

365°

LE NEWS TANK
DE VAE SOLIS
COMMUNICATIONS

Dossier

LA CONFIANCE À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

P. 24



Le grand témoin
Interview : Arthur Dreyfuss
P. 12



Comprendre
Les banques centrales au défi
de la crédibilité. P. 14



À Suivre
Plan Deeptech 2030, mirage de
communication ou remède ? P. 34

Aya peut être fière !

**Elle vient de déceler une fake news.
Elle peut désormais scroller et
s'informer en toute sécurité.**

L'éducation au numérique est une mission d'intérêt général
et une priorité pour nos enfants.

Depuis 20 ans, notre association Le Cube sensibilise les
publics aux enjeux du numérique.

Soutenez-nous : fonds.lecube.com



CONFIANCE, CONFIANCE...



Il y a l'actualité, parfois légère, souvent dramatique, et les dernières années en ont hélas été riches – Covid en 2020 et 2021, guerre en Ukraine depuis la fin de l'hiver 2022. Et puis il y a les évolutions moins voyantes parce que moins soudaines, mais parfois tout aussi structurantes, celles qui constituent une forme d'« actualité durable ».

Le dossier de notre précédent « 365° » portait sur la crise sanitaire, typique de la première catégorie. Nous nous sommes attachés, dans le dossier de cette année, à explorer une problématique caractéristique de la seconde, celle de la confiance numérique.

La confiance est une question éternelle, sa dimension digitale, elle, est très nouvelle, mais elle imprègne fortement, depuis une dizaine d'années, et le débat public (fake news, cybersécurité...), et la communication des entreprises (usage des réseaux sociaux, viralité des crises...). Nous avons cherché à l'éclairer, dans notre dossier, sous plusieurs angles pour bien en faire apparaître tous les enjeux, qui sont majeurs, comme en témoigne l'entretien que nous a accordé le sociologue Gérard Bronner. De quoi nourrir la réflexion, pensons-nous, de tous nos lecteurs...

Les autres « entrées » de cette livraison 2022, elles, peuvent, de prime abord, sembler plus spécifiques : développement de la participation citoyenne, techniques d'expression des banques centrales, communication des avocats, gestion des crises du type « #BalanceTon », etc. Pourtant, toutes ces contributions ont, au-delà de leur vocation propre, un point commun que nous avons nous-mêmes vu apparaître, un peu comme dans un tableau pointilliste, au fur et à mesure que se constituait le magazine : partout, là encore, il est question de confiance. Ce n'est sans doute pas un hasard...

Pour les entreprises comme pour les institutions, la confiance, si longue à conquérir et si facile à perdre, est aujourd'hui la mère de toutes les batailles.

Arnaud Dupui-Castères et Philippe Manière

Contributeurs



Anaïs Agozo Ndelia
Consultante



Florian Ridard
Directeur conseil



Vincent Le Roux
Directeur Conseil



Ewen Mahé
Consultant senior



Jawad Khatib
Consultant senior



Arnaud Dupui-Castères
Fondateur - Directeur général



Alissa Joly
Consultante



Mercedes Peñas-Serrano
Assistante Arnaud Dupui-Castères



Amélya Cheraïti
Consultante



Philippe Manière
Cofondateur, Président



Camille Formentini
Directrice conseil



Anthony Gibert
Consultant senior



Guillaume Didier
Associé v et directeur général délégué



Valentin Ducros
Consultant senior



Octave Sauzay
Consultant



Arthur Arlaud
Consultant senior



Isabelle Mas
Associée



Charlotte Bourgeois-Cleary
Associée

Sommaire

3

Édito

4 et 38

Contributeurs

6

Dans le rétro

- ALERTE À LA DÉMOCRATIE ?

8

En bref

- Ils nous ont rejoints cette année
- 2021 en quelques dates

12

Le grand témoin

- Interview : Arthur Dreyfuss



14

Comprendre



- Les banques centrales au défi de la crédibilité
- Participation citoyenne : nouvel horizon pour le plaidoyer !
- Cabinets d'avocats : communiquer n'est plus une option !

20

Anticiper

- Décentralisons l'influence !
- Ça balance sur le web
- Opérations de place : quelle communication pour convaincre l'État ?

31

À suivre

- Portrait d'Alumni : Claire Morenvillez
- Les risques de la raison d'être : entre valeurs et calcul
- Plan Deeptech 2030, mirage de communication ou remède contre le déclin annoncé de l'industrie française ?
- Le risque cyber, un risque comme les autres

24

Dossier La confiance à l'ère du numérique

- Lutte contre les fake news !
 - Comment lutter contre la désinformation
 - Relations médias à l'heure du numérique
- Entretien avec : Gérald Bronner,





ALERTE À LA DÉMOCRATIE ?

Le 6 janvier 2021, le Congrès des États-Unis a suspendu en urgence mercredi une session destinée à certifier la victoire de Joe Biden à la présidentielle ; l'irruption de partisans de Donald Trump dans l'enceinte du Capitole, ce mercredi à Washington, a donné lieu à des scènes hallucinantes.



En bref



VAE SOLIS PARTY

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

Des nouveaux clients en 2021

- ADREXO • BAIN CAPITAL •
- ERIC BOMPARD • CASINO
- CHAMBRE DE COMMERCE FRANCO-ALLEMANDE
- CONFÉRENCE DES ÉVÊQUES DE FRANCE • DELOITTE
- INTERDIGITAL • INSTITUT DE FRANCE • NATURE ENERGY
- RÉGION OCCITANIE • SNCF • SUEZ...



Une association dédiée aux communicants judiciaires

Anthony Gibert, Consultant senior chez Vae Solis et **Thuy-My Vu**, Chargée de communication chez Gide, sont anciens camarades d'Assas et respectivement devenus Président et Secrétaire générale de la récente Association des Communicants Juridiques de Paris (ACJP), créée en 2021.

L'ACJP a vocation à accompagner le développement de la communication juridique et judiciaire en France. Cette initiative qui a fait l'objet d'un article dans *Option Droit & Affaires* ! Félicitations à Anthony Gibert qui conforte ici le positionnement de notre cabinet particulièrement actif en communication juridique et judiciaire...

ILS NOUS ONT REJOINTS CETTE ANNÉE



Arthur Arlaud,
Consultant senior

**Sara-Louise
Boukara,**
Consultante

Amélya Cheraïti,
Consultante

Justine Ferrière,
Consultante

Jean-Benoît Harel,
Consultant

Vincent Le Roux,
Directeur Conseil

**Joséphine
Manière,**
Consultante

**Alyona
Zakhartchenko,**
Consultante

Félicitations à...

- **Charlotte Bourgeois-Cleary,**
devenue Associée de Vae Solis
- **et Florian Ridard,**
récemment promu Directeur conseil

... et à nos Alumni

- **Sofia Fardjallah,**
devenue Consultante en Cybersécurité chez EY
- **Ludovica Giobbe,**
devenue Déléguée pour la communication
du Diocèse de Paris
- **Claire Morenvillez,**
devenue Directrice de la communication et des
relations extérieures de Shell France

Vu dans les médias

Et toujours nos contributions
régulières dans les médias,
notamment :

Arnaud Dupui-Castères,
dans *Stratégies* au sujet de
l'avenir des métiers de la publicité
et de la communication ;

STRATÉGIES

Philippe Manière,
avec ses chroniques régulières
dans *Marianne*, ses passages
sur les Experts de *BFM Business*
pour décrypter l'actualité ainsi
que le mardi sur le plateau
de Ruth Elkrief chez *LCI* ;

Marianne

LCI

**BFM
BUSINESS**

Guillaume Didier,
dont le nom est très
régulièrement cité pour
son accompagnement en
communication judiciaire
de procès emblématiques,
notamment cette année sur
le rapport Sauvé ;

Laurent Porta,
sur la gestion des cyberattaques
dans *Le Journal des Entreprises*
et au sujet de l'étude Bessé
sur le risque cyber dans
Presseagence.fr ;

**Le Journal des
Entreprises**

**PA PRESSE
AGENCE**

Isabelle Mas
sur *B SMART TV*, pour échanger
sur le programme économique
d'Éric Zemmour et dans
Les Informés pour s'exprimer
notamment sur les élections
présidentielles et les candidats
de la droite et des Verts ;

B SMART

**Valentin Ducros, Ludovica
Giobbe et Max Benard,**
pour leur éclairage sur *BFM*
au sujet de la communication
de l'exécutif dans le contexte
de la crise sanitaire et du vaccin
contre la Covid-19.

**BFM
TV**



Les clés de la présidentielle

Dans la perspective de la présidentielle
2022, Vae Solis a lancé une série de
sondages exclusifs en partenariat
avec l'IFOP. Six thématiques au cœur
des préoccupations des Français :
l'identité, le travail, la démocratie,

le modèle social, les territoires ou encore le pouvoir d'achat... autant
de clés de compréhension de l'opinion commentées par Frédéric Dabi
et des représentants des différentes équipes de campagne qui ont
permis d'enrichir nos réflexions avec nos clients.

› Retrouvez les synthèses sur nos réseaux sociaux.

En bref

2021 EN QUELQUES DATES

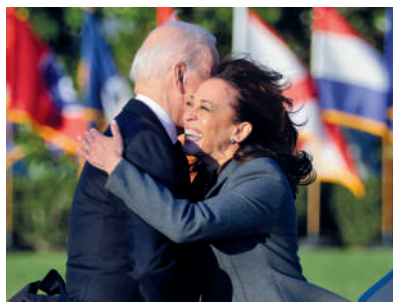
Janvier

6/01

- Des partisans de D Trump envahissent le Capitole.

20/01

- **Joe Biden devient le 46^e président des États-Unis avec Kamala Harris pour vice-présidente**



21/01

- Google et l'Alliance de la presse signent un accord sur la rémunération des droits voisins

Février

9/02

- Le seuil des 500 000 morts de la Covid-19 est franchi dans l'Union européenne

10/02

- Un fonds de relance de 750 milliards d'euros approuvé par les eurodéputés

Mars

1/03

- La Nigériane Ngozi Okonjo-Iweala prend les rênes de l'OMC

19/03

- **Les opérateurs télécoms lancent leurs réseaux 5G à Paris**



Avril

5/04

- **Vladimir Poutine signe la loi lui permettant de se représenter pour deux nouveaux mandats présidentiels**



8/04

- Emmanuel Macron annonce la suppression de l'ENA

Mai

26/05

- Amazon rachète les mythiques studios Metro Goldwyn Mayer

29/05

- Le déficit budgétaire atteint 220 milliards d'euros, un nouveau record depuis 1945

Juin

7/06

- Amende historique de 220 millions d'euros infligée à Google par l'Autorité de la concurrence pour abus de position dominante dans la publicité

29/06

- **La barre des 50% de la population vaccinée est franchie**



Juillet

21/07

- Le passe sanitaire est étendu à tous les lieux de culture et de loisirs

Août

15/08

- Le président afghan fuit son pays et abandonne le pouvoir aux talibans

Septembre

8/09

- Ouverture du procès des attentats du 13 novembre 2015



26/09

- En Allemagne, le social-démocrate Olaf Scholz remporte les législatives

Octobre

5/10

- Le rapport Sauvé détaille pour la première fois l'ampleur des abus sexuels dans l'Église



28/10

- En pleine tourmente, Facebook change de nom pour devenir Meta

Novembre

24/11

- 27 migrants décèdent dans la Manche lors d'un naufrage

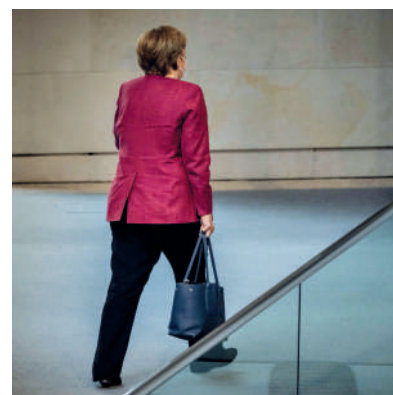
30/11

- Éric Zemmour annonce sa candidature à l'élection présidentielle

Décembre

8/12

- Angela Merkel quitte la vie politique après 16 années au pouvoir



12/12

La Nouvelle-Calédonie vote non à l'indépendance

30/12

Nouveau record historique pour le CAC40 à 7 173 points

Le grand témoin

Arthur Dreyfuss

BFM EST DEVENU UN LIEU DE COMMUNION NATIONALE !

Arthur Dreyfuss, Président-directeur général d'*Altice Media* (*BFM*, *BFM TV*, *RMC*...), nous reçoit, avec sa gentillesse légendaire, dans son bureau au *Campus* du groupe situé dans le 15^e arrondissement de Paris pour évoquer son groupe, ses projets et l'actualité.



Corinne Dubos : Ton parcours est impressionnant ! J'imagine qu'il a beaucoup de travail... mais il y a forcément autre chose ! C'est quoi « ton secret » ?

froide ; par exemple, quand Vae Solis n'a pas retenu ma candidature en 2012, ça a été une leçon d'humilité (*rire*) ! Il n'y a pas de secret mais des rencontres : Patrick Drahi, mais avant lui Stéphane Fouks et évidemment Guillaume Didier [NDLR. G. Didier est associé et Directeur général délégué de Vae Solis]. L'enjeu ce ne sont pas les postes ou les fonctions. Chez *Altice*, il y a un fonctionnement très spécifique qui mélange collectif, travail, confiance, loyauté, dévouement. C'est une entreprise patrimoniale et nous avons tous à cœur de ramer dans le même sens. Celui de la croissance.

CD : Quelle vision portes-tu sur les médias, leurs rôles et leurs responsabilités ?

BFM vous donne des clés pour mieux comprendre les situations. Ces dernières semaines, je pense que la majorité des Français ne comprenait pas bien ce qui se passait entre la Russie et l'Ukraine. La réunion des meilleurs experts sur le sujet, les décryptages et l'analyse, les reporters sur le terrain, tout cela fait que 16 à 17 millions de Français se retrouvent chaque jour sur *BFM* depuis le début de la guerre.

Arthur Dreyfuss : C'est à la veille de la retraite, que l'on peut dire si ça s'est bien passé ou pas ! Il faut savoir garder la tête

AD : Nous sommes devenus des partenaires de la vie quotidienne des Français.

Pendant la crise de la Covid, avec plus de temps à la maison, et cette angoisse collective, nous avons exercé une vraie mission de compréhension de la situation, d'aide à la vie quotidienne. *BFM* a aidé à prendre conscience de la gravité de la période et accompagner les différentes étapes de cette crise, avec calme et pédagogie. En réalité, *BFM* est devenu un lieu de « communion nationale » : on regarde les grands événements du monde qu'ils soient heureux ou malheureux... *BFM* est devenu un quotidien, le premier média que l'on regarde quand on veut être informé. Notre force c'est évidemment le direct. Il se passe quelque chose en France ou dans le monde, on sait que ce sera sur *BFM TV* !

« Notre ambition est de continuer de nous rendre indispensables. »

CD : Parallèlement, comment analyses-tu l'évolution des modes de consommation notamment de la jeune génération ?

province, dans les milieux favorisés comme les plus modestes, chez les jeunes comme chez les moins jeunes. C'est unique ; c'est donc aussi une responsabilité d'être une chaîne populaire. C'est intéressant de voir la façon dont *BFM* est devenu la chaîne d'info pour une tranche d'âge (15-34 ans) que l'on disait éloignée de la télé, de la politique, de l'actualité. Mais *BFM* n'est pas qu'une TV, c'est une radio depuis peu, un site d'information leader, une présence digitale très puissante, bref la marque synonyme d'infos. Une marque avec ses déclinaisons, *BFM Business* et désormais *BFM Régions*. Avec la plus importante rédaction de France, nous essayons de nous rendre indispensables sur tous les segments auxquels on s'adresse. Côté débats de société et le sport, nous avons aussi *RMC* : n'importe quelle compétition sportive s'écoute à la radio sur *RMC* et en particulier le foot. De 15h à 00h, nous ne faisons que du sport, du direct, du débat, avec les auditeurs, fans et supporters. Avec *RMC Découverte* et *RMC Story*, nos chaînes de documentaires, nous apportons de la connaissance, de la curiosité.

AD : 100% des Français en âge de s'informer regardent chaque mois *BFM TV*. Aussi bien à Paris qu'en



CD : Comment vois-tu l'évolution de la consommation de l'information entre les canaux historiques et les nouvelles plateformes ?

rique par rapport aux nouveaux médias. Notre enjeu c'est de faire en sorte que les 24 prochains mois nous fassent passer d'un groupe broadcast traditionnel à un groupe 100% digital. Aujourd'hui nous consommons la radio ou la télé sur téléphone, ordi, tablette, en live ou en différé. Et c'est cette transformation qu'on opère avec des innovations, des modes de distribution différents, avec des plateformes de streaming et de replay, avec de la technologie, avec des changements en profondeur de notre architecture technique. En réalité, on ne pense plus à la programmation en tranche horaire comme il y a 10 ans mais d'abord aux contenus et aux programmes et ensuite aux déclinaisons sur nos différents canaux. Nous avons lancé une plateforme de replay pour tous nos contenus TV, avec également des inédits ; en radio, nous avons désormais chaque semaine 700 podcasts dans le groupe. Sur *BFM*, avec les longs formats par exemple, nous multiplions les programmes qui conjuguent la puissance du reportage de terrain, l'actualité et la capacité d'approfondissement. Ça participe aussi à la transformation de notre offre.

CD : Tu as évoqué les BFM régionaux lancés récemment et je crois que d'autres ouvrent bientôt, quel bilan tires-tu de ces premiers mois ?

les chaînes locales n'ont marché en France. Mais aujourd'hui, face à la surconsommation des GAFAM et plateformes internationales, notre conviction est qu'il y a un besoin de proximité, de local, de savoir ce qui se passe au coin de la rue. Nous avons lancé ces chaînes locales sur un modèle que nous développons aux Etats-Unis avec la première chaîne d'info locale américaine, *News12* dans l'Etat de New York. Nous dupliquons ce modèle avec la puissance de la marque *BFM*, en se lançant à Lyon, Lille, Marseille, Nice, demain en Alsace et

AD : Notre groupe est le plus récent des médias historiques. Nous sommes devenus un groupe histo-

après-demain en Normandie. Avec des rédactions locales dédiées, 200 journalistes dans 10 régions. Il n'y a aucune minute d'info nationale sur nos chaînes locales ; à l'inverse, il y a beaucoup de sujets locaux qui remontent sur les chaînes nationales. Ce sont des chaînes de la vie quotidienne, de services (météo, trafic, qualité de l'air, sorties, expos, etc.), d'utilité pratique, de proximité. Grâce à elles, nous allons couvrir 35 millions de Français ! Aujourd'hui, les premiers gagnants de la pub locale, ce sont *Google* et *Facebook*... En proposant une nouvelle offre télé-digitale locale, on s'ouvre à de nouveaux annonceurs que sont les TPE, PME, les commerçants avec la possibilité de faire des campagnes de pub à partir de 2 000 euros ; on s'occupe même de la réalisation du spot ! Nous sommes très fiers de ce nouveau déploiement territorial, très cohérent avec l'histoire d'*Altice* qui s'est construit ville par ville, et qui continue avec la fibre, la 4G, la 5G...

CD : Peux-tu nous dire un mot de tes projets, objectifs pour les prochains mois ?

un groupe d'audio-vidéo et non plus de télé-radio. C'est vraiment de faire entrer nos marques média dans la vie digitale au sens le plus structurant qui soit, avec, par exemple, la possibilité de proposer une offre publicitaire totalement nouvelle qui allie le ciblage du digital à la puissance de la TV.

CD : Et la fusion TF1-M6, Patrick Drahi s'y dit favorable...

tamment dans les télécoms ; donc en toute logique, aussi pour cette consolidation dans les médias ! Ensuite, ce rapprochement sera une occasion pour nous de racheter *TFX (11)* et *6Ter (22)* si nous obtenons les accords de l'Autorité de la concurrence et de l'Arcom. Cela ouvrirait une nouvelle ère pour *Altice Media*.

CD : Pour finir, si tu devais choisir un mot emblématique pour l'année 2022, lequel serait-il ?

partout, tout le temps, à être de véritables partenaires de la vie quotidienne. •

AD : L'objectif c'est que l'on se dise que nous sommes devenus

AD : Nous sommes en effet pour la consolidation no-

AD : Populaire ! Nous continuerons d'avoir des médias qui parlent à tous,



Entretien réalisé par Corinne Dubos

Associée et Directrice générale déléguée de Vae Solis,

avec Nathan Buzelin

Consultant stagiaire.

Comprendre

« Si vous avez compris ce que j'ai dit, c'est que je me suis mal exprimé... »

LES BANQUES CENTRALES AU DÉFI DE LA CRÉDIBILITÉ

La communication des banques centrales s'est imposée comme un instrument de politique monétaire à part entière. Elle a joué un rôle clé pour assurer leur crédibilité. Pourtant, face au retour de l'inflation, les principales banques centrales peinent aujourd'hui à se faire entendre et leur crédibilité est remise en question.

Au commencement était... l'adjectif. En clamant contre vents et marées – et contre l'observation des consommateurs qui remplissent leurs caddies – que l'inflation était « transitoire », le Président de la Réserve fédérale Jerome Powell a été accusé de déni de réalité. Son homologue de la BCE est, quant à elle, soupçonnée de dissimuler une politique de faucon derrière un discours de colombe. Dans les deux cas, les critiques remettent en cause la crédibilité des banques centrales, que celles-ci ont mis 40 ans à construire.

La rationalité d'Ulysse

Pour comprendre cela, une perspective historique s'impose, en espérant que le titre de cet article ne s'applique pas à son contenu. L'action des banques centrales a été entièrement réinventée dans les années 70 pour pallier leur impuissance à lutter contre la stagflation après le choc pétrolier. Dans leur célèbre article *"Rules rather than discretion: the inconsistency of optimal plans"* (1977), les futurs prix Nobel Finn Kydland et Edward Prescott montrent que l'engagement des banques centrales à lutter contre l'inflation n'est pas crédible s'il ne s'appuie pas sur une règle contraignante. En effet, une politique discrétionnaire aura tendance à céder à la tentation d'un avantage à court terme (par exemple la croissance ou l'emploi) au détriment de sa mission première de stabilité des prix. Comme Ulysse qui se sait vulnérable face au chant des Sirènes, il

devient dès lors rationnel de s'attacher au mât pour maintenir le cap.

L'article de Kydland et Prescott a révolutionné la pratique des banques centrales en consacrant leur indépendance et en leur confiant un mandat unique inscrit dans leurs statuts de façon à ne pas offrir la possibilité d'un arbitrage entre différents objectifs. La leçon, appliquée avec succès pour

début des années 2000 participe de cet objectif de crédibilité. En annonçant à l'avance ce qu'elle compte faire (et en le faisant effectivement), la banque centrale ôte toute incertitude sur la réalité de ses intentions. Dans cette même logique de prévisibilité de la politique monétaire s'est installée une communication particulièrement codifiée, et même codée, entretenant un curieux

« La communication d'une banque centrale est devenue un instrument de politique monétaire à en soi. »

maîtriser l'inflation dans les années 80 et 90, est une règle d'or pour toutes les organisations confrontées à une crise de confiance : se priver de toute optionnalité et « brûler ses vaisseaux » pour démontrer la crédibilité d'un engagement.

Une communication... qui se paye de mots

Depuis le milieu des années 90, la communication d'une banque centrale va bien au-delà d'une mission « classique » d'information du public. Elle est devenue un instrument de politique monétaire en soi, destiné à ancrer les anticipations des agents économiques.

L'introduction de *la forward guidance* au

dialogue entre banquiers centraux et « *Fed watchers* » ou « *ECB watchers* », capables de traduire un simple adjectif en x ou y points de base d'augmentation à venir des taux directeurs.

La force de la crédibilité acquise a permis d'articuler un discours performatif – le rêve de tout communicant ! – qui transforme les mots en réalité. L'exemple le plus spectaculaire de cette magie du verbe restera incontestablement le « *whatever it takes* » de Mario Draghi, qui a éteint d'une phrase toute spéculation sur une dislocation de la zone euro quand les taux grec, espagnol et portugais se sont dangereusement écartés du Benchmark allemand à l'été 2012.

Mais cette démonstration, si magistrale fût-elle, avait aussi des allures de chant du cygne.



Avec l'adoption de mesures non conventionnelles, la politique monétaire a dérogé à sa mission première de stabilité des prix pour devenir un supplétif de la politique budgétaire, brouillant ainsi l'action des banques centrales. Celles-ci ne sont plus perçues comme des facteurs de stabilité des prix, mais comme des prêteurs en dernier ressort, créant un double aléa moral vis-à-vis des États (qui ne sont plus incités à équilibrer leurs comptes publics) et des marchés (qui anticipent une intervention de la banque centrale en cas de stress, au point qu'ils tendent à réagir favorablement aux mauvaises nouvelles).

Le lapin dans les phares

Dans un discours éclairant prononcé en 2018, Jens Weidmann, alors Président de la Bundesbank, avait mis en garde contre cette dépendance mutuelle de la politique monétaire et des marchés financiers. Dans une spectaculaire mise en abyme, les marchés

réagissent aux annonces des banques centrales, mais celles-ci prennent leurs décisions sur la base des informations fournies par le marché. Paul Samuelson avait ainsi comparé la politique monétaire à un singe qui se voit pour la première fois dans un miroir : le singe pense qu'il gagne de nouvelles informations en regardant l'autre singe, alors qu'il ne voit que son reflet. Weidmann invite donc les banques centrales à ne pas finir comme « un lapin pris dans les phares d'une voiture », paralysées par la crainte de la réaction des marchés.

Tant que les indices des prix à la consommation ne révélaient pas de signes d'inflation, on pouvait plaider que l'objectif de stabilité des prix n'était pas incompatible avec une politique monétaire expansionniste. Mais le retour de l'inflation ne permet plus de tenir ce discours lénifiant et contraint les banquiers centraux à faire un choix.

On se souvient du tollé qu'avait provoqué l'une des premières déclarations publiques de Christine Lagarde (« *nous ne sommes*

pas là pour réduire les spreads »), qui n'était, somme toute, que l'expression d'une réalité factuelle. Elle a enfoncé le clou, en mars 2022, en soutenant dans sa conférence de presse que « *les décisions de politique de la BCE sont prises par des personnes sensées, et non par les ECB watchers* ».

Si la provocation était sans doute évitable, ce message est loin d'être une erreur de communication, comme beaucoup sont tentés de le croire, mais un signal puissant que la politique monétaire, après avoir mis tant de temps à s'affranchir de la tutelle politique, est bien décidée à restaurer sa crédibilité en s'émancipant, cette fois, des marchés. •



Alexis de Maigret Associé
& **Jawad Khatib**

Consultant senior Vae Solis Communications

Comprendre

PARTICIPATION CITOYENNE : NOUVEL HORIZON POUR LE PLAIDOYER !

Le temps où participation citoyenne et débat public étaient réservés à quelques audacieux de la démocratie persuadés qu'un projet ne pouvait être construit qu'avec les citoyens n'est plus.

La démocratie participative désigne l'ensemble des procédures, instruments et dispositifs qui favorisent l'implication directe des citoyens dans le gouvernement des affaires publiques¹. Si les procédés de mise en œuvre trouvent leur origine dans les revendications urbaines des années 70, l'évolution des pratiques citoyennes a lentement mais sûrement infusé dans les collectivités locales : les conseils de quartier, les associations de jeunes, les budgets participatifs, « référendums » locaux ont habitué (ou contraint) les élus à faire évoluer les pratiques pour accorder une place à la construction partagée. De la même façon, les habitants-citoyens ont pris l'habitude de faire connaître adhésion ou opposition aux projets ; désormais, entre deux élections municipales il y a place pour des « remises en jeu ».

Et la démocratie municipale ne s'est pas écroulée

Dans le même temps, les projets d'infrastructures indispensables à la modernisation du pays ont vu les oppositions croître. Sous peine de voir le pays arrêter son grand bond en avant, avec l'opposition au TGV Méditerranée en 1989, il fallait inventer des modes de dia-

logue. La loi Barnier² de 1995 a donc prévu la création d'une institution chargée d'organiser le débat public sur « les objectifs et les caractéristiques principales des projets, pendant la phase d'élaboration » : la Commission nationale du débat public (CNDP) était née. Pour les concepteurs d'un projet, le livrer au débat peut apparaître comme une perte de temps, ou d'argent, mais cette réaction néglige à tort le coût des réticences du type « NIMBY » (Not In My Backyard, Pas dans mon jardin), c'est-à-dire l'opposition de résidents à un projet local d'intérêt général dont ils considèrent qu'ils subiront des nuisances. À bien réfléchir, c'est aussi le meilleur moyen de ne pas aboutir à l'abandon du projet : 80% des projets soumis au débat par la CNDP aboutissent, avec modifications, mais aboutissent ; n'est-ce pas le principal ? Le fantôme de l'aéroport de Notre-Dame des Landes, à débat public avorté, né en 1963... et mort en 2018, est là pour le rappeler ! Tout comme ce qu'il a coûté aux contribuables.

Le dialogue organisé avec le public concerné a permis à des projets d'envergure, mais pas sans conséquences locales sur le quotidien, de trouver les moyens de se réaliser en prenant en compte enjeux et réalités des parties

prenantes. Ce sont des dizaines de projets qui ont vu jour, enrichis par le dialogue citoyens-maîtres d'ouvrage, pour le bien de la modernisation du pays. Reste la question du temps des réalisations...

Depuis quelques années la participation citoyenne a connu une progression formidable grâce à :

- L'irruption des réseaux sociaux, des *civic tech* ;
- Une mobilisation forte autour des sujets environnementaux, notamment chez les jeunes ;
- Une évolution du sentiment démocratique (d'ailleurs parallèle à l'augmentation de l'abstention lors des élections³) et l'accroissement, particulièrement chez les jeunes, du sentiment que le vote n'est pas le meilleur moyen de faire bouger les choses, l'engagement de proximité en étant le principal levier ;
- Une augmentation des mobilisations très actives sur un sujet précis, local.

Ces facteurs sont « irréversibles »

Une nouvelle évolution significative, d'enjeu national, va changer la participation ; c'est l'ouverture plus grande du Parlement aux processus de mobilisation citoyenne et la réforme du Conseil Économique Social et Environne-

mental (CESE⁴) lui conférant la responsabilité d'organiser la consultation du public. Il ne s'agit pas uniquement d'une consultation, mais d'une participation à l'élaboration de la loi. La Convention Citoyenne pour le Climat⁵ a marqué, dans notre pratique démocratique, une étape importante même si elle n'a pas atteint tous ses objectifs : elle innove dans notre fonctionnement démocratique. Cette prise en compte est la réponse à une demande de plus en plus forte du citoyen : être associé, au-delà du bulletin déposé dans l'urne, entre deux scrutins. Cette tendance est désormais irréversible, mais fait face à trois défis :

- Sa pérennisation dans les institutions indépendantes en charge ;
- Son intégration dans notre processus démocratique ;
- Sa crédibilisation aux yeux des citoyens par la prise en compte effective des orientations qui en sont issues.

Un rapport récent⁶ remis au Premier ministre propose d'enrichir le Code des relations du public avec l'administration par une disposition consacrant le principe suivant : « *Tout plan ou tout projet de loi à caractère économique, social ou environnemental envisagé par le gouvernement ferait l'objet d'une obligation de participation citoyenne* ».



à un stade suffisamment en amont de la décision pour la rendre effective. »

Il est aussi préconisé de donner au Parlement et au gouvernement la possibilité de déclencher de grands exercices délibératifs nationaux sur les sujets « relatifs aux questions de société ou à la politique économique, sociale ou environnementale », débats qui seront organisés autour des corps intermédiaires, et d'une convention citoyenne.

Ne doutons pas que l'exécutif issu des élections du printemps 2022 tiendra compte de l'évolution de notre société et introduira très vite une réforme en ce sens.

Depuis 15 ans, Vae Solis participe à la préparation et l'organisation de débats publics, dont ceux initiés par la CNDP,

sur des projets d'infrastructures dans le secteur du transport et de l'énergie (LGV Bordeaux Espagne, projets de terminaux méthaniers, de parc éolien offshore...) : cette culture est donc nôtre. Désormais, la participation des citoyens, mais aussi l'indispensable intégration de la société civile organisée, associations, syndicats, organisations patronales, ONG, font partie du cursus obligatoire du plaidoyer, de la défense des intérêts d'une entreprise, d'une organisation.

« La Convention Citoyenne pour le Climat a marqué une étape importante dans notre pratique démocratique. »

Les stratégies d'influence, les stratégies de communication et d'affaires publiques doivent encore plus que par le passé tenir compte de l'ouverture de ces nouveaux espaces démocratiques, et innover. •

¹ Sandrine Rui, « Démocratie participative », Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation, 2013.

² Loi no 95-101 du 2/02/1995.

³ Six jeunes/dix tentés par l'abstention à la présidentielle de 2022, sondage Ifop-JDD, 12/12/22.

⁴ Loi organique du 15/01/21.

⁵ 4/10/19, à juin 2020.

⁶ « 50 propositions pour un tournant délibératif de la démocratie française », P Bernasconi, 21/02/22.



Vincent Le Roux

Directeur Conseil, ancien Directeur de cabinet du Président du CESE

& Jean Benoit Harel

Consultant Vae Solis Communications

Comprendre

CABINETS D'AVOCATS : COMMUNIQUER N'EST PLUS UNE OPTION !

Depuis plusieurs années déjà, la concurrence fait rage sur le marché des prestations de services juridiques, où s'affrontent pêle-mêle avocats, professionnels du droit et nouveaux acteurs, à l'instar des fameuses *Legal Tech* ! Dans un environnement aussi concurrentiel, la communication serait-elle devenue un avantage compétitif déterminant pour les cabinets d'avocats ? Quelques éléments de réponse...

Les chiffres sont sans ambiguïté : la radiographie 2021 des cabinets d'avocats indique que 49,3% des cabinets d'avocats possèdent au moins une ou deux personnes en charge de la communication... un chiffre en hausse de 15% en un an¹.

Se créer un capital réputation

Face à un marché du droit en pleine mutation, les cabinets d'avocats doivent aujourd'hui repenser leur stratégie et intégrer de nouvelles méthodes de communication, comme le ferait une entreprise. Une communication réussie est une opportunité supplémentaire d'améliorer sa crédibilité auprès des clients et élargir sa zone d'influence.

Les relations presse doivent faire partie de cette stratégie, au même titre que la création d'un site web, une présence sur les réseaux sociaux ou la participation à des événements.

Le défi est d'investir le paysage médiatique pour apparaître comme un leader d'opinion dans son domaine afin de créer un véritable « réflexe » auprès des journalistes. Une présence régulière dans les médias permet de renforcer son capital réputation et *in fine*, servir les objectifs commerciaux du cabinet. Ces retombées vont immédiatement créer un engagement positif et enclencher une dynamique vertueuse. En effet, en se rendant visible, le cabinet se positionne au-delà de ses concurrents. À long terme, le cabinet va s'institutionnaliser comme un repère, un acteur incontournable dans le monde du droit. La reconnaissance acquise de cette manière est un puissant levier pour contribuer au développement commercial du cabinet, de ses

activités et de ses avocats. Cette présence va jouer efficacement sur le référencement : hissé en première page Google, le cabinet sera en mesure de transformer cette reconnaissance en un succès durable.

Se positionner sur de nouveaux marchés

En outre, une communication rapide et calibrée peut permettre d'imposer un cabinet d'avocats comme un expert reconnu sur un marché naissant, et donc de maximiser sa visibilité auprès de potentiels clients ! En pratique, le mécanisme est assez simple : il arrive qu'une importante évolution normative, qu'elle soit de nature législative ou réglementaire, nationale ou européenne, soit à l'origine de nouveaux besoins en conseils et services, et donc d'un nouveau marché pour les avocats.

On peut penser à la loi Sapin II de 2016, ayant permis à de nombreux cabinets d'avocats de développer une *practice* entièrement dédiée à la compliance anti-corruption, ou plus récemment à la loi PACTE de 2019, qui a conduit certains avocats à se spécialiser dans les enjeux sociaux et environnementaux des entreprises ou dans le droit des rémunérations des dirigeants. Dans ces

conditions, les personnes physiques ou morales concernées par de telles évolutions normatives vont être tentées de solliciter les conseils et services du cabinet dont elles auront lu ou entendu le décryptage dans les médias. Tout l'enjeu consistera donc à suffisamment anticiper ces évolutions pour avoir le temps de préparer un positionnement pertinent sur le sujet, puis de le partager à de nombreux médias afin d'être le plus visible possible.

Renforcer son attractivité

La communication, au-delà de ce travail bénéfique s'agissant du positionnement avant-gardiste sur des *practices* émergentes, participe également à la construction d'une véritable « marque » adossée au cabinet. Le développement d'une identité propre pour le cabinet, distincte de celles des associés qui le composent, permet à la fois d'attirer les jeunes talents au sein du cabinet mais aussi de se créer une place singulière parmi les nombreux cabinets de la place. Les jeunes collaborateurs, et tout particulièrement les plus brillants, sont aujourd'hui soucieux de rejoindre des structures reconnues à la fois pour leur expertise mais également pour l'image positive et

« Le défi est d'investir le paysage médiatique pour se positionner en leader d'opinion dans son domaine. »



engagée qu'elles renvoient. La communication vient ici mettre en lumière les initiatives sociétales du cabinet – en faveur de la diversité ou de l'inclusion, par exemple – ou encore dévoile la vie quotidienne du cabinet – événements internes, dossiers traités *pro bono*, etc. La communication positive – parfois raillée pour ses excès et certains traits considérés comme caricaturaux – est ainsi devenue une nécessité. Elle permet de créer un sentiment d'appartenance et, par la même occasion, atténue les aspects les plus rugueux de la profession d'avocat qui, aujourd'hui, poussent de plus en plus de jeunes à abandonner la profession.

À la lumière de ces éléments, il apparaît que la communication est aujourd'hui une composante essentielle de tous les pans de la vie d'un cabinet d'avocats. Communiquer

n'est plus une option, c'est aujourd'hui une obligation, une nécessité pour un cabinet ambitieux et soucieux de se développer rapidement. Cette dernière assertion est néanmoins à nuancer. La communication des cabinets n'est pas une nouveauté et la majeure partie des structures a déjà entrepris des actions de communication. La professionnalisation de cette communication, en revanche, est récente.

Communiquer pour communiquer ne suffit pas. Une véritable dynamique doit être engagée afin de faire émerger une réflexion de fond dans laquelle stratégie de croissance et stratégie de communication s'imbriquent. La bonne exécution d'une telle réflexion implique d'intégrer le plus grand nombre d'acteurs possible au sein des cabinets : associés, *counseils*, collaborateurs promet-

teurs, directeurs de la communication... et conseils extérieurs. Seul ce processus d'ampleur permettra à un cabinet de se créer une véritable identité et de se positionner. Et peut-être, ainsi, de sortir vainqueur de la lutte sans merci que se livrent aujourd'hui les cabinets d'avocats français. •

¹ Radiographie des cabinets d'avocats 2021 - Caura Barzscz, éditions Juristes associés.



Anthony Gibert, Guillaume Gallix

Consultants seniors

& Sara Boukara

Consultante Vae Solis Communications

Anticiper

DÉCENTRALISONS L'INFLUENCE !

Dans le contexte de la crise sanitaire, l'échelon local, celui des « territoires », a été propulsé sur le devant de la scène. Parvenant à recréer du lien humain, à concilier la santé des Français et la vie de la Cité, les acteurs locaux tels que les maires, les présidents de Régions, les préfets, ont été remis au centre de l'action et des décisions, rappelant ainsi l'évident intérêt de l'action de proximité, de la politique locale, de la « République des territoires ».

Face à une situation inédite, cette mobilisation d'ampleur – approvisionnement en masques, aide aux entreprises en difficulté, cellules de crises, zones différenciées de confinement – a remis les acteurs locaux au cœur de la vie des Français, ou plus exactement a permis de décentraliser le regard, de penser local et pas seulement national.

Priorité à la proximité

Aujourd'hui, 83% des Français estiment que les solutions locales initiées par les élus des collectivités territoriales doivent être réaffirmées, selon le sondage exclusif Ifop pour Vae Solis¹. De même, 74% de la population accorde sa confiance aux élus locaux pour défendre les territoires, loin devant l'exécutif et les parlementaires, les considérant comme mieux placés pour restaurer la confiance en l'action publique et *in fine* régénérer la vie démocratique. Pourtant, force est de constater qu'il existe une réelle difficulté à ancrer les expériences locales au sein de politiques publiques sur le temps long. Régions de France considère, dans son dernier livre blanc « Pour une République de la confiance », publié le 8 mars 2022, qu'il « faut rétablir l'enjeu démocratique qui repose notamment sur l'adhésion et



la participation des citoyens, la mobilisation des écosystèmes locaux. »

En mars dernier, *Territoires Unis*, le collectif regroupant l'Association des maires de France (AMF), l'Assemblée des départements de France (ADF) et *Régions de France*, continuait d'alerter sur le déficit de libertés locales, et la menace qu'il représente pour la viabilité de notre système : « *Au moment où le quinquennat s'achève, notre République continue à s'étouffer dans une centralité mortifère* », déclarait-il.

La loi relative à la différenciation, la décentralisation et la déconcentration, dite « 3DS », adoptée le 21 février 2022,

a permis de créer une « boîte à outils » pour les élus. Bien que cette loi constitue une avancée certaine dans la coconstruction des politiques publiques avec les collectivités territoriales, nombreuses sont les réserves qui sont émises quant à sa capacité à impulser un changement en profondeur.

Fenêtre d'opportunité à saisir !

La crise des gilets jaunes et de la confiance dans l'action publique a démontré la fragilité des relations entre la société civile et la sphère politique, dont le principal relais est l'action locale. Alors que

de nouveaux exécutifs régionaux et départementaux sont en place depuis juin 2021, et que des élections législatives se tiennent en juin 2022, on pourrait regretter que la question locale n'ait pas davantage nourri le débat public. Quoi qu'il en soit, il est capital d'intégrer les leaders d'opinion locaux, mieux placés pour repérer les liens entre inégalités spatiales et sociales comme les opportunités de développement et d'innovation (élus, médias, acteurs économiques), au processus de réflexion, de décision et de communication et de s'interroger sur leur place au sein d'une stratégie d'influence ou de communication nationale, encore bien trop souvent décorrélée des considérations locales.

Alors, pensons national, pensons local, pensons multicanal ! •

¹ Sondage Ifop pour Vae Solis présenté le 18 janvier 2021 à l'occasion de l'évènement « Les Clefs de la présidentielle » sur le thème des territoires, organisé par Vae Solis Communications.



Sophie Dulibeau

Directrice conseil

& Sabrina Bouguereau

Consultante

ÇA BALANCE SUR LE WEB

Balance ton agency, balance ton boss, balance ta start-up... Ces comptes, nés dans la lignée de *#balancetonporc*, ont fleuri à une vitesse fulgurante ces derniers mois. Tous construits sur un même principe : dévoiler sans filtre des témoignages anonymes faisant état de comportements déviants de managers ou de dirigeants. Une vague qui a fait l'effet d'une bombe dans de nombreux secteurs.

Au-delà des faits révélés, ce mouvement, qui s'inscrit dans une dynamique globale de changement, apparaît comme la conséquence d'une évolution de notre société. Tout d'abord, l'émergence des nouvelles technologies a permis à chacun de diffuser rapidement de l'information à une large communauté de manière instantanée, ce qui était autrefois l'apanage des journalistes. Par ailleurs, la dynamique *#MeToo* a contribué à une libération de la parole dans de nombreux secteurs. Quoi qu'on pense de la méthode, c'est grâce à ces outils qu'un changement des mentalités a pu trouver son essor.

Des risques multiples pour les entreprises

Nous nous garderons bien ici de porter un jugement moral sur ces comptes : jugés par certains comme de nouveaux tribunaux populaires encourageant à une délation qui peut être de la diffamation, ils sont pour d'autres un outil très efficace pour faire enfin évoluer les comportements. Une chose est sûre : leurs campagnes de dénonciation rappellent la vul-

nérabilité des organisations et de leur image, qui peut être sévèrement ébranlée en quelques heures et sur la base de quelques témoignages. Il y a bien sûr des variantes. Certains font le choix d'anonymiser complètement les témoignages et les entités ciblées, d'autres, au contraire, les citent, ce qui a de lourdes conséquences en termes d'image. Épinglée aux yeux du grand public, l'entreprise mise en cause devra répondre

aux interrogations de ses clients ou de ses actionnaires, elle devra également faire face à un nouvel enjeu RH : difficulté de recrutements, démissions, mal-être interne... Et puis, bien sûr, elle sera rapidement confrontée à des problématiques institutionnelles : quelle crédibilité face aux pouvoirs publics lorsque vous avez été identifié pour des comportements abusifs ? Peu importe, même si on peut le regretter, l'exactitude ou la véracité des propos : les risques encourus – réputationnels, business ou financiers – mettront à mal l'entreprise.

Que faire ?

Réagir apparaît donc comme une nécessité. L'expérience nous montre que chaque cas est différent et qu'il n'y a pas de méthode unique à appliquer. S'il est difficile de prétendre aujourd'hui avoir la recette miracle pour gérer

ces crises réputationnelles, il est certain qu'ignorer ces dénonciations constitue une erreur majeure. Début 2021, la marque de bijoux Lou.Yetu a été plongée dans la tourmente, après la publication d'une série de témoignages sur le compte *@BalanceTaStartUp*. La première réaction de la fondatrice de cette marque a été de se murer dans le silence, alors que les témoignages étaient de plus en plus nombreux et que la presse commençait à s'y intéresser. Consciente de la nécessité de prendre la parole, elle a finalement accordé une interview exclusive au *Figaro*, tout en reconnaissant certains dysfonctionnements, directement sur Instagram. Même si le silence constitue de loin une défense facile, il ne peut être la clé et apparaît même souvent au contraire comme un aveu de faiblesse. Ainsi, sans se substituer aux actions internes, la communication doit venir traduire au mieux la posture de l'entreprise. Réagir dans les temps, choisir les bons termes, travailler la communication interne, autant de volets qui doivent permettre de minimiser l'impact réputationnel de l'entreprise au sens large tout en prenant en compte les faits dénoncés. •



**Luca Pozzo
& Clémence Naizet**

Consultants Vae Solis Communications

Anticiper

OPÉRATIONS DE PLACE : QUELLE COMMUNICATION POUR CONVAINCRE L'ÉTAT ?

Ces derniers mois ont été marqués par les nombreuses immixtions de l'État dans les dossiers dits « de Place », ces opérations financières à forts enjeux économique, politique et médiatique que le tout-Paris aime à commenter autour d'une bonne table. Certes, les ingrédients étaient réunis : marchés haussiers, opérations records de fusions-acquisitions, dynamique globale de consolidation... Mais, au-delà, quels sont les facteurs explicatifs de ce retour de l'État « *gate-keeper* » ?

1. Les sujets de souveraineté et d'attractivité n'ont jamais été aussi à la mode qu'aujourd'hui. Pour la première fois, un portefeuille ministériel a même été consacré à l'attractivité. La souveraineté, elle, après avoir longtemps été moquée, est devenue un déterminant majeur de la politique française, et européenne : énergie, semi-conducteurs, numérique, agriculture, défense...

2. Certaines opérations redessinent très fortement un marché. L'OPA de Veolia sur Suez ? « *Motrice de la transition écologique en France* » dicit Antoine Frérot, Président de Veolia. TF1/M6 ? « *Une opportunité historique de moderniser les médias* », selon Gilles Pélisson, le boss de TF1. Dans les deux cas, il s'agit de constituer de « grands champions », mondiaux capables, respectivement, de rivaliser avec la concurrence chinoise et de contrer les Gafa. Difficile d'imaginer des pouvoirs publics muets face à ces opérations aux conséquences économiques et sociales potentiellement considérables.

3. La gloire du politique – et son corollaire, l'hubris de l'administration – jouent un rôle. Plus l'opération se rapproche des élections, moins sa chance de survie est élevée. Officiellement, le projet de fusion entre Carrefour et Couche-Tard a ainsi été « recalé » pour cause de souveraineté alimentaire. Officieusement, Bercy a peu goûté d'être averti très tardivement.

4. La présence d'acteurs étrangers éveille la suspicion. Une prise de participation, aussi minoritaire soit-elle, remet nécessairement en cause le maintien des centres de décision de la cible, son ancrage local et l'allocation de ressources stratégiques. Bercy est rapidement intervenu sur la cession d'Aviva France pour rassurer les salariés, inquiets d'une mainmise du fonds Apollo. Et le Château s'est rapidement immiscé dans la cession d'Equans par Engie convoité par l'Américain Bain Capital.

Trop ou pas assez ?

La France a décidé fin 2021 de proroger d'un an le renforcement du contrôle des investissements étrangers dans le but de protéger ces fameux actifs stratégiques. Le seuil de déclenchement du filtrage de ces investissements a été abaissé de 25% à 10% et concerne désormais la grande majorité des secteurs économiques. La recrudescence des contrôles d'opérations sensibles (5 fois plus important depuis le décret Montebourg) est nette, même si le nombre de refus est stable. L'enjeu reste évidemment le bien-fondé de l'intervention. Et là, le bât peut blesser.

L'État est certes recevable à mettre la pression sur les entreprises qui ont largement bénéficié de ses largesses – PGE (Renault) ou remises au pot très favorables (Air France). Sa posture pose en revanche question lorsqu'elle n'a pas ce type de justification, si bien qu'elle peut sembler

discrétionnaire, et/ou qu'elle aboutit à des situations paradoxales. Le « *non courtois, clair et définitif* » de Bercy au projet Carrefour-Couche-Tard risque ainsi de se traduire par un rapprochement alternatif entre deux acteurs français – Cocorico ! – mais... qui serait socialement plus risqué qu'une opération franco-canadienne. La question de la destruction de valeur imposée au vendeur auquel on demande de revoir sa copie (comme dans le cas du projet de cession par Ardian de Photonis, spécialisé dans la vision nocturne pour les armées, à l'Américain Teledyne) est également problématique.

Encore l'opération Photonis pouvait-elle emporter des considérations stratégiques nationales. Telle n'est pas celle du rapprochement TF1-M6. À tort ou à raison, le non-renouvellement du mandat d'Isabelle da Silva, connue pour sa rude neutralité, à la tête de l'Autorité de la concurrence, à quelques jours du début de l'étude de ce dossier, a été regardé et critiqué à l'étranger comme une ingérence politique dans une stricte question de régulation. Le fait que Roselyne Bachelot, ministre de la Culture, affirme tranquillement devant le Sénat que « *la convergence des médias (était) inéluctable et porteuse de promesses* » n'a pu qu'alimenter les soupçons. Le tacle de Xavier Niel devant l'Assemblée ne s'est bien sûr pas fait attendre : « (Elle) a été virée parce qu'elle était la seule à souhaiter faire son boulot normalement sur le sujet du rapprochement. » Rude...

Convaincre pour vaincre

Pour un investisseur, la France n'est sans doute pas plus « difficile » qu'un autre pays. Mais, comme tous les autres, elle a ses codes propres, hérités de son histoire, qu'il faut respecter. Faire allégeance « au roi » est, chez nous, souvent requis. Il faut le savoir, et en tirer des conclusions opérationnelles, en particulier en matière de relations avec les pouvoirs publics et de communication. Engager très en amont des discussions avec les autorités nationales (CAPEX) et locales (préservation de l'emploi, non délocalisation, etc.) est impératif. Il s'agit d'installer une compréhension, si possible une adhésion, et de les faire primer sur le réflexe, naturel, de résistance à une « prédation » ou de « passage en force ».

Il est également indispensable d'échanger rapidement et sérieusement avec les IRP (instances représentatives du person-

« Pour un acquéreur étranger en France, avant de vaincre, il faut d'abord convaincre. »

nel), qui jouent un rôle important dans la posture que prendront les pouvoirs publics. Dans le cas de la cession d'Equans, tous les candidats à la reprise admis « en finale » ont ainsi longuement pris le soin d'exposer leur projet. Cela a dissipé bien des malentendus et levé les oppositions, y compris dans l'hypothèse, qui a longuement tenu la corde, d'une reprise par un fonds étranger. Cette approche doit, enfin, être évolutive pour anticiper et/ou contrer des événements exogènes qui peuvent survenir durant toute la période de préparation (rumeurs, contestations politiques, prises de parole d'experts, etc.).

Un acquéreur, surtout s'il est étranger, pense souvent que la France est fermée.

Cela est faux empiriquement. Mais, chez nous, pour vaincre, il faut convaincre : les actionnaires de la cible évidemment, mais aujourd'hui tout son écosystème. Et il faut le faire dans le cadre d'une démarche respectueuse, habile, mais opiniâtre. •



Max Benard

Consultant senior

& Florian Ridard

Directeur conseil



Dossier



LA CONFIANCE À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

Comment le numérique impacte-t-il la confiance ? C'est la problématique que l'Institut Messine a souhaité explorer dans le cadre d'un Recueil intitulé « *La confiance à l'ère du numérique : cinq problématiques, six regards* »*. Il restitue, avec le concours de Marianne Fougère, six points de vue complémentaires et rappelle le rôle central que joue la confiance dans le bon fonctionnement de nos sociétés et de nos économies.

Dans le langage de tous les jours, la confiance apparaît sous plusieurs visages : confiance en soi, confiance en autrui, confiance dans les institutions mais aussi confiance en l'avenir. La confiance n'est pas seulement révélatrice d'un certain optimisme ou d'un trait psychologique, elle représente la condition préalable à tout échange économique. Les économistes voient ainsi en elle l'un des ingrédients de la croissance. La philosophe Michela Marzano nous rappelle que, « *au sens strict du terme la confiance renvoie à l'idée qu'on peut se fier à quelqu'un ou à quelque chose. Le verbe confier (...) signifie, en effet, qu'on remet quelque chose de précieux à quelqu'un, en se fiant à lui et en s'abandonnant ainsi à sa bienveillance et à sa bonne foi*¹ ». La confiance n'apparaît donc pas toujours d'une manière innée. Pour pallier ce déficit de confiance spontanée, des garde-fous existent et sont souvent déployés (promesses, serments, règles formelles, contrats, tiers de confiance, garants, etc.). Tandis que

la réputation constitue un autre rouage essentiel de la confiance.

Cependant, la tentation de ne pas respecter ces garde-fous et ses engagements peut être grande. Trois moments clés rythment ainsi la confiance : « *quand la confiance s'installe, quand elle fonctionne, et quand elle entre en crise (ce qui finit toujours par arriver)*² ». Elle serait ainsi arrivée à ce troisième moment, notamment en France. « *En France, la défiance règne* », soulignent les économistes français Yann Algan et Pierre Cahuc³.

La défiance, reine du net !

Et la numérisation de nos sociétés et économies ne fait pas exception. Elle illustre parfaitement que, aujourd'hui comme hier, rien ne s'entreprend ni ne se crée sans confiance. Avec la digitalisation du monde « *nous interagissons davantage... avec des gens dans lesquels nous n'avons pas confiance (et peut-être même à l'égard desquels nous éprouvons de la défiance) qu'avec des gens dans lesquels nous avons confiance*⁴ ». La question de la confiance nu-

mérique confirme l'existence d'un double mouvement à l'œuvre dans les sociétés du ^{xx}e siècle : celui d'une époque digitalisée qui a besoin de confiance... mais ne l'accorde pas toujours, voire ne semble plus toujours y croire. Les marques doivent ainsi trouver de nouveaux moyens pour construire une relation de confiance avec les consommateurs et ce alors même que le numérique a bouleversé la manière dont une entreprise vend et communique. La construction de cette relation passe ainsi, selon l'experte en marketing digital et fondatrice du groupe Numberly Yseulys Costes, par une démarche de transparence sur la valeur effective apportée par la collecte, le traitement et l'usage des données des consommateurs et utilisateurs. Si les données sont désormais encadrées juridiquement en Europe grâce notamment au RGPD, Yseulys Costes pose la question de son efficacité et s'interroge sur « *la capacité des consommateurs à en comprendre les tenants et les aboutissants*. » Le numérique a totalement inversé le cycle de pénétration des innovations. Jusqu'à la création d'Internet, les innovations entraient dans nos sociétés par la sphère professionnelle d'abord et puis seulement dans notre sphère privée, explique-t-elle. « *L'inversion des flux de diffusion [par exemple, pour les réseaux sociaux et certains outils de messagerie] a bouleversé la vitesse d'adoption des*... »

... innovations et, surtout, leur encadrement. »
À défaut de structure normative solide, « des problèmes d'encadrement et d'apprentissage de l'usage lui-même » apparaissent.

Le numérique apporte avec lui de nouvelles inégalités par le biais de l'illectronisme et donc de la méfiance. Un apprentissage général permettant une maîtrise des outils numériques est à ce titre nécessaire afin que les utilisateurs prennent confiance en eux et tirent parti de tous les avantages offerts par le numérique, tout en se prémunissant des risques qu'il engendre.

Cette dualité s'illustre également dans la manière dont le numérique transforme notre relation aux médias, à l'espace informationnel en général et aux modes d'expression individuelle.

Surenchère, polémique et caricature

Pour le meilleur comme pour le pire. Médias traditionnels, nouveaux médias, réseaux sociaux : aucun d'entre eux n'obtient désormais une majorité de confiance de la part des Français. Selon le journaliste Frédéric Filloux, le numérique « encourage la surenchère, la polémique et la caricature au détriment du recul, de la distance et de l'analyse. » Sans compter la propagation des fake news facilitée par la multiplication des réseaux sociaux. Ce dernier craint que ne se développe une information à deux vitesses : « l'information de qualité [risque de] se verticaliser peu

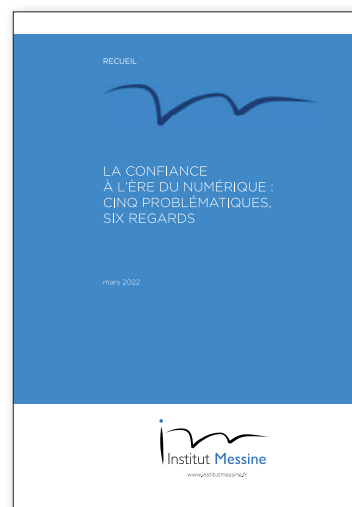
« Le numérique apporte avec lui de nouvelles inégalités... »

à peu, au point de devenir l'apanage de gens éduqués, âgés et aisés financièrement (...) tandis qu'une majorité, plus jeune, s'informerait médiocrement, via les chaînes d'infos ou les réseaux sociaux construits sur le clivage et la polarisation. »

En qui avoir confiance en ligne où rien ne semble fiable ? La réponse à cette menace doit passer, selon Frédéric Filloux, par davantage de moyens alloués aux journalistes. À ce titre, l'intelligence artificielle peut également être vecteur d'espoirs si elle est mise, par exemple, au service de l'investigation par sa capacité à extraire d'un très gros volume de *data* des informations pertinentes. Il estime par ailleurs que nous ne pourrions pas faire l'économie d'une refonte de la formation professionnelle des journalistes et, plus en amont, d'une éducation aux médias pour nos enfants.

Alors, peut-on raisonnablement faire confiance... à la confiance numérique ? Selon l'Institut Messine, la confiance numérique ne saurait être sacralisée mais le numérique ne doit pas non plus susciter

une méfiance disproportionnée. L'idéal consisterait donc à trouver un juste milieu entre confiance aveugle et défiance totale... En se rappelant que, si la confiance numérique naît du lien, « sa véritable force réside dans le fait que, même si elle demeure à jamais fragile, elle engendre toujours du lien⁵ » •



Camille Formentini

Directrice conseil Vae Solis Communications

* Institut Messine, Recueil « La confiance à l'ère du numérique : cinq problématiques, six regards », mars 2022, à télécharger sur www.institutmessine.fr

¹ Michela Marzano, « Qu'est-ce que la confiance ? », *Études*, 2010/1, Tome 412.

² Achille Weinberg, « Qu'est-ce que la confiance », *Sciences Humaines*, 2015/6, n° 271.

³ Yann Algan, Pierre Cahuc, *La Société de défiance. Comment le modèle social français s'autodétruit*, Éditions rue d'Ulm/Presses de l'École normale supérieure, 2007.

⁴ Russel Hardin, *Trust*, Polity Press, 2006.

⁵ Michela Marzano, *op. cit.*

LUTTER CONTRE LES FAKE NEWS !

Un combat mené au quotidien par des acteurs de terrain, comme Le Cube et son programme Connectons Nos Écoles, programme d'éducation numérique qui a fait du fléau de la désinformation, l'une de ses priorités.

Entre crise sanitaire et élection présidentielle, le phénomène des fake news relayées sur les réseaux sociaux est devenu un enjeu sociétal majeur. Le Cube, centre de création et de formation au numérique, lance la quinzième édition de son programme "Connectons Nos Écoles" pour lutter contre la désinformation. Aujourd'hui, 62% des 11-24 ans se connectent en moyenne 3 heures par jour sur les réseaux sociaux. Ils représentent la première source d'information des adolescents, qui, pour autant, n'ont pas nécessairement toutes les clés de compréhension pour estimer la véracité d'une information. En effet, si les jeunes connaissent l'existence des fake news, seulement 44% des 10-18 ans estiment savoir différencier une information fiable d'une fausse nouvelle. Face à ce constat, l'association a lancé un parcours pédagogique baptisé "Born Social", pour sensibiliser les élèves du CM1 à la 3^e à cet enjeu majeur. À travers des ateliers collectifs, les jeunes sont placés dans une posture active dans leur utilisation des outils numériques. Lors de phases successives de débat, prototypage et pitch, ils sont amenés à développer leur esprit critique et leur capacité à déceler les fake news, deepfakes, et autres formes de désinformation.



« Alors qu'aujourd'hui les réseaux sociaux sont la première source d'information des moins de 30 ans, notre enjeu est de permettre aux jeunes de développer au plus tôt leur esprit critique. Nous

ne pouvons pas empêcher les vagues d'infodémie, mais nous sommes convaincus qu'un bon antidote pédagogique peut éviter leur prolifération », affirme Nils Aziosmanoff, président du Cube. •

À propos du Cube...

Créé en 2001 à l'initiative de la ville d'Issy-les-Moulineaux, Le Cube est un espace du Grand Paris Seine Ouest. Il est géré et animé par l'association ART3000. Il est membre des pôles de compétitivité Cap Digital et Systematic Paris-Region. **Le Cube est le premier centre de création et de formation au numérique en France et parmi les plus réputés d'Europe.** En tant qu'association à impact, sa mission est de rendre les citoyens acteurs d'un futur désirable grâce à la créativité numérique et à l'innovation pédagogique. Il explore et croise les nouveaux territoires artistiques, scientifiques et citoyens pour sensibiliser les publics aux enjeux du numérique, avec quatre activités principales : **l'art numérique, l'éducation, la prospective et la formation aux entreprises.**



COMMENT LUTTER CONTRE LA DÉSINFORMATION

Entretien avec **Gérald Bronner**, sociologue, professeur, romancier et président de la Commission « *Les lumières à l'ère du numérique* ».

Arnaud Dupui-Castères : Pourquoi cette mission à ce moment-là ?

Gérald Bronner : La question du moment est intéressante car c'était déjà une demande tardive, car le sujet n'est pas récent. Un certain nombre d'institutions (UNESCO, ONU...) se sont déjà penchées sur la question de la manipulation de l'information et de la haine en ligne. Frappé par la violence du discours anti-vaccination dans lequel la France était plongée ces derniers mois, le président de la République a décidé d'agir en commandant une commission afin que celle-ci puisse rendre son rapport à la fin janvier 2022 en prévision de l'élection présidentielle.

ADC : Vous dites que ce sujet n'était pas particulièrement récent, ne pourrait-on pas aller plus loin et considérer que cette problématique de la fake news a toujours existé ?

GB : Les fake news existent depuis toujours, il en est de même pour les théories du complot qui sont un serpent de mer de l'imaginaire humain. Il y a toutefois une différence de degré dans le phénomène puisque les fausses informations se déploient beaucoup plus vite aujourd'hui que par le passé. Jusque dans les années 2000, il fallait une trentaine de jours pour qu'une théorie du complot telle que celle sur l'assassinat de Kennedy se déploie. Aujourd'hui, une heure suffit.

ADC : La qualité de l'information a-t-elle un rôle à jouer dans la lutte contre les fake news ?

GB : La qualité de l'information est une question centrale et est d'ailleurs le fil rouge de notre rapport.

Celle-ci dépend en premier lieu de ceux qui la produisent. Au-delà d'une logique concurrentielle, les journalistes peuvent être eux-mêmes contaminés par cette logique numérique et être à leur tour, piégés par des fake news mais aussi à être tentés de faire du sensationnel pour générer de l'audience. La qualité de l'information devrait être

mise en valeur par les algorithmes alors qu'aujourd'hui ces mêmes algorithmes ont tendance à créer des bulles d'information qui polarisent les idées politiques des utilisateurs. Encore faudrait-il que les GAFAM notamment acceptent de faire preuve de bonne volonté. Ce bras de fer est très engagé au niveau de l'Europe qui est l'avant-garde de la lutte politique de l'information avec le Digital Services Act qui permet d'accéder plus facilement au fonctionnement de ces algorithmes.

ADC : Comment différencier les fake news de l'information de mauvaise qualité ? Un risque de déviance consistant à identifier une bonne pensée unique et considérer toute autre pensée comme une fake news n'émerge-t-il pas ?

GB : Les journalistes, scientifiques, universitaires, étaient traditionnellement perçus comme des « gardiens » régulant le marché de l'information en autorisant ou non une information à être versée dans le domaine public. Cependant, la pression concurrentielle exercée sur ce marché est devenue extrêmement forte. La question n'est plus d'informer le plus objectivement possible, mais plutôt d'attirer l'attention en faisant du sensationnel. Plus mémorable, plus virale, la « mauvaise information », non vérifiée, non sourcée, crée un effet d'ancrage auprès du grand public. La régulation la moins liberticide est une régulation individuelle de l'information par l'esprit critique. Il y a des moyens à appliquer massivement, pas seulement au niveau de l'Éducation nationale mais aussi au niveau des entreprises qui ont toute leur place à prendre dans ce qui doit être une grande cause nationale. Un autre moyen serait de favoriser des contenus plus crédibles par le jeu des algorithmes.

ADC : Comment fait-on pour distinguer fake news, manipulation, idéologie ?

GB : Quand on utilise YouTube pour chercher des informations sur le climat, on a

plus de chance de tomber sur une vidéo climatosceptique que des informations scientifiques. Au prétexte de préserver la liberté d'opinion de chacun, on trompe le public en donnant un échantillon de points de vue qui n'est pas représentatif du vrai rapport à la connaissance sur cette question. Cette infobésité par le biais des algorithmes est de nature à privilégier le jugement des citoyens non experts. C'est la raison pour laquelle notre rapport insiste sur la notion de « diversité inauthentique. » Nous ne préconisons pas la censure mais des éléments de régulation permettant d'accéder à une sorte de diversité des points de vue authentiques, reposant sur un consensus scientifique.

ADC : Concernant les sources de l'information, pensez-vous que certains acteurs comme les scientifiques ne sont pas assez présents dans le débat public ?

GB : Il est évident aujourd'hui qu'il manque d'instances d'intermédiation entre les diffuseurs professionnels d'informations que sont les médias conventionnels et les « experts » au sens large du terme qui viennent de la recherche publique et privée. Cette absence de sollicitation est en partie due à la méfiance des recherches scientifiques privées. Pour autant, on ne peut pas se priver de la moitié des connaissances humaines et des dernières découvertes au motif qu'elles sont privées. Il faut trouver un moyen de réconciliation entre la recherche privée et l'opinion publique. •



Entretien réalisé par **Arnaud Dupui-Castères**
Directeur général & **Alyona Zakhartchenko**
Consultante Vae Solis Communications

LES RELATIONS MÉDIAS À L'HEURE DU NUMÉRIQUE

Multiplication des titres, des réseaux sociaux et des formats : comment éviter la dispersion des efforts et des moyens ?

De nombreux supports médias ou numériques, ou « natifs », ont vu le jour en 2021, démontrant un appétit toujours renouvelé pour l'information au sens large. Mais, si cette floraison des contenus multiplie les possibilités de communiquer, il faut désormais conjuguer pertinence du support et de l'information.

En 2021, les changements de vie engendrés par la Covid-19 ont influencé la relation des Français vis-à-vis des médias. La radio a ainsi perdu des auditeurs avec l'interruption des trajets pendulaires¹, et la presse a dû redoubler d'efforts pour retenir des lecteurs de moins en moins attentifs aux formats longs et en quête d'une information en images. La télévision a, elle, retrouvé des téléspectateurs, grâce à des rendez-vous importants comme les journaux télévisés et les prises de parole gouvernementales², et les Français écoutent de plus en plus les podcasts, qu'ils soient médias ou natifs³.

Les médias sociaux, déjà multiples et de plus en plus influents, ont poursuivi leur prolifération : apparition de Clubhouse, montée en puissance de TikTok (incontournable pour les marques) et désormais, concurrence de Discord (très actif sur les sujets de société ou politique). Enfin, alors qu'elle aurait pu s'affaiblir face à ces médias digitaux, la presse papier est portée par de nouveaux contenus : la tendance est au « journalisme de solutions » notamment ou aux contenus de niches ou engagés, à destination de lecteurs experts.

Ce champ des possibles en matière



de prise de parole nécessite d'effectuer un travail minutieux d'analyse de ses objectifs de communication : Cherche-t-on à gagner en notoriété ? À promouvoir l'image d'un dirigeant ou d'une marque ? À lisser une réputation post-crise ? Cela orientera aussi le choix des contenus à produire : Mon domaine est-il technique ou grand public ? Mon actualité et celles de mon secteur sont-elles riches ? Suis-je créateur ou curateur de contenu ?

Pour ne prendre qu'un exemple, le podcast, très en vogue, n'a pas toujours une audience à la hauteur des attentes : même si le contenu est passionnant c'est la plateforme de diffusion qui fera le succès. De même, rien ne sert de courir et nourrir tous les médias sociaux à la fois ; chaque plateforme a son public et son usage, et mieux vaut n'en servir qu'un ou deux correctement que tous mal ! Toutes les entreprises n'ont pas vocation à se lancer dans des *lives* TikTok ou des salons de discussion sur Twitch. Idem pour le format newsletter : s'il comble des adeptes en recherche

d'informations pointues dans un format court et ergonomique, il peut vite être éjecté dans les « SPAM » s'il n'est pas pensé sur la durée. Pour intéresser un journaliste des médias « de solutions » il faut proposer des initiatives durables, citoyennes et originales. La multiplication des supports et des formats depuis deux ans démontre que les lecteurs ou auditeurs ont toujours faim d'informations de toute nature. Mais pour ne pas se perdre dans cette jungle des médias anciens et nouveaux, il faut à tout prix éviter la dispersion des moyens et des énergies. •

¹ Avec la Covid-19, l'audience des radios à un nouveau plus bas historique, *Les Echos*, 13 juillet 2021.

² Grâce à la Covid, la télé résiste bien à la « netflixisation » des usages, *La Tribune*, 24 février 2021.

³ Les écoutes de podcast natif accélèrent en France avec 74% de croissance en un an et représentent 16 millions d'écoutes mensuelles au deuxième trimestre 2021, *Médium*, 28 octobre 2021.



Alissa Joly Consultante & **Isabelle Mas**
Associée Vae Solis Communications

PORTRAIT D'ALUMNI

La Vie Claire

« Vous allez voir, elle est un peu comme vous Claire... ».

Mi-rassurés mi-intrigués quand on nous propose de réaliser ce portrait d'Alumni, nous partons à la rencontre de Claire Morenvillez, directrice des relations extérieures de Shell France dans un café à deux pas du 16 avenue Kléber.

Nous nous étions déjà rencontrés à l'occasion de soirées Alumni Vae Solis, organisées chaque année dans la chaleur de juillet, mais, sans prendre réellement le temps d'échanger. Après un tour d'horizon de nos connaissances communes, nous nous lançons à l'abordage avec une accroche un peu bateau : « Peux-tu nous raconter ton parcours ? »

Nous commençons par notre intérêt commun : la politique. Ça l'anime depuis toute petite : du référendum de Maastricht, à sa première campagne, à 9 ans pour Jacques Chirac « avec un cageot de pommes » dans son village natal de l'Aube.

Elle suit ensuite « un parcours de bonne élève » qui l'amène à faire une partie de ses études de droit à Cambridge – « une expérience absolument exceptionnelle » –, avant de rejoindre Sciences Po Strasbourg pour les études européennes puis l'ESCP à Berlin, car elle voulait « toucher à tout ». Alors qu'elle hésite à devenir avocate, c'est finalement le lobbying qui l'emporte : « Quinze ans après je peux dire qu'il y avait une certaine logique. » « Dans le lobbying, il y a un côté provoc qui m'amuse [...], on est au carrefour de l'observation politique. » Après quatre années dans un cabinet de conseil pure player en affaires publiques, elle arrive chez Vae Solis, « la meilleure école de formation ».

Des dossiers passionnants, de nouvelles compétences – particulièrement l'influence et la communication de crise –, elle découvre alors et prend vite goût au conseil aux dirigeants. « À l'époque j'avais 25 ou 30 ans, c'est ultra-stimulant. »

Si elle devait résumer le conseil en un mot : « couteau suisse ». « C'est formateur par la pluralité des missions, il faut s'adapter et se renouveler en permanence et cela te permet



de réduire l'entonnoir pour trouver ta voie. » La fameuse phrase que tout consultant a déjà entendue sur l'apprentissage et le temps long porte aujourd'hui tout son sens pour elle : « Si je n'apprends pas, je dépéris. »

Quand on lui demande ses meilleurs souvenirs chez Vae Solis, ce sont évidemment les dossiers stratégiques qui viennent en premier, mais très vite ce sont les rencontres. « C'est la seule entreprise où je me suis fait de vrais amis », qu'elle voit toujours aujourd'hui. C'est aussi ça l'esprit Vae Solis.

Après son passage chez nous, une nouvelle expérience dans le conseil lui permet de réaliser qu'elle n'a pas la « fibre prospection », et elle se laisse tenter par un poste « côté client ». Elle devient responsable des affaires publiques de Tereos, deuxième sucrier mondial, « sans rien connaître à l'agriculture

ni au sucre. » Pour Claire, c'est l'illustration qu'au-delà du réseau, l'expertise de fond s'acquiert quand on a une curiosité, une force de travail et une expertise en affaires publiques. La preuve : ça ne l'a pas empêchée de devenir présidente de Culture sucre.

Puis la Covid est passée par là. Le télétravail dans sa maison de l'Aube entraîne une remise en question et la volonté de trouver un nouveau défi à relever. « J'étais attirée par Shell et l'énergie pour être au cœur de l'actualité et des problématiques de transition énergétique. »

Elle devient ainsi Directrice des relations extérieures du géant pétrolier, réunissant la communication, les affaires publiques mais également les enjeux RSE. Les débuts ont été studieux dans ce domaine. Mais après quelques mois, elle en parle comme une experte ! C'est ça, sa force à Claire.

Nous lui demandons alors comment elle arrive à articuler vie professionnelle et personnelle. « Tout est une question d'équilibre. Moi je veux faire autre chose que travailler, je veux aller au théâtre, à l'opéra, voyager ; ça me permet de trouver de l'inspiration et de cultiver ma créativité. » Elle nous explique pourquoi elle n'a jamais voulu tout sacrifier pour un poste et répète son mantra : « Avoir du temps pour mettre du beau dans sa vie. » Et c'est réussi.

L'entretien touche à sa fin. Nous regardons nos montres. Une heure et demie à échanger sur nos expériences, son parcours, le métier de lobbyiste, et nos dernières sorties culturelles. « Vous retournez au bureau ? Zut j'ai loupé ma séance au ciné ! » lance-t-elle. Sur le chemin du retour au bureau, nous prenons l'engagement d'aller au cinéma plus souvent. •

Claire Morenvillez en quelques dates :

- 1983 : Naissance
- 2010 - 2013 : Expérience chez Vae Solis
- 2021 : Directrice des relations extérieures de Shell France



Valentin Ducros & Ewen Mahé,

Consultants seniors Vae Solis Communications

LES RISQUES DE LA RAISON D'ÊTRE : ENTRE VALEURS ET CALCUL

Les promesses vertueuses ne sont pas, pour l'entreprise, sans risque juridique et, surtout, réputationnel. C'est pourquoi il est préférable pour elle de ne pas « s'engager » à la légère.



L'époque où l'objectif unique d'une entreprise était de réaliser des bénéfices est incontestablement révolue. Urgence climatique, égalité, diversité, lutte contre les discriminations : sur tous ces enjeux, elle est désormais presque mise en demeure de s'engager, d'aller au-delà de sa simple promesse marchande en ayant un impact positif sur la société. La défiance qui prévaut envers le système politique, les médias et tous les corps intermédiaires renforce encore le poids de cette injonction : l'entreprise est aujourd'hui « attendue »... comme le messie.

D'aucuns penseront que cette attente est disproportionnée par rapport aux moyens dont dispose une entreprise, fût-elle puissante. D'autres, au contraire, jugeront qu'il était plus que temps de tourner la page sur la vision étroite, mesquine qui prévalait auparavant, parfaitement résumée par Milton Friedman dans son célèbre article du *New York Times* de septembre 1970 : « La seule responsabilité sociale d'une entreprise, c'est de faire du profit » – assertion devenue inaudible. La vérité est que, du point de vue opérationnel, la question se pose dans des termes

à la fois moins manichéens, et plus complexes.

Caractère opposable juridiquement... et médiatiquement

Certes, la loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) de 2019 a consacré la naissance d'un « capitalisme responsable obligé », d'une part, en renforçant certaines contraintes et, d'autre part et surtout, en ouvrant des possibilités nouvelles (Raison

d'être, option pour le statut d'Entreprise à mission...) vis-à-vis desquelles chaque entreprise doit se positionner. Elle doit le faire au regard de son appétence propre, mais aussi par rapport à son univers concurrentiel : difficile d'assumer la posture où, seul, on ne formulerait pas d'admirables promesses... Pourtant, près de deux ans après l'instauration de ce cadre juridique, le rapport Rocher (remis au ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance en octobre 2021) est venu dresser un premier bilan relativement décevant en matière d'adhésion au nouveau dispositif : alors que les astres (activisme des ONG, attente d'une part croissante de la population, pression médiatique...) semblent alignés pour pousser les sociétés dans cette voie, elles ne se sont pas précipitées pour se doter d'une Raison d'être, et moins encore pour l'inscrire dans leurs statuts. Pourquoi cette prudence ?

Celles qui ont été auditionnées dans le cadre du rapport Rocher sont unanimes : se dire engagé, voire exemplaire, ne leur semble pas sans risque. Elles n'ont pas tort ! Un premier, risque, évident, est d'ordre juridique : à la Raison d'être s'attache une obligation de moyens et un caractère opposable qui la distinguent nettement des politiques RSE auxquelles on souscrit de son propre chef. La possibilité que soit recherchée, sur la base d'un préjudice allégué par tel ou tel, la responsabilité d'une entreprise (voire de ses mandataires sociaux) pour manquement à ses engagements n'est, selon les juristes, pas à exclure.

Encore ce premier risque est-il incertain... ce qui n'est pas le cas du second, le risque médiatique. Car si l'opposabilité juridique demeure floue et discutée par les spécialistes, l'« opposabilité médiatique », elle, est à l'heure de la transparence intégrale, du *fact-checking* et de la viralité permise par les réseaux sociaux, tout simplement fatale. Or, être assigné au tribunal des medias ou de Twitter pour insincérité ou défaut de vigilance sur les valeurs mêmes qu'on proclame peut occasionner des dégâts considérables au capital réputation d'une entreprise, l'un de ses biens les plus précieux... alors même que, justement, ses

« Être assigné au tribunal de l'opinion pour insincérité ou défaut de vigilance sur les valeurs qu'on proclame peut coûter très cher à la réputation »

engagements avaient vocation à le renforcer. Cela est particulièrement visible lorsque survient tel ou tel scandale « corporate » : un simple coup d'œil sur le site web de l'entreprise incriminée fait apparaître, entre les déclarations d'intention et la réalité, un écart cruel dont on ne sait pas s'il faut en rire ou en pleurer. Ajoutons que le bénéfice vis-à-vis des parties prenantes (clients, salariés, etc.) d'une démarche du type Raison d'être ou même adoption du statut d'Entreprise à mission tend à décroître avec le temps et avec la prolifération des convertis : on a beaucoup parlé des pionniers (on se souvient de Danone dès 2020), les suiveurs sont tout naturellement moins remarqués pour leur démarche au fur et à mesure qu'elle se banalise.

Le credo du « méchant Friedman » peut aider la « gentille entreprise »

On comprend, dès lors, l'hésitation de ces agents économiques rationnels que sont les entreprises au moment de s'engager dans un processus qui présente de moins en moins de bénéfices, et de plus en plus de risques. Le paradoxe est que c'est peut-être bien le credo apparemment d'un autre âge du « méchant Friedman » qui donne la meilleure clé de lecture des difficultés qu'il y a aujourd'hui à se présenter en « gentille entreprise ». Contrairement à ce que l'on croit généralement, Milton Friedman admettait tout à fait que l'entreprise contribue volontairement à la promotion de l'intérêt général, mais seulement à condition que celui-ci coïncide avec son intérêt parti-

culier. Il aurait ainsi parfaitement compris qu'elle défende la planète ou qu'elle affiche des objectifs d'inclusion ou de diversité... si cela lui permettait d'avoir plus de clients, ou encore de recruter les meilleurs talents. Autrement dit, qu'elle fasse le bien si cela lui profite à elle, que son altruisme soit au fond un égoïsme bien compris (ce qui, au passage, ne change rien au caractère objectivement désirable des objectifs poursuivis).

C'est précisément à ce réglage que doivent aujourd'hui procéder les entreprises en se demandant, dans le cadre d'un *process* très sérieux d'évaluation et de simulation, jusqu'où elles peuvent aller, en matière d'engagement RSE, pour en retirer un maximum de bénéfices mais sans se mettre elles-mêmes en risque au-delà de ce qui est acceptable. Cynique ? Pas tant que cela ! L'intérêt de tous n'est certainement pas que, échaudées par une multiplication d'effets boomerang qui refroidirait leurs ardeurs, les entreprises désertent le terrain des valeurs qu'elles commencent à peine à investir. •



Amélya Cheraïti

Consultante

& Philippe Manière

Président de Vae Solis Communications

PLAN DEEPTech 2030, MIRAGE DE COMMUNICATION OU REMÈDE CONTRE LE DÉCLIN ANNONCÉ DE L'INDUSTRIE FRANÇAISE ?

Notre pays va s'industrialiser par nos start-up technologiques qu'on appelle les deeptech", affirmait Emmanuel Macron fin 2021, lors du lancement du plan France 2030. Au menu : renforcer la souveraineté dans des secteurs stratégiques – biotechnologies, électronique, robotique, énergie... – en contribuant, en même temps, à créer de l'emploi. Grâce à son plan deeptech, le gouvernement entend faire émerger au moins 100 sites industriels par an... Un beau programme ! Et un florilège d'annonces quelques mois avant les élections, dans un pays mutilé par des décennies de désindustrialisation, qui nous interroge, sinon sur le fond, au moins sur la temporalité.

Star-tup technologiques, levier de souveraineté et de réindustrialisation des territoires

Mais qu'est-ce la deeptech ? Majoritairement issues de laboratoires de recherche, tels le CEA ou le CNRS, ces « technologies de rupture » viennent généralement révolutionner leur secteur avec des produits ou services grâce à des innovations profondément disruptives. C'est par exemple le cas de la technologie de l'ARN messenger. Ces technologies nécessitent du temps et des capitaux importants pour se développer et offrent de fortes barrières à l'entrée. Autre atout majeur, les deeptech ont vocation à (re) développer l'industrie dans les territoires. C'est indéniable, jamais un gouvernement n'aura autant investi – et communiqué – en faveur des start-up, mais les start-up technologiques sont longtemps restées le parent pauvre de l'action du

gouvernement. L'accent a longtemps été mis sur les start-up du numérique à travers une « French Tech » qui, après une idylle avec les médias économiques en début de quinquennat, est rapidement apparue aux yeux du grand public comme déconnectée du tissu économique local et plus généralement de l'économie « réelle ».

Dans cet univers, le coup de projecteur fin 2021 sur le développement des deeptech interroge : s'agit-il réellement de la « botte secrète » de la réindustrialisation de la France et de ses territoires ? Ou est-ce avant tout un axe de communication du gouvernement pour redonner espoir en notre développement économique ? La succession d'annonces entre fin 2021 et début 2022 en atteste, le président Macron et son gouvernement ont décidé de mettre l'accent sur le thème « technologie et industrie » ! Mais cette fois avec une approche de communication bien différente de celle de la « start-up nation ». Plus question de paraître « hors sol » : la communication doit démontrer comment la tech peut devenir un accélérateur pour l'industrie et la souveraineté

basées en régions », déclare Paul-François Fournier, Directeur exécutif Innovation de Bpifrance.

Ainsi, à l'inverse du discours sur la « start-up nation », beaucoup critiqué car perçu comme trop parisien, trop superficiel, l'accent est désormais mis sur la tech comme un moteur du renforcement de notre tissu industriel dans les territoires, avec un angle d'une efficacité redoutable : le patriotisme économique. Un patriotisme qui bénéficie au plus grand nombre, qui redonne espoir en l'avenir et qui permet d'envisager de nouveaux jours heureux.

La technologie et l'innovation de rupture au carrefour du « monde de demain. »

Besoins alimentaires, transition énergétique, robotique, cybersécurité, *big data*, microélectronique, nouveaux matériaux... la technologie et l'innovation de rupture seront au carrefour du « monde de demain ». L'accélération de l'écosystème deeptech s'avère incontournable pour se donner toutes les chances de

« La communication gouvernementale doit embarquer tous les publics. »

économique. « *Les start-up ne constituent pas un écosystème déconnecté du monde réel. (...) L'innovation est un levier pour transformer l'appareil de production* », martèle Agnès Pannier-Runacher, ministre chargée de l'Industrie. Pour Bruno Lemaire « *les entreprises technologiques (...) sont essentielles à l'innovation et à notre souveraineté technologique...* » ; « *80 % des Deeptech sont*

s'attaquer à la résolution des grands défis du XXI^e siècle, tels que la lutte contre le cancer ou encore le changement climatique. La France compte d'ailleurs quelques beaux succès : Ynsect, spécialisé dans l'élevage d'insectes et leur transformation en ingrédients à destination des animaux qui compte déjà trois sites de production industrielle ; Symbio, qui développe de l'hydrogène pour les véhi-



cules ; ou bien encore Exotec, première start-up industrielle à avoir passé le cap de la licorne, sont parmi les exemples les plus emblématiques.

Après avoir raté le train du numérique, largement dominé par les États-Unis et l'Asie, notamment par les GAFAM et BATX, l'Europe et la France ont aujourd'hui une carte à jouer grâce aux entreprises technologiques. Mais nous ne sommes pas les seuls à concourir ! Les investissements dans les start-ups deeptech sont passés de 15 à 60 milliards de dollars dans le monde entre 2016 et 2020, d'après le dernier rapport de BCG/Hello Tomorrow.

Au-delà des financements, le challenge principal est de réussir à réconcilier « l'ancien » et le « nouveau » monde, à renforcer les liens et les synergies entre industriels, centres de recherche et entrepreneurs de la tech... Bref, créer un récit capable de rassembler autour d'objectifs communs. C'est toute la beauté du projet – et de la communication gouvernementale – qui se doit cette fois d'embarquer tous les publics : industriels, chercheurs, investisseurs, entrepreneurs, pouvoirs publics, territoires, citoyens... Un exercice de communication jusqu'ici bien mené. À croire que, comme le dit Claude Lelouch

dans *Itinéraire d'un enfant gâté*, « Plus l'adversité est grande, plus l'envie de convaincre l'est aussi. » •



Charlotte Bourgeois-Cleary

Associée

Justine Ferrière & Octave Sauzay

Consultants Vae Solis Communications

LE RISQUE CYBER, UN RISQUE COMME LES AUTRES

En 2019, au moins 9 entreprises sur 10 ont été touchées par une cyberattaque ou une tentative d'attaque. Le coût moyen de ces attaques a été évalué à plus de 1,3 million d'euros pour une seule entreprise¹. Entre 2019 et 2020, en France, ces attaques ont augmenté de 255%², touchant aussi bien des ETI, des organismes publics ou des groupes du CAC 40.

La menace cyber est progressivement devenue l'un des risques majeurs pointés par les entreprises, mais à la différence d'autres nouvelles menaces comme le réchauffement climatique, peut-être plus abstrait et difficilement saisissable, la cybercriminalité peut être concrètement et efficacement adressée. Il est pour cela indispensable que les entreprises prennent conscience de leur vulnérabilité et participent activement à la maturité de leurs collaborateurs sur le sujet.

Vae Solis Communications, en proposant des exercices à la gestion et la communication de crise participe à leur préparation ; ce n'est qu'en intégrant l'anticipation et l'entraînement dans leur stratégie, que les entreprises pourront faire face à ces attaques.

Investir pour se prémunir du risque cyber

Selon l'étude IFOP menée pour F-Secure (2021), 9 personnes sur 10 pensent qu'investir pour se protéger des cyberattaques constitue un « enjeu majeur pour les entreprises », mais seules deux tiers d'entre elles considèrent que « leur entreprise est suffisamment protégée contre une cyberattaque »... Une perception de l'état de latence dans lequel se situent encore trop d'entreprises. Un paradoxe, quand on sait que le déni et l'attentisme sont autant de points nocifs pour leur pérennité. Les entreprises doivent agir à tous les niveaux de leur organisation car l'anticipation et la gestion du risque cyber ne doivent pas être de la seule compétence des équipes IT. La direction générale

doit piloter ces problématiques pour ensuite allouer les ressources adaptées afin de doter l'interne d'outils innovants, de former les collaborateurs et de s'entourer d'experts sur le sujet.

S'entraîner pour détecter, neutraliser et réparer la menace

L'objectif est de doter l'interne d'outils et réflexes évitant que l'entreprise ne parte d'une page blanche en cas de crise avérée. La mise en place de fiches réflexes, formations et tests de sensibilisation permet aux collaborateurs de rester en éveil sur le sujet. Ce n'est que sur la base de ces investissements que les entreprises pourront expérimenter, tester et éprouver l'efficacité de leurs dispositifs et les réflexes de leurs collaborateurs. Ces exercices permettent



aux entreprises de valider l'adéquation de leurs équipements et d'identifier les potentielles failles dans leur organisation.

Assumer pour préserver son capital réputation

Aucun système n'est infaillible. Malgré la préparation et le respect des bonnes pratiques édictées en interne, les cyberattaques continueront. Mais aussi paradoxal que cela puisse paraître, la généralisation des cyberattaques constitue une « chance » pour les entreprises. Pendant longtemps, les cyberattaques étaient rarement rendues publiques, perçues comme une preuve de faiblesse des entreprises qui en étaient victimes et leur divulgation au grand public était souvent subie comme une humiliation. Aujourd'hui la donne a changé ; la culture de la honte et du secret tend à s'effacer au profit d'une communication plus assumée des entreprises. Elles ont l'opportunité de passer d'une communication faite de justifications et d'excuses, à une communication responsable, transparente et humble, davantage susceptible d'attirer l'empathie et ainsi de préserver leur capital réputation.

Et si on pensait collectif ?

Le risque cyber plane au-dessus de toutes les entreprises, c'est pourquoi elles devraient penser et agir de manière collective, à l'échelle de leurs secteurs. Mettre en place des dispositifs de prévention partagés, comme cela est le cas sur les risques psychosociaux, permettrait à toutes les entreprises de disposer de ressources les rendant moins vulnérables et plus agiles face à des hackers à la détermination inébranlée. •



Anaïs Agozo Ndelia, Vaiana Lefebvre
Consultantes
& **Laurent Porta**

Associé - Directeur Vae Solis Communication

¹ Retour sur les chiffres cybersécurité de 2019 (netexplorer.fr).

² Rapport franco-allemand sur la menace cyber.

³ Almond est un acteur français indépendant de l'audit et du conseil dans les domaines de la Cybersécurité, du Cloud et des Infrastructures.

3 Questions à Luc Delpha,

Associé Almond³



365 : Comment qualifieriez-vous la préparation des entreprises face au risque cyber ?

Luc Delpha : Je dirais que le niveau de préparation est encore trop souvent insuffisant, même s'il a beaucoup augmenté depuis 3 ans. Les entreprises commencent à comprendre qu'elles seront un jour ou l'autre touchées. Mais font-elles vraiment ce qu'il faut pour se préparer ? Ce n'est pas encore gagné.

Beaucoup d'entreprises traitent le sujet avec un prisme unique qui est d'assurer la continuité d'activité ; or, se préparer activement à une cyberattaque va bien au-delà. Se préparer c'est aussi anticiper la reconstruction, la réparation et la sécurisation de son système informatique.

365 : Comment savoir aujourd'hui si une entreprise est bien protégée contre le risque cyber ?

L D : C'est le point le plus relatif, car ce qui importe est de savoir si l'entreprise a bien adapté son niveau de protection à ses enjeux. Est-elle préparée à faire face à la cybercriminalité ambiante et présente tous les jours sur les réseaux ? Est-elle préparée à faire face aux risques cyber

« Aujourd'hui encore, trop d'entreprises dépensent beaucoup d'énergie à couvrir des menaces qui n'ont pas de sens pour elles. »

spécifiques qui la concernent ? D'où l'importance de réaliser un audit qui définira les besoins et les réponses à apporter.

Aujourd'hui encore, trop d'entreprises dépensent beaucoup d'énergie et de temps à couvrir des menaces qui n'ont pas de sens pour elles.

365 : Que faut-il pour bien se préparer ?

L D : Se préparer à un incident cyber, c'est être prêt à réagir. C'est vouloir « éviter le suraccident » et surtout « préparer la réparation » de tout ce qui pourrait être affecté par l'agression. Il faut donc apprendre à maîtriser ses outils et s'entraîner régulièrement à les utiliser.

Être prêt c'est pouvoir se dire : je ne sais pas quand ni comment je serai attaqué, mais je sais que quand je le serai je saurai réagir pour minimiser les impacts. C'est développer au sein de l'entreprise une culture du risque cyber nécessaire pour y faire face : avoir un système de sauvegarde, détenir des machines et une infrastructure permettant de restaurer et reconstruire le système : serveurs de rechange, ordinateurs de back-up, etc., former les personnes.

365 : Si vous aviez un dernier message à faire passer ?

L D : Anticipez et préparez-vous en intégrant dans vos scénarios toutes les hypothèses possibles. Puis, entraînez-vous ! Seuls la pratique et les exercices de crise vous permettront d'être efficaces dans les moments critiques. •

Contributeurs



Corinne Dubos

Associée et directrice générale déléguée



Justine Ferrière

Consultante



Sophie Dulibeau

Directrice conseil



Luca Pozzo

Consultant



Joséphine Manière

Consultante



Alexis de Maigret

Associé



Alyona Zakhartchenko

Consultante



Sabrina Bouguereau

Consultante



Soizic Héry

Office manager



Jean-Benoît Harel

Consultant



Guillaume Gallix

Consultant



Max Benard

Consultant Senior



Laurent Porta

Associé



Clémence Naizet

Consultante



Tatiana Pychugina

Assistante Philippe Manière



Sara-Louise Boukara

Consultante



Christophe Reille

Associé et directeur général délégué



Vaiana Lefebvre

Consultante

Aidez-vous à prendre soin de votre cœur !

Le Groupe ACTION fédère les professionnels, les patients et le grand public pour faire avancer la connaissance, l'information, la prévention, la recherche et la formation sur les pathologies cardiovasculaires.

Soutenir le Groupe ACTION, c'est nous aider à :

- **faire avancer la recherche** à travers d'études cliniques nationales et internationales pour améliorer le pronostic des patients et du grand public à risque cardiaque ;
- **approfondir la connaissance** des soignants par le biais de cours, formations, conférences pour une meilleure prise en charge des patients ;
- **faciliter le quotidien des patients** et celui de leur entourage grâce à l'implication de bénévoles (mise en place d'ateliers : yoga, sophrologie, groupes de parole, nutrition, ordonnance muséale, etc.) ;
- **attribuer des bourses** aux jeunes médecins, internes, psychologues, infirmières...
- **organiser tous les ans des journées de sensibilisation** ouvertes à tous, dont La Grande Journée du Cœur.



Pour vous informer ou participer à nos actions :



www.action-groupe.org



Président : Pr Gilles Montalescot
GH Pitié-Salpêtrière - Institut de Cardiologie
47-83 bld de l'Hôpital - 75013 Paris
Mail : contact@action-groupe.org
Tel : 01 4216 3097



Référence latine :
« malheur à celui qui va seul »



Vae Solis

vous accompagne
pour gérer
efficacement
votre capital
réputation.

Positionner

Engager

Défendre

*le plus sensible et le plus précieux
de vos actifs immatériels*

vae solis
COMMUNICATIONS