

ÉDITO

Jadot remporte la primaire chez les Verts c'est... la faute à Rousseau !



ALEXANDRE MEDVEDOWSKY

est un ancien élève de l'École Nationale d'Administration (promotion Denis Diderot, 1984-1986). Magistrat au Conseil d'Etat à partir de 1986, il siège au cabinet de Laurent Fabius alors président de l'Assemblée Nationale de 1990 à 1992. De 1998 à 2001, il est professeur associé à l'Université d'Aix-Marseille III et enseigne à l'IEP de Paris jusqu'en 2006. Il a été conseiller des Bouches-du-Rhône de 1998 à mars 2015. Nommé conseiller d'Etat en juillet 2001, il rejoint ESL & Network Holding la même année et intègre le Directoire d'ESL & Network Holding, dont il est nommé président le 1er janvier 2013. Il a été élu président du SYNPIE, le syndicat français de l'intelligence économique en mai 2014.

La France entre dans un trimestre qui va permettre à la situation politique de se cristalliser et de se décanter. Comme à chaque échéance présidentielle, c'est vers Noël ou le début d'année que nous commencerons à voir clair.

La rentrée politique d'Emmanuel Macron a été assez réussie avec des séquences maîtrisées, une bonne gestion de la sortie de la crise sanitaire, un soutien massif à l'activité économique, une présence physique sur les territoires avec un bel épisode marseillais, et une organisation politique de pillage des élus de droite plutôt réussie.

Dans les oppositions, ce sont les Verts qui ont tiré les premiers en organisant leur primaire avec succès. 122 000 inscrits, ce qui est un chiffre très important comparé aux 33 000 participants de 2011, et aux 17 000 de 2016. Ils ont ainsi choisi leur candidat : Yannick Jadot. Et c'est une petite surprise. A ceux qui croyaient que les primaires étaient une machine à faire désigner les plus radicaux, les plus extrémistes et donc une machine à perdre, à ceux qui croyaient, au soir du premier tour de cette primaire, que Sandrine Rousseau allait recevoir le soutien d'une majorité des électeurs d'Eric Piolle et de Delphine Batho, les électeurs de la primaire écologiste ont envoyé un autre message. Ils ne veulent pas d'une candidature de témoignage. Ils ne veulent pas d'une candidature

poussant l'écologie à la caricature. Ils souhaitent un candidat prêt et apte à gouverner. Les électeurs de la primaire écologiste ont fait preuve à cet égard d'un sens des responsabilités important dont il ne faut pas sous-estimer la signification. La remontée et la victoire du SPD en Allemagne pourraient donner des idées à la gauche de gouvernement en France. Avec la victoire de Yannick Jadot, la pression est désormais sur les épaules de ce qu'il reste du Parti socialiste, d'Anne Hidalgo auto-désignée ou presque candidate et en voie d'« harmonisation » et d'Arnaud Montebourg. Yannick Jadot avait montré une grande hauteur de vue en retirant sa candidature en 2017 au profit du candidat socialiste. Il serait bon que les socialistes lui rendent la pareille pour donner à la gauche une chance de gouvernement au premier tour de la Présidentielle.

Cette chance n'est d'ailleurs pas simplement hypothétique. Les données du premier tour de la présidentielle montrent que le jeu reste ouvert. Et si les Français ne voulaient pas d'un deuxième tour Macron/Le Pen déjà connu et peu enthousiasmant ? La dynamique autour de la candidature d'Eric Zemmour rebat les cartes. Pour peu qu'elle dure (et rien n'est encore sûr), les possibles seconds du premier tour de la Présidentielle n'ont sans doute plus besoin de faire 22/23 % au premier tour, mais plutôt 18/19 %. À ce niveau de score, Le Pen peut être challengé par le candidat des Républicains, par Zemmour lui-même, par le candidat de la gauche de gouvernement s'il arrive à enclencher une dynamique positive, voire même par Jean Luc Mélenchon candidat de la France Insoumise si la gauche de gouvernement s'écrase avant le décollage.

Toutes ces données restent évidemment aujourd'hui des possibilités. Beaucoup de variables existent et les deux mois qui viennent seront décisifs pour voir comment elles évoluent. La désignation de Jadot va-t-elle engendrer un cercle vertueux ou pas, à la mode du Printemps Marseillais ? La balle est dans le camp d'Olivier Faure et d'Anne Hidalgo qui seraient l'un et l'autre bien inspirés de le comprendre, sous peine d'un risque de disparition finale. Que va donner la désignation en Congrès chez les Républicains ? Une primaire ouverte était sans doute l'occasion aux électeurs républicains de donner une leçon de sagesse à leurs responsables politiques en désignant le ou la plus apte à battre Emmanuel Macron. Ce qu'il reste de l'appareil des LR en est-il capable ? A eux de le montrer même si j'ai quelques doutes. La dynamique Zemmour

va-t-elle emporter à la fois le Rassemblement national et LR sur son passage. Elle est, en tout cas, très forte partout en France. Pour l'instant la caricature, la mobilisation modeste des républicains modérés ni l'hésitation manifeste de l'entourage de Marine Le Pen sur la conduite à tenir face à lui, ne paraissent de nature à la freiner. Qu'en sera-t-il au mois de décembre ? Là encore beaucoup d'incertitudes.

Au moment où nous parlons, deux choses sont sûres. Le casting est aujourd'hui connu. Il n'y aura ni homme, ni femme providentiels à l'élection présidentielle dont le nom n'aurait pas encore été cité par les médias ou par les commentateurs politiques. Par ailleurs, Emmanuel Macron trace son chemin. Il y a bien sûr contre lui des éléments forts de rejet, parfois même de haine dans une partie de l'électorat. Il conserve néanmoins aujourd'hui un socle électoral solide qui lui garantit, sauf des incidents ou dérapages incontrôlés, sa présence au second tour de l'élection présidentielle. Dans cette période de crise économique et sanitaire mondiale, il a tenu bon, avec des bas au début, mais plutôt des hauts aujourd'hui. On ne dira jamais assez combien le « Quoiqu'il en coûte » a été un formidable slogan, doublé d'un engagement financier de l'Etat sans précédent, permettant à notre pays, à ses salariés, à ses entreprises de rester la tête hors de l'eau, sans drame économique, ni social.

Rien n'est pour autant gagné pour lui et les incertitudes sur le candidat du deuxième tour de l'élection présidentielle rendent tout aussi incertaine sa réélection. Plusieurs candidats possibles peuvent aujourd'hui vaincre Macron au deuxième tour de l'élection présidentielle, à condition de ne pas tous s'entre-tuer au premier.

Il reste aux uns et aux autres à convaincre, à donner du sens à leurs combats politiques, à donner des perspectives à la France et aux Français, à maintenir au plus haut la place et l'influence de notre pays dans le Monde, à réaffirmer son attachement à l'Europe et à ses valeurs, à bâtir un nouveau modèle de croissance respectueux de son environnement. La Présidence française de l'Union européenne, à partir du mois de janvier, sera l'occasion pour Emmanuel Macron de mettre en œuvre quelques éléments concrets sur chacun de ces sujets. Ce sera, pour lui, un avantage certain sur ses concurrents ●

REGARD D'EXPERT

Interview de Bruno Mettling par Alexandre Medvedowsky



BRUNO METTLING

est président fondateur de Topics, cabinet de conseil spécialisé dans la transformation sociale et digitale. Auparavant, il a eu une longue expérience, initialement dans le secteur public puis, à partir des années 1990 en entreprise. Inspecteur des Finances, ses principales activités dans l'administration ont concerné la Direction du Budget jusqu'à la fin des années 80 suivies de plusieurs expériences en cabinets ministériels (affaires sociales, emploi et économie, finances). S'agissant de ses activités en entreprise, elles ont concerné le groupe La Poste, la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne en 2004 puis le Groupe Banque Populaire en 2006 (Directeur général adjoint puis Directeur général délégué) et enfin France Télécom Orange en 2010 (DGA du Groupe en charge des Ressources Humaines puis de l'Afrique et du Moyen Orient). Il préside depuis 2018 le Conseil d'Administration d'Orange Middle East and Africa et est administrateur d'Air France, Président du Comité d'Audit.

La crise sanitaire et le recours massif au télétravail changent-t-il durablement le rapport au travail dans l'entreprise et est-ce quelque chose de durable ou plutôt de conjoncturel ?

Ce mouvement de développement du télétravail s'inscrit dans quelque chose de beaucoup plus profond et beaucoup plus large que le simple télétravail, c'est la transformation numérique du travail. Il y a cinq ans, j'avais remis à la Ministre [Myriam El Khomri] un rapport sur la transformation du travail. C'était le regard croisé des organisations professionnelles au niveau national, du MEDEF à la CGT, et des experts du numérique. On avait déjà, à ce moment-là, pointé un certain nombre de très gros enjeux de transformation du travail dont le développement du télétravail. La crise est donc venue accélérer, et sans doute gagner de nombreuses années dans le développement du télétravail, qui s'inscrit, rappelons-le, plus globalement dans cette transformation numérique du travail.

Donc c'est vraiment structurel et ça n'a été qu'une accélération ?

C'est une accélération, le mouvement de fond était entamé. Il y a alors deux messages derrière. Le premier évidemment est que l'idée d'aller contre le retour au monde d'avant est une

stratégie perdante. A l'inverse, dans cette fameuse mission d'il y a cinq ans, on avait alerté sur le fait que cette transformation numérique du travail représente certes des opportunités, mais qu'elle est aussi porteuse de risques absolument majeurs. Pour bien la gérer, il faut donc pointer avec la même exigence les formidables opportunités qu'elle requiert que les risques dont elle est porteuse. Ce rendez-vous d'après-crise, c'est un rendez-vous vérité parce qu'il faut mettre en place des organisations stabilisées, ce fameux travail en mode hybride vers lequel on va, sans avoir l'espèce de nostalgie du monde d'avant mais à l'inverse sans être ingénu et ne pas anticiper un certain nombre de risques dont le tout-télétravail serait porteur.

Cela répond un peu à ma deuxième question... J'ai été très frappé dans les rencontres que j'ai eues ces derniers semaines avec des patrons de grands groupes, comme Orange, La Poste, SNCF, etc. - de grands groupes publics, privés -, et qui me disent que depuis le mois de novembre de l'année dernière, il y a eu une perte de contact physique pendant de très long mois avec des centaines de collaborateurs. Les patrons s'interrogent alors beaucoup sur la capacité d'abord de redonner l'envie à ces gens-là de revenir travailler dans le siège et sur la capacité de recréer des liens professionnels après tout cela. Il y a quand même une vraie interrogation sur le fait de se dire que dans cette période, on a quand même perdu beaucoup de liens physiques, sociaux, professionnels, avec nos collaborateurs, comment est-ce qu'on fait pour réinventer une manière de travailler efficace ?

Déjà, il faut effectivement poser un nouveau cadre qui n'est pas le tout-télétravail, qui est, je le rappelle, une situation liée à une crise sanitaire. Il faut donc vraiment que les entreprises soient claires aujourd'hui et qu'elles redonnent la règle du jeu qui n'est pas de construire le tout-télétravail, mais d'aller vers de nouvelles organisations du travail dans un modèle hybride avec des temps de télétravail et des temps de présentiel. C'est le premier élément : la nécessité d'un message clair de la part des entreprises.

Le deuxième message, il est de donner du sens à la présence au bureau et au télétravail. Avec les entreprises que topics accompagne et qui préparent une nouvelle organisation du travail hybride, nous avons une réflexion par activité. Quelles activités au bureau ? à la maison ? Celles qui requièrent de la concentration, qui n'est d'ailleurs pas toujours possible à la maison d'où la nécessité de ne pas être dogmatique, et celles

qui nécessitent d'être en équipe projet par exemple. Et pour donner ce sens au bureau, ce qu'on recommande fortement c'est que, bien sûr qu'il y ait un accord cadre, un accord social sur lequel ils travaillent en entreprise, mais que derrière, très vite, on aille vers des contrats d'équipe, des contrats en proximité (je ne parle pas d'accords sociaux) qui permettent au niveau de l'équipe de définir les modalités précises d'organisation de ce travail hybride : dans quelle condition on est tous présents tel jour pour la dimension collective ? Le sens de la présence au bureau tourne autour du fameux co, la coopération, le collaboratif, la dimension projet, l'innovation.

Est-ce qu'il n'y a pas un risque que cette nouvelle organisation du travail soit une organisation du travail pour les cadres, pour les cols blancs, et que les ouvriers, les cols bleus, ceux qui doivent être là tous les jours pour faire avancer le système productif français soient les laissés-pour-compte de cette nouvelle organisation du travail ?

Le risque de fracture à l'occasion est d'autant plus grand que l'entreprise a mal positionné la question du télétravail. Je m'explique. Il n'y a pas de droit au télétravail, il faut que les entreprises ne se laissent pas piéger, enfermer dans une logique de droit au télétravail qui serait accessible pour certains et pas pour d'autres. Ce dont on parle, c'est une nouvelle organisation du travail qui peut comporter des temps de télétravail, en fonction des activités. La rhétorique est importante parce que si c'est un droit, on crée de l'exclusion, alors que si c'est une nouvelle organisation du travail, on peut comprendre que telle activité s'y prête plutôt que telle autre.

Je suis frappé de la qualité des réflexions de certaines entreprises qui font deux efforts importants. Le premier, c'est qu'avant d'exclure totalement le télétravail pour les ouvriers, elles réfléchissent. Par exemple, Safran a un accord de télétravail tout à fait remarquable puisque quelques jours par an, pour des enjeux de formation, les ouvriers qualifiés sur des chaînes de production pourront accéder au télétravail, ils ont été formés pour cela et ce sont des périodes de formation à distance. Par principe à Safran, l'accord refuse d'exclure à 100% ou complètement ces ouvriers. Il ne s'agit que de quelques journées par an, mais on voit bien qu'avec une approche par l'organisation du travail, on peut trouver des éléments qui donnent accès au télétravail même marginalement.

A l'inverse et c'est l'autre posture intéressante, beaucoup d'entreprises exigent des managers, de la ligne managériale, qu'ils soient présents. Par exemple, j'ai été très frappé durant les

confinements du fait que Veolia, dont plus de 75% des effectifs ne peuvent pas télétravailler de par les métiers qu'ils ont, qui sont des métiers de proximité, a exigé que son Comex, par cohérence, n'ait pas recours massivement au télétravail pour que l'exemple vienne d'en haut. On voit bien que pour réussir ce mouvement il y a une attention aux exclusions systémiques de tout un pan de collaborateurs alors même qu'on peut leur donner accès de manière très limitée au télétravail à l'occasion de certains enjeux. L'autre exemple courant, ce sont les travailleurs itinérants. Par définition, ils sont sur les routes donc ils ne peuvent pas être en télétravail. Néanmoins, ils passent bien souvent une demi-journée à une journée par semaine à faire de l'administratif, du reporting qu'ils peuvent faire non pas au bureau mais à la maison. Il faut donc faire attention à ne pas exclure trop vite et systématiquement certaines catégories d'emploi de la logique de télétravail. Les modules de digital learning, les formations réglementaires (éthique, compliance, etc...) sont des exemples typiques d'activités réalisables en situation de télétravail.

Mais pour revenir à votre question, cette attention portée au risque de fragmentation pour ne pas dire fracture entre les salariés est essentielle. L'exemplarité des dirigeants est, à ce titre, essentielle. Et cela pose un nouveau défi managérial en cette rentrée qui est de resynchroniser des collectifs de travail dans une dynamique commune, celle du projet de l'entreprise.

Concernant les sujets de productivité, j'ai entendu un certain nombre de réflexions, pas exprimées publiquement, de la part de chefs d'entreprise qui se disent que s'ils ont pu se passer pendant six mois de 300 ou 400 personnes dans leur siège, peut-être que ces dernières ne sont pas réellement utiles et qu'il y a peut-être des recherches de productivité de leur part. A travers cette réflexion-là, les patrons se demandent si ça ne va pas leur permettre de supprimer 200 ou 300 emplois dans leur siège. Est-ce qu'il n'y a pas un risque finalement dans ce nouveau mode d'organisation du travail qu'il y ait des pertes d'emploi et une diminution de l'emploi dans un certain nombre de grands groupes et d'entreprises ?

Le télétravail en mode de crise sanitaire, la période qu'on a connue, a challengé la pertinence d'un certain nombre de couches bureaucratiques au niveau des sièges. On a fait la démonstration qu'en redonnant de la marge de manœuvre, de la confiance et en lâchant les brides, on pouvait effectivement se passer de toute une couche de reporting, de contrôle, de bureaucratie dont l'efficacité n'est pas toujours avérée. Une démarche intéressante est celle qui consiste à interpellier l'organisation du fonctionnement traditionnel à l'occasion de la mise en place de ces nouvelles organisations du travail hybride, pour voir si on n'a pas intérêt à en profiter pour alléger et mieux organiser le fonctionnement des sièges quitte à remettre en cause tel ou tel emploi, à redéployer celui qui pourra alléger les contrôles... Et ainsi tenter de pallier aux coûts masqués des dysfonctionnements quotidiens : les réunions et les reportings inutiles par exemple... Parce que ce qui est sûr, c'est que les nouvelles formes de travail supporteront beaucoup moins la culture du command & control. Pour dire les choses très clairement, on voit bien qu'on va passer d'un pilotage largement fondé sur le présentisme à une forme de travail qui va devoir faire plus confiance, plus être en délégation et en autonomie. Dans cette nouvelle organisation vers

laquelle on va, si on maintient les modes de fonctionnement de l'ancien monde, on crée au domicile une espèce de déni de confiance qui peut être problématique. Quand je dis ça, je ne dis évidemment pas qu'il faut abandonner tous les repères de contrôle et de suivi, mais je dis que c'est une opportunité non seulement pour alléger les couches de bureaucratie et aussi pour redonner de l'autonomie et de la confiance et responsabiliser au bon niveau. C'est une des clés de la réussite. Ça ne veut pas dire encore une fois qu'il n'y a pas de suivi, qu'il n'y a pas de keep an eye. Mais il s'agit plutôt d'accompagner le salarié à distance et tant que ce dernier livre une prestation qualitative dans les délais, la manière dont il s'organise importe moins. C'est ce changement de posture porteur d'autonomie, de confiance qui est positif mais il ne faut pas être naïf, ces changements ne se décrètent pas et ne se font pas du jour au lendemain.

Est-ce que cela a ou va avoir un impact sur les rapports de pouvoir sociaux dans l'entreprise et sur les syndicats ? Les organisations syndicales sont un peu hésitantes sur la conduite à tenir par rapport à tout cela, alors est-ce qu'il va falloir aussi réinventer le syndicalisme ou la représentation des salariés dans l'entreprise parce que l'organisation du travail change ?

Le premier point est que la crise du Covid a remis les relations syndicales au cœur du processus des responsabilités. Beaucoup de dirigeants ont été contents de retrouver des relations syndicales pour permettre la reprise de l'activité. Je veux en profiter pour saluer le comportement global des organisations syndicales et plus particulièrement la responsabilité dont elles ont fait preuve. Je le dis parce qu'à force de penser, quand ça va bien, qu'on peut s'en passer, on est surpris quand il y a la crise. Je vois bien les risques de délitement du collectif, dont les organisations syndicales sont un élément, au profit d'approches intermédiaires qui un jour conduisent aux gilets jaunes ou à des coordinations qui sont évidemment beaucoup plus complexes. Je dis attention !

La transformation des organisations du travail va imposer une transformation majeure pour les organisations syndicales. Leur mode de fonctionnement traditionnel doit nécessairement se réinventer pour s'adapter à un collectif moins présent physiquement dans les locaux de l'entreprise. Ces organisations syndicales sont prises un peu entre le marteau et l'enclume. A la fois, c'est leur rôle de relayer la forte aspiration des salariés aux nouvelles formes de travail et donc les accords télétravail sont nombreux. Dans le même temps, on voit bien que le délitement du collectif, cette espèce de situation qui met de plus en plus le salarié isolé face à l'entreprise, est porteur de risques importants. C'est pourquoi il est très important que les organisations syndicales, non seulement à travers des accords de télétravail, mais aussi à travers le suivi de la charge de travail soient parties prenantes de la nouvelle régulation sociale que sous-tendent ces transformations.

Cette dernière question vous concerne un peu moins mais je souhaiterais tout de même avoir votre avis. Je suis assez frappé de voir qu'il y a beaucoup d'entreprises dont on me dit qu'elles vont libérer des dizaines de milliers de mètres carrés et qu'on risque donc de se retrouver, notamment en Ile-de-France et à Paris, avec des centaines de milliers de mètres carrés de bureaux disponibles. Qu'en pensez-vous ? Est-ce que cela

va induire aussi une réflexion en termes d'urbanisme et de politique en matière d'immobilier de bureaux ?

Plusieurs éléments. Le premier, c'est que les entreprises sont légitimes, à l'occasion de la mise en place de ces nouvelles organisations du travail, à réfléchir à une situation qui voyait déjà, avant le Covid, un taux d'occupation des bureaux variant entre 50 et 60 % en Ile-de-France, c'est-à-dire qu'avant la crise il y avait 40 à 50 % des postes de travail qui n'étaient pas occupés à cause des congés, formations, déplacements... On voit donc bien que cette accélération permet aux entreprises, et c'est logique, d'étudier la rationalisation des mètres carrés de bureaux, dont il faut rappeler que c'est le deuxième poste de dépenses après les charges salariales des entreprises.

Le deuxième élément est qu'il faut repenser les espaces de travail des sièges dans une logique de la nouvelle organisation du travail. Ils doivent devenir des sortes de camps de base. Il faut revoir les espaces de travail pour en faire un élément qui donne aussi envie de revenir au bureau. Si on se contente de faire du flex-office sans repenser les espaces de travail, comme les lieux du collectif, des coopérations, de la convivialité, on va évidemment se planter.

Le troisième et dernier message est que ce n'est pas si facile que cela de récupérer des mètres carrés. On voit bien que si le télétravail n'est pas un droit, ce n'est pas non plus une obligation. Il faut alors gérer les retours au bureau, or le fait de vouloir réunir les équipes régulièrement dans une logique collective va recréer du présentiel. Ce n'est donc pas non plus le grand soir de l'immobilier de bureaux. Cependant, une rupture se profile dans des sites comme La Défense, dont le schéma des années précédentes n'était qu'extension permanente et continue des mètres carrés de bureaux. De nouvelles formes de bureaux émergent, je pense par exemple aux tiers lieux. Nous accompagnons de plus en plus d'entreprises qui repensent leur stratégie foncière. Elles cherchent à mettre à disposition des espaces permettant de bénéficier d'équipements pour travailler dans de bonnes conditions ce qui n'est pas toujours possible chez soi et avec toutes les précautions liées à la cyber-sécurité et qui soient plus en proximité des lieux de vie des salariés. Ces nouvelles formes d'immobilier de bureaux, tiers lieux, espaces de co-working, espaces accessibles dans les locaux d'une autre entreprise... sont en développement. C'est très intéressant, car cela impacte plus globalement la dynamique économique des territoires.

J'interviens d'ailleurs régulièrement sur les enjeux de la transformation du travail devant des foncières qui réfléchissent à leur nouveau positionnement par rapport au schéma d'avant qui était de concentrer en un lieu déterminé l'immobilier de bureaux souvent loin des lieux d'habitation. Ce schéma-là, c'est vrai qu'il a pris un gros coup derrière la tête même si encore une fois, il ne va pas disparaître du jour au lendemain, mais petit à petit avec la crise sanitaire et les évolutions dont je parle.

N'oublions pas enfin que la moitié des salariés n'ont pas accès au télétravail. Pour les cadres, ceux qui travaillent dans les services... c'est une évidence, mais il y a quand même aussi tout un secteur industriel – je parlais de Veolia par exemple – sur lequel évidemment la moitié des salariés n'auront pas durablement un accès massif au télétravail ●

REGARD D'EXPERTE

#FreeAfghanistan : quand la société civile s'empare des réseaux sociaux



SARAH BOUFATIS

Après trois années de classe préparatoire littéraire, Sarah Boufatis obtient un Master en Communication et Relations Médias à l'EFAP – Paris durant lequel elle a étudié les relations presse, les stratégies et mécanismes d'influence ainsi que la communication de crise. Passionnée de littérature, Sarah s'intéresse tout particulièrement aux nouvelles tendances en matière de relations presse, d'opinion publique et de réputation médiatique. Elle rejoint Antidox en 2020 comme consultante junior.

La récente percée des Talibans au pouvoir par la force a remis au placard le projet de paix pour laisser place au rétablissement de ce qui ressemble fort à une phalocratie, où se côtoient désormais domination et réduction des droits de la femme. Pour dénoncer les violations des droits humains et le retour exacerbé de la charia, la société civile s'est mobilisée sur la toile avec pour arme de défense le hashtag « FreeAfghanistan » (« Libérez l'Afghanistan »). Décryptage.

De la sphère virtuelle à la réalité, il n'y a qu'un hashtag

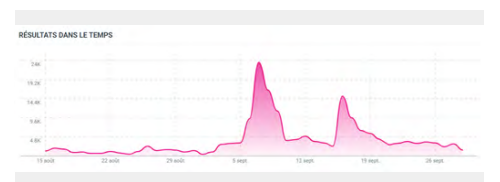
En brandissant le hashtag « FreeAfghanistan », journalistes et défenseurs des droits de l'Homme espèrent obtenir le soutien de la

communauté internationale et mettre fin aux violations des droits humains qui sévissent dans le pays. Sur Twitter, l'utilisation du hashtag revêt presque toujours la même forme, avec une présentation des résidents afghans comme ci-contre : « Je m'appelle xxx et je viens d'Afghanistan occupée ». Le journaliste francophone Mortaza Behboudi a d'ailleurs été l'un des nombreux lanceurs d'alerte avec son tweet, lancé pour dénoncer le nouveau gouvernement. Un cri de contestation strident qui retentit dans la sphère médiatique et fait du bruit aussi bien en Afghanistan qu'à travers le monde, relayé par la diaspora afghane. Depuis la prise de pouvoir du 15 août, le hashtag a été mentionné pas moins de 180,3k fois sur internet, devenu très rapidement l'emblème virtuel d'une contestation pourtant bien réelle (graphique ci-dessous issu de Talkwalker sur la période 15 août – 29 septembre 2021).



L'arrivée au pouvoir des Talibans a constitué un véritable tremblement de terre social, en conduisant à la destruction de carrières,

notamment celles des femmes afghanes désormais privées de leurs droits fondamentaux. Parmi ses anges déchus, Mariam Solaimankhil, ancienne parlementaire afghane, qui vient de perdre son poste. Au-delà de dénoncer la prise de pouvoir par la force, l'ancienne parlementaire pointe du doigt la domination des hommes sur les femmes sous couvert de la religion. Un fléau qui se propage dans tout le pays et ravage d'ores et déjà les perspectives professionnelles des jeunes filles qui ne peuvent plus accéder à l'enseignement supérieur. Là encore, la toile s'agite, dénonçant la mise au tombeau prématurée de la gent féminine dont l'avenir est désormais plus que compromis.



Du #FreeAfghanistan au #DontTouchMyClothes, ou la féminisation d'un mouvement contestataire

En remplaçant le Ministère des Affaires féminines par le Ministère du Vice et de la Vertu, les Talibans continuent d'alimenter la fournaise des contestations féminines. Un tour de force qui n'est pas sans

rappeler celui décrit dans le célèbre ouvrage 1984, de George Orwell, prônant un Ministère de l'Amour qui n'a d'heureux que le nom. Si la comparaison est peut-être capillotractée, les conséquences sur la vie sociale n'en sont pas amoindries : les femmes privées de leurs droits ne peuvent désormais plus poursuivre leurs études, surveillées par un « Big Brother » qui ne dit pas son nom. Big Brother est au Ministère de l'Amour, ce que les Talibans sont au Ministère du vice et de la vertu, pourrait-on dire.

Mais de la fiction à la réalité, il n'y a qu'un pas. La Commission indépendante des Droits de l'Homme désormais dissoute, les Talibans ont maintenant le champ libre à toutes sortes de dérives. Un état de non droits semble ainsi se dessiner, ne laissant plus de place au quatrième pouvoir. En effet, les Talibans auraient contraint une centaine de médias à cesser leur activité.

La montée en puissance des contestations a également donné naissance au hashtag « DontTouchMyClothes » (« Ne touche pas à mes vêtements »). Un énigme cri émis par les femmes du pays qui répondent ainsi au diktat du hijab des Talibans. Avec le retour de la charia, le hijab, ou voile religieux, a été rendu obligatoire par le nouveau gouvernement. En guise de protestation, les femmes du pays ont partagé sur les réseaux sociaux des photos d'elles portant des vêtements traditionnels colorés. A l'origine du phénomène, l'historienne et Docteur Bahar Jalali qui a posté le 12 septembre une photo d'elle en tenue traditionnelle accompagnée du fameux hashtag. Soutenues par le monde entier dans cette démarche, les femmes afghanes revendiquent par ce geste le droit de se vêtir comme bon leur semble. Quoiqu'il en soit, en investissant les réseaux sociaux,

devenus seuls étendards possibles des contestations, la société civile espère faire plier le nouveau gouvernement et retrouver leurs droits.



De la guerre territoriale à la guerre d'influence, ou comment les Talibans surfent sur la vague du soft power

De leur côté, les Talibans ne lésinent pas sur les moyens pour dépoussiérer leur image. Adieu les codes des Talibans cavernaux,

et bonjour au combattant victorieux et dictatorial. Une stratégie de communication rondement menée à travers laquelle les soldats s'affichent fièrement sur la toile, visage découvert et arme à la main. La guerre de la propagande a sonné. En quelques semaines seulement, les principaux porte-paroles Zabihullah Mujahid, Dr M Naem et Suhail Shaheen, ont gagné environ 100 000 abonnés chacun sur Twitter. Plus encore, des centaines de comptes non-officiels et des bots ont fleuri sur le réseau à l'oiseau bleu pour partager la parole du nouveau régime.

Si la guerre d'influence se joue intramuros, celle-ci s'est également déplacée sur la scène internationale. Face aux difficultés à contrôler les médias de masse, l'appropriation des réseaux sociaux est progressivement devenue la norme pour asseoir une sorte de soft power. Rappelons que les Talibans, sanctionnés en tant qu'organisation terroriste en vertu de la loi américaine, sont à ce jour bannis de Facebook, WhatsApp et YouTube.

Pour se frayer un chemin dans l'étang du numérique, ils avaient d'ores et déjà assuré leurs arrières. En effet, le lancement en 2005 de leur site Al-Emara peut être vu comme un moyen d'accroître leur visibilité, et, in fine, leur légitimité. Une stratégie que le gouvernement semble poursuivre dans le cadre de la conquête du pays. Les Talibans ont ainsi diffusé des vidéos à chaque prise pour fêter leur victoire et mettre sous le feu des projecteurs un chef. Un simulacre qui laisse à penser que la victoire était inéluctable. Reste à savoir jusqu'où ira l'acceptabilité des Talibans face aux contestations montantes sur les réseaux sociaux. Entre instrumentalisation totale des médias digitaux et censure, où s'arrêtera le curseur ? ●

REGARD D'EXPERTE

Décryptage du débat Zemmour – Mélenchon sur Twitter : combat gagnant, débat perdant



CHARLOTTE PAMART

Diplômée d'un Master 2 de Recherche en Histoire et Relations Internationales à Paris IV Sorbonne, Charlotte Pamart a été consultante en veille réputationnelle au sein de Publicis Consultants. Elle y a appréhendé les enjeux de problématiques corporate en travaillant pour le compte de grands groupes du CAC 40 et des institutions étatiques et publiques. Charlotte a rejoint Antidox en 2021 au sein de l'équipe de veilleurs et analystes numériques.

Un débat de présidentiables ? Si les ambitions élyséennes de Jean-Luc Mélenchon sont bien connues, Éric Zemmour n'a pas encore confirmé sa candidature pour les élections présidentielles de 2022 et se déclare toujours « candidat au débat ». Quand bien même, le « match » électoral organisé par BFMTV est analysé comme tel et a fait l'objet, en amont et en aval, de multiples papiers, analyses et avis relayés dans le paysage médiatique français.

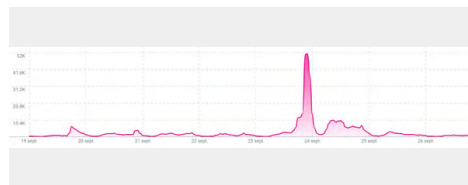
Le succès à l'audimat est garanti. La chaîne d'information en continu a réalisé un carton d'audience (3,8 millions de téléspectateurs) la plaçant en tête de la Médiamétrie, loin devant l'émission de France 2, « Elysée 2022 » et ses invités politiques Valérie Pécresse et Gérard Darmanin.

Cette même dynamique se retrouve sur les réseaux sociaux. Dès son annonce, le 19 septembre, les utilisateurs n'ont eu de cesse de commenter, juger, décrypter et même ironiser sur ce débat entre le polémiste d'extrême-droite et le tribun de la gauche radicale. Avec un pic de conversations dans la soirée du 23 septembre digne des plus grandes soirées électorales. Pour les deux protagonistes, ce débat au regard des réactions sur Twitter est-il synonyme de succès ou d'insuccès ? Peut-on dégager un vainqueur ? Selon quels critères ?

Un pic de discussion en ligne digne de certaines soirées électorales

Dès son annonce le 19 septembre, Twitter s'est enflammé au sujet de ce débat. Près de 22 000 retombées ont été relevées sur la journée avec un pic de 5 000 mentions, entre 18 et 19h, consécutives aux annonces officielles des deux débatteurs. La montée en tension se maintient dans les jours qui suivent, s'intensifie le 23 septembre et atteint des sommets lors de la diffusion du débat : 520 600 tweets associent les noms des deux

tribuns, 159 700 tweets citent Jean-Luc Mélenchon, 223 000 Éric Zemmour. Le lendemain, la volumétrie ne faiblit pas avec un décryptage opéré par la plupart des internautes.



Evolution des mentions associant les noms des deux débatteurs du 19 au 26 septembre

Le buzz est là. Mais chacun sait que les communautés issues des sphères LFI et droite radicale sont parmi les plus structurées et actives en France sur la plateforme – et qu'elles peuvent mobiliser des cellules de discours et contre-discours digital puissantes. A ce sujet, ce sont les militants du leader de La France Insoumise qui se sont le plus mobilisés, en témoigne le volume de hashtags de soutien envers le candidat (les hashtags #JeSoutiensMelenchon, #VictoireMelenchon et #Melenchon2022 sont repris dans 105,5K tweets). Il faut cependant souligner la capacité de l'entourage d'Éric Zemmour à avoir constitué un dispositif de communication digital puissant en quelques mois.

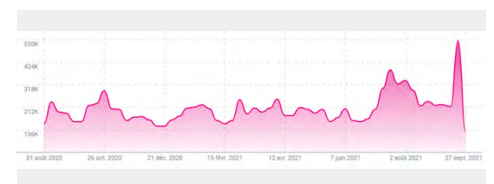
Débat ou combat politique ?

Si l'on exclut les messages des partisans des deux camps, la tonalité des conversations apporte un éclairage différent. Bien sûr, les propos d'Éric Zemmour, sur ses thématiques de prédilection (immigration et souveraineté en tête), ont suscité les plus vives réactions. On relèvera également les nombreux détournements humoristiques et ironiques qui sont désormais monnaie-courante sur la toile – et souvent organisés avec efficacité, surtout lorsqu'il s'agit de personnalités grand public. Du buzz au badbuzz politique, la frontière est fine. Mais l'une des caractéristiques singulières réside dans la nature même de cet affrontement monté en épi comme un « choc » par les différents internautes. BFM a lancé les hostilités par sa bande-annonce aux allures de blockbuster. Sur Twitter, les références aux univers sportifs, cinématographiques et autres divertissements ont fait florès. On parle de « show pugilistique », de « classico » comparable à la rivalité entre le FC Barcelone et le Real Madrid ou de Booba et Kaaris.

Ces métaphores autour de la notion de « combat » ne sont pas sans rappeler celles qu'il y avait eues lors du débat ayant opposé Emmanuel Macron à Marine Le Pen en 2017... dans l'entre-deux tours. Si bien qu'il convient de se demander si les gagnants de ce débat ne sont finalement pas les deux protagonistes, et non le grand public, ce dernier ayant légitimé leur statut de présidentiable.

Peut-on distinguer un vainqueur ?

Si dès les premières secondes de son allocution, Jean-Luc Mélenchon s'est défendu de jouer un « match » contre Éric Zemmour, le match se trouvait bel et bien sur Twitter. Il est indubitablement un succès au regard des interactions suscitées mais atterri finalement sur un résultat nul. Il revient à Éric Zemmour l'avantage de la volumétrie et au député LFI celui d'une communauté plus active. Mais les nombreuses réactions critiques, sarcastiques et ironiques contrebalancent ce postulat et doivent relativiser le succès du débat. Et si le vainqueur s'appelait BFMTV ? La chaîne d'information a connu son plus haut pic de conversations lors de cette soirée du 23 septembre sur cette dernière année.



Evolution des mentions liées à BFMTV sur les 13 derniers mois

Elle a été la première partie prenante dans la super-médiatisation du débat et en a voulu garder la main. Plusieurs célèbres streamers, Hugo Décrypte et Sarcoche en tête, ont ainsi été bannis de la plateforme Twitch pendant une durée déterminée alors qu'ils commentaient en direct le débat entre Éric Zemmour et Jean-Luc Mélenchon. Cette décision a été justifiée par l'exclusivité des droits de diffusion en faveur de BFMTV. La relation des chaînes d'information avec les réseaux sociaux et notamment l'avènement des décryptages politiques sur Twitch par des commentateurs/influenceurs ne serait-elle finalement pas le lieu du prochain match politique ? Il faudra pour cela analyser dans les prochains mois sur quelles plateformes les audiences se rassemblent et les opinions évoluent réellement... ●

À propos de nous



Xavier DESMAISON
CEO
x.desmaison@antidox.fr

Antidox est un cabinet de conseil en stratégie de communication et d'opinion à forte dominante digitale. Antidox positionne les dirigeants au cœur des débats d'idées et connecte les organisations à leur écosystème : des décideurs aux influenceurs, des consommateurs aux collaborateurs.



Alexandre MEDVEDOWSKY
Président du Directoire
alexandrem@eslnetwork.com

Le Groupe ESL & Network s'est imposé comme l'un des leaders français et européens de l'intelligence économique, de l'accompagnement stratégique et des affaires publiques. ESL & Network conseille aujourd'hui les plus grandes entreprises françaises et les accompagne dans leurs décisions stratégiques, en France comme à l'international. Le Groupe conseille également des États et gouvernements.