

**PUBLIC
REPUTATION
LAB**



JEUDI 31 MARS 2016
AUDITORIUM DU MEDEF

#PRLab

AVEC LE SOUTIEN DE NOS SPONSORS



ORGANISÉ PAR



AVEC LE SOUTIEN DE NOS PARTENAIRES INSTITUTIONNELS



EN PARTENARIAT MEDIA AVEC





Par **Thierry WELLHOFF**

Président de Syntec Conseil en Relations Publics
et Président de l'agence Wellcom

Edito

La bonne réputation est le socle de toutes les entreprises, au moins de celles qui veulent s'assurer un minimum de pérennité et développement. Elle est parfois même la condition indispensable de leur survie.

Qu'est-ce que la réputation ? Tentons d'en donner une définition : la mémoire des images perçues et des opinions formulées au sujet, par exemple, d'une institution, d'une entreprise, d'une marque ou, bien entendu, d'une personnalité. On peut en proposer une autre : ce que l'on dit de vous lorsque vous êtes sortis de la pièce... Entendez par là ce que les publics pensent et disent sur les blogs et les multiples réseaux sociaux.

En permettant de faire mais aussi de défaire une réputation à la vitesse de la lumière, internet a transformé la réputation pour la rendre plus fragile. Qu'il s'agisse de la construire, de la promouvoir ou de la défendre, les professionnels des relations publics considèrent la réputation comme le cœur de leur expertise. Il est donc naturel qu'ils souhaitent régulièrement faire le point des avancées dans ce domaine.

Organisée par Syntec Conseil en Relations Publics au MEDEF, cette seconde édition de Public Réputation Lab est devenue la manifestation de référence de la profession.

- ◇ **Réputation Trend** fait un tour d'horizon des tendances de fond et nouvelles tendances sociétales qui auront un impact sur la réputation et les stratégies de communication des entreprises,
- ◇ **Réputation Power** vise à décrypter les mécanismes et les leviers pour promouvoir, développer et défendre la réputation des institutions, des entreprises et de leurs marques,
- ◇ **Réputation Forum**, dresse un panorama de cas remarquables dans la promotion et la défense de la réputation.

Public Réputation Lab a été aussitôt suivie de la remise des troisièmes **Trophées de la Réputation**, résultat du baromètre Public-Réputation mené par ViaVoice, en partenariat avec La Tribune et Stratégies. Ces trophées révèlent une radiographie d'une quarantaine de grandes entreprises ancrées dans le marché français auprès de 5 publics clés.

Ce document qui est une synthèse du PR Lab est un condensé de savoirs à découvrir, d'expertises à identifier et d'expériences à partager. A vous d'en tirer le meilleur pour pouvoir, à votre tour, contribuer à la réputation. De vos institutions ou de vos entreprises et de leurs marques.

Je remercie ici tous les contributeurs : entreprises, agences, prestataires et sponsors de leur passionnante contribution ainsi que notre animateur/modérateur Olivier de Lagarde qui a su apporter sa touche personnelle de bonne humeur à cette manifestation.

Animée par **Thierry WELLHOFF**

Président de Syntec Conseil en Relations Publics et de l'agence Wellcom



**Assaël
ADARY**

Co-fondateur
et Président
d'Occurrence



**Philippe
ESCANDE**

Ecrivain et
Journaliste au
Monde



**Guilhem
FOUETILLOU**

Co-fondateur
Linkfluence et
Chief Evangelist
Officer



**Arnaud
STEINKUHLER**

Directeur du pôle
Media & Publics
Insights de l'Argus de
la Presse

Tour d'horizon des tendances de fond et des nouvelles tendances sociétales qui peuvent impacter la réputation et les stratégies de communication des entreprises.

Occurrence mesure la réputation depuis vingt ans. Un diagnostic nécessaire qui permet ensuite aux agences de « soigner » l'entreprise. Les études ont identifié deux tendances de fond : une certaine sobriété dans la communication et l'effet de la mondialisation.

« Flat reputation »

Les entreprises qui surperforment délivrent souvent un message simple, dans la proximité. « You get what you pay. » Par analogie avec le flat design, la flat reputation cultive la frugalité. Cette forme de sobriété évidente nécessite un gros travail de communication, de gestion des silences. La dernière campagne corporate de Google oriente sa réputation par le dessous, en mettant en avant les réussites de Google, sans encenser Google.

La mondialisation de l'expérience réputationnelle

Tout ce que vous pouvez dire ou faire pourra être retenu contre vous. Partout, et tout de suite. Les entreprises le savent bien. Et ce, dans une tendance de

marque unique qui accroît le risque. Pour ENGIE, ce qui se passe au Pérou a aussitôt un impact sur la marque. Des points de détail locaux peuvent avoir un impact global. Les sujets se cristallisent beaucoup sur la RSE. Le vrai/faux Starbucks en Arabie saoudite qui interdirait l'accès aux femmes a entraîné un boycott aux États-Unis. Vinci Construction, employeur exemplaire au Qatar, au-dessus des normes, s'est fait épingler en France par l'ONG Sherpa sur le volet RSE.

« Tout est bruit pour celui qui a peur » – Sophocle

Certaines entreprises ne mesurent pas la réputation. Être prêt à payer pour objectiver. Le frein est psychologique. Le moindre tintement peut faire peur. Pourtant, le thermomètre ne crée pas la fièvre. Au contraire, il incite à se soigner. Dans un contexte de rationalisation des choix budgétaires, oser sortir du bois avec un indicateur objectif, c'est déjà du courage.



« N'ayez pas peur de mesurer votre réputation à tout moment ! »

Assaël Adary, co-fondateur et président d'Occurrence

Quand mesurer ? Et auprès de qui ? Ces deux questions méthodologiques reviennent toujours. Elles ont un aspect stratégique.

La réputation n'est pas un flux, c'est un stock

La réputation se mesure par l'excédent de valeur de l'organisation sur la valeur des actifs physiques. Les fameux actifs immatériels. Les études démontrent que la réputation se construit par sédimentation, un stock sur lequel les flux ont peu d'impact. Même s'il y aura toujours une mauvaise vague, il ne faut surtout pas avoir peur de mesurer la réputation, à tout moment. Telle une calotte glaciaire, la réputation englobe l'ensemble du stock passé.

Gérer le court terme, le long terme et l'immédiateté

Tout l'enjeu pour le communicant et les agences qui l'accompagnent est d'arriver à ne pas perdre le fil du long terme tout en gérant le court terme et l'immédiateté. Un tweet ne va pas détruire 100 ans d'histoire, mais des flux mal gérés peuvent venir sédimenter au fil des ans. Ils se retrouveront dans le stock. Faire de la réputation le driver n°1 de la communication, c'est aussi s'autoriser à s'extraire du court terme, même s'il faudra aussi gérer le micro bad buzz.

Veillez à bien définir vos publics cibles

Dans les plans de communication, le public cible est souvent galvaudé sous forme de « parties prenantes », de « société civile ». Or pour mesurer, il faut aller récupérer de l'information auprès d'individus. Ce travail de définition du public cible est donc important, quoique un peu délaissé. Il doit être mené en commun avec l'agence RP, l'annonceur et la structure d'étude. La nomenclature des cibles sera bénéfique à la fois pour les

mesureurs, mais aussi pour les agences RP qui doivent adresser des messages à des individus, et au final pour les annonceurs.

L'impact du web social sur la réputation

Depuis 10 ans, Linkfluence écoute le web social afin de mieux comprendre et de tirer parti de l'ensemble des conversations et publications. Une part d'entre elles participe à la réputation des entreprises.

Une lente évolution

Dans les années 2000, l'arrivée du web 2.0 a suscité des craintes nouvelles. Ces nouveaux territoires d'influence opaques, difficiles à cartographier, pouvaient en un seul message détruire tout un capital de réputation construit sur des années. En réalité, le territoire d'influence des blogueurs était assez limité. Linkfluence pouvait aisément les cartographier et les suivre. 1% produisait du contenu sur le web pour 99%



d'internautes passifs. Le profil du blogueur influent était soit un homme, urbain, d'un bon niveau d'éducation, passionné par les nouvelles technologies, la politique ou la communication, soit une femme, provinciale, intéressée par la cuisine et les loisirs créatifs.



« Le clic est devenu le message. »

**Guilhem Fouetillou, co-fondateur de Linkfluence
et chief evangelist officer**

Tout le monde peut devenir média

L'explosion des réseaux sociaux en 2010 a changé la donne. Les foules ont déferlé sur le web. N'importe qui a pu produire des contenus. Le clic est devenu le message. Tout le monde peut devenir média par un simple like ou retweet. Les formats de communication ne sont plus contraints par de longs propos à développer ou des thèses à défendre. La crainte est devenue réalité.

Pour autant, peut-on écorner la réputation de l'entreprise en un billet blog ? Une entreprise peut-elle être détruite pas un simple tweet ? Pas si simple. Rien ne nous empêche d'écrire un tweet qui aura un reach d'1 milliard de personnes avant la fin de la journée. Quel est ce tweet ? Cela ne se passe pas. Ou très rarement. N'importe qui peut devenir média, mais quasiment personne n'y parvient. C'est le paradoxe.

Les chemins qui construisent cette chaîne de viralisation sont traçables. Tout le monde ne part pas avec les mêmes chances. D'un point de vue technique, nous

sommes tous sur la même ligne de départ. Mais la concurrence reste très forte sur les messages. Tout le monde ne sera pas inspiré pour faire ce tweet à 1 milliard de vues.

Les journalistes au cœur du bruit médiatique

Comment Giscard d'Estaing a ruiné la réputation de Chaban-Delmas pour prendre le pouvoir ? Un scandale. Cela s'est fait assez vite. Ou c'est l'histoire de la feuille d'impôt de Jacques Calvet, ex-patron de PSA... Les fondamentaux de la réputation restent les mêmes.

Pour le journaliste Philippe Escande, l'opinion d'une entreprise se construit à partir de ses sources. Les intermédiaires que sont les sociétés de communication sont à mi-chemin entre des sources et des médiateurs de leur entreprise cliente. Et puis il y a les autres médias, réseaux sociaux inclus, qui sont une excroissance, une façon de donner de l'ampleur. Ce qu'écrivent les confrères, les dépêches, tout cela fabrique un bruit médiatique qui a autant d'importance pour les agences RP que pour les journalistes. Quand un journal concurrent sort une info importante, positionnée en Une, on leur pose la question : pourquoi ne l'avez-vous pas traitée ?



« Les fondamentaux de la réputation restent les mêmes, mais tout s'accélère. »

**Philippe Escande, écrivain
et journaliste au Monde**

L'accélération

L'opinion d'une entreprise est fonction de la connaissance qu'il en a, de l'endroit où il parle selon qu'il est un journaliste d'investigation, un échetier ou un journaliste spécialisé, et de la contrainte temporelle. Elle est restée exactement la même au Monde. On arrive à 7h00 du matin et on boucle à 10h30 pour l'édition papier. Cette contrainte s'est accélérée avec le web. Les réseaux sociaux ont donné une capacité d'accélération. Twitter est une machine à faire circuler les articles. Ils ont une vie beaucoup plus longue.

Une entreprise peut vite basculer

En décembre 2015, un analyste a publié sur internet une analyse au vitriol sur le groupe Casino. 30 pages apparemment très documentées pour dire que ce groupe allait dans le mur et qu'il fallait vendre à tout prix. En même temps, cet analyste spéculait sur les titres à la baisse. Démenti immédiat du groupe. Les analystes ne comprennent pas. En fin de journée, le titre avait dévissé de 15% en bourse. Une influence considérable.

Le bruit médiatique autour de cette entreprise a changé. Comme par hasard, l'entreprise est fragilisée au même moment sur certains marchés, son niveau de dette grimpe, sa structure de contrôle de holding est assez complexe et relativement opaque. L'entreprise a annoncé la vente d'actifs en Asie. Standard & Poor's a dégradé la note. Au final, cette prise de conscience avait été provoquée par les informations erronées d'un spéculateur.

L'hyper réactivité du lecteur

Les lecteurs sont attentifs au fond, avec un biais idéologique assez fort. Ils sont extrêmement sourcilleux sur la forme. Une façon de décrédibiliser le fond. La réponse peut être très violente sur les réseaux sociaux, les commentaires sur le site internet vont très vite. Le buzz part sur Twitter, qui est screené en permanence au Monde. Ce genre d'alarme crée du bruit et de la pollution, y compris en interne. Les journalistes doivent se justifier parfois. Que la réponse arrive par mail ou sur les réseaux, les convenances et la civilité du papier ou du langage parlé ont disparu. Les commentaires n'ont pas d'influence sur la ligne éditoriale d'un journal. Ils peuvent apporter des informations supplémentaires ou souligner des erreurs éventuelles.

Le travail des journalistes a changé

Les réseaux sociaux sont des distributeurs d'informations qui sont en train de prendre la place des médias. Que ce soit à la radio, la télévision ou dans la presse, une grosse partie du travail du journaliste est de trier l'information, de la hiérarchiser et de la mettre en scène. Cette mise en scène est découpée en petits bouts par les réseaux sociaux. Des papiers valorisés en ligne se voient transformés lorsqu'ils passent en ligne. Leur vie devient complètement différente, elle dépend de la circulation sur Facebook et Twitter, les deux principaux médias sociaux.

Le Twitter spécialisé

Les réseaux sociaux sont tels que nous sommes. On se connecte à ceux qui nous ressemblent et on les imite. Pour un journaliste, Twitter (300 millions d'abonnés) est un bocal dans lequel les journalistes parlent aux autres journalistes et à leurs sources. C'est un média de gens informés. Sa fonction est beaucoup moins personnalisée que sur Facebook (1,5 milliard d'amis) qui descend dans la vie personnelle des gens. En France, 75% des +18 ans ont un compte Facebook, dont 97% sont actifs. Facebook est un réseau social généraliste. Sur Twitter, il y a beaucoup moins d'actifs (moins de 20%) et la sociologie est plus spécialisée.

Le Twitter des ados

Il y a un autre Twitter. Depuis 5 ans, c'est devenu le lieu de refuge des adolescents qui refusent d'échanger avec leurs amis sur Facebook parce que leur grand-tante ou leur mamie like leur statut. La honte ! Ce Twitter-là a des mécaniques d'influences. Il faut être le plus populaire. Certains lycéens font la chasse aux millions de followers, avec des systèmes de clic, d'incitative, « si tu me suis je te suis », etc. Des agences s'y intéressent.





La baisse de confiance

Le niveau de confiance des journalistes n'est pas au zénith. Ils sont assimilés à l'aristocratie dominante, du coup, ils bénéficient de la même suspicion. Dans les sondages, ils sont au même niveau que les marques. Le journaliste devient un peu une marque. Il a aussi son stock de réputation. Il peut être écorné ou augmenté au fur et à mesure des papiers. D'ailleurs, le nombre de followers est une mesure objective de sa réputation. Comme pour une marque. Et lui aussi est soumis à la dictature du référencement Google. Les titres destinés aux versions en ligne sont choisis pour que les articles remontent le plus. De la même façon sur Twitter, un bon tweet peut entraîner un nombre de retweets colossal. Le fameux tweet à 1 milliard de vues. En dernier ressort, c'est le choix des mots qui prime.

L'éducation aux algorithmes

Linkfluence a observé que la défiance envers les médias était très forte, les journalistes sont l'une des professions les plus détestées. La critique des médias a fait des progrès considérables depuis trente ans. Le public est éduqué à la mécanique, au fonctionnement, aux

intérêts des médias, à la parole descendante. Il a acquis la capacité de les déconstruire. Les problématiques de radicalisation ou de complotisme, quand elles sont traitées dans les médias, sont forcément fausses. Quand c'est sur Facebook, c'est perçu dans la proximité, avec de vraies gens, sans fard, sans médiation, et c'est immédiat. Le web serait donc plus objectif, parce qu'il est technologique, algorithmique, informatique, minéral. Pourtant, les réseaux sociaux sont également construits et médiatisés. Ils sont politiques, faits de chair de sang, d'intention, d'éthique, de morale et de politique, autant que les médias. Les mécaniques et les instruments ont changé. Une éducation aux algorithmes est plus que jamais nécessaire pour avoir ce recul critique sur les réseaux sociaux.

Le niveau de confiance des Français en l'avenir est extrêmement faible

Suite au PR Lab 2015, l'Argus de la presse a mené une étude avec Ipsos sur le thème de la confiance des Français à l'égard des acteurs de la société. Avec internet, la rumeur s'est amplifiée et, associée à la défiance vis-à-vis des marques ou des entreprises, le cocktail peut s'avérer explosif. On ne peut pas censurer la rumeur. Alors il reste la confiance. Cette étude fait apparaître que 80% des Français n'ont pas confiance en l'avenir social et économique de leur pays. 60% n'ont pas confiance en leur propre avenir au sein de la société française. Il y a une place à prendre pour les entreprises servicielles.

Les Français font d'abord confiance en leur alter ego citoyen

Quand on leur demande qui peut trouver des solutions, les Français répondent d'abord leur alter ego citoyen. Effondrement des repères ? Cette situation est assez inédite. Loin derrière, les entreprises sont créditées de 20% pour trouver des solutions. L'Etat tombe à 12%. La notion d'État providence est loin derrière nous. Un certain nombre d'entreprises ou de tendances surfent sur cette vague de « l'alter ego citoyen ». L'ubérisation participe de cette volonté participative ou d'entraide, tout comme la désintermédiation du producteur au consommateur, à travers l'économie participative par exemple.

Quel est le crédit de la prise de parole publique ?

Concernant la parole publique, le crédit de confiance des Français se structure autour de trois grands groupes de preneurs de paroles. Celui qui résiste le mieux à la confiance est constitué des associations de défense du consommateur, des scientifiques, des intellectuels, des enseignants, des autorités de santé et des PME. Le second groupe est relativement crédible, mais peut basculer. Il s'agit des élus locaux, des journalistes et des marques. Le troisième groupe n'a plus de crédit aux yeux des citoyens. Ce sont les politiques, le gouvernement, les grands patrons, l'Union européenne.

Les journalistes et les marques sont dans le même périmètre, pour des raisons très différentes. Quelles sont les attentes des Français pour redonner du crédit à leur prise de parole ? L'étude met en avant trois qualités : la capacité d'écoute du consommateur, la transparence sur ses fonctionnements et ses produits, et enfin la proximité, en se rendant accessible dans un point de vente physique. Finalement, la relation n'est pas morte. Et c'est un phénomène de fond.



« Une entreprise à l'écoute, transparente, proche physiquement, gagnera la confiance des publics. »

Arnaud Steinkuhler, directeur du pôle Media & Publics Insights de l'Argus de la presse

Des clés pour rétablir la confiance à l'égard des marques

Beaucoup d'entreprises sont assez loin de leur public, bien qu'elles se vivent sur un piédestal en se permettant des méthodes que le public n'attend pas forcément. Les trois groupes de preneurs de parole démontrent que le public n'est pas naïf, il a compris les jeux de la communication et de l'information, il est éduqué, informé. Nombreux sont ses retours d'expérience par rapport aux promesses tenues.

En opposition à la communication digitale, le consommateur a ce désir d'accès à une personne physique, pour la rencontrer, lui parler. Pour gagner notre confiance, on a envie d'une entreprise qui agirait de manière identique à celle d'un individu, un collaborateur ou un proche. Un alter ego accessible, qui tient ses promesses.

Les trois piliers de la communication responsable

Cette notion d'entreprise sociale dépasse la stratégie de réseau social. Le rôle du communicant n'est plus d'exécuter le « plan de com' », mais de remonter bien en amont et de convaincre les patrons qu'il faut être exemplaire et entretenir dès le départ les bons réflexes et les bons modes opératoires. Contrairement aux journalistes, les communicants n'ont pas de droit de retrait face à une communication non éthique.

Un bon nombre d'associations professionnelles défendent une communication plus responsable. Au sein du groupe de travail « communication responsable », Communication & Entreprise insiste sur la nécessité de changer les comportements. Les trois piliers de la communication responsable sont : la sincérité du message, la co-construction (en étant à l'écoute des « parties intégrantes » à chaque instant du message) et la responsabilité sociale et environnementale, ou l'éco-socio-responsabilisation des pratiques (impressions sur supports écologiques, intégration en bout de chaîne de free-lance ou de populations précaires, etc.).

« Une grande entreprise ne pourra subsister et croître qu'avec l'autorisation de ses publics ». Ivy Lee, fondateur des relations publiques, 1930

Animée par **Anthony BABKINE**

Directeur des médias sociaux de TBWA\Corporate



**Benjamin
des GACHONS**

Directeur France
de Change.org



**Nicolas
HUGUENIN**

Président de
Visibrain



**Thierry
LIBAERT**

Expert français en
communication des
organisations,
enseignant à l'IEP Paris



**Sophia
MAJNONI
d'INTIGNANO**

Directrice du
programme de
Greenpeace France



**Nicolas
VANDERBIEST**

Professeur assistant
à l'université de
Louvain

Décrypter les mécanismes et les leviers pour promouvoir, développer, se prémunir des attaques et défendre la réputation des institutions et des marques.

Les leçons aide la communication de combat

Même très atomisés, les mouvements contestataires sont riches d'enseignement de par leur compréhension du phénomène médiatique et du digital. Ils savent très bien où placer le curseur entre le niveau local et national, ils ont recours à l'opinion publique et font des actions de lobbying très ciblées sur les cabinets ministériels. Ils jouent dans la même cour que les services communication de grandes entreprises, même si leur premier réflexe est de rejeter la communication. Une pétition ou une manifestation est une action d'opposition, non pas de communication, qu'elles associent à de la manipulation.

Un grand professionnalisme

Pour contester, il faut avoir une expertise extrême pour être très crédible, mais aussi de l'émotionnel et du storytelling. Le benchmark est très présent. Les gens de Sivens sont allés rencontrer les gens de Notre-Dame

-des-Landes qui eux-mêmes avaient rencontré les gens à Plogoff, lesquels avaient rencontré les gens du Larzac. Un réseau en quelque sorte. Au niveau européen, il existe un réseau de coordination contre les grands projets inutiles et imposés.

La montée en généralité

Pour trouver un maximum d'alliés potentiels, ces mouvements d'opposition essaient toujours de tirer le problème en soi vers une question d'intérêt général ou un enjeu de société « Je refuse cette usine d'incinération parce que c'est une verrue sur les visages des générations futures. » Ou « je refuse cette autoroute parce que c'est une balafre dans le paysage ». Ou encore « comment signer la COP21 et accepter cet aéroport à Notre-Dame-des-Landes ? »

L'ouverture d'un maximum de fronts

L'ouverture médiatique doit être la plus large possible. Si je m'oppose à l'huile de palme, je vais ouvrir plu-

sieurs angles : « c'est pour dénoncer les conditions de travail en Malaisie, mais aussi les dégâts environnementaux, et puis l'obésité qui est un problème de santé publique ».

L'apport du numérique

Les mouvements de contestation digitaux s'accompagnent souvent d'une communication physique. La campagne digitale de Greenpeace contre le partenariat Lego Shell (6 millions de vues sur YouTube, 1 millions de signatures) a été relayée par des manifestations physiques, avec du happening et du visuel. Des manifestants habillés en Lego, ou des enfants construisant des stations pétrolières devant le siège de l'entreprise.



« L'objectif des associations contestataires est de trouver un maximum d'alliés potentiels pour relayer le mouvement et d'avoir un maximum d'impact médiatique via des angles différents. »

Thierry Libaert, expert français en communication des organisations, enseignant à l'IEP Paris

Les pétitions en ligne

En vingt ans, les pétitions en ligne ont permis de doubler la proportion de la population française ayant signé une pétition. Elles relaient le combat en apportant plus de connivence et d'humour (cf. les Yes Men). Davantage axées sur l'émotionnel, elles ont aussi pour effet de baisser l'intensité d'engagement. Le combat est atomisé. Finies les grandes manifestations collectives. La viralité de l'information permet aux personnes isolées de lancer des combats importants.

Contester dans la société du spectacle

C'est plus spectaculaire aussi. Pour fêter le triste anniversaire de la catastrophe du Rana Plaza au Bangladesh, le dying d'une dizaine de militants dans des sacs de couchage fluo devant une vitrine de Benetton a suffi pour être parfaitement relayé médiatiquement. Peu de temps avant la COP21, une centaine de manifestants en Australie se sont mis la tête dans le sable pour dénoncer la politique de l'autruche du gouvernement australien face au réchauffement climatique. Photo spectaculaire qui fait le tour des médias.

Le numérique challenge les modes de contestation traditionnels, avec un risque de dérive vers un « activisme paresseux », où le combat se réduirait à quelques clics. La motivation est peut-être moins évidente, mais cette forme de communication engageante permet de récupérer la personne dans les fichiers des associations contestataires pour l'emmener sur d'autres types de combat.



« Change.org est un site de pétition qui produit du changement. »

Benjamin des Gachons, directeur de Change.org

Change.org : la contestation à portée de clic

Lancé en 2007 aux États-Unis, Change.org est né de l'émergence des foules sur internet et d'une double intuition : d'une part, répondre à un appétit d'actions en offrant une plateforme ouverte, où chacun peut être à l'initiative de sa propre mobilisation, y compris les plus éloignés du pouvoir ou du militantisme ;

d'autre part, donner la possibilité de créer de nouvelles formes de contact entre les citoyens et consommateurs d'un côté, les décideurs politiques et économiques de l'autre.

S'engager et produire du changement

Avec 130 millions d'utilisateurs dans le monde, dont 7 millions en France, Change.org est souvent présenté comme le média de l'engagement. Au quotidien, ces pétitions en ligne débouchent sur des dialogues avec des décideurs et des décisions sont prises, impactantes, de la sauvegarde de salles de classe à des changements de politique d'entreprise. Une initiative citoyenne peut ainsi appuyer le travail d'un parlementaire et aboutir au vote d'une loi. Exemple : la loi qui oblige les supermarchés à distribuer leurs invendus alimentaires.

Reconnecter les entreprises avec de nouveaux publics

Change.org a su s'adapter à l'usage. À l'origine, c'était un site d'action. Les utilisateurs ont choisi l'outil de pétition comme porte-voix, moyen d'action. La plateforme a été repensée en ce sens. Plus récemment, une nouvelle fonctionnalité a été rajoutée pour les décideurs. Les entreprises peuvent créer des profils pour repérer les pétitions qui leur sont adressées et y répondre directement en entrant en contact avec les pétitionnaires. Ces nouveaux publics s'informent et s'organisent sans intermédiaire, via internet. Pour les entreprises, ce qui est perçu comme un risque peut devenir l'opportunité de se reconnecter avec eux.

De la pétition à la communication de crise

Au lendemain des attentats du Bataclan, une internaute a lancé une pétition pour inciter Facebook à être plus efficace et réactif face aux contenus haineux. Plus de 150 000 signatures en quelques jours, avec la caisse de résonance des médias. Facebook, qui a un compte décideur sur Change.org, a pris la posture de l'écoute. Sur décision de la directrice monde des contenus, Facebook France a publié une réponse à teneur pédagogique. Chaque signataire a reçu la notification dans sa boîte mail. La pétitionnaire a même été reçue dans leurs bureaux. Le 8 mars, un plan conjoint avec le gouvernement et des plateformes web a été annoncé. Une campagne de communication et une campagne de soutien des contre-discours pour lutter plus efficacement contre les discours haineux.



« La meilleure façon de gérer une crise, c'est de l'anticiper. »

Sophia Majnoni d'Intignano, directrice du programme de Greenpeace France

Greenpeace : changer les pratiques

Modifier les pratiques, c'est aussi l'objectif pour Greenpeace, avec un prisme : la protection de l'environnement, sur des thématiques précises, pour lesquelles l'ONG a développé une expertise. Ses choix la différencient d'autres mouvements de contestation plus locaux.

Une campagne est réussie quand la pratique a été changée et que la demande est remplie à 100% : l'obtention d'une loi ou d'un décret dans une campagne politique, l'engagement à zéro déforestation à horizon 2020 dans une campagne qui touche une entreprise.

La première étape d'une campagne réussie consiste à engager une négociation et à mettre en place un dialogue afin de trouver un compromis acceptable pour les deux partis. Le nombre de retweets et de likes importe peu. Ce qui est visé avant tout par l'ONG, c'est que l'entreprise bouge et modifie son comportement.

Les leviers de pouvoir se sont déplacés

Pour obtenir un effet en chaîne, plus catalyseur, l'ONG repère les leviers de pouvoir. Historiquement, les cibles politiques étaient attaquées. Mais avec la perte de confiance et la baisse de sa capacité à agir, le pouvoir du politique s'est peu à peu délité. Dans son combat

contre le nucléaire, Greenpeace a bien obtenu un engagement présidentiel, mais quatre ans après, force est de constater que la loi sur l'énergie est une pseudo-loi, non détaillée dans la pratique, avec des moyens non définis. Les salariés de Greenpeace ont analysé que le centre du pouvoir s'était déplacé, notamment auprès des entreprises qui parfois sont bloquantes dans la capacité du politique à agir.

De la cible politique à la cible corporate

Même s'il y a un manque de confiance dans les grandes entreprises et dans les grands patrons, la marque reste encore un espace de confiance. Le consommateur a un rapport d'affection à la marque, ce qui donne du pouvoir à l'entreprise et à sa marque, mais qui aussi la fragilise. Cette entité est sensible à son image, et pour un mouvement contestataire tel que Greenpeace, elle peut devenir prescriptrice de comportement, avec le levier du consommateur qui retrouve son pouvoir de citoyen parce qu'il peut choisir sa façon de consommer.

Les campagnes identitaires

Aux côtés de campagnes internationales très fortes et très visibles comme Nestlé ou Lego, Greenpeace a maintenu des campagnes beaucoup plus politiques et identitaires sur des entreprises B2B dont on sait que la réputation va moins jouer. Historiques, ces campagnes demandent beaucoup d'investissements financiers sur le long terme. Une campagne contre EDF sur le nucléaire va durer 15 à 20 ans. Le levier réputationnel est faible au regard du cœur du business de l'entreprise. Un bad buzz sur Twitter contre ENGIE par exemple, qui va investir dans un barrage sur le fleuve Tapajós au Brésil au risque de tuer les populations autochtones, aura peu d'effet sur son cœur de métier.

Les campagnes market

Sur les entreprises B2C, par nature très sensibles à leur image, Greenpeace a développé des campagnes market. La relation est totalement différente. Si l'ONG veut qu'EDF arrête le nucléaire, elle ne veut pas que Ferrero arrête de faire du chocolat. En revanche, Greenpeace demande à ce qu'il arrête d'utiliser de l'huile de palme dans ses produits parce que cela engendre de la déforestation en Indonésie. La réputation est un outil, non plus un objectif. Ici c'est le dialogue qui est visé. Greenpeace peut même décider l'annulation ou le report

d'une campagne parce qu'une discussion s'est engagée avec l'entreprise et que les choses avancent dans le bon sens.

Transgresser la loi, une force

Les médias et la communication sont au cœur de son action. Là où Areva se paie une campagne à 15 millions d'euros dans tous les médias web ou papier, Greenpeace va pénétrer dans une centrale nucléaire et c'est la garantie d'une semaine de couverture non-stop sur l'ensemble des médias. Des outils extrêmement puissants. L'ONG n'a pas de gros budgets, mais elle est prête à transgresser la loi. C'est sa force, une caisse de résonance.

Les signaux faibles

Quand Greenpeace a attaqué Nestlé, l'origine de l'huile de palme était déjà en discussion sur les forums. Nestlé n'était pas préparé à détecter ces signaux faibles. D'ailleurs, leur réaction a été disproportionnée, avec la mise en place tardive d'une méga salle de veille. Malgré cela, on continue à en parler aujourd'hui. La longue traîne.



« Pour être bien préparé en cas d'alerte, il faut s'équiper un minimum en amont pour repérer les signaux faibles. »

Nicolas Huguenin, président de Visibrain

La veille digitale

Des outils existent. Visibrain est un logiciel de veille médiatique pour la protection de l'image de marque. Il

est utilisé par de grandes entreprises françaises, beaucoup de leurs agences et près de 70% des ministères français. Dès les prémices d'une crise, il permet d'être averti en temps réel. Les champs sémantiques explorent les conversations pour bien comprendre l'objet des discussions, identifier les acteurs impliqués et définir à quel moment il faudra prendre la parole. Le but est de communiquer plus efficacement et de prendre les devants. Avant l'explosion médiatique.

Les trois temps de la crise

Un cas concret : la marque Zara fait le choix de sortir un t-shirt à étoile jaune qui rappelle étrangement les t-shirts des déportés durant la Seconde Guerre mondiale. Le 1er jour, les gens le voient et commencent à interpeller la marque. Les prémices de la crise. Le 2ème jour, les médias s'en emparent en France, aux Etats-Unis et en Israël. Le New York Times publie un article. C'est l'explosion médiatique internationale et ses nombreux impacts sur la marque : le produit est retiré de la vente, les campagnes marketing sont supprimées, l'émotionnel des clients est atteint négativement. La crise durera deux semaines, certaines personnes resteront indignées. Aujourd'hui si vous tapez « t-shirt za-



ra » sur Google, ces traces apparaissent en deuxième page. La longue traîne.

L'importance du détail

La marque n'a pas anticipé ce qui pouvait arriver en sortant ce produit. Elle n'a pas mis en place de dispositif lui permettant d'être averti en temps réel d'un phénomène anormal et de suivre son évolution. L'importance du détail aurait pu jouer en faveur de la marque. Le t-shirt est bleu à rayures horizontales et c'est une étoile de shérif. Or les prisonniers juifs sont habillés en noir à rayures verticales. Sur Twitter, on a préféré mettre en avant l'antisémitisme. La marque a perdu le contrôle du récit médiatique de la crise.



80% des crises proviennent du service marketing ou communication, 10% des employés.

**Nicolas Vanderbiest, professeur assistant
à l'université de Louvain**

Les crises ou bad buzz sont suscités par ce qui touche le plus les publics, lorsque vous communiquez avec eux, que votre produit est défectueux ou que des gens comme eux ont fait une bêtise. Sur l'application Periscope de Twitter, ce sont deux employés de SFR qui détruisent le smartphone d'un client en direct, ou le joueur de foot Serge Aurier qui insulte son entraîneur en direct. Toutes les entreprises peuvent être touchées, par n'importe qui, à n'importe quel moment. La limite entre la crise et le bad buzz est ténue. Les signaux faibles, les cartographies des risques, sont nécessaires mais pas suffisants. Souvent le sens apparaît

après que la crise a été déclenchée. On ne l'avait pas vu. Ou les crises anticipées ne sont pas arrivées. Un exercice d'équilibriste.

La communication de crise entre dans une nouvelle étape

Aujourd'hui les crises se caractérisent par le grain de sable et l'effet papillon. Elles sont imprévisibles. Il n'y a pas de recette miracle. La gestion d'une crise dépendra toujours de la vision globale de la communication corporate au sein d'une organisation. Greenpeace ou Rainforest Action Network ont bien compris l'incidence sur le capital réputationnel de l'entreprise. Aujourd'hui on arrive très bien à calculer la valeur financière d'une réputation. On peut modéliser financièrement l'impact réputationnel d'une campagne sur une entreprise. Cette sophistication va changer le paysage.

Tout comme l'émergence d'associations moins représentatives, mais peut-être plus constructives. L214, c'est une personne presque seule qui s'introduit dans un abattoir avec une caméra miniature. Bloom ou Generations Cobayes sur les pesticides sont des associations très légères, avec une vraie réflexion stratégique sur la communication. Ce nouveau paysage des interlocuteurs peut avoir un impact sur la communication sensible des entreprises. Face au déferlement de l'information sur le digital, on va vers des personnalisations de communication de crise. Le chantier est ouvert sur le big data et la communication de crise en fonction des profils.





Cas n°1

Je suis responsable d'une marque ou en chargé d'un compte en agence. mon client vient de se faire harponner sur Change.org. Quel conseil lui donnez-vous ?

Réponse de Benjamin des Gachons, directeur France de Change.org :

« N'ayez pas peur. Le profil décideur permet de détecter les pétitions qui montent et d'y répondre rapidement. »

« **Le profil décideur** sur Change.org permet aux entreprises de repérer les pétitions qui leur sont adressées et d'y répondre directement en envoyant à chaque signataire une notification dans sa boîte mail. C'est une prime à la réactivité et une opportunité pour mettre en avant des éléments correctifs, apporter une réponse positive. Souvent une dynamique s'installe. Les signataires commentent la réponse, se la partagent. Une nouvelle vague se crée dans la communication autour de la réponse de l'entreprise. Ils deviendront peut-être les meilleurs ambassadeurs de la communication de crise.

Répondre bien, et vite. Michel et Augustin s'est fait attaquer sur les réseaux sociaux par l'ONG L214 qui défend la condition animale. Au bout de 5 000 signatures, ce qui est peu, l'entreprise a rencontré l'ONG et leur a répondu sur Change.org via son profil décideur. Réaction rapide, avec le ton humoristique qui les caractérise, en utilisant le même canal de communication que les contestataires. Réponse pertinente, argumentée, qui ne génère pas un mouvement de rejet vis-à-vis de l'entreprise, mais au contraire, un mouvement d'adhésion.

Concrètement, je vais sur la plateforme Change.org et je clique sur la pétition. En tant qu'entreprise potentiellement attaquée, je peux me connecter et apporter une réponse à l'ensemble des pétitionnaires. N'hésitez pas à prendre contact avec les équipes du site. »



Cas n°2

Mon client vient de se faire attaquer par Greenpeace. Comment doit-il réagir ?

Réponse de Sophia Majnoni d'Intignano, directrice du programme de Greenpeace :

« Ayez peur ! C'est que vous prenez le sujet au sérieux, et que vous allez penser contenu, fond et dialogue. Tout devrait bien se passer. »

« Il y a toujours une bonne raison quand une ONG ou un mouvement contestataire se saisit d'un sujet. C'est difficile pour une entreprise d'anticiper son intention, ses moyens, jusqu'où elle peut aller... Une campagne peut durer entre une semaine et trois ans. La campagne Greenpeace sur Shell dure depuis quatre ans. À l'époque, la posture de l'entreprise était de ne jamais arrêter son partenariat historique avec Lego. Erreur. Il faut penser contenu et dialogue. Savoir reconnaître sa part de responsabilité. C'est une question d'honnêteté et de confiance dans la communication.

Nouer le dialogue pour ne pas être pris pour cible. Avant de lancer une campagne, Greenpeace se documente sur le sujet et prend contact avec les entreprises. Certaines refusent de répondre dès ce moment-là. Erreur. La qualité du dialogue qui préexiste avec l'entreprise est l'un des critères de choix d'une cible !

Les entreprises de la grande distribution en Europe sont sollicitées depuis 5 ans par Greenpeace sur la pêche, la toxicité, l'huile de palme... Leclerc a toujours refusé de nous répondre, contrairement à Carrefour qui nous rencontre et discute régulièrement. Leur grande crainte est qu'on s'attaque à la grande distribu-

tion en tant que modèle sociétal. Le jour où Greenpeace choisira une cible pour sa campagne contre les pesticides dans les pommes et les pommes de terre, les années de discussion avec Carrefour pèseront dans la balance. »



Cas n°3

Mon client veut mettre en place une veille digitale. Quelles sont vos recommandations ?

Réponse de Nicolas Huguenin, président de Visibrain :

« Il faut aller plus loin que le volume pour détecter les alertes et distinguer les vraies des fausses. »

« Le coup peut partir de n'importe où. Il faut mettre en place des ressources internes en amont pour repérer les signaux faibles et réagir au bon moment.

Mars l'a bien compris. Suite à l'annonce de la présence

possible de plastique dans ses barres chocolatées, la marque a pris les devants et rappelé ses produits. Certes, le doute s'est installé, mais en l'annonçant et en montrant qu'ils sont très proactifs sur le sujet, l'impact est beaucoup moins grave.

Le périmètre sémantique est exhaustif. Notre solution est multilingue. L'entreprise doit prévoir les ressources humaines disponibles pour interpréter chaque langue. »

Cas n°4

Mon client est en situation de crise. que doit-il faire ?

Réponse de Nicolas Vanderbiest,
professeur assistant à l'université
de Louvain :

« Larguer du poisson et prendre le contrôle du récit médiatique. »

« **La réponse doit être très rapide.** Exemple avec cette blogueuse « the parisienne » attaquée par le Parisien pour utilisation commerciale de son nom de marque. La blogueuse publie le courrier de demande de cessation sur Twitter. Une conversation s'engage. Des mini-communautés font le match de l'événement : avocats, blogueuses féministes... The parisienne défend la liberté d'expression et le Parisien défend son droit à la marque. Le point de jonction arrive 4 heures plus tard, quand la presse met en avant la liberté d'expression. Le Parisien a perdu le contrôle du récit médiatique de la crise.

Le **monopole de l'information s'est déplacé.** Quand le chalutier part à la mer, les mouettes le suivent parce que du poisson va tomber. C'est exactement ce que



doit faire une entreprise. La source de l'information doit venir de là, au risque d'être discréditée. »

Réponse de Thierry Libaert, expert français
en communication des organisations,
enseignant à l'IEP Paris :



« Prendre d'abord ses responsabilités avant de répondre de façon rationnelle. »

« **Le temps de l'émotion.** L'explosion médiatique dure 24 heures. Lors de ce pic émotionnel, il est inutile de donner des réponses rationnelles. Elles seront inaudibles. Dans les premiers temps, il faut aller sur le terrain. Assumer au plus haut niveau de l'entreprise. En privilégiant toujours un discours empathique. C'est ce que nous enseignent toutes les études.

Les 48 heures suivantes sont plus rationnelles. Analyse des causes et des conséquences. »

Cas n°5

mon client veut des bons conseils pour répondre à une crise en 2016.

Réponse de Thierry Libaert :

« On ne peut bien résoudre une communication de crise que si l'entreprise a déjà une vraie stratégie de communication. »

Les fondamentaux n'ont pas changé. La communication de crise dépend totalement de la vision globale et de l'importance accordée à la communication au sein de l'entreprise. Cartographie des risques potentiels, simulation des conséquences de la crise, organisation de la cellule de crise, check-list sur l'ensemble de la conduite à opérer. Les outils traditionnels restent importants : éléments de langage, media training, exercices de crise.

Les stratégies d'alliance. Le jour de la crise, l'organisation doit faire vite pour présenter son discours et trouver des alliés potentiels. La défiance du public vis-à-vis des organisations a atteint un seuil historique.

La crédibilité du discours. La communication de crise tend à se professionnaliser. Le dirigeant qui vient sur le plateau pour présenter ses plates excuses et s'engager à ne pas renouveler l'accident est devenu un passage obligé. Trop souvent ce sont les mêmes éléments de langage qui reviennent.

Attention à la réactivité, aux effets de rebouclage, de reprise des propos. Le silence est important. Selon le contexte global, une conversation a plus ou moins d'importance. Surtout ne pas se précipiter.

Prudence extrême dans la relation avec les parties prenantes. Le nouveau paysage des interlocuteurs – pétitions spontanées ou structures légères très stratégiques – peut avoir un impact sur la communication sensible des entreprises.



Animé par **Nathalie GRIGORIEFF-GODIN**

Présidente de l'agence Profile !

et avec la présentation des cas remarquables de :



« Ne jamais s'énerver. Restons courtois, mais reprenons la parole et justifions-nous, avec des engagements à la clé. »

**Anne-Claire Long, patronne du contenu
chez Michel et Augustin**

Les faits. En février 2016, l'association L214 poste une vidéo intitulée « Michel et Augustin, les troubles du dégoût » dénonçant l'incorporation des œufs de poules élevées en batterie dans nos mousses au chocolat. Un produit phare de la marque qui représente 15,4% de la part de marché en valeur de la mousse premium à Paris. Cette vidéo est relayée par une pétition en ligne nous demandant l'arrêt des œufs de batterie et des

actions coups de poing sont menées physiquement à nos portes ouvertes des Bananeraies à Paris et à Lyon (distribution de flyers, hommes-sandwichs tenant des propos assez virulents, etc.).

Cette vidéo crée du remous chez nos consommateurs.

La pétition est signée par beaucoup de gens, nos consommateurs se déchaînent un peu sur les réseaux sociaux. Nous sommes victimes de notre visibilité et de notre accessibilité. En interne, un collaborateur passe une demi-journée par jour pour répondre aux consommateurs sur Facebook, Twitter, Instagram et aux mails. Mais les gens ne nous écoutent pas, majoritairement des membres de L214. Nous cessons de répondre aux commentaires.

Nous décidons de reprendre la maîtrise du contenu en créant une page dédiée sur notre site internet.

Augustin, Michel et Dorothée, notre directrice produits, replacent les éléments dans leur contexte. Depuis 2009, nous sommes en contact avec L214 à leur initiative. Ils sont venus à notre rencontre de façon pacifique pour discuter du sort des poules. Un sujet sur lequel nous avons commencé à travailler. Depuis leur lancement en mai 2014, nos petites baguettes sont concoctées avec des œufs de poules élevées au sol. Nous avons informé L214. En 2015, nous avons sensibilisé nos fournisseurs à cette problématique. Depuis le 7 décembre 2015, 100% de nos petits carrés sont concoctés avec des œufs plein air.

Nous racontons l'histoire avec notre patte et notre langage dans un souci de transparence.

Cette page assez sympathique est diffusée massivement et nous en parlons autour de nous. Quand vous tapez « michel augustin L214 » sur Google, vous tombez directement

sur notre page.

Nous prenons un engagement formel. Avant mai 2016, 100% de nos biscuits sucrés ou salés seront produits avec des œufs plein air ou des œufs de poules élevées au sol. Et d'ici la fin de l'année 2016, l'ensemble de nos mousses seront 100% plein air. Des éléments datés. Si vous constatez que nos engagements ne sont pas tenus, vous aurez le droit de revenir.

Au final, on en ressort grandi. Nous avons pris 15 points en termes de notoriété auprès de nos consommateurs et nous avons gagné en estime auprès de L214. De plus, cet événement nous a obligé à forcer la main à certains de nos partenaires pour qu'ils l'inscrivent dans leur calendrier cette année. Cela nous a poussé à aller jusqu'au bout de nos engagements.

Nous n'avons pas réutilisé leurs armes. Pourtant, nous avons des griefs pour pousser au litige. L214 a usurpé l'ensemble de notre charte en utilisant nos logos et nos codes de langage, y compris dans le montage vidéo. Nous n'avons pas non plus fait intervenir d'huissiers aux portes ouvertes.

La leçon à retenir : Nous n'avons pas fait de communication de crise avec une agence. Nous sommes restés nous-mêmes. Notre réponse s'est basée sur des éléments de contexte concrets, des messages positifs, avec des engagements à la clé. Sans virulence. Cette communication nous ressemble. On en retire des éléments positifs.



« Le digital est une porte ouverte qui permet au groupe Ferrero d'entrer en relation directe avec les consommateurs, de peser dans la conversation et participer aux échanges. »

**Guillaume Dugardier, directeur du digital
chez Ferrero**

Le constat. Ces dix dernières années, le digital a apporté une volatilité et une expression naturelle qui ont obligé le groupe Ferrero et ses marques à se confronter aux problématiques de réputation. Sur Twitter, Nutella est mentionné à chaque minute. Dès qu'un réseau social est lancé, nos consommateurs vont partager photos et recettes. En 2007, la page Facebook de Ferrero avait déjà 700 000 fans. Autant de conversations dans lesquelles nous n'étions pas partie prenante. Il était difficile de trouver un juste milieu entre le choix des sujets poussés par les communautés de consommateurs et ceux que nos marketers voulaient porter. Paradoxalement, nous devons trouver un moyen d'entrer dans les conversations sur notre propre page pour qu'ils nous acceptent. Nos produits étant distribués par nos clients magasins et revendeurs, nous ne sommes pas en contact direct avec les consommateurs.

Le compte Twitter Ferrero France a été lancé début 2016. Auparavant, c'étaient toujours des marques qui prenaient la parole (Kinder, Tic tac, Nutella...). La ligne éditoriale a fait le choix de partager les coulisses du groupe, montrer nos usines, nos techniques de fabrication, les moments de vie (gifs et vidéos courtes), L'enjeu est aussi de répondre à toutes les interpellations faites à l'intention de nos marques.

Un programme solidaire d'accès au sport. Depuis 4 ans, Ferrero développe en France le programme « qui court donne ! » en partenariat avec le Secours populaire. 1000 enfants du Secours populaire partent en vacances chaque année dans un village Kinder. Chaque coureur qui utilise une application smartphone a la possibilité de se connecter à notre programme pour permettre à ces enfants d'obtenir une licence dans un club de sport, voire un équipement sportif si le coureur remporte le challenge. Des challenges sont lancés par de grands sportifs. Twitter #quicourtdonne anime tous ces challenges et les temps forts du programme, et surtout participe à la conversation générée autour du programme.

« Nutella parlons-en ». À partir de 2013, on posait beaucoup de questions sur les ingrédients utilisés dans Nutella. La problématique de l'huile de palme est typiquement française. La marque a monté un site internet pour informer les consommateurs sur les ingrédients utilisés et sur sa posture par rapport à la déforestation. La souplesse et la profondeur du digital sont une opportunité pour apporter du contenu, en prenant le temps d'expliquer et de partager ces informations avec les internautes. Les communautés ne sont pas toutes les mêmes sur internet. Un compte Twitter Nutella France a été ouvert pour relayer les temps forts, et surtout ne pas rester à l'extérieur du débat, mais répondre aux interrogations.

La polémique de Ségolène Royal. Le 15 juin 2015, Ségolène Royal, ministre de l'Écologie, a déclaré : « *il faut arrêter de manger du Nutella, parce que c'est de l'huile de palme* », source de déforestation. Nous avons suivi en détail tout ce qui se passait. Rien ne repartait. C'était un non-buzz. Une fois de plus, Nutella était utilisé comme le flagship contre l'huile de palme. Nous n'avions rien à répondre. C'était le point de vue de la ministre de l'Écologie en France. Aucune raison de nous positionner. Dans le même esprit, on ne modère pas tout ce qui se dit sur la page Facebook de Nutella France (3 millions de fans). On modère juste les insultes et la pornographie. Si quelqu'un déteste Nutella, ou critique les ingrédients, on n'efface pas son commentaire. Surtout pas. On répond, on explique, mais on ne modère pas.

Les communautés peuvent répondre pour vous, ce qui évite d'aller se battre. En Italie, Nutella a son timbre, son taux de pénétration est de 86%. Le lendemain, le ministre italien de l'Environnement a réagi par tweet : « *Ce soir au menu : pain et Nutella.* » Et l'épouse du chef du gouvernement italien a mangé une crêpe au « Nutella Concept Bar » à l'expo universelle de Milan (centrée sur la nutrition) dont Ferrero est partenaire officiel. L'affaire a fait pschitt. Le surlendemain 17 juin, la ministre française s'est excusée dans un tweet : « *Mille excuses pour la polémique sur le #Nutella. D'accord pour mettre en valeur les progrès.* » La crise n'a pas eu lieu.

L'affaire a été traitée dans d'autres sphères du groupe. Des équipes pointues pilotent ces crises. Nous avons un département RP, des porte-parole officiels en fonction des sujets. En France, nous avons 1 500 salariés, des livrets sur l'huile de palme sont distribués en interne pour qu'ils puissent répondre aux questions qui leur sont posées tous les jours, avec le bon discours, la bonne compréhension du sujet.



« L'utilisation durable et responsable de l'énergie : la publicité permet de l'annoncer, le brand content le prouve et l'incarne dans la durée. »

Valérie Laugier, vice-présidente Marque et Image corporate chez Total

Un « irritant » auprès des Français. Entre 2012 et mars 2016, l'image du groupe a progressé de 50 points (baromètre Posternak) auprès du grand public français par rapport aux grandes entreprises françaises. Cette mauvaise image s'expliquait en raison de l'amalgame entre les très bons résultats financiers du groupe et le positionnement « haut de gamme » de ses stations services. En France, Total n'était vu qu'au travers de ses stations (plus de 16 000 dans le monde) avec une arrière-pensée : « Total fait ses bénéfices sur le dos du consommateur français ». Il fallait incarner l'entreprise, l'humaniser. Changer l'image du « monstre froid tentaculaire ». Total est la 4^{ème} major au monde. Présent dans 130 pays, le groupe réalise moins de 5% de ses résultats en France.

Créer des conditions d'écoute : Total Access. À partir de 2011, nous avons positionné nos prix sur les grandes surfaces en créant les stations « Total Access ». Elles représentent aujourd'hui un tiers de notre réseau, avec plus de 700 points de vente et 1 000 clients par jour et par station (+ 3 points de part de marché entre 2012 et 2015). Cette action a été relayée par une campagne de publicité TV expliquant ces stations à bas prix. Basée sur des codes ludiques, cette campagne n'avait aucun intérêt d'un point de vue opérationnel (le consommateur voit tout de suite la différence de prix des carburants.) Par contre, elle a servi l'image corporate du groupe.

Humaniser Total et le rendre plus proche du grand public : le sponsoring sportif. Difficile d'occuper un territoire « plaisir-passion » avec des consommateurs de carburant et nos parties prenantes. Nous avons donc lancé deux initiatives : nos soutiens au jeune pilote français Romain Grosjean et au club de rugby Section paloise. Nous médiatisons Romain Grosjean depuis 7 ans, la section paloise depuis 25 ans. Cette authenticité dans la relation nous a permis de créer des backstages sur les réseaux sociaux. Simplicité et complicité. Ce biais relationnel nous a fait sortir de notre tour d'ivoire supposée de La Défense. La puissance de Total est vue comme menaçante en France. Ce type de partenariat fait tomber les barrières. On arrive à communiquer et à dialoguer de manière plus simple avec nos parties prenantes.

Nous faire connaître au-delà des stations services : une campagne corporate mondiale. En octobre 2014, Total a lancé une campagne corporate simultanée dans une vingtaine de pays. L'objectif était de montrer que Total est une marque globale. En France, ce plan média s'est traduit par une présence sur les radios, la presse PQN et les carrefours d'audience en TV (chaînes d'info et divertissement regardées par les CSP++, chaînes ultra affinitaires sur cette cible - Arte, chaînes Sport et Cinéma).

L'accent a été mis sur le plan digital en misant sur les principaux titres de presse PQN, news magazines, plateformes en affinités avec notre cible, mais aussi : les bannières, le film YouTube (l'internaute, identifié comme un business opinion leader, est exposé à notre film avant le lancement du contenu vidéo qu'il recherchait sur YouTube), les annonces Google (apparaissant dans les 1^{ers} résultats aux mots clés tels que « gaz naturel » ou « énergie solaire ») et les messages postés et sponsorisés sur les réseaux sociaux (pages Facebook dans la langue du pays, Twitter, LinkedIn) : 245 millions d'affichages de nos publicités.

Une perception élevée des attributs de la marque. Cette campagne de communication a fait remonter notre notoriété de 20 points dans le monde. La page Facebook de Total qui comptait 10 000 fans fin 2011 en compte aujourd'hui 4,6 millions. Nous dialoguons avec eux. La part des interactions positives progresse d'une vague à l'autre : + de 90% d'interactions positives à ce jour. Nous avons réussi à faire passer des messages. Total produit plus de gaz naturel que de pétrole. Sa filiale SunPower, 2^{ème} acteur mondial du solaire, marque notre engagement dans le renouvelable. Les actions RSE du groupe ont été davantage relayées.

Brand content sur BFM et CNBC. Plutôt que de demander aux gens de venir nous voir, nous nous sommes mis sur leur chemin de consommation de l'information. Un métier a été créé : brand content,

pour communiquer sur le modèle économique responsable du groupe. Cette stratégie éditoriale s'est appuyée sur des cas concrets : 50 reportages tournés dans le monde entier diffusés chaque semaine pendant une année dans les cases éditoriales de deux médias référents : BFM en France, CNBC à l'international. Sur le digital, la création d'un chaîne « énergie et climat » sur bfmbusiness.com et une page dédiée sur cnbc.com ont nourri les audiences de ces deux chaînes. Un événement a été créé avec BFM TV pour récompenser les start-up innovantes et responsables.



« Notre première campagne publicitaire de réputation a résonné dans les univers institutionnels et elle a créé une vague d'Uber Love. »

**Thomas Meister, directeur de la communication
Europe de l'Ouest chez Uber**

Une entreprise très décriée. Présent dans 300 villes dans le monde, 70 pays et 5 continents, Uber est l'entreprise qui a grandi le plus vite dans l'histoire du capitalisme. Nos équipes marketing travaillent sur l'expérience utilisateur et l'équipe communication gère toutes les crises que traverse l'entreprise semaine après semaine. Celles-ci se traduisent par des grèves ou des manifestations de taxis couvertes par tous les médias. Elles suscitent beaucoup de haine et de détestation. Ces jours-là, il est impossible de se faire entendre sur le service que propose Uber. Après la crise des taxis à la mi-2015, l'image d'Uber était associée à des voitures retournées ou en feu dans les rues de Paris. Sur Twitter, la marque est dénigrée en permanence par les chauffeurs de taxis.

Ces manifestations sont très profitables d'un point de vue commercial. On n'a jamais vu autant de téléchar-

gements d'application que les jours de grève ! La publicité est déjà assurée par les gens qui nous détestent. Mais cette atmosphère dessert notre image auprès des parties prenantes. En particulier les administrations de tutelle de notre industrie, qui utilisent le taxi, ne voient Uber qu'au travers de ce prisme-là, et non pas du prisme du service.

Promouvoir le service Uber. Au lieu de faire de la publicité pour vendre notre service et faire des relations publiques pour travailler notre réputation, nous avons pris le parti inverse : utiliser la publicité pour travailler notre réputation et la faire émerger auprès des parties prenantes. Il y a quelques semaines, Uber a donc lancé pour la première fois au niveau mondial une campagne de publicité en France. Conçue comme un outil de réputation, elle axe le message sur le service.

Un plan média assez massif. C'est très nouveau chez Uber. Cette série de 16 créations publicitaires met en avant les caractéristiques du service Uber, en particulier par rapport à la concurrence : simplicité, sécurité, paiement automatique, disponibilité 24h/24 7j/7. Uber, c'est avant tout un service simple qui permet de vous déplacer grâce à votre smartphone, de voyager dans les rues de Paris de manière sûre, toute la nuit, et de payer par le biais d'applications sans sortir de cash. Autant d'éléments qui n'émergeaient pas dans le débat public ni auprès des parties prenantes.

Les résultats sont bien meilleurs du point de vue réputationnel que commercial. Cette campagne a énormément servi la considération de la marque globale. Son succès repose sur le fait qu'elle a été pensée pour montrer le produit au grand public et qu'elle a résonné dans des univers institutionnels. Nous avons également financé une étude sur les problèmes d'emploi, chose que l'on nous reproche souvent.

Une entreprise qui fait de la publicité dans votre journal local, c'est une entreprise qui fait les choses légalement. En région, le niveau de compréhension sur l'industrie du transport de personnes et son encadrement juridique sont méconnus. Uber est présent dans 9 villes françaises. On se fait arrêter en permanence. Nous avons investi massivement dans la presse locale. Cela nous a permis de sortir de cette semi-clandestinité où nous jettent les parties prenantes locales.

L'engagement des utilisateurs. Nous avons demandé à nos utilisateurs de créer leurs propres images de campagne. Cela a généré une respiration. Des utilisateurs satisfaits du service, à qui ça plaît et qui trouvent cela amusant. On a pris une vague d'Uber Love. On n'était pas habitué. Cette campagne a aussi été très précieuse chez nous en interne.



#PRLab



148, Boulevard Haussmann - 75008 Paris



www.syntec-rp.com



Syntec_RP



Syntec Conseil en Relations Publics