouvelles sont annoncées par le Président et les annonces plus contraignantes sont laissées au premier ministre).

Pour conclure, les stratégies de communication, qui ont fonctionné en France et à travers le monde durant la crise sanitaire répondent à quatre critères, qui sont à l'opposé des logiciels traditionnels de la communication de crise :

- l'horizontalité au détriment de la verticalité ;
- l'émotionnel au détriment de la rationalité ;
- l'image au détriment de l'écrit ;
- la transparence au détriment de l'approche consistant à ne pas tout dire.

Raphaël LLORCA ajoute que les grandes entreprises et les grandes marques ont parfaitement su prendre ce virage en :

- mettant en scène la protection sanitaire et sociale ;
- valorisant l'effort de guerre dans le contexte de crise sanitaire tout en éditorialisant la transparence ;
- mettant en avant « les premières lignes ».

En ce sens, la communication des entreprises constitue à n'en pas douter une véritable source d'inspiration pour les politiques. En effet, leur image sort renforcée de la crise et les Français leur font davantage confiance. Il y a donc là des enseignements à méditer.

ÉVÉNEMENTIEL SPORTIF ET CULTUREL COMMUNIQUER SUR L'INCERTAIN



MICHEL CALLOT

PRÉSIDENT

FÉDÉRATION FRANÇAISE DE CYCLISME



LA STRATÉGIE POLITIQUE APPLIQUÉE PAR LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE CYCLISME AUX ÉVÈNEMENTS CYCLISTES PENDANT L'ANNÉE 2020.

Michel CALLOT salue l'ensemble des participants, qu'il regrette de ne pouvoir rencontrer physiquement en raison du confinement. Toutefois, il le rappelle d'emblée, ce second confinement diffère du premier. Les stratégies déployées à l'occasion du confinement du printemps 2020 sont d'ailleurs pour la plupart déjà obsolètes et il faut impérativement les renouveler. Quo qu'il en soit, le contexte de l'année 2020 est absolument hors-norme. Tout le monde en convient. La crise sanitaire a tout chamboulé. Encore aujourd'hui, elle rend tout absolument imprévisible. Pour les décideurs publics, c'est évidemment un défi immense.

En quelques mots, Michel CALLOT croit d'abord utile d'expliquer ce que recouvre exactement la Fédération Française de Cyclisme (FFC). Il s'agit d'une Fédération dite «délégitataire», c'est-à-dire qu'elle est en quelque sorte le prolongement de l'Etat et de la puissance publique dans son domaine, en l'occurrence le cyclisme. C'est aussi une Fédération olympique, qui regroupe près de 110 000 licenciés ainsi que cinq disciplines (le cyclisme sur route, le VTT, le BMX, le freestyle park et enfin le cyclisme sur piste). Le cyclisme est encore l'un des six sports en France auquel est attaché un secteur professionnel, qui s'incarne à travers un événement majeur : le Tour de France. L'administration de la Fédération est enfin gérée par des élus.

Pour évoquer à présent la stratégie politique déployée par la FFC aux événements cyclistes durant l'année 2020, Michel CALLOT s'est livré un exercice de chronologie comparée. Il le résume ainsi :

Le 29 février 2020, si le nombre de cas de Covid-19 a tendance à augmenter, ceux-ci se concentrent essentiellement autour de deux clusters. La puissance publique décide alors d'interdire les rassemblements de plus de 5000 personnes, mais uniquement en milieu fermé. Ce même jour, la FFC clôture quant à elle son congrès annuel. Les gestes à barrière sont encore relativement peu respectés. Le 6 mars 2020, le Président de la République déclare que : «la vie continue». Il n'impose quasiment aucune restriction de rassemblement en France à cette date. Deux jours plus tard, le 8 mars 2020, le Paris-Nice débute. Les contacts entre les coureurs et le public sont limités. À compter du 12 mars 2020, tout s'accélère et les rassemblements de plus de 100 personnes sont interdits. Les écoles ferment. Michel CALLOT réunit le bureau exécutif de la FFC, qui arrête deux décisions de portée immédiate :

- l'instauration d'une cellule de crise au sein de la FFC chargée de gérer la situation de crise;
- la suspension des compétitions cyclistes jusqu'au 1er juin 2020.

Sur le Paris-Nice, la course s'arrêtera un jour plus tôt que prévu. Le 14 mars 2020, la crise s'installe durablement. La FFC se trouve confortée dans ses décisions. Quinze jours plus tôt, il était absolument impossible de prévoir une telle précipitation des événements. Le temps de la stupeur est ensuite venu avec l'entrée en vigueur du confinement. La liberté de circulation est de fait complètement entravée. Surtout, la FFC, ses clubs, ses licenciés ne disposent plus d'aucune perspective. Dans cette situation, la FFC opte pour une communication très claire, qui incite ses membres à la plus grande prudence en les invitant à respecter le confinement. Elle demande aussi aux licenciés de s'abstenir de pratiquer le cyclisme en extérieur durant le confinement, car celui-ci se trouve totalement privé de son sens. Cette décision ne fut pas sans impact, mais Michel CALLOT aura l'occasion d'y revenir. Le message est toutefois bien accepté et relayé à tous les échelons.

Dans cette réflexion, le Tour de France occupe une place centrale en raison de sa renommée et de son retentissement à l'échelle internationale.

Arrive alors le deuxième temps du confinement, celui de l'acceptation et de l'adaptation. La FFC se propose alors d'accompagner les adhérents de la Fédération en créant le site : «Roulez chez vous». Il se conçoit comme un outil à la disposition de ceux, qui désirent continuer à s'entretenir physiquement et à pratiquer le cyclisme en intérieur (sur home-trainer). La FFC n'entend pourtant pas se limiter à cette seule initiative, car elle pressent le besoin de proposer des perspectives et d'envisager le plus rapidement possible la reprise des compétitions. En effet, ce sont les compétitions, qui portent la dynamique sportive. En ce sens, elles sont un point d'ancrage, un motif d'espoir pour les licenciés et les adhérents. Dans cette réflexion, le Tour de France occupe une place centrale en raison de sa renommée et de son retentissement à l'échelle internationale. Autrement dit, le nouveau calendrier international des courses cyclistes professionnelles n'aura de sens que si le Tour de France a lieu. La FFC s'appuie sur ce constat évident pour porter son message d'espoir.

Le troisième temps du confinement, sans doute le plus difficile à gérer pour la FFC, s'est révélé être celui de la frustration à mesure que le confinement s'est prolongé. La frustration s'est rapidement mue en colère de la part des licenciés se trouvant dans l'impossibilité de pratiquer le cyclisme alors que la période printanière s'y prête tout particulièrement. La FFC n'a toutefois pas dérogé à son message de solidarité nationale. Elle n'en a pas moins compris l'importance d'ébaucher dans les meilleurs délais les contours de la sortie de crise et l'organisation des compétitions à plus ou moins court terme.

Ces événements concordent avec le début de la grogne, qui a commencé à agiter le peloton des coureurs cyclistes professionnels français. En effet, ils se plaignent de ne pouvoir s'entraîner sur route durant cette période à la différence de leurs collègues européens. La FFC a logiquement cherché à calmer les choses et à gagner du temps en vue de basculer sur l'ultime phase du confinement.

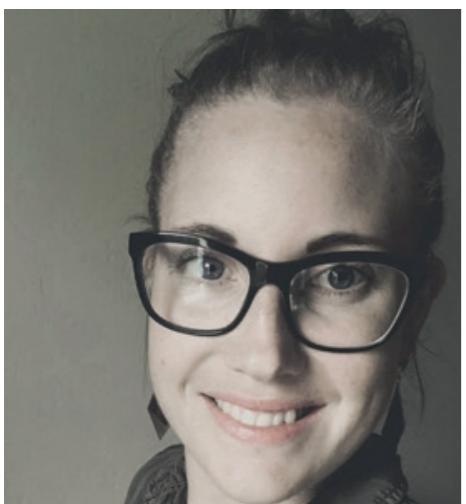
Celle-ci se veut résolument plus positive, puisqu'il s'agit du temps des projets. Il coïncide avec les premières annonces relatives à un déconfinement toujours plus certain. L'ensemble des parties prenantes a donc pu se concentrer sur la reprogrammation des compétitions annulées jusque-là, sans pour autant savoir exactement à quel moment celle-ci pourrait intervenir. C'est alors que les pouvoirs publics se sont emparés du sujet du Tour de France. Concrètement, les autorités politiques se sont concertées en étroite association avec les instances internationales avant de décider de programmer le Tour de France à la fin du mois d'août et au début du mois de septembre 2020. C'était le signal qu'attendait la FFC pour reconstruire l'ensemble du calendrier sportif national. Plus qu'un chantier, il faut ici parler d'un véritable défi. Le défi est d'ailleurs rapidement confirmé par les mesures sanitaires décrétées en même temps que le déconfinement. Elles sont par essence difficilement conciliables avec la pratique du cyclisme. Elles contrarient de ce point de vue la tenue des compétitions sportives. Toujours est-il que les négociations s'instaurent entre la ministre des Sports et la FFC. Cette dernière prend d'abord le parti de tout miser sur le Tour de France, en insistant sur sa dimension patrimoniale, populaire et éminemment symbolique. Simplement, pour que le Tour de France puisse se tenir, Michel CALLOT lui rappelle que les coureurs doivent reprendre la compétition à minima un mois plus tôt. Si tel n'est pas le cas, ils ne pourront raisonnablement pas courir le Tour. Ensuite, la FFC a fait valoir l'argument sanitaire. Les compétitions sportives pré Tour de France devaient en effet faire office de laboratoires des procédures sanitaires, afin de les éprouver dans la perspective du Tour de France. Finalement, la FFC a obtenu gain de cause sous réserve d'organiser des compétitions dites «de proximité» durant le mois d'août, afin de limiter les déplacements de population, et de respecter un principe de progressivité dans la reprise des compétitions (nombres de participants, respect des distanciations sociales, format privilégié du contre la montre, etc.). La FFC a dû mener une campagne de communication pas toujours évidente, voire très difficile, auprès de ses clubs et de ses adhérents pour faire accepter ces dispositions. Toutefois, grâce à ces aménagements, les compétitions en question ont pu reprendre à compter du 15 juin 2020. Au total, 3500 manifestations sportives se sont déroulées durant l'été. Aucune d'entre elles n'a engendré le moindre cluster. Le cyclisme a été le premier sport d'été à déposer puis à faire valider et appliquer ses protocoles sanitaires.

Au fur et à mesure de l'été 2020, les indicateurs sanitaires semblent malheureusement de nouveau évoluer dans le mauvais sens. La tension monte alors d'un cran dans la perspective du Tour de France. Du point de vue la FFC, un constat s'impose. Il faut maintenir une rigueur extrême et exemplaire afin de garantir le respect des normes sanitaires lors des compétitions sportives. L'organisation des championnats de France une semaine avant le départ du Tour revêt alors un enjeu immense. Le pari est finalement gagné grâce à une très grande rigueur collective comme un investissement sans faille des équipes concernées, et au grand soulagement de tous. Le Tour de France peut ensuite se dérouler dans les meilleures conditions. C'était pourtant loin d'être évident quelques semaines plus tôt. Pendant les trois semaines de compétition, trois tests sont imposés aux 900 personnes amenées à se déplacer en permanence pour faire vivre l'événement. Seuls cinq cas positifs sont détectés sur plus de 3000 contrôles. C'est la démonstration qu'il est possible de maîtriser le contexte sanitaire à condition de s'en donner les moyens. C'est une immense satisfaction pour le monde du cyclisme et un signal fort adressé aux autres sports et à la société en général.

HÉLÈNE DAGOREAU

SOCIAL MEDIA MANAGER

AUTOMOBILE CLUB DE L'OUEST



COMMENT LE DIGITAL PERMET D'ENGAGER LE PUBLIC SUR UN ÉVÈNEMENT MONDIAL À HUIS-CLOS COMME LES 24 HEURES DU MANS ?

Hélène DAGOREAU rappelle que l'Automobile Club de l'Ouest est créateur et organisateur des 24 Heures du Mans. Il est propriétaire du circuit des 24 Heures et du Musée qui porte le même nom. Il détient également un complexe de karting avec 3 pistes permettant de mener des activités de loisirs et de compétition. Tout cet ensemble est porté par la marque 24 Heures du Mans dont il existe un pôle licencing qui permet de développer et créer des collections produit et ainsi valoriser cette marque.

Le rôle du Social Medias Manager est de mettre en place et de faire vivre une stratégie sur les réseaux sociaux à la fois pour les épreuves et pour les activités permanentes portées par la marque 24 Heures encore une fois. Le digital a permis de développer des solutions engageantes auprès du public sur un évènement mondial qui s'est déroulé à huis clos et à une date repoussée.



Pour rappel, le confinement a été annoncé le 16 mars 2020 alors que la course devait se dérouler les 13 et 14 juin. Les semaines suivantes ont été marquées par une incertitude renforcée par les contradictions dans les directives gouvernementales. Il a donc été décidé de reporter l'événement aux 19 et 20 septembre 2020.

Une autre problématique était de savoir s'il fallait l'organiser l'événement avec ou sans public. Cette 2e hypothèse a finalement été privilégiée. Il fallait donc imaginer des solutions adaptées à cette nouvelle configuration, notamment amener l'événement chez les fans, ce qui a conduit à repenser la stratégie digitale.

Il a fallu réfléchir à une stratégie de réassurance en direction des publics.

En termes d'outils digitaux, la marque 24 Heures dispose d'une page Facebook, d'un compte Instagram, d'une chaîne YouTube, de deux comptes Twitter (en français et en anglais), d'un site web et d'une application mobile dédiée. Les réseaux sociaux ont permis de s'adapter compte tenu de la facilité à communiquer des informations et de la rapidité avec laquelle des réponses peuvent être apportées aux interrogations des publics à qui il fallait expliquer pourquoi telle décision a été prise plutôt que telle autre. Ils ont ainsi pu être rassurés. Les réseaux sociaux ont réellement permis de s'adapter au nouveau contexte.

Cette démarche n'ayant pas suffi, il a fallu réfléchir à une stratégie de réassurance en direction des publics. La réponse digitale apportée à cette nécessité d'occuper le terrain a été d'organiser un événement digital appelé 24 Heures Virtual, aux dates initiales, à savoir les 13 et 14 juin 2020. Il s'agissait d'un événement Esport consistant à reproduire la véritable course sur le circuit des 24 Heures du Mans selon le règlement classique adapté. Entre 50 et 60 équipages de renom ont pu être constitués à cette occasion avec des pilotes comme Fernando Alonso, Charles Leclerc, Jenson Button, etc., et des professionnels du Simracing sur la thématique du sport automobile.

Les partenaires habituels des 24 Heures - Michelin, Total, 20 minutes, Goodyear, etc. - ont tous soutenu l'événement, ce qui a conféré une réelle aura à la compétition. Des ambassadeurs de renom comme le Prince Albert et la princesse Charlène de Monaco, l'acteur Patrick Dempsey, l'ancien basketteur Tony Parker, Jean Todd, ont également apporté leur contribution.

Une couverture médiatique conséquente a permis de toucher le plus grand nombre de fans. Par ailleurs, l'événement n'étant pas soumis à des droits TV, la course a pu être diffusée gratuitement en live sur Facebook, YouTube et Twitch. L'événement a été un réel succès. L'audience totale s'est établie à plus de 65 millions de téléspectateurs. Les publics ont été surpris par la qualité du graphisme. La vraie réussite a été de faire oublier aux fans qu'initialement ils devaient être physiquement présents sur le circuit. Une certaine émotion a pu leur être apportée.

Passé cet événement, il fallait organiser la course en septembre, mais le choix du huis clos est vite apparu comme une évidence. Cette décision a naturellement déçu les fans. Il fallait amener l'événement chez le téléspectateur en composant avec la contrainte de ne pas pouvoir diffuser gratuitement à cause des droits TV.

Les équipes ont ainsi tenté de s'adapter, de captiver les publics et d'occuper l'espace.

Il a donc été décidé de mettre en place une plateforme digitale qui amène la course et les coulisses «at home». Il s'agit de la plateforme 24h-United, à savoir les 24 Heures du Mans solidaires et responsables. Une immersion inédite au cœur des 24 heures du Mans 2020 a été organisée pour faire découvrir aux publics les lieux les plus secrets et les amener à vivre au plus près les moments forts d'hier, d'aujourd'hui et de demain tout en répondant à une démarche RSE. Des archives photos et vidéos inédites des 24 Heures ont pu être montrées. L'événement comportait également une dimension solidaire à travers l'opération «Charity».

Les équipes ont ainsi tenté de s'adapter, de captiver les publics et d'occuper l'espace. Il fallait apporter une valeur ajoutée au-delà des seuls supports habituels.

Une vidéo de présentation de la plateforme digitale est diffusée.

Hélène DAGOREAU partage les enseignements qu'elle tire du digital dans un contexte d'incertitude. Le 1er enseignement est que dans l'incertain il faut communiquer. Les publics ont besoin de réponses, de réassurance, les uns se montrant plus virulents que les autres dans leurs réactions. Les outils digitaux permettent de personnaliser les réponses et de se tenir près des publics de manière virtuelle. Dans l'incertain, la communication doit s'adapter au jour le jour. L'incertitude est certes un frein, mais elle s'avère très formatrice sur l'adaptation à court terme et la mise en œuvre d'actions satisfaisantes.

Un intervenant souhaiterait savoir si la qualité du streaming a pu constituer un frein dans la diffusion virtuelle de l'événement.

Hélène DAGOREAU assure que les publics ont été agréablement surpris par la qualité du graphisme. Les images étaient très réalistes. 3 ou 4 brèves coupures ont été enregistrées lors de la diffusion, mais cela n'a pas déteint sur l'appréciation positive que les publics ont eue de l'événement.

Un intervenant suppose que cette expérience inédite ne sera pas sans effet sur les éditions à venir des 24 Heures du Mans.

Hélène DAGOREAU répond qu'en raison du succès rencontré, les équipes se sont interrogées sur l'opportunité de renouveler l'expérience entre deux éditions de la course. L'incertitude tient cependant au fait qu'à la fin de la crise les publics ne seront plus nécessairement chez eux. Le succès pourrait donc ne plus être au rendez-vous. En tout état de cause, les équipes ne sont pas fermées sur le sujet.

MAGALI TEZENAS

DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE

SPORSORA



L'ÉVENTAIL DES POSSIBLES DE LA COMMUNICATION PAR LE SPORT ILLUSTRÉ DE CAS CONCRETS DE MARQUES

Magali TEZENAS salue les participants. Elle dirige Sporsora, qui regroupe plus de 230 entités membres : annonceurs, détenteurs de droits (fédérations par exemple) acteurs de l'e-sport, agences, enceintes sportives, collectivités, formations, startups, institutions et ONG. Toutes ces entités constituent le secteur de l'économie du sport.

Le sport constitue un secteur économique à part entière. Il est structuré autour de quatre grands pôles :

- Sport spectacle : sport professionnel et grands événements internationaux ;
- Clubs associatifs ;
- Sport à la demande : salles privées, sport en entreprise, etc.
- Pratique libre, qui se développe de plus en plus.



Le marché du sport représente aujourd'hui 91 milliards d'euros (soit quasiment autant que le secteur du commerce des véhicules automobiles), 450 000 emplois et 2 % du PIB, d'après une étude BPCE. Les entreprises du sport représentent 77,7 milliards d'euros et 330 000 emplois, les associations sportives, 13,1 milliards d'euros et 115 000 emplois.

Le sport est un formidable levier de communication pour les marques, pour différentes raisons. Tout d'abord, le sport génère souvent les plus fortes audiences, TV en particulier (Coupe du Monde de football, JO, Tour de France...). Les marques sont également intéressées par le sport pour les moments uniques et l'émotion qu'il génère. Quand une marque est associée à de la passion ou de l'émotion, elle bénéficie d'une très forte attention. Le sport est aussi un moyen pour les marques de répondre aux enjeux de société. C'est un levier pour la santé, le bien-être, l'éducation, le lien social, l'environnement. On demande de plus en plus aux marques d'avoir une politique RSE de plus en plus importante, et le sport est un moyen de montrer leur engagement.

Pour les entreprises, le sport peut répondre à des objectifs de visibilité, de notoriété ou d'image de marque également. C'est aussi une source d'engagement à la marque, un moyen d'atteindre des objectifs commerciaux, un enrichissement des relations professionnelles, etc.

Magali TEZENAS évoque ensuite l'impact de la crise sanitaire sur le sport. Le modèle économique du sport professionnel repose sur quatre piliers :

Billetterie et hospitalité ; Sponsoring ; Merchandising ; Droits médias, très variables selon les sports. La crise a perturbé la relation entre les médias et les ayants-droit, comme en témoignent les difficultés actuelles avec Médiapro. Avec des matches annulés ou sans public, certains médias n'ont pas voulu renouer leur partenariat de diffusion. Le budget consacré au sponsoring dans les petites entreprises a baissé avec la crise. La billetterie a connu des pertes séches avec les matches joués sans public, de même que le merchandising vendu habituellement au moment des événements.

Une réponse a été le développement de nouvelles applications de sport et d'événements en ligne.

Dans le cas du sport amateur, celui-ci repose essentiellement sur les associations sportives qui dépendent en très grande partie des cotisations des adhérents. De nombreux licenciés n'ont pas renouvelé leur adhésion, et la pratique est compliquée par la fermeture des installations sportives. Une réponse a été le développement de nouvelles applications de sport et d'événements en ligne.

Dans le secteur professionnel, beaucoup d'événements digitalisés ont été organisés, comme le Tour de France virtuel au mois de juillet, en attendant l'édition réelle, ou par exemple la Formula E, pour donner de la visibilité aux partenaires et des occasions de participer à leurs fans.

Avec les jauge et les huis clos, les événements ont dû se réinventer, mais les compétitions se poursuivent : Top 14, Jeep Elite, Lidl Star Ligue... Il y a cependant un impact important pour la communication des marques, avec une moindre visibilité, des contreparties dégradées et une activation commerciale difficile, voire impossible parfois, les animations dans les réseaux commerciaux étant souvent annulées.

À titre d'exemple de stratégie d'avant crise, Jeep a opté pour le naming pour renforcer la familiarité de la marque et de ses modèles auprès d'un public assez large. Jeep a ainsi développé un partenariat avec la ligue de basket. C'est un sport qui a une image positive en France, et dont le public correspond aux cibles que souhaitait atteindre Jeep.

La couverture nationale de la ligue de basket correspondait de plus assez bien au réseau de distributeurs Jeep. D'autres exemples comparables sont la Lidl Star Ligue en handball ou la Ligue 1 Uber Eats. Le naming permet une assez forte présence dans les médias.

La crise a généré quatre tendances émergentes :

- Soutien au sport amateur : Française des jeux, LIDL, Groupama ...
- Levées de fonds pour les organismes de santé via le sport amateur et professionnel : Adidas, Asics, Allianz, BNP Paribas ...
- Un engagement plus responsable, comme la marque MAIF. Cette tendance préexistait à la crise. Toutes les marques ont désormais un engagement sociétal.
- Opportunité du E-sport, qui s'accorde plus facilement du huis clos.

Un intervenant de la salle demande si les gains du sponsor sont plus importants en cas de victoire de l'équipe sponsorisée.

Magali TEZENAS explique que les contrats de partenariat peuvent comporter un certain nombre de clauses, mais généralement pour se protéger de certains comportements déviants d'athlètes ou d'équipes. En cas de victoire, la visibilité et l'audience augmentent et donc offrent sans doute un meilleur retour sur investissement. Mais lorsqu'une marque s'associe comme sponsor à un athlète ou une équipe, elle sait que c'est pour le meilleur et pour le pire, comme lorsqu'un skipper démarre dans le Vendée Globe. Le partenaire a conscience du risque, qu'il anticipe pour avoir des retombées. En revanche, il n'existe pas toujours des clauses modulant le support financier en cas de victoire ou de défaite d'une équipe.

Un intervenant de la salle demande des exemples concrets sur le monde du surf.

Magali TEZENAS répond que le surf fait partie des sports moins médiatisés, offrant donc moins de visibilité. Mais des marques peuvent chercher bien autre chose que la visibilité, par exemple inviter des clients à des événements. Aux championnats du monde à Biarritz quelques années plus tôt, des entreprises étaient présentes. Le surf est un sport dans l'air du temps, jeune, en lien avec la nature, qui offre la possibilité de faire de belles images. La fédération de surf en France a un partenariat avec Dacia, avec une banque, un assureur. Ce type de sport est extrêmement intéressant pour des marques qui veulent aller toucher des cibles jeunes et s'associer aux valeurs de préservation de l'océan. Le surf va de plus devenir discipline olympique et gagner en visibilité.

Une intervenante de la salle demande pourquoi le sport féminin est moins prisé par les marques et moins médiatisé.

Magali TEZENAS remarque qu'il s'agit d'un vaste sujet et d'un véritable enjeu. Certains partenaires demandent une égalité de traitement entre hommes et femmes, comme la Française des jeux. Le sport féminin est moins médiatisé et apporte donc moins de visibilité. Les marques s'y sont donc intéressées avec un peu de retard, mais le sport féminin offre aussi énormément d'opportunités, avec des partenariats plus abordables. Souvent, les femmes sportives sont d'excellentes ambassadrices. Elles évoluent souvent en dehors de circuits professionnels et ont donc plusieurs vies à gérer, ce qui fait de belles histoires à raconter. Le développement du sport féminin est un combat, d'où l'importance des grands événements sportifs. Le rugby féminin a vraiment passé un cap après l'organisation de la Coupe du monde féminin en France, de même que le football féminin. La présidente de la ligue de handball a annoncé que les différentes ligues professionnelles de sport féminin allaient se regrouper pour faire valoir l'intérêt de leur pratique. Il y a quelques années, le sport féminin représentait 7 % du sport à la télévision. Il est passé à 14 %, puis 21 %. Il y a aujourd'hui de très belles marques qui s'associent au sport féminin, notamment pour des objectifs d'image de marque.



DIGITALISATION

UNE RÉPONSE FACE À LA CRISE



JEAN-BAPTISTE DESMAIZIÈRES

DIRECTEUR COMMUNICATION EDITORIALE

UBISOFT



INFLUENCE - L'ÉVOLUTION DES OUTILS DIGITAUX DANS LE SECTEUR DE L'INFLUENCE

Jean-Baptiste DESMAIZIERES se propose d'expliquer sa fonction de Directeur de la communication éditoriale au sein d'UBISOFT avant d'aborder la façon dont s'exerce l'influence dans cette organisation, en temps normaux et en temps de crise. Il exerce cette fonction depuis huit ans, au sein du siège d'UBISOFT à Montreuil, et évolue dans l'industrie des jeux vidéo depuis quinze ans. L'équipe éditoriale d'UBISOFT est chargé d'élaborer la ligne éditoriale de l'entreprise, porteuse de ses tendances, de son image et de ses valeurs. UBISOFT se veut « créateur de mondes », selon son slogan, et tient à se distinguer de ses concurrents par cette approche originale. Son ambition est de proposer des jeux permettant aux utilisateurs de vivre des vies différentes et de découvrir des mondes insoupçonnés à travers des voyages immersifs dans le temps et dans l'espace. Telle est la ligne éditoriale d'UBISOFT et en tant que Directeur, **Jean-Baptiste DESMAIZIERES** doit s'assurer que toutes les productions et actions de communication externe ou interne de la société respectent cette ligne.

La présentation de ce jour se concentrera sur la communication externe, avant 2020 et après le déclenchement de la crise sanitaire. Chaque année au mois de juin, les éditeurs de jeux vidéo se rassemblent à Los Angeles lors d'un grand événement baptisé E3 (Electronic Entertainment Expo) et présentent leurs créations à la presse, aux influenceurs et aux décideurs économiques du secteur. Cet événement a lieu en juin et marque le lancement de l'année puisque les fêtes constituent la période la plus importante en termes de ventes.

E3 est donc un événement clé pour tous les acteurs du secteur. Au cours de sa présence à E3, UBISOFT tente de différencier son approche de celle de ses concurrents en plaçant la dimension humaine au cœur de l'expérience du visiteur. Cette présence est organisée en deux temps. Le premier temps consiste en une grande conférence dans une salle de Los Angeles, conçue sous la forme d'un véritable show. Les créateurs des jeux présentent leur travail sur scène et révèlent les bandes annonces des nouveautés au public de la salle, mais également aux milliers de personnes assistant à l'événement en ligne (surtout sur YouTube et Twitch), en direct ou en replay. Le second volet de la présence d'UBISOFT est lié au stand qu'elle occupe au sein du Convention center de Los Angeles. Ce stand met à disposition des visiteurs de nombreux ordinateurs pour tester les jeux et comprend des salles pour organiser des rencontres commerciales, des séances en streaming, des conférences de presse, etc.

Un intervenant de la salle demande si Monsieur Desmaizières travaille également avec des influenceurs tels que Gotaga.

Jean-Baptiste DESMAIZIERES précise que Gotaga est un influenceur français avec qui il n'a pas travaillé directement puisqu'il dépend du siège et est affecté aux événements internationaux. Gotaga est donc en lien avec son homologue français et est invité à E3 pour tester les jeux en amont. En tout état de cause, ces acteurs sont très importants et tendent même à remplacer les médias traditionnels. Ainsi, les campagnes de communication généralistes ne sont pas toujours satisfaisantes et représentent une nuisance pour les personnes non intéressées par le produit. En revanche, les influenceurs permettent de cibler les communautés réellement intéressées. Les influenceurs sont libres d'émettre leurs appréciations, de façon honnête, et certains sont invités lors des grands événements. En revanche, un influenceur qui serait unanimement et systématiquement négatif avec UBISOFT ne serait logiquement pas invité.

Jean-Baptiste DESMAIZIERES précise que la société travaille avec les influenceurs les plus importants, tels que Gotaga, mais tente également de développer les contacts avec les micro-influenceurs. Toutefois, il convient de développer les outils appropriés pour être en mesure de répondre à ces acteurs de petite taille. Il est à noter que les principaux influenceurs sont désormais payés pour réaliser leurs vidéos, ce qui tend à amenuiser leur crédibilité. Le fait de travailler avec des influenceurs plus petits, et donc « non-corrompus », permet de faire passer des messages plus authentiques.

Un intervenant de la salle demande quelle est l'attitude d'UBISOFT envers un influenceur qui n'aime pas un de ses jeux et le dénigre.

Jean-Baptiste DESMAIZIERES répond qu'UBISOFT n'essaie pas de dicter le discours des influenceurs. En réalité, parmi les divers acteurs de ce secteur, l'éditeur sait qui apprécie tel jeu et qui ne l'aime pas. Dès lors, au moment du lancement d'un nouvel épisode, les influenceurs qui ne l'aiment pas ne recevront pas une copie gratuite en amont de la sortie du jeu en question.

L'enjeu est de maintenir un contact étroit et quotidien afin d'expliquer les raisons de ces avaries et le travail de correction.

Un intervenant de la salle s'enquiert de la position d'UBISOFT vis-à-vis des bugs ou défauts dans un jeu, à l'image des problèmes relevés à la sortie d'AC Unity.

Jean-Baptiste DESMAIZIERES reconnaît que malgré toutes les précautions prises, certains jeux sont lancés avec des bugs.

Les équipes travaillent dur pour réparer ces erreurs et des échanges ont lieu avec les influenceurs et les journalistes afin d'expliquer la démarche. En outre, il s'efforce de recentrer l'échange sur le jeu en lui-même afin de savoir s'il est apprécié, défauts mis à part. L'enjeu est de maintenir un contact étroit et quotidien afin d'expliquer les raisons de ces avaries et le travail de correction.

Jean-Baptiste DESMAIZIERES se propose ensuite d'aborder l'adaptation de la communication au contexte de crise sanitaire. Cette crise a très fortement impacté UBISOFT et il est possible de dégager deux conséquences majeures. En premier lieu, les développeurs des jeux, qui travaillent habituellement en studio, ont été confinés chez eux, plus ou moins strictement en fonction des pays. De nouvelles méthodes de travail et de management ont dû être mises en place, accompagnées de nouveaux outils de travail à distance. Le développement des jeux a été ralenti par la situation et certains produits n'ont pas pu être prêts pour l'E3. En second lieu, ce grand événement a dû s'adapter à la crise. L'industrie du jeu vidéo évoluant dans le monde du digital, ses capacités d'adaptation sont nécessairement très grandes face à de tels enjeux. Pour sa part, UBISOFT a dû réfléchir à un nouveau format de participation et a créé une nouvelle conférence baptisée « UBISOFT forward ». Deux live shows ont été organisés en streaming, en juillet et en septembre, afin de créer deux types de contenus au lieu de l'événement unique qui aurait dû avoir lieu en juin à Los Angeles. Ce nouveau format étant préenregistré, il a pu être enrichi pour une meilleure accessibilité (sous-titres, langue des signes, etc.). Une agence a accompagné UBISOFT pour produire ces contenus professionnels, qui ne se résument pas à la captation d'une réunion sur Zoom. Ces productions « UBISOFT forward » ont rencontré un véritable succès et sont appelées à devenir récurrentes. Elles permettent à l'entreprise de travailler sur ses propres modes d'influence, au-delà du lien avec les influenceurs.

La réception d'un jeu à E3 peut décupler la motivation et la fierté des collaborateurs impliqués.

Un intervenant de la salle se demande si ces évolutions ne présagent pas de la fin d'E3. L'événement créé par Geoff Keighley pourrait ainsi devenir le nouveau standard à partir de 2021.

Jean-Baptiste DESMAIZIERES ne peut pas prédire l'avenir, mais se dit presque certain que l'E3 de 2021 ne sera pas identique à l'avant-crise du COVID-19. Toutefois, il estime que l'événement se tiendra malgré tout, car il permet de tisser des liens impossibles à établir à distance. Ainsi, de nombreux petits développeurs assistent à l'événement qui leur offre la possibilité de montrer leurs jeux à de grands éditeurs. Ces rencontres informelles sont très importantes et n'existent pas ou peu à distance. En outre, pour une équipe de développement, ce grand événement représente un moment clé. La réception d'un jeu à E3 peut décupler la motivation et la fierté des collaborateurs impliqués. Ce sentiment n'est pas le même lors des événements organisés à distance.

Jean-Baptiste DESMAIZIERES en vient au second volet de son propos sur l'adaptation d'UBISOFT à la crise, qui concerne sa méthode d'approche des influenceurs et journalistes traditionnels. Il a fallu réfléchir au moyen d'entretenir cette relation à distance, sans l'échange humain lors d'E3. Le fait d'envoyer des copies d'un jeu à ces acteurs expose au risque de fuites ou de piratage. Grâce à plusieurs partenariats avec des entreprises spécialisées, UBISOFT a développé des outils sécurisés afin d'organiser des sessions de test en streaming.

L'INDUSTRIE DU JEU VIDÉO A BÉNÉFICIÉ DES MESURES DE CONFINEMENT.

”

Ces outils ont très bien fonctionné et ont permis d'atteindre beaucoup plus d'influenceurs qu'à l'occasion d'E3. Il s'agit donc d'une réussite pleine et entière, qui offre de nouvelles perspectives pour l'avenir, en complément du contact direct lors de grands événements.

Un intervenant de la salle demande si UBISOFT a enregistré des impacts positifs à la faveur de la crise sanitaire et si ce contexte a induit une évolution de sa stratégie.

Jean-Baptiste DESMAIZIERES confirme que l'industrie du jeu vidéo a bénéficié des mesures de confinement, à tout le moins dans un premier temps. Une importante progression des ventes et de l'activité a été enregistrée. Ainsi, le récent lancement d'*Assassin's Creed* est le plus grand succès d'UBISOFT à ce jour. Toutefois, l'entreprise se montre prudente, car la crise sanitaire pourrait déboucher sur une crise économique majeure qui nuirait aux ventes. Il est à espérer que la situation ne s'éternise pas et que chacun puisse reprendre le cours normal de sa vie, en jouant moins aux jeux vidéo.

Un intervenant de la salle demande si la crise sanitaire a impacté le lancement de la PS5 et de la Xbox Series.

Jean-Baptiste DESMAIZIERES ne peut pas répondre à la place de Sony et Microsoft. Il estime toutefois que ces compagnies ont nécessairement été impactées par la crise et qu'elles n'ont pas pu effectuer ces lancements comme prévu. Les sorties de plusieurs jeux importants ont été reportées.

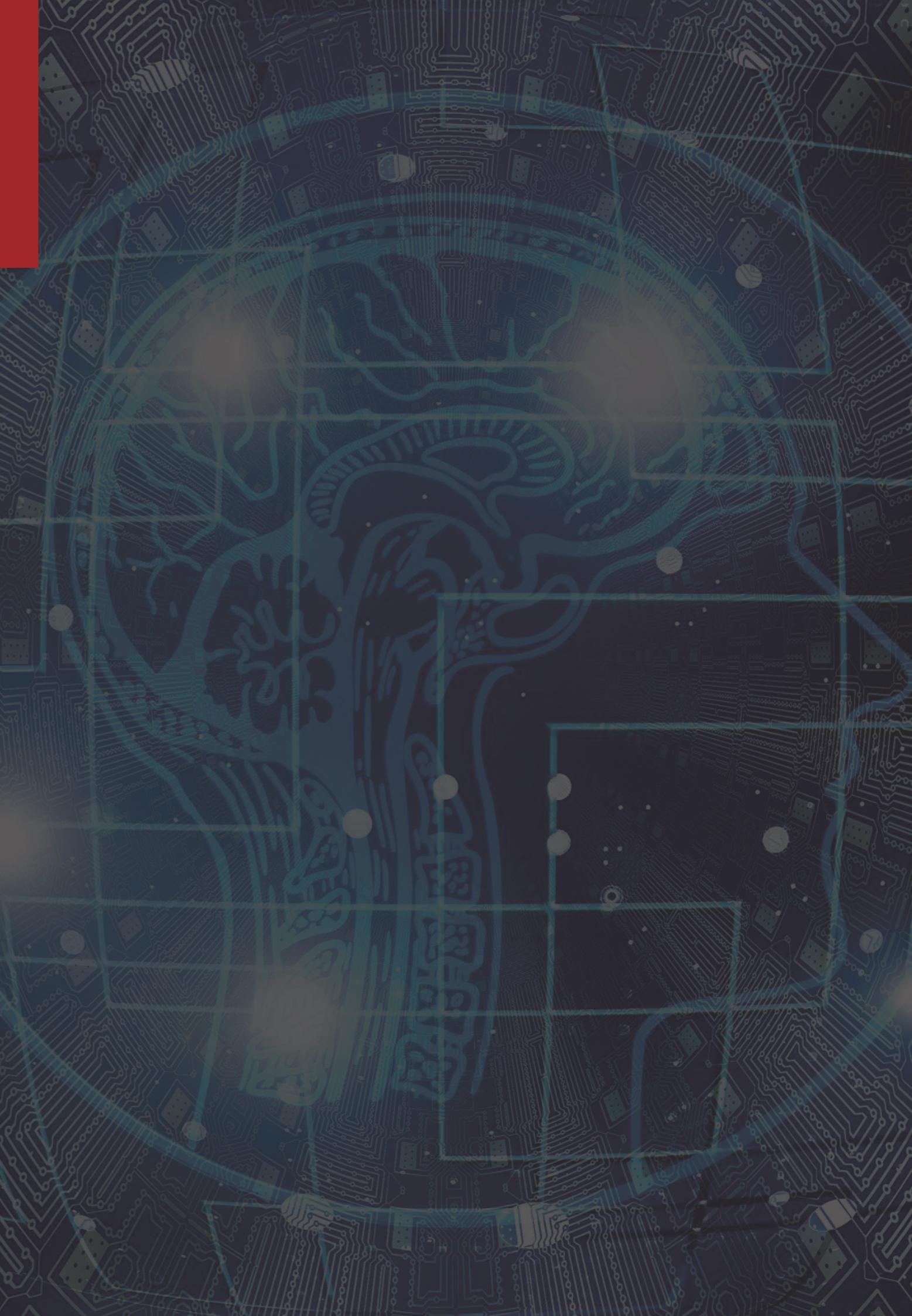
Un intervenant de la salle demande si les nouveaux outils à distance ont permis de toucher les micro-influenceurs.

Jean-Baptiste DESMAIZIERES le confirme. Ces outils permettent de toucher une plus large gamme d'influenceurs, des plus grands aux plus petits. Cet enjeu est décisif pour l'avenir.

Un intervenant de la salle souhaite savoir si le recours aux médias traditionnels demeure pertinent pour la communication de l'industrie du jeu vidéo.

Jean-Baptiste DESMAIZIERES répond par l'affirmative, car ces canaux traditionnels contribuent à créer un événement autour du lancement d'un jeu. En outre, les modes de communication habituels touchent des publics beaucoup plus divers, notamment des parents qui seront plus enclins à offrir un jeu qu'ils connaissent à leurs enfants.

En conclusion, il indique que l'année 2020 a été très complexe, mais également excitante. La réponse à la pandémie a exigé une grande agilité et une grande vitesse d'adaptation. UBISOFT a prouvé qu'elle possède ces qualités et qu'elle peut transformer une crise en opportunité.



BENJAMIN LE GREN

HEAD OF DIGITAL SPORT & NEWS

TF1



LA DIGITALISATION D'UNE MARQUE : L'EXEMPLE DE TÉLEFOOT

Benjamin LE GREN souligne que Téléfoot est une marque très ancienne, qui a été créée en 1977. Peu d'émissions jouissent d'une telle longévité, sachant qu'à l'époque de sa création les télévisions ne diffusaient pas des matches tous les jours.

Téléfoot a été créé par Pierre Cangioni, qui en a été le 1er présentateur. Michel Denisot, Thierry Rolland et Thierry Gillardi en ont été des incarnants iconiques. C'est une marque institutionnelle et puissante dans l'inconscient collectif des Français. Le duo Margotton/Lizarazu reste par ailleurs l'un des meilleurs duos de commentateurs en France tous sports confondus.



Téléfoot est passé par de nombreuses étapes en 40 ans, car le football qui était suivi le dimanche à 11 heures sur TF1 l'est désormais de manière très différente et diversifiée : RMC Sport, Canal Football Club, l'After, Bein Sports, So foot, etc. Les supports de consommation du football sont nombreux, ce qui pose la question de la rareté et de la valeur du but. Il est également noté une certaine dé-linearisation des usages du football avec de nouveau acteurs comme Amazon (Prime Vidéo), Netflix, etc.

L'univers est devenu donc extrêmement atomisé. Pour s'inscrire dans le monde contemporain de l'hyperconnexion, l'émission Téléfoot doit sans cesse se réinventer. Il est nécessaire qu'elle occupe le terrain du digital pour toucher sa cible d'une manière différente. C'est ainsi qu'elle compte aujourd'hui 1,1 million d'abonnés sur YouTube, plus de 740 000 sur Instagram, 2,8 millions sur Facebook et plus 330 000 followers sur Twitter. Téléfoot réfléchit à investir Snapchat. Tik-Tok paraît en revanche peu adapté à une émission de ce type.

Un intervenant se demande si les nombreux abonnés de Téléfoot sur les réseaux s'expliquent par la réputation de l'émission ou si elle procède d'une stratégie particulière.

Benjamin LE GREN répond que sur Facebook et Twitter la réputation de l'émission et sa présence dans l'inconscient collectif, y compris en Afrique, ont été déterminantes. Quant à YouTube et Instagram, ils ont nécessité le développement d'une vraie stratégie pour gagner des abonnés. La multiplicité des plateformes pose la question de leur adéquation avec les contenus : «quelle plateforme pour quels contenus ?»

Un intervenant signale que les communautés du football sont très présentes sur Twitter et se demande pourquoi la stratégie de Téléfoot n'est pas axée sur ce réseau social.

Benjamin LE GREN souligne que Twitter est moins un média vidéo qu'un espace conversationnel. Or, les échanges du «LOL» et de la «vanne» ne sont pas dans l'ADN de l'émission, même si cette dernière est portée par une équipe très drôle. Il est impératif de respecter l'ADN de la marque en évitant d'investir un terrain qui n'est pas le sien.

L'exposé se poursuit.

Elle cadre avec le modèle économique et reste cohérente avec l'ADN de la marque.

Benjamin LE GREN indique que les contenus proposés par Téléfoot sur Instagram, Facebook et Twitter sont des citations de joueurs, qui suscitent de la discussion entre les internautes. Sont également proposés des contenus dits «plateformisés», qui sont soit des teasings de l'émission du dimanche ou soit la production digitale dédiée. L'équipe travaille par ailleurs à des productions visuelles de qualité pouvant faire la promotion aussi bien de certains événements que de l'émission du dimanche.

La Quotidienne de Téléfoot, diffusée du lundi au vendredi vers 18 heures, reste l'incarnation de la stratégie digitale de l'émission. Elle cadre avec le modèle économique et reste cohérente avec l'ADN de la marque. L'œil de Liza s'inscrit dans le même registre.

Un intervenant s'enquiert des clefs du succès de cette stratégie.

Benjamin LE GREN répond que pour La Quotidienne, par exemple, les clefs du succès consistent à faire travailler ensemble et en confiance l'antenne et le digital.

Un intervenant s'interroge sur la manière dont Téléfoot gère la concurrence des autres chaînes diffusant du football en France comme RMC, qui possède les droits de la Ligue des Champions. Existe-t-il une stratégie pour augmenter les audiences de l'émission et diminuer celle des concurrents ?

Benjamin LE GREN rappelle que RMC détient certes les droits de la Ligue des Champions, mais a donné à TF1 l'autorisation de diffuser la demi-finale et la finale. La collaboration s'opère donc dans d'excellentes conditions. La stratégie de TF1 sur la Ligue des Champions revient à saisir les bonnes opportunités dans le sillage du modèle économique du groupe.

Un intervenant s'interroge sur la manière dont il serait possible d'intégrer le digital au cœur de l'événement sportif, notamment dans les Jeux olympiques.

Benjamin LE GREN ne saurait répondre à cette question, mais croit savoir que les équipes d'Eurosport travaillent d'arrache-pied sur le sujet.

L'exposé se poursuit.

Pour une marque vieille de 40 ans, le principal risque d'une stratégie digitale serait de faire preuve de jeunisme et donc d'être ni crédible en tant que marque Téléfoot ni en tant que marque «jeune». Sur le fond, il faut donc un(e) incarnant (e) qui colle à son époque sans «en faire trop». Dans la forme, il est impératif de pouvoir compter sur une personne à l'aise sur le digital, notamment sur YouTube (pour La Quotidienne). Ces profils ont pu être trouvés en la personne de Thomas Mekhiche et de Clément Fourriere.

Garder ses valeurs s'avère également très important. Les équipes de l'émission n'ont pas le droit d'abimer la marque Téléfoot. Il s'agit d'un enjeu de crédibilité. Il est également important de connaître sa cible, qui est majoritairement masculine et jeune dans le cas d'espèce.

Un intervenant souhaiterait savoir si Téléfoot envisage des partenariats avec des influenceurs comme Betclic, Winamax, etc.

Benjamin LE GREN répond par l'affirmative. Un partenariat de ce type avait été entamé avec Winamax avant le confinement. Les modalités de ce genre de collaboration restent toutefois à définir, : sponsoring / brand content

L'exposé se poursuit.

Les plateformes sociales permettent à la régie d'innover

L'enjeu est aussi de protéger la valeur, qui se résume principalement à MyTF1 pour les lives. La valeur «prémium» reste les images de match à l'occasion des grandes compétitions comme la Coupe du Monde. Si un internaute souhaite voir les buts de l'équipe de France, par exemple, il devra se rendre sur MyTF1.

Les plateformes sociales permettent à la régie d'innover, de réfléchir à de nouveaux formats, de s'aventurer sur du sponsoring, de l'amplify sur Twitter, etc. Toutes ces activités contribuent à développer le modèle économique de Téléfoot. Il est cependant impératif pour la marque d'innover en permanence, de se mettre parfois en «danger» pour parfaire son offre et atteindre sa cible.

ARNAUD ZEGIERMAN

SOCIOLOGUE

VIAVOICE

PRÉ-CONCLUSION



LA SINCÉRITÉ DE LA COMMUNICATION VUE PAR LES FRANÇAIS

Arnaud ZEGIERMAN se présente en tant que cofondateur de Viavoice (en un mot) qui intervient sur l'aide, le soutien aux campagnes, l'étude d'image et de réputation, les tendances de société pour aider les entreprises à communiquer, à comprendre les évolutions de la société, et leur donner quelques repères.

Les instituts de sondage répondent à des demandes. Ils comprennent également une partie R&D qui consiste à poser les questions que l'institut trouve pertinentes. Cette étude fait partie de notre R&D. Elle a été réalisée, car tous les jours, la première question qui se pose est de savoir si ce qui se dit dans une campagne est vrai et si l'entreprise qui réalise cette campagne est en phase avec la réalité. Par ailleurs, les entreprises prennent de plus en plus la parole sur des thématiques sociétales : l'environnement, les lieux de production de leurs produits et services. Les personnes s'interrogent sur les motivations de ces entreprises. Les interviewés se demandent si l'entreprise est sincère ou si elle est opportuniste. La sincérité soulève la question du lien entre l'entreprise et la société. Il semble dangereux pour les entreprises d'être en décalage avec les évolutions de la société.

L'étude a été réalisée en juin 2020 après le premier confinement. 1 000 personnes constituent l'échantillon et les résultats sont vrais à plus ou moins 3 %.



D'une part, la cohérence est apparue comme premier vecteur de sincérité. Les résultats confortent le fait qu'une bonne communication est une stratégie à moyen et long terme. La sincérité s'acquiert avec de la cohérence.

D'autre part, la transparence apparaît comme une nécessité, mais il me semble que c'est aussi un mythe. L'entreprise délivre un nombre d'informations colossales, parfois techniques, auxquelles personne ne va rien comprendre. Or, les gens ne sont pas experts de tout. Le mythe de la transparence perdure, mais une bonne communication sincère est une communication cohérente avant tout.

En priorité, les répondants estiment qu'il vaut mieux être sincère, que le risque est moins élevé à être sincère. Le grand public n'a plus du tout envie d'être infantilisé aujourd'hui. Cela révèle un changement d'époque sur le sujet. Les consommateurs ont besoin de comprendre qui est l'entreprise, sa personnalité, ses choix, ses partis pris et ses faiblesses. Elles doivent expliquer qui elles sont et plus uniquement ce qu'elles vendent. Il apparaît plus risqué pour 55 % des répondants de ne pas avoir une communication sincère.

En outre, 57 % des répondants considèrent qu'il vaut mieux expliquer les points faibles de l'entreprise. On intègre l'ère de la pédagogie. Tout n'est pas dévoilé, l'entreprise doit pouvoir expliquer ses arbitrages. Cela signifie le début de la fin de l'infantilisation du grand public.

Une majorité des répondants pense néanmoins que la communication des entreprises ne va pas vers plus de sincérité. À ce titre, les jeunes semblent plus optimistes sur la question.

Depuis le début de l'épidémie, de nombreuses entreprises se sont engagées à être solidaires. Il y a le sentiment d'un basculement. Cette manière de communiquer pour les entreprises n'aurait auparavant pas plu et aurait été perçue comme du cynisme. Elle est aujourd'hui considérée comme quelque chose de vertueux.

34 % des répondants ont le sentiment de ne pas réussir à repérer lorsqu'une communication est sincère. Les moins de 25 ans ont le sentiment de mieux le repérer.

44 % considèrent que certains médias favorisent la sincérité des entreprises. La presse papier arrive en tête, suivie de la radio, de la télévision, de la presse en ligne et des réseaux sociaux. Un décalage est observé sur la crédibilité perçue entre les canaux et les créneaux.

53 % des Français préfèrent que les entreprises jouent un rôle dans la société. Cela procède d'un double mouvement : dans le cadre de la consommation, les gens ne choisissent pas que des produits, mais un univers, des valeurs. Les entreprises doivent connaître et sentir les évolutions de la société pour mettre leurs valeurs en avant. D'autre part, les Français attendent que les entreprises s'impliquent pour faire bouger la société. L'observatoire de l'intérêt général montre que les français ont envie que les entreprises jouent un rôle qui était avant uniquement dévolu à l'état, en faveur de la diversité et sur plein de thématiques générales. Sur l'échantillon, 469 personnes préfèrent que les entreprises jouent un rôle. Elles peuvent participer à la cohésion. L'entreprise doit être dans la société et pas à côté de la société.

Un intervenant de la salle demande s'il a été possible d'évaluer la variation de sincérité en fonction du format ? Les photos ou vidéos sont-elles perçues comme plus sincères ?

Arnaud ZEGIERMAN indique que le format ne joue pas. Le type de format a en revanche un impact. Une mise en scène trop soignée va donner le sentiment de quelque chose de préparé. La sincérité s'exprime par la manière de montrer que le format est naturel et spontané. La mise en scène doit coller au plus près à la réalité.

Différence entre sincérité et transparence.

Un intervenant de la salle demande quelle est la différence entre sincérité et transparence.

Arnaud ZEGIERMAN indique que la transparence revient à tout dire sur soi à tout le monde. Une entreprise, quelle qu'elle soit, a forcément des faiblesses. Aujourd'hui, la transparence met toutes les normes au même niveau. La sincérité est une autre étape. Cela ne revient pas à cacher des choses, mais à les expliquer, à montrer ses choix. Ce qui intéresse les consommateurs et les citoyens, c'est de comprendre les partis pris. La différence de niveau entre sincérité et transparence repose sur la hiérarchie de l'information et l'explication des choix.

Un intervenant de la salle demande si l'attente d'une entreprise providence est le signe d'une perte de confiance en l'État ou au contraire un gain de confiance dans les entreprises.

Arnaud ZEGIERMAN précise que les études montrent que les citoyens sont dans l'ère de la défiance. La confiance à l'égard des organisations est en déclin. La confiance de la sphère publique est extrêmement faible. Les français sont moins méfiants à l'égard des entreprises aujourd'hui, surtout les plus petites. En outre, il serait très inquiétant que les Français soient méfiants de toute part.

Un intervenant de la salle demande si certains secteurs d'activité sont perçus comme plus ou moins sincères par rapport à d'autres.

Arnaud ZEGIERMAN répond par l'affirmative. Les Français ont plus confiance dans les petites entreprises. Pourtant, ce ne sont pas FORCÉMENT celles qui agissent le plus. Mais les Français n'aiment pas les grandes entreprises. Il faudrait expliquer à l'opinion que les grandes entreprises peuvent aussi faire des choses.

Les gens ont toujours tendance à croire que les entreprises françaises sont plus éthiques que les autres.

Un intervenant de la salle demande si les Français ont une perception différente entre les marques françaises et les marques internationales.

Arnaud ZEGIERMAN répond par l'affirmative. Les gens ont toujours tendance à croire que les entreprises françaises sont plus éthiques que les autres.

Un intervenant de la salle demande quels sont les paramètres déterminés pour mesurer la sincérité de la communication d'une marque.

Arnaud ZEGIERMAN précise qu'il est demandé au grand public ce qu'il a retenu d'une marque, si cela lui paraît vrai ou faux. Les gens vont rechercher de la cohérence. Les entreprises ont parfois l'illusion que de suivre une thématique va les rendre crédibles, alors que non. Le grand public a une mémoire. La cohérence est donc cruciale.

LES ENTREPRISES ONT PARFOIS L'ILLUSION QUE DE SUIVRE UNE THÉMATIQUE VA LES RENDRE CRÉDIBLES, ALORS QUE NON.

”

Un intervenant de la salle demande quelle serait la définition du know washing.

Arnaud ZEGIERMAN indique que plusieurs entreprises ont fait du green washing, cela était critiquable, mais peut-être ont-elles muries et se sont-elles rendu compte qu'elles n'avaient plus le choix. Il faut être indulgent, tout le monde a besoin d'être dans un monde un peu moins en confrontation. Il faut amener les entreprises vers autre chose plutôt que d'être dans une logique de confrontation.

Un intervenant de la salle demande comment cela se déploie par rapport à la thématique du recrutement.

Arnaud ZEGIERMAN explique qu'avant la crise Covid, a toute une promo d'une grande école décidé de ne pas aller travailler au sein des entreprises trop trop peu soucieuse de l'environnement L'évolution va vers cela. Lorsque tous les étudiants les plus attractifs choisiront leur entreprise en fonction de leurs valeurs, un vrai basculement aura été opéré.

Un intervenant de la salle demande si une entreprise, comme Gillette par exemple, peut perdre des consommateurs avec une mauvaise pub.

Arnaud ZEGIERMAN répond par l'affirmative. Toutefois, les entreprises sont dans une logique de segmentation des clients. Certaines font de la fausse provocation sur certaines thématiques et le risque est extrêmement limité. Si Gillette perd des clients, il s'agit peut-être aussi de clients dont elle ne veut pas.

Un intervenant de la salle demande comment une entreprise peut revenir sur le fait qu'elle ait fait du green washing.

Arnaud ZEGIERMAN indique qu'une entreprise n'a aucune raison d'avoir honte de l'avoir fait si elle évolue et le montre. Montrer qu'on change n'est pas un défaut. Il serait plus risqué de montrer qu'on est un suiveur. L'entreprise a de vrais partis pris, se remet en question et change de braquet.

Un intervenant de la salle demande si toutes les marques peuvent prendre parti sur des sujets sociaux.

Arnaud ZEGIERMAN répond par l'affirmative. Elles le peuvent, toutefois il n'est pas certain qu'elles le doivent. Toutes les entreprises ne sont pas sincères dans leur approche, le marché tranche et tant mieux.

Un intervenant de la salle demande si ces entreprises risquent de perdre en crédibilité aux yeux des consommateurs.

Arnaud ZEGIERMAN pense que celles qui ne sont pas sincères se voient et le payent. Les sincères arrivent généralement à le montrer, les autres sont sanctionnées par le marché.

Un intervenant de la salle demande comment les marques doivent se positionner par rapport à la société de l'immédiateté.

Arnaud ZEGIERMAN plaide pour le temps long. Seul le temps long donne de la cohérence et de la pertinence aux discours. Il faut avoir une vision politique, économique et qui ne comprend pas qu'une seule branche. Il faut forcer les entreprises à ne pas être dans la réaction. La MAIF par exemple, est cohérente et légitime depuis des années. Le Directeur Général est toujours très médiatique pour expliquer ce qu'il pense, ce que fait son entreprise. La MAIF a formé ses collaborateurs en permanence sur les nouveaux enjeux de la société. C'est un très bon exemple.

Un intervenant de la salle demande quel conseil pourrait être donné aux jeunes diplômés dans les approches, les bonnes pratiques qu'ils doivent développer.

Arnaud ZEGIERMAN indique que VIAVOICE a des partis pris assez forts. Elle travaille avec toutes les entreprises avec lesquelles elle est d'accord. Être consensuel est problématique. Les entreprises ont besoin que les candidats aient une personnalité, qu'ils sachent développer leurs arguments, qu'ils aient une vision du monde et qu'ils puissent l'expliquer. Les compétences ne suffisent pas.



PASCALE BARILLLOT

DIRECTRICE COMMUNICATION
PÔLE EMPLOI



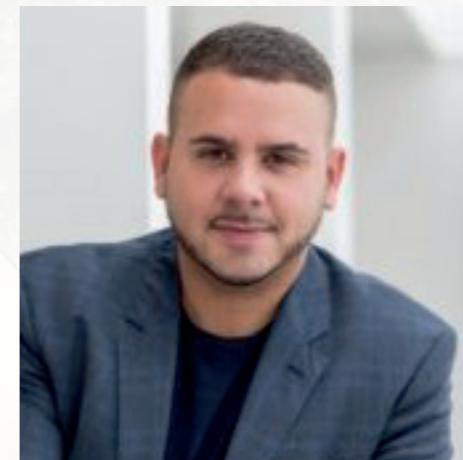
THIERRY LIBAERT

COLLABORATEUR SCIENTIFIQUE
EARTH AND LIFE INSTITUTE



ANTHONY BABKINE

CO-FONDATEUR
DIVERSIDAYS



CONFÉRENCE DE CLÔTURE ANIMÉE PAR
ASSAËL ADARY - OCCURRENCE

EN CE MOMENT, LA COMMUNICATION DE PÔLE EMPLOI EST CELLE DE L'EFFORT, RASSEMBLÉE AUTOUR DU HASHTAG : #TOUSMOBILISÉS.



Assaël ADARY remercie l'ensemble des participants avant de demander sans attendre à **Pascale BARILLOT** en quoi consiste actuellement l'action de la Directrice de la communication de Pôle emploi et quelles sont ses batailles.

Pascale BARILLOT répond d'emblée que la communication de Pôle emploi repose sur trois piliers :

- l'utilité. La communication de Pôle emploi doit véhiculer de l'information en plus d'être efficace et ciblée. Chaque euro dépensé, chaque denier public doit être investi en ce sens ;
- la proximité. La communication de Pôle emploi se conçoit au plus proche des publics et des demandeurs d'emploi. La plupart du temps, elle est portée par les conseillers de Pôle emploi. Elle est empathique et essaie d'être bienveillante ;
- la simplicité et l'accessibilité. La communication de Pôle emploi doit s'adapter à l'ensemble des publics concernés.

Il ne faut rien lâcher

En ce moment, les batailles à gagner pour la communication de Pôle emploi sont nombreuses. A ce jour, 3,8 millions d'inscrits sur les listes de Pôle emploi sont sans emploi. La conjoncture se révélant particulièrement morose, la communication de Pôle emploi se doit avant tout de rassurer ses publics, qui sont par nature très fragilisés. Dans le même temps, il faut accompagner les secteurs d'activité qui embauchent, mais ont parfois du mal à recruter (BTP, logistique, médical, etc.). Par ailleurs, il est essentiel de faire connaître les mesures gouvernementales qu'il s'agisse : du plan de relance, du plan « #1jeune1 solution », des emplois aidés. Finalement, il faut donc autant agir sur le plan de l'information que sur celui de la communication. Ce n'est pas toujours évident, d'autant que la marque Pôle emploi est très régulièrement dans la ligne de mire des journalistes. Face à cela, la position de **Pascale BARILLOT** est sans ambiguïté : « il ne faut rien lâcher ». Ses équipes répondent donc favorablement à toutes les sollicitations, et ce même lorsque c'est loin d'être une partie de plaisir. En outre, la stratégie de communication consiste à mettre en avant la mobilisation de Pôle emploi et de ses conseillers, qui plus est en période de crise. En ce moment, la communication de Pôle emploi est celle de l'effort, rassemblée autour du hashtag : #TousMobilisés. **Pascale BARILLOT** n'oublie pas de dire un mot de ses enjeux de communication interne : l'accompagnement du télétravail, etc.

Pour terminer, **Pascale BARILLOT** sait qu'elle peut s'appuyer sur des collaborateurs entièrement investis dans leur métier et leurs missions.

Ils se mobilisent d'ailleurs très régulièrement sur les réseaux sociaux et c'est là une démarche extrêmement puissante (entre 5 000 et 10 000 mentions mensuelles du hashtag : #AvecPôleEmploi).

Assaël ADARY sait que Pôle emploi diffuse en ce moment un programme court sur France 3. Il invite Madame Barillot à en dire un mot avant d'en projeter un aperçu en séance.

Pascale BARILLOT précise simplement que ce programme court est à l'origine directement inspiré par une initiative portée par des conseillers. Elle s'inscrit donc totalement dans la démarche de proximité privilégiée par Pôle emploi. Au départ, sept conseillers ont été sélectionnés pour enregistrer des tutos. Ils sont diffusés sur la chaîne You Tube de Pôle emploi (52 000 abonnés) et cumulent 7 millions de vues. Devant ce succès, **Pascale BARILLOT** a sollicité France Télévisions, qui a appuyé l'initiative dans le cadre d'un programme court « Une minute pour l'emploi » en lui ouvrant une tranche spécialement dédiée à une heure de grande écoute.

Ce parcours est loin d'être évident

Une vidéo est projetée en séance.

Assaël ADARY demande à présent à **Pascale BARILLOT**, qui a auparavant travaillé dans le secteur privé, si elle éprouve le sentiment de s'investir dans une communication plus responsable. Plus généralement, il l'invite à s'exprimer sur cette notion de communication responsable, sur ce qu'elle lui inspire.

Pascale BARILLOT travaille pour une institution dont la signature est : « On est là pour vous ». Dans ces conditions, elle ne peut qu'envisager la communication à travers le prisme de l'utilité publique et c'est sa raison d'être. **Pascale BARILLOT** travaille sur l'un des premiers sujets de préoccupation des Français. En améliorant, l'image de Pôle emploi, elle participe à l'amélioration du parcours des demandeurs d'emploi. Or, ce parcours est loin d'être évident. **Pascale BARILLOT** estime que sa mission consiste à faire en sorte que les demandeurs d'emploi pénètrent dans les agences de Pôle emploi avec sérénité en étant sûrs de rencontrer des professionnels de l'emploi susceptibles de les aider.

Assaël ADARY accueille à présent **Anthony BABKINE**, co-fondateur des Diversidays, avant de lui proposer de détailler plus avant ce projet.

Une deuxième vidéo est projetée en séance.



Anthony BABKINE explique que Diversidays, en tant qu'association militant pour l'égalité des chances, ambitionne de permettre à des talents très divers (sourcés avec le concours Pôle emploi et d'autres acteurs) d'intégrer la Tech. Ce sont en réalité des personnes porteuses de bonnes idées, de projets entrepreneuriaux solides, mais qui ne disposent pas nécessairement du réseau, des codes ni des ressources pour arriver à leur fin. Le monde des startups et de la Tech affiche un réel déficit en termes de diversité et Diversidays se propose d'y remédier.

La communication fait sens à condition de s'en servir à bon escient et de lui conférer un vrai sens.

Plus généralement, **Anthony BABKINE** profite de l'occasion qui lui est donnée de s'exprimer devant des étudiants en communication pour faire passer deux messages clefs :

- les communicants de demain maîtriseront une compétence absolument essentielle à l'heure du tout online ;
- la communication doit s'envisager au service de l'impact et de l'intérêt général, et non l'inverse.

La communication fait sens à condition de s'en servir à bon escient et de lui conférer un vrai sens. C'est ce dont **Anthony BABKINE**, lui-même ancien communicant, a pu se rendre compte en s'investissant dans le projet Diversidays. La communication est un moyen et non une fin, qui se révèle lorsqu'elle se met au service d'une cause. Il invite donc très sincèrement les étudiants-auditeurs du forum à mettre leurs compétences en action et au profit d'un projet auquel il croit, notamment dans le monde associatif. Aujourd'hui plus que jamais, c'est important.

Assaël ADARY cède ensuite la parole à **Thierry LIBAERT** afin qu'il dise un mot sur les enjeux relatifs à la transition écologique et surtout le rôle que la publicité et la communication peuvent y jouer.

Thierry LIBAERT rappelle qu'il y a déjà treize ans, alors qu'il était convié à participer au Grenelle de l'Environnement et à y soumettre ses propositions, il s'était finalement rendu compte que la quasi-totalité des propositions soumises à l'Exécutif était en réalité déjà contenue dans un rapport, le rapport Armand remis en 1970 au Premier ministre de l'époque. Les mesures à mettre en œuvre étaient donc connues depuis près de quarante ans, mais sans avoir été suivies d'effets. Force est de constater que les points de blocages sont multiples. Parmi eux, **Thierry LIBAERT** en identifie un sans doute imputable aux professionnels de la communication. Ces derniers ont sans doute été trop nombreux à penser qu'il suffisait de transmettre un message pour provoquer un changement de comportement. Ce n'est pas aussi simple. En outre, sur des thématiques aussi sensibles que le réchauffement climatique, l'imaginaire collectif directement issu de la communication renvoie l'opinion à la fonte des glaces et ses répercussions sur les ours polaires, c'est-à-dire des représentations lointaines. La banque de données de Google Images en témoigne. De la même manière, l'augmentation des températures moyennes de deux degrés d'ici 2100 n'impacte pas suffisamment les consciences. Déjà, il faudrait évoquer un dérèglement voire un effondrement ou un chaos climatique plutôt que le réchauffement climatique. La nuance n'est pas que sémantique, car le dérèglement climatique fait ici référence à des événements météorologiques extrêmes.

Assaël ADARY demande à **Thierry LIBAERT** si selon lui, la publicité est ou non compatible avec la l'impérative transition écologique.

Thierry LIBAERT précise ici que le Gouvernement doit prochainement statuer sur un projet de loi issu de la Convention citoyenne pour le climat. Or, les 150 citoyens tirés au sort pour animer cette Convention ont identifié le sujet de la publicité. C'est essentiel, car il semble plus que jamais nécessaire d'agir dans le champ de l'imaginaire et des représentations mentales des individus pour véritablement faire évoluer les choses dans le bon sens. A ce titre, l'imaginaire produit par la publicité doit interroger les consciences. Actuellement, la publicité véhicule les notions de bonheur et de plaisir indiquant de la même manière que seule la consommation rend heureux. Désormais, cette conception, ce message mérite d'être discuté, refléchi voire remis en cause. Le matraquage publicitaire, ses incitations permanentes à la consommation posent aussi question. Dans le rapport destiné aux autorités ministérielles qu'il a lui-même rédigé, **Thierry LIBAERT** plaide pour que les publicitaires adoptent des engagements concrets. Par exemple, la publicité est l'un des seuls secteurs d'activité, qui n'est pas partie prenante des accords de Paris. Il y aurait pourtant très certainement des décisions, des actions, qui permettraient de réduire l'empreinte carbone du secteur. Il y a là un sujet à saisir pour le monde de la communication. Suivant la même logique, les acteurs du secteur pourraient aussi s'engager à réduire les inégalités au sein même du monde de la publicité. Aujourd'hui, ce sont surtout dix gros annonceurs, qui se partagent les 15 milliards d'euros du gâteau. Les initiatives écoresponsables devraient aussi avoir accès à la publicité. Enfin, **Thierry LIBAERT** milite pour qu'un travail important s'engage sur les représentations. Trop souvent, les publicités sont formatées et enfermées dans une représentation stéréotypée de la société. C'est là encore une piste à suivre pour que la publicité ne soit plus un obstacle, mais bien un levier en faveur de la transition écologique.

Pour terminer, **Thierry LIBAERT** estime que le discours environnemental gagnerait à ne plus seulement adopter une tonalité catastrophiste, mais à porter un message d'espérance et surtout un message fédérateur. Pour y parvenir, il faut s'entendre sur un objectif rassembleur : un air plus pur, un mode de vie moins stressant. C'est la condition sine qua non pour la transition écologique soit parce pour ce qu'elle est vraiment, c'est-à-dire un moyen et non une fin en soi. Les objectifs de communication et les messages associés méritent donc d'être repensés.

Le discours environnemental gagnerait à ne plus seulement adopter une tonalité catastrophiste, mais à porter un message d'espérance.

RENDEZ-VOUS EN NOVEMBRE 2021

*Vous souhaitez en savoir plus sur
nos événements professionnels ISCOM ?*

Cecile Montigny
cecile.montigny@iscom.fr