

# 365°

LE NEWS TANK  
DE VAE SOLIS  
COMMUNICATIONS

#18 — 2024 - vae-solis.com

## Dossier

### L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET NOUS



**Interview**  
**Cédric Villani**  
P. 26



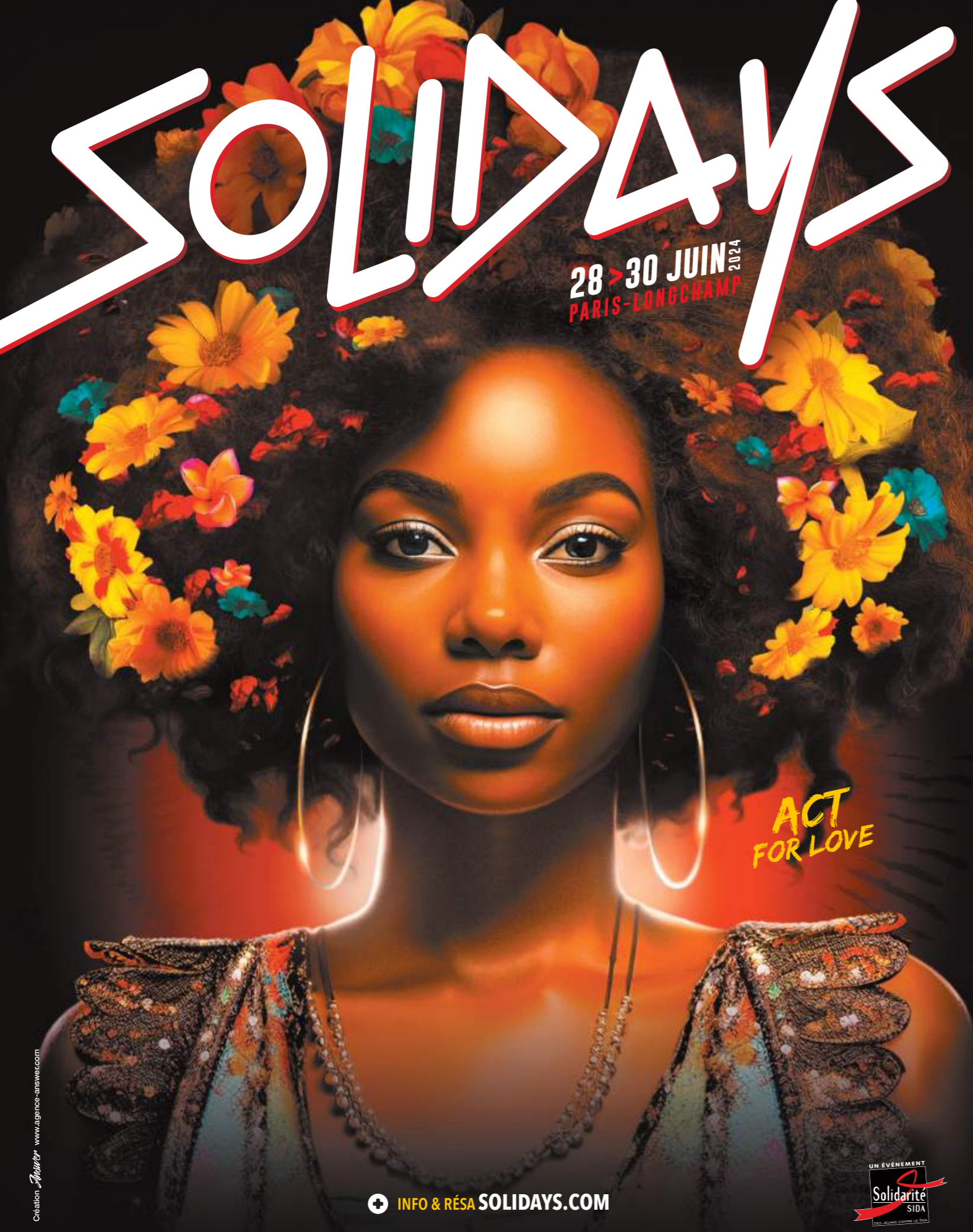
**Comprendre**  
Les « Fake news » : Menace  
sur la démocratie libérale ?  
P. 14



**Anticiper**  
« Buzzing twenties » :  
quel nom pour notre époque ?  
P. 22



**Le grand témoin**  
**Interview :**  
David Colon  
P. 10



INFO & RÉSA [SOLIDAYS.COM](https://www.solidays.com)



## WHAT ELSE ?



Il y a des années où choisir le dossier (et, donc, la Une) de notre magazine donne lieu à des hésitations, voire à des débats. Ce ne fut pas le cas du « 365 » millésime 2024 que vous avez entre les mains : l'intelligence artificielle s'imposait comme une évidence. D'abord, parce que cette révolution est énorme : Sundar Pinchai, le patron de Google, la dit plus importante que celles du PC, il y a 50 ans, ou de l'Internet grand public, il y a 30 ans, dont on sait à quel point elles ont changé nos vies à tous ! Ensuite, parce que sa rapidité est inouïe : les progrès de l'IA sont quotidiens et spectaculaires. Enfin, parce que, pour la première fois dans l'Histoire, une rupture technologique va secouer plus durement les salariés les plus qualifiés

que les autres. ChatGPT a certes vocation à entrer dans tous les foyers (et tous les lieux de travail), mais ce sont les professions « supérieures » qui sont les premières confrontées à la fois aux bienfaits, et à la redoutable concurrence de l'IA. Nous avons demandé à Cédric Villani, notre génie des maths, qui est aussi l'auteur d'un rapport remarqué sur l'IA, de nous aider à en décrypter la réalité. Passionnant. Nous avons aussi voulu comprendre comment les journalistes, les avocats... mais aussi les communicants allaient être impactés. Et, plus largement, ce que les entreprises devraient faire pour que leurs salariés s'approprient l'intelligence artificielle.

L'IA est hélas, aussi, à l'heure des réseaux, un merveilleux outil pour les marchands de mensonge et autres auteurs de manipulation étatique. Les derniers mois ont été marqués par l'intensification de la guerre informationnelle dont nous découvrons, révélation après révélation, combien elle menace nos démocraties. Vous plongerez, avec notre Grand Témoin, le spécialiste en histoire de la propagande David Colon, dans les arcanes de la désinformation.

Cette édition vous permettra également, entre autres, de mieux comprendre la « justice négociée », le rôle croissant des affaires publiques dans les territoires ou encore les raisons du retour de la « newsletter », mais aussi de découvrir les coulisses des négociations entre partenaires sociaux... et les ressorts de la psychose des « punaises de lit ».

Bonne lecture !

Arnaud Dupui-Castères et Philippe Manière

**365°**  
vae solis  
COMMUNICATIONS

**365° est une publication de Vae Solis Communications** : 16 avenue Kléber, 75016 Paris – Tél : 01 53 92 80 00 – Mail : [contact@vae-solis.com](mailto:contact@vae-solis.com) – [www.vae-solis.com](http://www.vae-solis.com) – Directeurs de la publication : Arnaud Dupui-Castères et Philippe Manière – **Rédacteur en chef** : Philippe Manière – **Rédactrice en chef adjointe** et **cheffe d'édition** : Mercedes Peñas-Serrano – **Création et design graphique** : Billy Bones, [agence-billybones.com](http://agence-billybones.com) – **Crédits photos** : AFP – Pascal Lachenaud : P18 / Lucas Barioulet : P 22 / Bertrand Guay : P 24 DALL-E 3 : P 19, 30, 32, 33, 34, 38 / © David Atlan : P 10 / Depositphotos : P 14, 17 / Getty Images via AFP / Tomas Cuesta : P 6 / iStock : Nuthawut Somsuk P36 / © François Escriva : P 4, 8, 9, 35, 42 / © Maximilien Sporschill-Agence Rétines : P27-29 / © Nilton dos Santos Almeida : P 3, 4, 42 / Pixabay – Nattanan Kanchanaprat : P 40 / Shutterstock : P 13, 39 / © Tiraden : P 12 / Unsplash Emmanuel Ikhwuegbu : P 21 / – **Impression** : imprimerie ICP – Ploërmel.



## Contributeurs



**Nathan Ortega**  
Consultant



**Isabelle Mas**  
Associée



**Paul Rolland**  
Consultant senior



**Christophe Reille**  
Associé



**Anna Guihard**  
Consultante



**Camilia M'Hamed Saïd**  
Consultante senior



**Luca Pozzo**  
Consultant senior



**Arnaud Dupui-Castères**  
Fondateur - Directeur général



**Gabrielle Maes**  
Consultante



**Arthur Nowicki**  
Consultant senior



**Mathieu Pontécaille**  
Directeur conseil



**Bérénice Chérencé**  
Consultante



**Philippe Manière**  
Cofondateur - Président



**Alexis De Maigret**  
Associé



**Juliette Loiselle**  
Consultante



**Camille Chareyre**  
Chargée de mission RH



**Thomas Thévenoud**  
Directeur - Associé



**Bryce Lebecq**  
Consultant



**Jean-Baptiste Aricat**  
Consultant



**Céline Clément Petremann**  
Directrice conseil

## Sommaire

3

### Édito

4 et 42

### Contributeurs

6

### Dans le rétro

- ÉLECTIONS  
EN ARGENTINE

8

### En bref

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

10

### Le grand témoin

- Entretien avec :  
David Colon

12

### Comprendre

- CJR : les communications d'un procès d'exception
- Enquêtes internes et justice négociée
- Fake news, Menace sur la démocratie libérale ?
- Négociations entre partenaires sociaux... vues du Medef
- Le phénomène BANANA
- Punaises de lit : anatomie d'une psychose



20

### Anticiper

- Guerre de communication en Afrique : comment la France s'est laissé distancer
- « Buzzing twenties » : quel nom pour notre époque ?
- Quand les territoires font coalition : le nouvel élan des affaires publiques locales

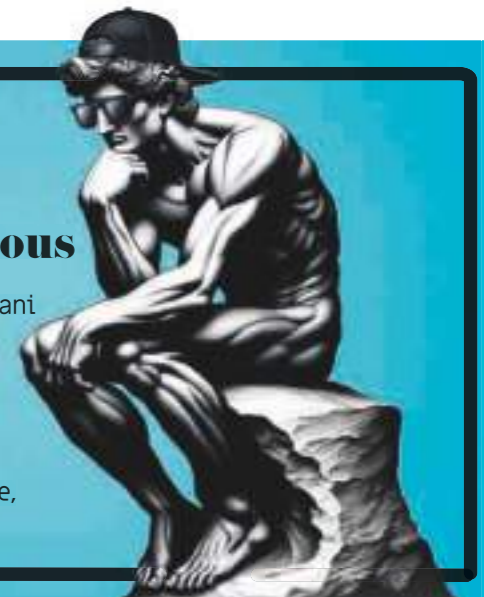
35

### À suivre

- Portrait d'album : Sophie Dulibeau
- Communication marque employeur : des outils stratégiques pour attirer les talents
- Le grand retour de la newsletter
- MiFID II : chronique d'une mort annoncée
- Affaires publiques : le grand retour du Sénat...
- Nouvelle finance, nouvelles règles : vers des standards durables universels
- Une année de visibilité pour Vae Solis

## 26 Dossier l'Intelligence Artificielle et nous

- Entretien avec : Cédric Villani
- L'IA annonce l'ère du consultant augmenté
- IA : on ne commence pas un courrier par « Je »
- IA et gestion de crise
- IA et journalisme : je t'aime, moi non plus...





## ÉLECTIONS EN ARGENTINE

2023 a été marquée par l'élection de plusieurs dirigeants populistes, dont Javier Milei à la présidence de l'Argentine. Ni ses curieuses manies (il parle à son chien mort par spirisme), ni ses outrances (ici la « tronçonneuse » avec laquelle il prétend tailler dans les dépenses publiques) n'ont arrêté un peuple qui, épuisé par des années de déclin économique et d'inflation galopante, a voulu tenter ses recettes ultra-libérales.

## En bref

### VAE SOLIS PARTY

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



### Vae Solis dans les Guides et classements 2023

#### Classé incontournable

**CAPITAL INVESTISSEMENT**  
Communication financière

**RISK MANAGEMENT & GESTION DE CRISE**  
Communication de crise

**RESTRUCTURING & ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ**  
Communication de crise

#### Classé excellent

**MARKETING, COMMUNICATION & DIGITAL**  
- Communication corporate  
- Communication financière et boursière  
- Communication des avocats et professions libérales  
- Communication judiciaire

### Ils nous ont rejoints cette année

L'évolution des équipes témoigne du dynamisme de notre activité en 2023, mais aussi de l'attractivité de nos consultants qui se sont vu proposer des postes de décision dans leur domaine de compétence. **Aux premiers, bienvenue ; aux seconds, bonne chance !**

- **Oscar Bonnard**  
Consultant
- **David Buzonie**  
Consultant
- **Camille Chareyre**  
Chargée de mission RH
- **Bérénice Chérencé**  
Consultante
- **Céline Clément-Petremann**  
Directrice conseil
- **Thomas Coulom**  
Consultant senior
- **Anne-Henry Faÿ**  
Consultant
- **Louis Lardet**  
Consultant
- **Ludovic Marino**  
Consultant
- **Camilia M'Hamed-Saïd**  
Consultante senior
- **Mathieu Pontécaille**  
Directeur conseil
- **Thomas Thévenoud**  
Directeur - Associé
- **Paul Rolland**  
Consultant senior



### Félicitations à nos alumni

- **Alice Ackermann**  
devenue Conseillère en communication pour International Planned Parenthood Federation (IPPF)
- **Sabrina Bouguereau**  
devenue analyste politique Union Européenne de Danone
- **Guillaume Didier**  
devenu associé de DGM Conseil
- **Sophie Dulibeau**  
devenue directrice des relations médias des Affaires publiques de BPI France
- **Jean-Benoît Harel**  
devenu Journaliste à Radio Vatican - Vaticanews
- **Alissa Joly**  
devenue chargée de communication de CMA-CGM
- **Edouard Jouannault**  
devenu Directeur de la communication et de la collecte de la Fondation Le Refuge
- **Ewen Mahé**  
devenu Directeur conseil de TBWA/Corporate

## Vu dans les médias

### Et toujours nos contributions régulières dans les médias :

**Philippe Manière**, sur Les Experts de *BFM Business* pour décrypter l'actualité ainsi que dans « Et maintenant » sur *Public Sénat* et sur *France Inter* et *Radio France*.



**Arnaud Dupui-Castères**, dans *Maddyness* : Réseaux sociaux, comment prendre la parole en évitant de perdre son poste comme Paddy Cosgrave.

#### Maddyness

**Céline Clément-Petremann**, interview sur la justice dans *Décideurs Juridiques*.



**Tribunes d'Anthony Gibert**

• **Avec Thomas Coulom**  
*Le Monde* : Intelligence artificielle : Aux États-Unis, nous entrons dans la première campagne de satisfaction immédiate et perpétuelle des électeurs.

#### Le Monde

• **Avec Luca Pozzo**, *Stratégies* : La fermeture de *Vice France* marque la fin de la culture web alternative des années 2010.

#### STRATÉGIES

• **Avec Jean-Benoît Harel**  
*La Croix* : Montrer le corps de Benoît XVI s'inscrit dans une stratégie de communication de l'Église sur la mort.

#### LA CROIX

### Massacres du 7 octobre : Les familles d'otages du Hamas interpellent l'opinion française



Quatre familles d'otages israéliens capturés lors des massacres du 7 octobre en Israël ont fait en décembre le déplacement en Europe pour appeler à la libération de leurs proches. Cette délégation s'est rendue à Paris, Strasbourg et Bruxelles pour témoigner de l'horreur vécue

par les familles et exercer une pression diplomatique. Vae Solis a eu l'honneur de les accompagner pour leur assurer une large couverture médiatique dans le but de sensibiliser l'opinion publique. Nous adressons nos pensées à Doron Stenbrecher ainsi qu'aux jumeaux Ziv et Gali Berman et saluons la mémoire d'Alon Shamriz dont la mort a malheureusement été annoncée par l'armée israélienne le 15 décembre 2023.

## Le grand témoin

# David Colon

David Colon, professeur à Sciences Po Paris et spécialiste en histoire de la propagande et des techniques de communication persuasive, analyse dans cet entretien les stratégies de manipulation étatique des opinions publiques via les réseaux sociaux. Il apporte son expertise sur les complexités de la guerre de l'information dans les démocraties contemporaines, enrichie par sa recherche approfondie au centre d'histoire de Sciences Po (CHSP).



Photo : David Atlan

**ADC : Quelle a été l'origine de votre intérêt pour la manipulation étatique des opinions publiques et quelles découvertes majeures avez-vous faites ?**

travail et de lui donner une suite. L'actualité et les développements géopolitiques, notamment l'invasion de l'Ukraine par la Russie m'a convaincu de lancer la rédaction de cet ouvrage. Ce livre démontre comment la cyberguerre est mondiale et désormais omniprésente dans nos démocraties.

Historiquement, la guerre en Irak en 1991 a été un point de basculement crucial, dans l'usage que les États font des médias et des réseaux sociaux pour façonner l'opinion publique.

**DC :** Mon intérêt pour la manipulation étatique à travers les réseaux sociaux a commencé en 2018, alors que je terminais mon ouvrage sur la propagande. Il m'a paru intéressant de poursuivre ce

Cette période a marqué une transition majeure dans l'histoire de la communication et de la propagande. Au fil de ma recherche, avec l'avènement de l'ère numérique, les stratégies de manipulation des opinions publiques par les États se sont transformées et raffinées. D'abord, au bénéfice des États-Unis et de leurs alliés, au titre de leur antériorité, mais, dans un second temps, au bénéfice d'États qui ont su habilement utiliser les outils informationnels au service de leur propre politique de puissance contre les États-Unis et leurs alliés. Il y a un déséquilibre des puissances engendré par la guerre de l'information, et l'on voit émerger une très grande vulnérabilité des démocraties face aux ingérences étrangères. Nos démocraties sont des sociétés ouvertes et des sociétés libres parfaitement perméables aux opérations de manipulation de l'information.

« Il y a un déséquilibre des puissances engendré par la guerre de l'information. »

**ADC :** Pendant très longtemps, on a distingué la communication, ou le « spin », et la propagande : si les techniques et les stratégies varient peu, la différence majeure est que la propagande n'a pas d'objectif de réussite puisque l'opinion publique n'a pas vraiment le choix. Ne pas croire au récit de la propagande d'un état totalitaire conduit généralement à des sanctions qui peuvent aller de l'emprisonnement au goulag. La communication ou le spin en démocratie doit être plus subtil et plus efficace, car rien n'oblige l'opinion publique à accepter le récit d'un gouvernement démocratique. La sanction vise les gouvernants et non pas les gouvernés. C'est une différence notable. Désormais, on a l'impression que, dans cette guerre de l'information, la subtilité a changé de camp. Les propagandistes des états totalitaires ne visent pas seulement à raconter un récit à leur peuple, mais à modifier les perceptions et les opinions des démocraties, avec des techniques très subtiles. Jusqu'à présent, cette subtilité dans la manipulation était l'apanage des démocraties ou de leurs grands acteurs économiques, sociaux ou académiques. Le Soft Power américain est ancien et très efficace. Le jeu de l'influence était consubstantiel à la démocratie, car il fallait accompagner les opinions publiques dans une perspective de pédagogie. En face, dans les pays totalitaires, la propagande était coercitive et donc caricaturale. Elle était binaire et se décryptait facilement. Les puissances non-démocratiques qui nous mènent une guerre de l'information semblent désormais utiliser les mêmes techniques que les démocraties. Est-ce que votre ouvrage confirme ce constat ?

**DC :** Oui, bien sûr. Les régimes autoritaires ont vu dans l'hégémonie informationnelle américaine une menace existentielle. Les dirigeants chinois ont considéré dès le début des années 1990 que les États Unis leur menaient « une guerre mondiale sans fumée », selon l'expression du président Jiang Zemin. Les Russes étaient convaincus que les États Unis n'étaient pas étrangers à l'effondrement de l'U.R.S.S. Ces régimes ont d'abord voulu protéger leur sphère informationnelle des ingérences étrangères. Ensuite, à partir de la fin des années 2000, c'est à dire de l'avènement conjugué du téléphone portable et des réseaux sociaux, ils ont voulu influencer les opinions publiques occidentales par l'entremise de ses réseaux sociaux qui rendaient possible ce qui était auparavant extraordinairement compliqué, coûteux, hasar-

deux. Et ce point de bascule porte un nom depuis 2017 : Sharp Power, le pouvoir tranchant, qui se superpose au Soft Power que vous avez évoqué et qui se substitue à bien des égards au Hard Power, dans la mesure où ce pouvoir tranchant permet aux régimes autoritaires d'aller planter le scalpel dans le cœur de la société adverse de façon extraordinairement précise, en recourant aux outils publicitaires et plateformes numériques occidentales et au savoir-faire des sociétés de relations publiques. Leurs objectifs sont de faire prévaloir leur point de vue, de peser sur les politiques publiques et sur la fabrique de l'opinion comme jamais auparavant.

**ADC :** Comment les entreprises peuvent-elles agir, et quel rôle les gouvernements doivent-ils jouer ?

la cybersécurité et l'éducation à la désinformation pour leur personnel. L'espace entre la chaise et l'écran est un front critique où les employés peuvent être influencés par des informations trompeuses. Ceci vaut pour toute la société. Nous faisons face à une « infodémie », une pandémie de désinformation qui suppose de renforcer notre système immunitaire contre ce virus, notamment dans les programmes scolaires, ce qui est vital pour préparer les citoyens à reconnaître et combattre la désinformation. Les gouvernements doivent concevoir un « vaccin » contre la désinformation, ce qui veut dire promouvoir la transparence, le journalisme de qualité, l'éducation au média, revoir les enseignements à l'école pour intégrer une sensibilisation à la désinformation. Il est urgent de développer une immunité collective à long terme contre la manipulation, plus que le fact-checking qui a montré ses limites.

**ADC :** Quelle est votre vision de l'avenir dans cette lutte contre la manipulation étatique ?

existentielle pour nos démocraties a commencé. Il est parfaitement possible de se mobiliser rapidement et de prendre des mesures efficaces, comme faire adopter une loi sur la transparence des influences étrangères dont le contrôle pourrait revenir à la HATVP. Les divulguer annihileraient leur impact dans l'opinion publique. Nous avons besoin de briser les silos et adopter des stratégies de défense informationnelle mobilisant tous les acteurs. « Casser les silos, casser les silos ! » pourrait devenir notre slogan symbolique, reflétant la mobilisation des administrations, des civils et des militaires, des entreprises et des associations, des universitaires et des journalistes pour réagir avec détermination afin de protéger nos valeurs démocratiques. •



Entretien réalisé par  
**Arnaud Dupui-Castères**  
Fondateur - Directeur général

## Comprendre

# CJR : LES COMMUNICATIONS D'UN PROCÈS D'EXCEPTION

Du 6 au 15 novembre 2023, le procès inédit d'un ministre en exercice devant la Cour de justice de la République (CJR) aura été marqué par l'omniprésence paradoxale de la communication dans la salle d'audience historique du Palais de justice de Paris. Témoignage...



Lorsque les portes de la salle de la première chambre civile de la cour d'appel de Paris s'ouvrent, elle déferle. Lorsque le public entre, elle le saisit. Elle suinte des murs et des bancs. La communication est partout.

### Une communication visuelle

Scène presque irréelle : d'ordinaire invité d'honneur dans cette salle prestigieuse, le garde des Sceaux s'assoit sur le banc des prévenus. À sa droite, deux greffières et cinq députés. À sa gauche, les deux représentants du ministère public puis cinq sénateurs. Au bout de ces deux enfilades de sièges président un sénateur, trois magistrats professionnels et un député. Chaque rang se double, à l'arrière, de celui des suppléants. Le président siège à huit mètres d'Eric Dupond-Moretti... Image écrasante : de sa place, là-bas, le ministre fait face à 30 magistrats. Cinq mètres plus haut, la presse s'installe sur la mezzanine. Lors des suspensions

d'audience, le ministre quitte la salle par une porte dérobée à gauche tandis que les journalistes sortent par celle de droite. Aucun échange. Les avocats de la défense se refusent aux commentaires, le procureur général également. Les parties civiles ne sont pas admises devant la CJR, privant de parole les avocats des témoins. La chronique judiciaire est reine : les journalistes relatent l'audience, décryptent les sous-entendus, moquent la communication off dénoncée par les parties, se souvenant avoir eux-aussi bénéficié de propos prononcés sous le manteau. La com officielle n'est nulle part, la com, partout...

### Une communication d'initiés

C'est que cette audience rassemble des acteurs appelés à se côtoyer au quotidien dans un entre-soi de la haute magistrature dénoncé en son temps par le ministre, mais auquel il participe désormais. Des directeurs d'administrations centrales

témoignent pour ou contre leur ministre à moins d'un mètre de lui. Le procureur général requiert contre celui qui l'a nommé. Des magistrats s'expriment comme témoins après avoir été mis en cause par leur ministre. Le verbe est policé, les colères sourdes. Tous exercent sous l'autorité du prévenu d'un jour, ignorant alors s'il demeurera leur chef. L'oralité des débats prend nécessairement une tournure particulière. Chacun des initiés, à commencer par la presse spécialisée, décode chaque supposée douceur finalement assassine, tel qualificatif si fourbe quand on sait le lire entre les lignes. Haine contenue, goût amer : personne ne semble à sa place.

### Une communication vite balayée

La composition de la cour de justice de la République elle-même sera contestée, les parlementaires y endossant temporairement le rôle de magistrats. L'habit fait-il le moine ? Cette question planera jusqu'au délibéré et rebondira à la veille de son prononcé le 29 novembre. Car, déjà, le bruit de la relaxe court dans les couloirs d'un palais de justice habitué au respect du secret. Le débat sur l'existence même de la CJR, aussi vieux qu'elle (trente ans), est relancé, la com se déchaîne : « clémence pour les élus », « déni de démocratie », « juridiction de l'entre-soi ». Puis, une fois refermée la porte de cette salle à dimension décidément historique, chacun reprendra son rôle. Et le silence reviendra. •



**Céline Clément-Petremann** Directrice conseil  
& **Juliette Loiseau** Consultante

## Comprendre

# ENQUÊTES INTERNES ET JUSTICE NÉGOCIÉE : QUELLES STRATÉGIES DE COMMUNICATION ENVISAGER ?

En plein essor depuis quelques années, deux procédures placent les entreprises dans des situations délicates où leur réputation est menacée : celles d'enquête interne et de justice négociée. Explications avec Charles-Henri Boeringer et Alice Dunoyer de Segonzac, avocats pénalistes chez Clifford Chance.



### Enquêtes internes : toujours se préparer à communiquer

Les enquêtes internes en entreprise sont encadrées par des règles de droit souples et variables en fonction du cadre dans lequel elles s'inscrivent (après un signalement interne, dans le cadre d'une enquête pénale conjointe, etc.) Mais, dans tous les cas, « la confidentialité des investigations doit toujours prévaloir », souligne Charles-Henri Boeringer. Alors, que faire en cas de fuite ? « Ce principe de confidentialité ne doit pas empêcher les entreprises de se préparer à communiquer doublement, en interne et en externe, explique Alice Dunoyer de Segonzac, car le risque de fuite est réel et il faut toujours y être prêt ». L'entreprise enquêtrice doit donc anticiper sa communication qui devra généralement rester « en réactif » et, bien sûr, respecter les principes fondamentaux - présomption d'innocence et contradictoire. Au-delà du droit se

pose la question de l'opportunité de communiquer ou non certains éléments. « Il n'y a pas de règle qui interdise de dire qu'une enquête interne est en cours, rappelle Charles-Henri Boeringer, mais l'entreprise doit se poser la question de savoir s'il est stratégiquement opportun de divulguer cette information auprès des autorités ». En définitive, toute communication sur une enquête interne en cours devra être mûrement réfléchie et préparée par l'entreprise, en fonction du droit et de sa stratégie globale.

### Justice négociée : communication incontournable mais potentiellement positive

Dans le cadre de la négociation d'une convention judiciaire d'intérêt public (« CJIP »), la question se pose différemment puisque l'information a dans tous les cas vocation à « sortir » : « L'homologation d'une CJIP faisant

l'objet d'une audience publique, explique Alice Dunoyer de Segonzac ; l'entreprise doit impérativement préparer une stratégie de communication, surtout lorsqu'elle est cotée et soumise à des obligations d'information ». Or, comme le rappelle Charles-Henri Boeringer, « l'homologation d'une CJIP peut être présentée comme un résultat positif par l'entreprise : c'est le signe qu'elle a regardé le problème en face, l'a traité et qu'il appartient au passé ». La preuve ? « En ce qui concerne les sociétés cotées, l'expérience nous montre que l'homologation d'une CJIP n'a pas d'impact significatif sur le cours, ajoute l'avocat, cette information semble être perçue comme un problème réglé, ce qui met fin à une incertitude ». Comment parvenir à ce résultat ? Tout en assumant certaines erreurs du passé, l'entreprise pourra communiquer « positivement » sur cette procédure en insistant sur sa coopération sincère avec la justice, l'efficacité du traitement du problème ainsi que sur le renforcement de son programme de conformité. Enfin, la communication de l'entreprise devra être déclinée et élaborée sur mesure pour chacune de ses parties prenantes : grand public, partenaires stratégiques (distributeurs, fournisseurs, etc.), marché (pour les sociétés cotées) mais aussi à l'interne, vis à vis duquel l'effort de pédagogie sera déterminant pour, ensuite, tourner la page. •



**Sara-Louise Boukara** Consultante  
**David Buzonie** Consultant  
& **Guillaume Gallix** Directeur conseil

## Comprendre

# LES « FAKE NEWS » : MENACE SUR LA DÉMOCRATIE LIBÉRALE ?

En 2024, la moitié de la population mondiale est appelée aux urnes : on vote cette année aux États-Unis, en Inde, au Brésil, en Afrique du Sud ou encore pour élire le Parlement européen. Le risque de désinformation, démultiplié par les progrès de l'IA, fait peser une menace sur ces élections et risque de donner des sueurs froides aux communicants... mais des outils existent pour parer à cette menace.

**A**u sein des équipes de campagne, il est désormais admis que la réussite d'un candidat repose non seulement sur sa capacité à communiquer ses idées avec clarté aux électeurs, mais également sur son habileté à déjouer les fausses informations répandues à son sujet. L'équipe de Joe Biden pour 2024 a ainsi constitué une task force dédiée à la lutte contre les deepfakes (mensonges numériques élaborés) afin de pouvoir réagir immédiatement, par exemple, à la diffusion d'une fausse vidéo qui montrerait le Président appelant des migrants à traverser la frontière américaine pour participer au scrutin. Dans de tels cas, il est crucial d'être prêt à réagir instantanément afin de ne pas laisser se propager les fausses rumeurs et de ne pas se laisser déborder. Pour reprendre l'expression de Mark Twain, « un mensonge peut faire le tour de la terre, le temps que la vérité mette ses chaussures. ».



### L'industrie de la désinformation déstabilise les systèmes politiques et économiques

L'avènement de l'intelligence artificielle et l'industrialisation de la production de fake news ont propulsé la désinformation au rang des principales menaces qui pèsent sur les démocraties modernes. Le Global Risks Report 2024, publié par le Forum économique mondial, désigne ainsi la désinformation comme l'un des plus grands risques pour l'humanité, au même titre que le changement climatique ! Cette situation est exacerbée par l'émergence et la professionnalisation des sociétés de "Dark RP" – des agences spécialisées dans la désinformation. Ces entités orchestrent des

campagnes ciblant spécifiquement des dirigeants politiques et des entreprises, parfois les deux simultanément pour frapper fort ou pour créer un effet d'écho qui crédibilise leurs mensonges. Ces campagnes, qui menacent la stabilité de nos systèmes économiques et démocratiques, ne sont heureusement pas sans risque pour ceux qui les propagent. Ainsi Fox News a-t-elle consenti à verser la somme record de 787 millions de dollars à Dominion, une société spécialisée dans les machines de vote électronique à distance. Fox News avait accusé Dominion de manipuler les résultats de l'élection présidentielle américaine au détriment de Donald Trump.

### L'essor du fact-checking et de l'IA pour lutter contre les fake news

Dans ce contexte, le recours au fact-checking est devenu une nécessité et de nombreux médias ont créé des rubriques dédiées, comme le « Décodex » du Monde ou le podcast « Le vrai ou faux » de France Info. Au Royaume-Uni, une équipe de 60 journalistes chargée du fact checking a été créée au sein de la BBC afin de réaliser des enquêtes qui bénéficient d'un label « BBC Verify ». Les journalistes ne sont pas les seuls à agir. Google vient de présenter SynthID, un outil qui permet de déterminer si une image a été créée par une IA en in-

tégrant dès leur création une signature numérique permettant de les distinguer. Si cet outil ne fonctionne pour l'instant qu'avec les images générées par Google, il pourrait à terme être élargi à d'autres générateurs d'images.

### Les communicants ont un rôle à jouer pour renforcer la confiance de l'opinion publique

Les agences de conseil en communication ont également un rôle à jouer dans cette lutte. Par les « veilles » permanentes (des médias et des réseaux sociaux) qu'elles assurent, ce qui permet d'alerter aussi vite que possible, mais aussi par leur connaissance intime de leurs clients, qui leur permet de dépister rapidement les fake news les concernant. Elles sont en première ligne dans la chaîne de confiance de l'information et contribuent à limiter la pro-

« Un mensonge peut faire le tour de la terre, le temps que la vérité mette ses chaussures. »

pagation de la désinformation. Les acteurs de la communication ont une responsabilité et ils sont tenus de fournir au public une garantie de véracité, engagement qu'ils ne prennent pas à la légère. Comme le rappelle Caroline Fontaine, Déléguée générale de l'Association des Agences-Conseils en Communication (AACC), « La communication et la publicité offrent un contrat de lecture entre les entreprises et leur public dans un secteur extrêmement réglementé ». L'enjeu est, pour ces agences, intermédiaires stratégiques entre l'information et l'opinion publique, d'être regardées par les citoyens

comme de véritables bastions de confiance dans un univers où on ne sait plus très bien où est le vrai et où est le faux. Médias, acteurs publics et communicants peuvent bâtir ensemble un bouclier efficace contre les défis de la désinformation. •



Sara-Louise Boukara Consultante & Jawad Khatib Directeur conseil



## 3 Questions à Wallerand Moullé-Berteaux

Fondateur du média *Le Crayon*

*Le Crayon* est un nouveau média digital créé en 2020 qui cumule plus de 40 millions de vues chaque mois sur Instagram, YouTube, Facebook, LinkedIn, Snapchat et TikTok.

### Wallerand, comment définirais-tu la ligne éditoriale du *Crayon* ?

*Le Crayon* a une mission : réunir la société au-delà des désaccords et des univers pour permettre le dialogue et l'émergence d'idées citoyennes. Cela se matérialise par une ligne éditoriale en 3 piliers. Le débat, car nous possédons un angle toujours contradictoire. Le temps long, avec des émissions qui durent entre 30 et 90 min. Le mélange des genres, en mettant autour de la table des personnalités qui ne se croisent pas : mettre un ministre face à un youtubeur, une autrice face à une influenceuse ou une actrice X face à un prêtre. Cela permet de réunir des communautés, traditionnellement enfermées dans leurs bulles algorithmiques respectives.

### Quelles différences fais-tu entre les médias dits traditionnels et les nouveaux médias ?

Il y a deux différences : les codes et l'image. Les codes des nouveaux médias sont ceux d'une génération née avec Internet, qui a besoin d'authenticité et d'originalité et qui perçoit les réseaux sociaux comme un nouveau support pour s'informer, réfléchir et s'engager.

L'image, c'est la question du récit. La défiance envers la presse est à son point culminant (24% de confiance en France selon Reuters), et c'est par un storytelling renouvelé que les nouveaux médias parviennent à créer un engouement plus fort. Cette image permet de créer des bastions

de crédibilité et d'engagement, qui ont un boulevard pour challenger les acteurs en place depuis des décennies.

### Selon toi, les médias digitaux ont-ils vocation à remplacer les médias plus traditionnels ?

Les nouveaux médias comme *Le Crayon* et *Les Pépites de France* ne sont pas des mises à jour de ce qui préexistait, mais bien une nouvelle proposition éditoriale. Cette proposition apporte ce qui manque aujourd'hui dans les médias. En revanche, il est certain que, dans 5-10 ans, les médias traditionnels qui n'auront pas pris la vague des médias digitaux comme les nôtres prendront le risque de chuter, voire de totalement disparaître. Les médias sont une industrie où l'on perce vite et où l'on chute encore plus vite. Les moins de 35 ans ne basculeront pas vers les médias « tradis » en l'état, tandis que les plus de 35 ans commencent déjà à regarder *Le Crayon*, *Brut*, ou encore *Hugo Décrypte*... •



Propos recueillis par Arthur Nowicki Consultant senior



## Comprendre

# LES COULISSES DES NÉGOCIATIONS ENTRE PARTENAIRES SOCIAUX... VUES DU MEDEF

Les négociations entre partenaires sociaux rassemblent à huis-clos les représentants des organisations patronales et syndicales représentatives au niveau national interprofessionnel (Medef, CPME et U2P pour les employeurs, CFDT, CFTC, CGT, FO et CFE-CGC pour les salariés). Chacune porte ses intérêts et sa vision, mais tous recherchent le bon compromis social. Entrez, aux côtés du Medef, dans les coulisses de ces grand messes méconnues du public...

Depuis la Libération, les relations sociales obéissent à des règles bien précises, certaines légales et d'autres tacites. Il s'agit pour les partenaires sociaux, en discutant sur tel ou tel angle des relations entre employeurs et salariés, de contribuer à construire la norme sociale qui s'imposera ensuite dans les entreprises. Le thème de chaque négociation est issu de l'« agenda social autonome » des partenaires sociaux ou, alternativement, relève de l'article L1 du Code du travail (négociations « proposées » par le gouvernement). Objectif de la négociation ? Parvenir à un « accord national interprofessionnel », ou ANI, qui aura ensuite force de loi. L'enjeu est important : sans accord, c'est l'État qui reprend la main et fixe la règle...

### Le Medef, au cœur des négociations

Historiquement, les négociations se déroulaient au siège du Medef, 55 avenue Bosquet à Paris. Mais, depuis l'accord « fondateur » sur le paritarisme d'avril 2022, la question du lieu de la négociation, hautement symbolique, doit être discutée à chaque début de négociation. Si, comme c'est souvent le cas, les négociateurs décident que cela se tient au Medef, alors le « 55 » devient, pendant la durée d'un ou plusieurs rounds de négociation, le cœur battant de la vie paritaire. C'est dans une salle au deuxième étage de l'avenue Bosquet qu'ont été discutés près d'une dizaine d'accords en 3 ans, dont les accords sur le paritarisme (voir encadré ci-contre), le partage de la valeur en entreprise, ou encore sur les accidents du travail et les maladies professionnelles.

Une règle immémoriale qui ordonne les usages sociaux détermine un placement immuable autour de la table : les négociateurs du Medef, de la CPME et de l'U2P sont côte à côte ; en face d'eux, celui de la CGT. À gauche du Medef : les négociateurs de la CFDT et FO, à droite la CFE-CGC et la CFTC.

Chaque organisation est représentée par un « négociateur », soit 8 « chefs de file » accompagnés de leurs conseillers, en retrait. Au fur et à mesure des « séances paritaires », ces négociations permettent de bâtir un texte qui, soumis étape par étape à la direction de chaque organisation, complété et amendé, deviendra in fine le projet d'accord « soumis à signature ». À la suite du fameux accord « paritarisme », une première réunion dite « de méthode » permet désormais de fixer le calendrier des négociations, souvent suivi par des réunions « de diagnostic », préparatoires à l'entrée en négociation.

Si les rencontres débutent très ponctuellement, elles peuvent en revanche largement déborder de l'horaire prévu et s'étirer parfois tard dans la nuit... En attendant un signe hypothétique venu de l'étage - par sms -, les journalistes patientent au rez-de-chaussée, dans le « salon des présidents » qui sert de salle de presse depuis une vingtaine d'années. Ils attendent studieusement l'irruption

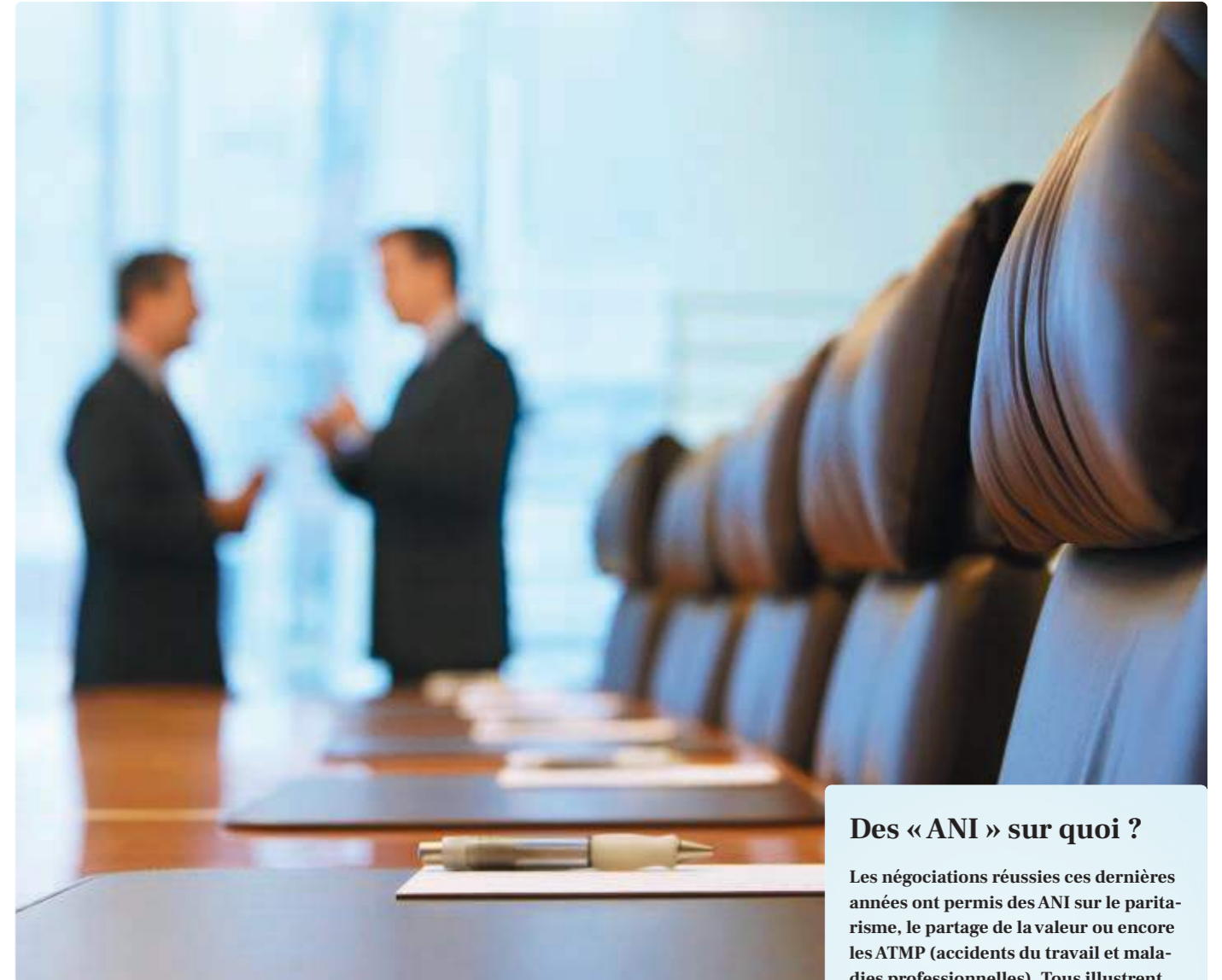
des « chefs de file » qui viendront tout à tour « débrief » la séance ou le dénouement. Le jour J, le dialogue s'engage sur le texte envoyé auparavant aux diverses délégations patronales et syndicales. Un ordre protocolaire, reflet de la représentativité des organisations (CFDT, CGT, FO, CGC, CFTC) règle les prises de parole des négociateurs, chacun s'exprimant pour donner sa position et ses remarques sur le projet. Des « suspensions de séance » rythment ces échanges studieux, parfois arides, d'où ne sont pas absents morceaux de bravoure techniques, traits d'humour et débats sémantiques. Elles sont l'occasion de discussions chacun de son côté, pour analyser l'état des travaux et déterminer la tactique du retour en séance, préparer une position ou bien analyser une réponse à une proposition nouvelle...

### Huis clos : le théâtre des négociations

Conditions *sine qua non* d'une négociation réussie, les débats ont lieu à l'écart du regard des médias. Ce choix permet une discussion plus franche et des échanges plus directs, favorisant la recherche de compromis équilibrés.

Pour autant, il est arrivé que certains négociateurs décident de quitter la table

« Une négociation qui n'aboutit pas est une promesse d'avenir. Ce n'est jamais un coup d'épée dans l'eau. »



### Des « ANI » sur quoi ?

Les négociations réussies ces dernières années ont permis des ANI sur le paritarisme, le partage de la valeur ou encore les ATMP (accidents du travail et maladies professionnelles). Tous illustrent la capacité de ces acteurs à répondre par des accords constructifs et pragmatiques aux besoins des salariés et des entreprises.

De la vivacité de ce dialogue et de la réussite de ces négociations dépend le dynamisme économique et social du pays. C'est ce que l'on appelle la « démocratie sociale »...

en pleine réunion. Ce n'est parfois qu'un départ théâtral, bluff de négociation ou message à l'adresse des adhérents. Les journalistes les plus chevronnés ne s'y laissent pas prendre, sachant que ce qui est déclaré bien haut dans la salle de presse est parfois très différent de ce qui se joue réellement en salle de négociation... Bien entendu, il arrive en fin de marathon que les « numéros 1 », qui ne négocient pas eux-mêmes mais sont tenus au courant par leur chef de file, se passent des coups de fil pour lever telle incompréhension ou trancher un point crucial. Dans de rares cas, certaines négociations ont une issue malheureuse, les parties

prenantes ne parvenant pas à un compromis acceptable pour chacune, mais elles ont eu une portée très importante. Un familier du ballet paritaire souligne qu'« une négociation qui n'aboutit pas est une promesse d'avenir. Ce n'est jamais un coup d'épée dans l'eau. Ce n'est jamais du travail pour rien ».

En cas d'accord, les négociateurs ne signent pas « sur le siège », au terme de la dernière séance dite « conclusive » : ils soumettent un avis à leurs instances, qui décideront de la signature de l'accord par le président ou le délégué général de leur confédération. Et une séance de signature officielle sera organisée plus tard... •



**Bryce Lebecq** Consultant  
**Camilia M'Hamed Saïd** Consultante senior  
& **Nathan Ortega** Consultant

## Comprendre

# LE PHÉNOMÈNE BANANA : COMMENT S'ADAPTER AU « NON À TOUT » ?

En France, le phénomène BANANA (*Build Absolutely Nothing Anywhere Near Anyone*) prend de l'ampleur, influençant profondément la stratégie des entreprises et collectivités locales en matière de développement d'infrastructures. Version radicalisée du NIMBY (*Not In My BackYard*), il signifie littéralement « ne rien construire nulle part près de personne ». Dans ce contexte, la concertation classique doit évoluer pour se transformer en une co-construction permettant de lever les obstacles.

On connaissait le NIMBY (*Not In My BackYard*), acronyme désignant l'opposition locale à l'implantation d'une infrastructure perçue comme indésirable par ses riverains. Le BANANA va plus loin : il incarne, lui, une résistance généralisée de certains groupes de pression à tout type de construction ou de développement, souvent au motif de considérations environnementales ou sociales. L'actualité offre des exemples concrets de cette tendance. Le projet autoroutier de l'A69, par exemple, suscite encore une résistance considérable moins de la part des populations locales que de groupes écologistes, inquiets de ses répercussions environnementales. Les controverses entourant les projets de bassines en Nouvelle-Aquitaine soulignent également cette problématique, mettant en évidence les tensions entre les besoins en irrigation agricole et la préservation des ressources hydriques, au prix de confrontations violentes. Mais c'est l'abandon en 2018, après des années de protestations, du projet de l'aéroport de Notre-Dame-des-Landes, pourtant validé par un référendum local, qui reste l'exemple le plus significatif de la force du mouvement BANANA en France.

Ces oppositions transforment la construction de nouvelles infrastructures en un véritable bras de fer entre entreprises, État, collectivités et militants. Elles peuvent également avoir un impact considérable sur la réputation d'une entreprise, ce qui justifie une approche plus préventive dans la gestion de projets d'infrastructure. La clé réside dans une concertation très en amont de toutes les parties prenantes. Impliquer activement les communautés locales, les militants, les politiques et les



Des militants du Collectif « Bassines Non Merci » lors d'une manifestation contre les bassins à Sainte Soline.

experts dès les phases initiales de planification permet non seulement de comprendre et de purger autant que possible leurs préoccupations, mais aussi de créer un terrain de dialogue propice à l'avancement des projets. Par ailleurs, l'adoption d'une communication précoce, transparente et continue est vitale. Informer régulièrement les parties prenantes sur les objectifs, les défis et les ajustements des projets contribue à bâtir une confiance mutuelle et à réduire les résistances. De plus, les porteurs de projets doivent intégrer des stratégies de prévention des risques dans leurs plans. Cela inclut l'identification de toutes les oppositions, la mise en place de plans de gestion de crise et la formation des équipes pour répondre aux préoccupations des parties

prenantes. En anticipant les problèmes potentiels et en préparant des réponses appropriées, ils peuvent atténuer les impacts négatifs sur leurs projets et leur réputation. Pour les porteurs de projets, la vague BANANA implique de repenser leurs stratégies de développement, de mieux intégrer toutes les préoccupations et de jouer la carte de la co-construction pour une meilleure acceptabilité. •



Laurent Porta Associé & Matthieu Sénécot Consultant

## Comprendre

# « PUNAISES DE LIT : ANATOMIE D'UNE PSYCHOSE »

« La France a peur ! » L'été 2023 a plongé le pays dans un climat anxigène... et urticant. Infestation, escalade, stupeur, psychose - puis disparition soudaine du sujet. Que s'est-il passé ?

On n'avait peut-être pas connu pareille psychose collective depuis la *Guerre des Mondes* d'Orson Welles. Dans une relative torpeur médiatique, a soudain surgi le sujet qui allait faire la Une au tournant de l'été 2023. Faites le test : tapez « désinfecter », « se prémunir », « éradiquer » ou encore « pourquoi » dans la barre de recherche Google, la suggestion aura un lien avec ces incommodants intrus qui semblent avoir supplanté frelons asiatiques et autres chenilles processionnaires au palmarès des espèces invasives. Malgré l'absence de plan média et (a priori) de conseil en communication, la punaise de lit a obtenu 25 000 retombées de presse entre mai et octobre 2023 (contre à peine 600 sur la même période en 2022). Bien plus que la COP28 ! Résultat d'autant plus impressionnant qu'il n'était pas lié à une actualité particulière (ou dans notre jargon, à un « fait générateur »), puisque la sinistralité ne semble finalement pas avoir augmenté en 2023. Notez bien qu'on ne parle pas ici d'un syndrome franco-français : les plus grands médias du monde (le *New York Times*, le *Guardian*, *El País*...) se sont intéressés à ce sujet qui a assurément contribué au rayonnement international de la capitale (sans coûter un centime au contribuable parisien, faut-il le préciser). À tel point que le communicant est tenté d'extraire quelques best practices de cette séquence et que, au-delà de son aspect sanitaire, la « crise des punaises » intéresse autant le philosophe que l'entomologiste (notamment l'excellent Gaspard Koenig, rare synthèse des deux puisque son ouvrage sur les lombrics fait désormais autorité). Une fois le sujet essoré, on a donc vu fleurir les analyses sur le traitement médiatique des punaises, réflexions « méta-punaise » qui pourraient former le socle d'une nouvelle branche de la sociologie des médias.



Petit florilège : selon Gaspard Koenig, justement, qui emprunte le concept à Daniel Kahnemann, « notre tendance à extrapoler ce type de fait divers s'explique par « l'heuristique de disponibilité », à savoir la propension de notre esprit à transformer des images choquantes en règle générale, au mépris de tout raisonnement probabiliste rigoureux ». Selon Jean Viard, « les sociétés se racontent toujours des histoires tragiques. Comme on est dans un monde ultra-médiatique, il nous en faut une tous les trois jours pour que ça maintienne notre intérêt ». Force est de constater que les médias ne sont pas en reste quand il s'agit d'entretenir la flamme de l'angoisse. Ainsi, une phrase relativement anodine et sortie de son contexte prononcée par le premier

adjoint à la Ville de Paris Emmanuel Grégoire (« *personne n'est à l'abri* ») a-t-elle été reprise en bandeau par les chaînes d'info en continu... puis dans une version anglaise spécialement effrayante dans les médias internationaux : « *No one is safe!* » Mais c'est indiscutablement le titre provocateur d'un article de *Marianne* qui résume le mieux cette fable tragi-comique moderne : « *Course à l'info : le jour où le Hamas a éradiqué les punaises de lit* ». •



Gabrielle Maes Consultante & Alexis de Maigret Associé

## Anticiper

# GUERRE DE COMMUNICATION EN AFRIQUE : COMMENT LA FRANCE S'EST LAISSÉ DISTANCER

Le lien noué par la France avec ses anciennes colonies a toujours été complexe. Façonné par les ambitions et les personnalités des dirigeants qui se sont succédé, il est désormais fragilisé et indéniablement remis en question par un nombre croissant de pays d'Afrique, au profit d'autres puissances émergentes. Décryptage.

L'année 2023 a été le théâtre d'événements majeurs sur le plan politique en Afrique. Au Niger, le coup d'État renversant l'ex-Président Mohammed Bazoum s'est soldé pour la France par un retrait militaire, la fermeture de l'ambassade à Niamey et des manifestations particulièrement hostiles à l'égard de l'ancienne puissance coloniale. Comme au Mali en 2021 et au Burkina Faso en 2022, la stratégie des putschistes a été de capitaliser sur le sentiment anti-français, particulièrement partagé par une partie de la jeunesse africaine. Un échec pour Emmanuel Macron qui avait pourtant placé la jeunesse au centre de sa politique en Afrique.

### Le poids des mots maladroits

Pourquoi ? La France n'a pas su réinventer sa politique à l'égard de ses anciennes colonies. « Elle est restée dans son jus, en décalage avec les aspirations d'une jeunesse africaine animée par une forte volonté d'émancipation », analyse une ancienne diplomate gabonaise. Elle a, aussi, été affaiblie par le manque d'actions, et vidée de sa substance par des mots mal choisis. Chacun se souvient de discours français restés dans les mémoires pour de mauvaises rai-

sons : les polémiques qu'ils ont suscitées. Celui d'Emmanuel Macron au G20 en 2017 sur le supposé « défi civilisationnel » auquel le continent serait confronté. Celui de Nicolas Sarkozy à Dakar en 2007 pour qui « l'homme africain n'était pas suffisamment entré dans l'Histoire ».

### L'influence des puissances étrangères décuplée par les réseaux sociaux... et par la fiction !

Autant d'éléments qui ont ouvert la voie à une influence croissante et agressive sur le continent d'autres puissances étrangères. C'est le cas de la Russie, qui a élaboré des outils de propagande particulièrement efficaces pour décrédibiliser la position de la France en Afrique. En janvier 2023, la branche armée Wagner a ainsi mis en scène le rejet de la présence française au Sahel par le biais d'un clip tendancieux relatant la « lutte victorieuse » des armées africaines face à l'envahisseur français grâce à l'intervention de combattants russes.

Le procédé peut surprendre, mais il n'est pas nouveau. En 2019, une vidéo glorifiant la présence russe en Centrafrique et la coopération des deux pays était rapidement devenue virale sur Youtube. Et, fin

2022, une vidéo du même acabit assimilait Emmanuel Macron à un rat pilleur. Apparemment grossiers, voire grotesques, ces outils sont particulièrement efficaces : les clips sont courts - donc facilement exportables - ils paraissent candides mais sont vecteurs de messages forts. Leur diffusion a été massive sur les réseaux sociaux, notamment Facebook, dans une région du monde de plus en plus connectée.

Outre-Atlantique, c'est le film à succès « Black Panther II » qui a servi de levier dans cette guerre informationnelle à travers une séquence mettant en scène des soldats français accusés de pillage de ressources naturelles, prisonniers à genoux devant la reine d'un royaume africain fictif, en tenue proche de celles des soldats français déployés au Mali jusqu'en août 2022. « Une représentation mensongère et trompeuse » que Sébastien Lecornu, ministre français des Armées et de la Défense, a tenu à condamner publiquement.

### La France à l'épreuve de la mondialisation

L'influence en déclin de la France dans cette région du monde est le miroir de la lutte qui se joue actuellement sur la scène internationale. La propagande russe a fait de Vladimir Poutine un champion de l'anticolonialisme, l'un des rares dirigeants au monde à s'opposer de façon franche et explicite au prétendu « système néocolonial » de l'Occident. La Chine, bien que soumise à un ralentissement économique d'une ampleur historique et significative, demeure le deuxième modèle de développement préféré des Africains. Quant à « l'American Dream », il séduit toujours autant.

« Il serait pertinent de songer à un renouvellement de l'offre médiatique proposée par la France à l'étranger. »



Au total, la puissance de la Russie attire, le développement rapide et soutenu de la Chine inspire et les États-Unis continuent à faire rêver. Difficile de rivaliser avec un tel triptyque, la France dispose néanmoins de plusieurs atouts qu'il devient urgent de valoriser.

### Redonner envie

La France doit redevenir désirable, tant sur la forme que sur le fond. Elle gagnerait à rompre avec les anciens procédés traditionnels devenus obsolètes (discours, tournées etc.) et à s'appuyer davantage sur les ambassades pour s'adresser avec

finesse et subtilité à la société civile. Il n'est en effet plus tenable de suivre une stratégie qui n'inclurait que des dirigeants politiques quand ceux-ci peuvent être renversés du jour au lendemain.

Il serait par ailleurs pertinent de songer à un renouvellement de l'offre médiatique proposée par la France à l'étranger. Certaines chaînes comme *TV5 Monde* ou *France 24* mériteraient d'être enrichies avec des programmes davantage adaptés aux zones géographiques qui prennent en compte les particularités culturelles de chaque pays.

Les réseaux sociaux doivent enfin être réinvestis : aujourd'hui, la France semble y laisser le champ libre à l'installation d'un narratif

contraire à ses intérêts. Il y a près de deux ans déjà que circule en Afrique l'information selon laquelle le Quai d'Orsay aurait été chargé de lancer un média d'influence sur Internet pour contrer les narratifs anti-français. Reste à savoir si Jérémie Robert, le nouveau conseiller Afrique d'Emmanuel Macron, en fera une priorité. •



**Anaïs Agozo-Ndelia** Consultante senior  
& **Anna Guihard** Consultante

## Anticiper

## « BUZZING TWENTIES » : QUEL NOM POUR NOTRE ÉPOQUE ?

La « chrononymie » est l'art de donner un nom à chaque époque marquante de l'Histoire. Impossible de savoir comment la nôtre sera un jour baptisée mais, en explorant la question, on voit se dessiner les grandes tendances de communication d'aujourd'hui.



Connaissez-vous Jean Fourastié ? Économiste de renom et auteur prolifique, il n'est pas seulement resté dans l'Histoire pour ses analyses de fond sur les cycles économiques mais aussi et surtout pour avoir inventé une formule. Quand, en 1979, il publie « Les Trente Glorieuses », il met un nom sur les trente années de croissance ininterrompue, d'industrialisation, d'augmentation du pouvoir d'achat et d'ascension sociale quasi-générale qui ont suivi la Libération - faisant référence, dans un clin d'œil à l'Histoire, aux « Trois Glorieuses », les journées révolutionnaires de 1830 (d'ailleurs aujourd'hui oubliées même par ceux qui se pressent au pied de la Colonne de Juillet, place de la Bastille...)

Et puis, les temps ont changé. Radicalement. Les dernières volutes de « Mai 68 » et des « Hippies » se sont dissipées dans la « crise du pétrole », cédant la place à l'atmosphère épaisse des années 80 avec leur cortège d'inflation et de chômage de masse - égayée, tout de même, par la « Culture pub » et les « Enfants de la télé ». Économie en berne, fin du rêve consumériste : certains ont même évoqué, pour qualifier cette période, les « Trente Piteuses ». Comment les années que nous vivons aujourd'hui resteront-elles dans l'Histoire ? Peut-on imaginer quel nom leur sera donné ? L'exercice est périlleux quand il est réalisé en temps réel... Au surplus, les appellations retenues par les générations suivantes ne reflètent pas forcément le ressenti de celles qui ont vécu ce temps. On sait ainsi que « La Belle Époque » n'a pas été pour tous un moment d'insouciance. Faut-il malgré tout s'engager dans une tentative de descriptif d'une atmosphère, ou tendre plutôt vers une sorte de nom de code comme cela a été beaucoup fait depuis le début du siècle avec l'habitude prise de désigner chaque « temps » en lui donnant des initiales - générations X, Y, Z ?

S'il faut chercher les faits marquants de notre époque, il ne fait guère de doute, en tout cas, que l'irruption inattendue de la communication numérique permanente en sera. Le siècle dernier s'était achevé sur la prolifération des organes médiatiques « classiques » : radios libres, nouveaux formats d'émissions, chaînes d'info en continu, nouveaux magazines etc...

En quelques années, les grands médias ont dû partager leur quasi-monopole avec les réseaux sociaux d'abord, les messageries privées ensuite. Aujourd'hui, plus des deux-tiers des Français affirment être « informés » exclusivement grâce à eux ! En envoyant plus de 330 milliards de mails, plus de 120 milliards de messages WhatsApp et près de 18 milliards de SMS par jour, nous créons nous-mêmes notre

lieu du buzz permanent où un sujet peut chasser l'autre en quelques minutes, il faut de fait sans cesse surprendre, faire de plus en plus de bruit et, comme l'abeille, savoir... piquer là où ça fait mal !

Si la liberté d'expression est le gage de la bonne santé d'une démocratie, nous devrions, avec l'accès de tous à l'expression sur les réseaux, tenir une forme olympique ! Et pourtant, la désintermédiation des

### « Originellement simple rumeur, le buzz est désormais le bruit que nous faisons tous, la tête penchée sur nos écrans, en pianotant de plus en plus vite. »

propre distraction. Comment convertir ce temps d'écran en réelle attention ? C'est la question que se posent aujourd'hui les marques, les entreprises et les politiques. Le temps est au buzz, au « bourdonnement ». Ce qui fut d'abord une technique de marketing est devenu en quelques années la méthode de communication privilégiée de l'époque. Originellement simple rumeur, le buzz est désormais le bruit que nous faisons tous, la tête penchée sur nos écrans, en pianotant de plus en plus vite... Un parallèle historique s'impose : il y a un siècle, les Américains ont choisi de baptiser leurs années 20 du nom des « Roaring Twenties », les années « rugissantes », en référence au fameux lion de la *Twentieth Century Fox*. Cent ans après, le lion rugissant a laissé la place à l'abeille qui, bien au chaud sur son canapé (ou plutôt dans son... alvéole), mais connectée en permanence avec les autres, participe au bourdonnement général permanent et entretient le buzz. Bienvenue, donc, dans les « Buzzing Twenties » !

Dans *Les ingénieurs du chaos*, Giuliano da Empoli analyse les ressorts du buzz dans la communication politique de notre temps. « Dans le monde de Donald Trump, de Boris Johnson et de Matteo Salvini, chaque jour porte sa gaffe, sa polémique, son coup d'éclat. » Pour émerger au mi-

médias a fait prospérer de manière exponentielle les fake news et donné de nouvelles armes aux complotistes comme aux fomenteurs de déstabilisation politique. Dans ce contexte de communication débridée, la nuance apparaît parfois comme anachronique. Le clash permanent, devenu un mode de communication privilégié dans la sphère politique, génère de nouveaux réflexes, y compris dans la sphère économique. Même les dirigeants d'entreprises se saisissent de plus en plus du micro pour pousser un « coup de gueule » qui va créer... le buzz et n'hésitent plus à organiser des « battles » avec leurs concurrents par médias interposés. Le succès est parfois au rendez-vous, mais au prix de la confiance des citoyens dans la parole de leurs élites. Prenons garde à ce que la suspicion généralisée qui semble marquer nos années 20 ne transforme pas les « Buzzing Twenties » en « Bashing Twenties » ! •



**Christophe Reille** Associé  
**Florian Ridard** Directeur conseil  
& **Thomas Thévenoud** Directeur - Associé

## Anticiper

# QUAND LES TERRITOIRES FONT COALITION : LE NOUVEL ÉLAN DES AFFAIRES PUBLIQUES LOCALES

Alors que les Parlementaires perdent en influence, les élus locaux en gagnent chaque jour davantage. La fragmentation de l'Assemblée nationale depuis juin 2022 et la moindre connaissance par les députés des réalités du terrain, conséquence de la fin du cumul des mandats, offrent aux élus locaux ingénieux des marges de manœuvre inédites qu'il peut être utile d'explorer avec eux.

Si la concrétisation tarde, partout s'expriment aujourd'hui des aspirations à la décentralisation – et jusques aux sommets de l'État : lors du 65<sup>e</sup> anniversaire du Conseil Constitutionnel, en octobre 2023, le Président exprimait lui-même son désir d'initier une décentralisation à la fois audacieuse et adaptée à chaque région. Localement, c'est, au-delà des principes, une transformation profonde de l'administration de notre pays qui est attendue. L'envie de décentralisation traduit une conviction : les territoires savent faire si on ne les bride pas inutilement. Ils ont... l'esprit d'entreprise. Les élus le clament depuis des années, mais les Français aussi en sont intimement persuadés. Une récente enquête de l'Institut CSA montre qu'ils jugent l'organisation territoriale peu lisible et souhaitent à 95% qu'elle soit réformée. Trois Français sur quatre estiment que la décentralisation est une bonne chose et souhaitent qu'elle soit renforcée pour assurer davantage de proximité entre les décisionnaires et les citoyens, mais aussi pour mieux s'adapter à la spécificité des territoires.

Cette aspiration et les évolutions qui en découlent ou vont en découler ne font qu'accroître l'importance de développer, dans bien des dossiers, une approche territoriale des affaires publiques. La régionalisation s'accroît et les métropoles gagnent en puissance, établissant les élus locaux comme des acteurs incontournables des politiques publiques. Détenant à la fois ressources et capacité de décision, ils constituent de plus en plus un contrepoids significatif aux déci-



« Trois Français sur quatre estiment que la décentralisation est une bonne chose et souhaitent qu'elle soit renforcée. »

sions centralisées de la capitale. Dans ce contexte, les entreprises doivent saisir l'intérêt stratégique de s'appuyer, en plus de l'action locale directe, sur les réseaux d'élus territoriaux pour promouvoir leurs intérêts. Les partenariats avec les associations d'élus se multiplient, à l'image d'Airbnb associé avec l'AMRF (Association des Maires Ruraux de France) pour stimuler le tourisme en zone rurale et défendre les intérêts du groupe face aux diverses réglementations des meublés touristiques.

L'influence croissante de Régions de France et, en particulier, de sa Présidente Carole Delga, fait de ce club de « grands élus » une force politique émergente face à l'État, notamment sur les sujets de développement économique, de transports ou de formation professionnelle, compétences éminentes de la Région. Le pouvoir de l'AMF (Association des Maires de France et des présidents d'Intercommunalités) n'est plus à démontrer lui non-plus. Le dernier Congrès des Maires a encore illustré la montée en puissance de personnalités comme David Lisnard, Président de l'AMF, qui influencent de plus en plus la vie politique nationale depuis leurs fiefs

locaux et qui peuvent participer à la prise en compte nationale d'une problématique qui leur est « remontée » d'ici ou là. Fédérer des coalitions d'alliés en remontant du local vers le national devient dès lors une stratégie payante pour peser sur la

ses clients en affaires publiques. Chaque cas requérant, naturellement, d'identifier avec soin le bon échelon d'influence et la bonne composition pour la coalition qui permettra le plus probablement d'obtenir des avancées concrètes. •

« Les entreprises doivent saisir l'intérêt stratégique de s'appuyer, en plus de l'action locale directe, sur les réseaux d'élus territoriaux pour promouvoir leurs intérêts. »

décision publique : les élus locaux qui font partie de telles coalitions en deviennent de fait les meilleurs porte-paroles, si on sait les convaincre du bien-fondé de l'action attendue, qui fait fréquemment écho à leurs propres préoccupations de terrain, à leur vécu d'élu et à celui de leurs administrés. La force des coalitions territoriales est souvent irrésistible – Vae Solis en a plusieurs fois fait l'expérience au service de



**Jean-Baptiste Aricat** Consultant  
**Thomas Coulom** Consultant senior  
& **Paul Rolland** Consultant senior

## LE CAS DE LA DÉLÉGATION PARLEMENTAIRE AUX OUTRE-MER ET DU GROUPE LIOT

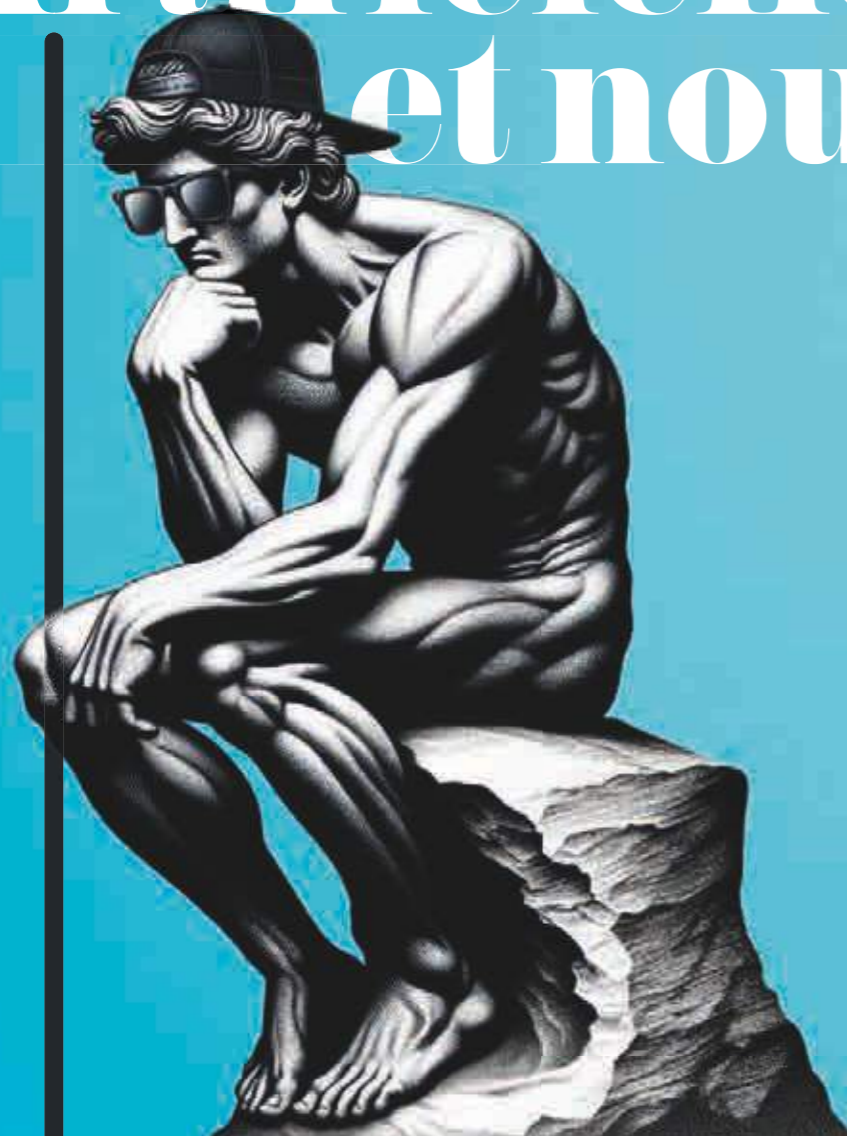
Dans la stratégie d'approche territoriale en affaires publiques, il est pertinent de s'intéresser à la particularité des délégations parlementaires et des groupes politiques transpartisans.

La délégation des Outre-mer, composée notamment de l'ensemble des élus ultramarins constitue, de par sa nature et sa mission, une force parlementaire influente qui, dans un contexte de majorité relative à l'Assemblée nationale, transcende les sensibilités politiques et peut peser sur les décisions de l'exécutif.

À titre d'exemple, le lobbying transpartisan des parlementaires ultramarins a forcé le Gouvernement à prendre des engagements forts en matière de réduction de l'impact de la pollution au chlordécone sur les populations antillaises. Par ailleurs, la création, en juin 2022, du groupe parlementaire Libertés, Indépendants, Outre-mer et Territoires

(LIOT), composé de 21 députés de tous horizons politiques, dont cinq élus ultramarins, a renforcé la capacité d'influence de ces territoires. Ce groupe a même pu être décrit comme une sorte de réponse au non-cumul des mandats par la capacité qu'il a acquise à porter la parole territoriale face aux autres groupes politiques plus classiques. •

# L'Intelligence Artificielle et nous



## Cédric Villani : « CHATGPT EST UNE ÉNORME RUPTURE D'USAGE... SANS RÉVOLUTION SCIENTIFIQUE »

Mathématicien et lauréat de la très prestigieuse médaille Fields, ex-député de l'Essonne et ex-président de l'Office parlementaire scientifique (OPECST), Cédric Villani a publié en 2018 un rapport remarqué « Donner un sens à l'intelligence artificielle ». Cette question, qui pouvait apparaître comme une préoccupation de spécialistes il y a encore peu de temps, a fait une irruption spectaculaire dans les bureaux et les foyers en 2023...

**365° : Qu'est-ce qui a changé depuis la publication, en 2018, de votre rapport sur l'intelligence artificielle ?**

**Cédric Villani :** D'un secteur à l'autre, l'impact de l'IA n'a pas été aligné avec les pronostics. Pour la santé, pour les jeux, elle a progressé bien plus que prévu, pour la transition écologique ou l'automobile, en revanche, elle a déçu. Mais il était complètement prévisible que les progrès de ces technologies expérimentales ne soient pas ... prévisibles ! Bien plus impressionnante a été l'irruption, en 2023, de l'intelligence artificielle générative « grand public » : avec ChatGPT, tout le monde pouvait soudain se l'approprier, ce qui est une petite révolution !

**365° : Sur le plan scientifique, peut-on parler d'une rupture conceptuelle ?**

**CV :** Pas du tout, justement ! Voilà dix ans que Yann Le Cun et d'autres ont brillamment remis en selle les réseaux de neurones pour générer statistiquement des textes, leur usage n'est donc pas neuf... Et voilà cinq ans que les ingénieurs de Google ont publié le principe des transformeurs, « brique » clé des réseaux de ChatGPT. Mais on ne s'attendait pas si vite à une telle performance ! À l'été 2022 encore, un célèbre directeur de recherche INRIA me montrait comment piéger, de façon comique, les meilleurs

agents conversationnels... Or, trois mois plus tard, ChatGPT déjouait tous ces pièges. Un choc !

**365° : Comment expliquer cette percée spectaculaire mais, donc, inattendue ?**

**CV :** En sciences, parfois les expériences viennent après la théorie — par exemple les ondes radio. En IA, c'est l'inverse : les théoriciens

« courent » après les expérimentateurs. Il faudra peut-être des décennies pour que l'algorithmique puisse expliquer l'efficacité de ces IA génératives... C'est une blessure narcissique pour les théoriciens — certains de mes collègues mathématiciens continuent de penser que l'IA n'est pas de la science... À tout le moins, cela pose un défi passionnant !



« Nos grands orateurs, nos écrivains sont plus prévisibles que ce qu'on croyait, ce qui est troublant. »



**365° : Est-ce une situation nouvelle ?**

**CV :** La blessure date au moins de 2012, quand Le Cun, Hinton et Bengio écrasèrent leurs compétiteurs en perfectionnant des techniques déjà anciennes que tous les autres avaient dédaignées ou abandonnées... Aujourd'hui, le défi théorique se double d'une extraordinaire performance visible du grand public : inspiré par le corpus de la Toile, l'IA établit des relations, des occurrences, des figures de style. En

quelques secondes elle produit la synthèse d'un ouvrage, ou un discours de politique générale si réaliste qu'il semble écrit par un pro. Simple évolution technique, donc, mais énormes effets pratiques !

**365° : Comment expliquer cette progression inattendue de la machine en termes de « créativité » ?**

**CV :** À coup sûr il y a des choses que nous n'avons pas encore comprises, au point de vue théorique,

sur la structure du savoir : au fond, nos grands orateurs, nos écrivains sont plus prévisibles que ce qu'on croyait, ce qui est troublant... Attention toutefois, si l'IA a un impact exploratoire majeur en sciences physiques, elle n'a toujours pas créé la moindre théorie novatrice. L'IA concevant la relativité générale, ce n'est pas demain la veille !

**365° : Qui aura selon vous le contrôle de l'IA et de sa puissance ?**

**CV :** Des milliards y sont déversés par des entreprises ou des investisseurs inquiets de rater l'Eldorado, mais on ne sait pas encore ce qu'il en ressortira. Une question cruciale se pose aux autorités publiques : face aux percées de Microsoft/OpenAI, puis Google, comment assurer qu'au moins un des nouveaux réseaux génératifs soit en accès ouvert ? Yann Le Cun, lui, anticipe que de toute façon les modèles ouverts seront à terme bien plus efficaces parce qu'ils auront plus de données pour apprendre et qu'ils ne seront pas biaisés par les pudeurs de gazelle des grands acteurs privés qui s'autocensurent pour préserver leur réputation. C'est une possibilité...

**365° : ChatGPT ouvre une série de questions morales sur les apprentissages, de la « triche » à l'école au changement des métiers en entreprise, où l'initiative peut sembler moins nécessaire.**

**CV :** L'irruption de la calculatrice à l'école avait suscité les mêmes craintes... Je ne suis pas inquiet. Comme avec la calculatrice, l'évaluation des élèves se partagera entre les épreuves réalisées « à la maison » avec la technologie, et celles « sur table » où on vérifiera le raisonnement de l'élève par soi-même. Il y a des défis plus difficiles à relever : en entreprise par exemple, on observe,



« Pour ne pas s'affaiblir, chacun devra à la fois maîtriser l'outil et entretenir son intelligence personnelle ! »

au-delà même des « tâches ingrates » facilement remplaçables, une subordination croissante des pratiques professionnelles aux indications fournies par la machine. Oui, il y aura des chamboulements...

**365° : Avec cette bizarrerie conceptuelle d'une situation inversée où la machine enseigne les hommes, devenant le maître et, eux, l'élève !**

**CV :** Avec l'IA, nous devenons, de fait, élèves de l'élève... On retrouve la vieille problématique de la technique qui asservit autant qu'elle libère, problématique née avec Socrate et réexplorée par Jacques Ellul, Ivan Illich, André Gorz... Les exemples historiques dessinent une réalité contrastée, loin d'être toute noire : la technique nous apporte plus de capacités mais plus de dé-

pendance, plus de richesses mais plus de besoins, plus de rapidité d'exécution mais plus de tâches. En recherche, le numérique a apporté un fabuleux confort et il serait absurde de s'en priver; mais il a aussi engorgé le système au-delà du supportable. Au plan personnel, il faudra trouver le bon compromis entre l'idéal socratique — comprendre en réalisant par soi-même — et le recours immodéré à l'IA pour la connaissance. Pour ne pas s'affaiblir, chacun devra à la fois maîtriser l'outil et entretenir son intelligence personnelle, aussi, trouver comment développer sa mémoire et ses capacités « intérieures » pour compenser l'externalisation croissante de ces facultés, y compris en s'engageant sur un chemin apparemment inutile mais valorisant. Pour ma part, depuis quelques

années, j'apprends des poèmes — excellent pour la mémoire, le style, la réflexion...

**365° : ChatGPT ne risque-t-il pas d'être facteur d'accroissement des inégalités, parce que tout le monde n'y a pas accès mais aussi à raison de son impact différencié sur l'emploi ?**

**CV :** En général un nouvel outil accroît les inégalités car le groupe le mieux informé, le plus fortuné, y accède plus facilement que les autres. Mais, au sein d'un même usage, d'une même « tribu », il les réduit. Un excellent programmeur m'a dit que sa productivité s'accroissait d'un facteur 4 avec ChatGPT, mais aussi que cela diminuait l'écart entre excellents programmeurs et programmeurs moyens.

**365° : Comment une entreprise doit-elle gérer l'impact sur les salariés de l'introduction de ChatGPT ?**

**CV :** Il y a fatalement des réticences vis-à-vis d'un tel potentiel perturbateur sur les habitudes et rapports de force internes ! Mais en matière d'IA, pas de savoir-faire sans expérimentation : c'est crucial pour l'individu comme pour l'entreprise. Le plus important est d'instaurer un cadre de confiance, par la relation humaine, pour installer l'idée qu'on va, grâce à l'IA, travailler tous plus efficacement pour un meilleur avenir commun. L'entreprise doit promettre la sécurité pour que les salariés embrassent l'aventure de l'IA. •



Entretien réalisé par  
**Charlotte Bourgeois-Cleary** Associée  
& **Philippe Manière** Président, cofondateur

## L'IA ANNONCE L'ÈRE DU CONSULTANT AUGMENTÉ

Le métier de conseil (en communication) va connaître une révolution majeure et rapide en augmentant la capacité à produire plus et mieux grâce à l'IA et en faisant de la relation humaine le cœur irremplaçable de notre métier.



L'intelligence artificielle menace les métiers dits à « col blanc », et parmi eux les professions du conseil. S'emparer d'une technologie est, bien entendu, la meilleure manière de ne pas la subir.

Il est vrai que cette « révolution » là est vertigineuse par l'ampleur de ses impacts, mais surtout par son extrême rapidité à se déployer. Si les précédentes grandes ruptures avaient mis une, deux voire trois générations à se diffuser, celle de l'IA se déroulera sans doute, à en juger par ses progrès presque quotidiens, sur quelques années. D'où la nécessité de la domestiquer très vite pour, justement, saisir toutes les op-

portunités d'innovation. Les métiers de conseil, et le nôtre en particulier, n'échapperont pas à ce phénomène et ils vont être transformés.

### Un conseiller augmenté

Dans le métier de conseil en communication, les résultats de l'intelligence artificielle en matière de recherche, veille et production rédactionnelle, même encore imparfaits, sont d'ores et déjà d'un niveau impressionnants. Ils permettent d'obtenir de premières bases utiles pour accélérer la production de livrables que nos clients exigent souvent - compte-tenu de leurs besoins

professionnels - dans des délais de plus en plus contraints. L'intelligence artificielle permettra assurément de diminuer le temps consacré aux premières tâches à faible valeur ajoutée. Et ainsi de produire plus d'éléments à forte valeur ajoutée au service du client.

La production de ces livrables ne sera toutefois vraisemblablement jamais totalement autonome. En somme, l'intelligence artificielle est avant tout l'opportunité pour le consultant de se focaliser sur ce qui fait la richesse de sa profession : la capacité à apporter un conseil stratégique unique et la mise à disposition de son expérience et de sa capacité relationnelle. Trois piliers du métier qui sont - est-ce un

hasard ? - les moins susceptibles d'être un jour remplacés par une IA.

Dans une époque du tout digital, la dimension humaine - et donc empathique - de la communication a parfois pu être négligée ; elle sera plus que jamais primordiale. Les années d'expériences concrètes, la variété des missions effectuées et le vécu du consultant, sa capacité d'écoute, sa compréhension des non-dits sont autant de richesses inestimables qui ne pourront jamais être imitées ni remplacées par une intelligence artificielle, aussi sophistiquée soit-elle. Notre métier, au moins aussi empirique que théorique ne saurait donc souffrir d'une substitution par un simple traitement de données par un super-ordinateur. La connaissance intime, pour ne pas dire charnelle, d'un secteur, de cercles politiques, médiatiques et institutionnels, un dialogue quotidien nourri sans langue de bois, l'intelligence de la situation, les paramètres humains : voilà ce que le conseiller apporte de

« Le conseil pur et le relationnel doivent redevenir nos boussoles au-delà de la multiplication des productions écrites et analytiques. »

plus précieux à son client. Et ce, bien au-delà des productions écrites dédiées à chaque mission.

Le conseil pur et le relationnel doivent redevenir nos boussoles au-delà de la multiplication des productions écrites et analytiques. La capacité de s'adapter, d'inspirer confiance, de susciter la confiance, d'oser la contradiction, de créer de l'originalité et de susciter le désir sont plus encore essentiels dans la relation du conseiller au conseillé. Un défi déjà identifié par Georges Bernanos dans son essai de 1946, « La France

contre les robots », dans lequel il prophétisait, « Le danger n'est pas dans la multiplication des machines, mais dans le nombre sans cesse croissant d'hommes habitués à ne désirer que ce que les machines peuvent donner ». •



**Arnaud Dupui-Castères**  
Fondateur - Directeur général

**& Anthony Gibert** Directeur conseil

## IA : ON NE COMMENCE PAS UN COURRIER PAR « JE »

Parmi les grands enjeux posés par l'avènement de l'Intelligence Artificielle, la question de la montée en compétence des collaborateurs reste peu abordée alors qu'elle est fondamentale.

En France, 41% des salariés sont préoccupés par l'impact que pourrait avoir l'intelligence artificielle sur leur emploi et 36 % d'entre eux ont la crainte de le voir disparaître avec l'introduction de cette technologie. C'est la conclusion d'une enquête du BCG, menée auprès de 13 000 personnes dans 18 pays. Ont-ils raison d'avoir peur ? Historiquement, les projections macro sur la disparition des emplois liée à l'innovation technologique se sont souvent révélées fausses. Quels que soient les fantasmes technophiles des uns et les

réflexes conservateurs des autres, les incertitudes qui pèsent sur l'évolution de la structure du marché ou des technologies rendent les prévisions très aléatoires.

Dans sa forme ancienne, celle du remplacement de l'Homme par la machine ou les robots, ce débat est éternel. Dans une étude publiée en avril 2022 par la revue Science Robotics, des chercheurs de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne et de l'Université de Lausanne, ont élaboré une méthode de calcul pour prévoir précisément quels jobs risquent le plus d'être occu-

pés par des machines dans un proche avenir. Sans surprise, alors que les avocats faisaient partie des professions au plus faible « indice de remplacement », les plongeurs des restaurants semblaient bien plus menacés. Et, bien sûr, l'étude identifiait la formation comme la meilleure protection : si un emploi est « substituable », il faut équiper celui qui l'occupe pour qu'il puisse accéder à un nouvel emploi.

Mais l'avènement de l'Intelligence Artificielle grand public a bousculé les règles du jeu : les cols blancs, les salariés très formés, risquent désormais eux aussi le remplacement. Quiconque a déjà testé ChatGPT sérieusement sait qu'il serait naïf de penser que la « supériorité » de l'humain résistera longtemps à une technologie dont l'évolution en temps réel est tout simplement spectaculaire. L'outil développé par OpenAI est déjà capable de résultats stupéfiants sur des tâches considérées comme





« Ce seront le soin et l'équilibre apportés à la complémentarité entre les collaborateurs et l'IA qui constitueront un investissement stratégique. »

« subalternes » (rédaction de courriers, traitement de données, recherche documentaire). Et la tentation des gains de productivité sera irrésistible pour les employeurs. Se pose néanmoins la question plus profonde de la montée en compétence, qui est centrale dans de nombreux métiers relevant de la production intellectuelle au sens large. En effet, là où schématiquement la production d'un bien relève d'une chaîne de production dont certains éléments peuvent éventuellement être remplacés, la production intellectuelle, dans les métiers du conseil par exemple, a ceci de différent que sa qualité vient, théoriquement à tout le moins, de l'expérience. La connaissance des règles tacites et des écosystèmes, l'attention portée au contexte, la pertinence des recherches ou encore la construction d'un réseau s'acquièrent avec le temps... souvent en commençant par des tâches d'exécution.

Comme le rappelait Gilles Babinet, co-président du Conseil national du numérique, au cours d'une audition devant la Délégation à la prospective du Sénat en décembre 2023, nous sortons petit à petit de l'ère industrielle dont le fonctionnement était largement inspiré d'une organisation du travail née de la période post-napoléonienne. Les officiers de l'armée anglaise démobilisée ont alors fondé le système productif sur deux piliers : la division scientifique du travail et le système de « command & control ». D'où un système productif occidental encore aujourd'hui très vertical qui repose sur une forme de cursus honorum. Chez les avocats ou encore les consultants, il se caractérise habituellement par une gradation allant du stagiaire à l'associé en passant par des strates tels que junior ou senior. Au cours de sa carrière, un collaborateur

va donc évoluer de niveau en niveau en délaissant petit à petit les tâches les plus ingrates au profit de missions à plus forte valeur ajoutée. Mais c'est précisément l'accomplissement en début de carrière de tâches à faible valeur ajoutée qui aura permis la formation, à terme, de collaborateurs plus chevronnés. Pour prendre l'exemple trivial évoqué dans le titre de ce texte, il est considéré comme inconvenant en France de débiter un courrier par « je ». Au-delà d'un usage relevant de la bienséance dont on pourrait arguer qu'il n'aura plus lieu d'être lorsque tous les courriers seront rédigés par un ChatGPT ignorant cette règle, cette dernière poursuit un objectif de formation (capter l'attention du lecteur, structurer sa pensée etc.). On pourrait aussi prendre l'exemple de la recherche documentaire dans les cabinets d'avocats ou de la revue de presse clients dans une agence de communication qui est structurante et que chaque associé a connu au début de sa carrière.

Donc, réorienter les métiers à faible valeur ajoutée, soit, mais alors d'où proviendra dans ces métiers la population à forte valeur ajoutée de demain ? C'est dans ce changement de paradigme que réside l'un des principaux enjeux de l'adaptation de nos organisations à l'intelligence artificielle. In fine, ce seront le soin et l'équilibre apportés à la complémentarité entre les collaborateurs et l'IA qui constitueront un investissement stratégique. Il faudra savoir prompter, oui, mais aussi « surprompter », c'est-à-dire aller plus loin que ce que produit la machine alors même que, paradoxalement, on sera, de par la disparition des tâches d'exécution de début de carrière, moins... formé qu'elle.

Pour rester dans les acronymes, l'IA plonge les RH dans une vertigineuse incertitude. •



**Arthur Arlaud**  
Consultant senior

## IA ET GESTION DE CRISE, PARCE QUE LA CRISE EST AUSSI ÉMOTIONNELLE, LE RÔLE DE L'HUMAIN EST IRREMPLAÇABLE

Les outils à base d'intelligence artificielle se développent rapidement dans le domaine de la gestion opérationnelle des crises, mais aussi dans ceux, connexes, de la communication de crise. Si ce n'est que celle-ci repose bien plus sur des compétences relationnelles et émotionnelles, pour le moment difficiles à automatiser.



Les possibilités considérables qu'offre l'intelligence artificielle pour automatiser et améliorer les tâches répétitives et analytiques ont d'ores et déjà donné naissance à de nombreux outils en matière de gestion opérationnelles des risques permettant de prédire ou prévenir leur matérialisation sous forme de crises. On peut, avec elle, analyser en un instant d'énormes volumes de données et ainsi d'identifier des tendances. L'IA facilite aussi une prise de décision éclairée et rapide, comme l'ont montré des travaux de Dakota University<sup>1</sup>. Parmi les outils à base d'IA déjà utilisés en gestion de crise, on trouve les systèmes d'analyse prédictive des catastrophes naturelles (Emergency Notification Systems, ENS) ou encore des

pannes industrielles. Des applications de simulation de crise de type « gaming » sont aussi disponibles sur le marché (par exemple Equanimity Crisis), illustrant la capacité de l'IA à créer des environnements simulés et des scénarios crédibles. Elle mesure l'impact (médiatique, boursier etc.) des décisions à chaque étape et vise à former les « joueurs » à adopter les bons réflexes.

Le volet « communication » de la gestion de crise sera lui aussi impacté avec, par exemple, l'apparition de chatbots paramétrés pour communiquer avec les parties prenantes durant la crise. En matière de relations médias, la société américaine CapeStart a développé une IA pour gérer les RP de crise, qui repose sur une base contenant 40 années d'articles et l'identification de plusieurs « crises

types », promettant – mais nous n'avons pas testé... - les réponses les plus efficaces : l'algorithme serait capable d'évaluer la portée médiatique de la crise en cours, la réaction potentielle de l'opinion et des médias et de proposer en réponse des stratégies adaptées.

Mais si l'IA sait « imiter » certaines capacités humaines, elle est encore limitée dans sa maîtrise de l'intelligence émotionnelle. La créativité, l'empathie et le savoir-faire itératif, reposant sur la gestion de dizaines de crises similaires ou proches, restent indispensables pour comprendre et répondre de manière appropriée à la complexité de chaque situation. La connaissance « humaine », par exemple des salariés qui vont la vivre ou des journalistes qui vont la traiter, reste déterminante.

Si l'IA fournit des outils puissants d'analyse de données et de prédiction dont il serait absurde de se passer, elle permet donc surtout à ce stade aux professionnels de se concentrer sur ces aspects humains de la gestion de crise. Comme le prouve cet article, partiellement, mais bien sûr pas entièrement<sup>2</sup>, écrit par l'IA. •

<sup>1</sup> *The Effects of Artificial Intelligence on Crisis Communication Rebuild Strategies* (2021) par Rachel Elhers (Dakota University)

<sup>2</sup> Cet article a été écrit à 50% par chatGPT4. L'auteure a écrit huit prompts successifs. L'IA a trouvé la référence universitaire et les applis mentionnées. Mais le texte initial a dû être réécrit quasi intégralement pour des enchaînements plus logiques et un style plus fluide.



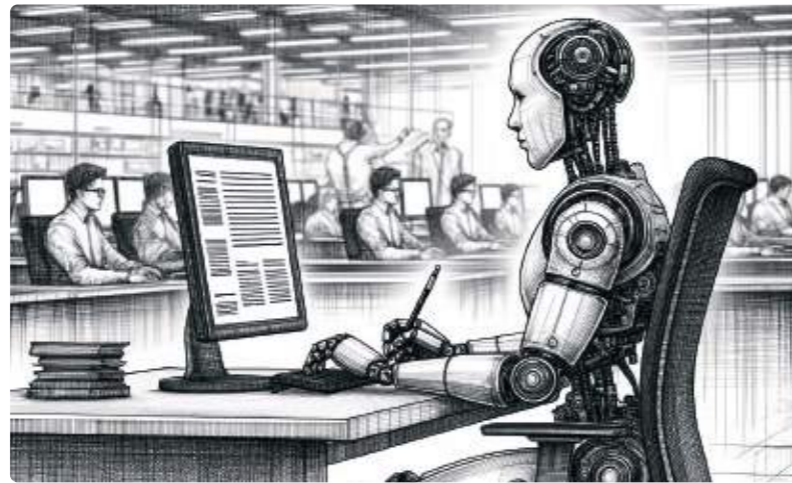
**Isabelle Mas** Associée  
(avec ChatGPT4)

## IA ET JOURNALISME : JE T'AIME, MOI NON PLUS...

Le déploiement d'outils tels que ChatGPT a démocratisé la production instantanée de contenus. Beaucoup de journalistes s'interrogent sur l'avenir de leur métier qui s'en trouve à la fois facilité, et menacé.

« **A**ucune transformation numérique ne se fait sans conséquence ». Voilà ce qu'a affirmé Rob Stones, PDG du groupe Onclusive, après l'annonce du remplacement de plus de 50% de ses effectifs en France par une intelligence artificielle (IA). Onclusive n'est pas une groupe de presse, mais il est actif dans la veille média. La menace se rapproche... L'IA générative soulève fatalement des craintes chez les journalistes. D'après une étude du projet *JournalismAI* de la London School of Economics publiée en septembre 2023<sup>1</sup>, 60% d'entre eux ressentent des « inquiétudes » quant à ces outils, tant sur le plan de la qualité des productions (fake news, déontologie etc.) que sur l'existence même de leur métier. Comment les médias peuvent-ils « gérer » l'IA ?

Si le groupe allemand Axel Springer a signé un partenariat avec OpenAI pour lui donner accès à ses contenus, les médias français sont plus méfiants en particulier à la lumière du conflit qui a opposé le *New York Times* à Microsoft et OpenAI sur les droits d'auteurs. *Le Monde* veut encadrer, dans sa charte d'éthique, l'usage de l'IA générative, interdisant notamment la création de contenus éditoriaux ex-nihilo par l'IA. Au-delà des enjeux déontologiques, certains professionnels du journalisme craignent pour leurs emplois. À l'Est Républicain, les articles rédigés par les correspondants locaux,



autrefois relus par les secrétaires de rédaction, sont désormais soumis à ChatGPT. Cette disparition progressive de certains métiers pose question : comment garantir l'authenticité des informations lorsqu'un texte initialement sourcé et vérifié est dilué dans des données du web par l'IA ?

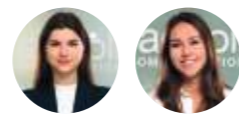
### L'IA : source d'opportunités pour les journalistes

73% des journalistes estiment que ces nouveaux outils peuvent toutefois améliorer leur efficacité. Retranscription d'interview, traduction, relecture : l'IA peut aussi être perçue comme une alliée. En 2023, la 13<sup>e</sup> Conférence mondiale sur le journalisme d'investigation a primé pour la première fois un travail réalisé avec l'appui de l'IA. *Couloir Furtif*, enquête sur les mines illégales au Venezuela, s'est appuyée sur l'ana-

lyse des pistes d'avions cachées dans la forêt amazonienne sur 418 000 km<sup>2</sup>. Répertoire impossible pour un journaliste, mais pas pour l'IA.

L'IA permet ainsi au journalisme d'aller plus loin, mais un usage prudent et mesuré sera nécessaire pour éviter les dérives. Pour rester irremplaçable, le journaliste de demain devra apprendre à trouver la bonne distance avec l'IA, celle qui lui permet de bénéficier de ses capacités sans s'en remettre à elle. •

<sup>1</sup> Étude publiée par le projet JournalismAI de la LSE, soutenue par Google News et qui a sondé des membres de plus de 100 médias à travers 46 pays entre avril et juillet 2023



**Anna Guihard** Consultante  
& **Vaiana Lefebvre** Consultante

### PORTRAIT D'ALUMNI

## Directrice des Relations Institutionnelles et Médias de Bpifrance

« Tu la connais Sophie ? » Avec Sophie nous nous sommes rencontrées, il y a dix ans : deux collaborations -de quelques mois- chez Vae Solis, quelques courtes missions menées ensemble, et avant tout, des souvenirs de discussions, d'échanges, de conseils dans le cadre des dîners et des soirées avec les alumni : ce réseau fort et solide des anciens de Vae Solis, cette « deuxième famille » comme on se le dit si souvent. Alors quand on m'a proposé de rédiger son portrait, je me suis lancée avec enthousiasme dans l'exercice, pour encore mieux apprendre à la connaître...

**Q**uand on lui demande le début de son parcours, Sophie sourit : « J'étais bonne élève, mais j'étais très pipelette ! Sans doute, ce besoin déjà fort de communiquer ! J'étais très scolaire, j'aurais pu partir en Médecine et suivre la voie de mon bac scientifique, mais j'avais sans doute un certain esprit de contradiction ».

Sophie opte finalement pour hypokhâgne et khâgne, et intègre l'Université à Lille puis à Paris avec des spécialités de Communication publique et de Sciences Politiques. C'est dans l'équipe de Jack Lang que Sophie commence en 2006 à apprendre le métier avec l'attachée de presse de François Mitterrand ! « Elle a été ma meilleure étoile pour apprendre ce métier et notamment comment nouer des relations solides avec les journalistes ».

### Une passion pour la chose publique et la vie de la Cité

Sophie rejoint ensuite Vae Solis. Quand on lui demande ses meilleurs souvenirs chez nous, elle répond sans hésiter : « l'adrénaline des dossiers et la confiance des équipes envers nous, les plus jeunes. J'ai appris la rigueur du métier de conseil, tout cela dans une ambiance de travail stimulante et surtout très bienveillante ». Après ce premier passage chez Vae Solis, la carrière de Sophie prend un autre tour-



nant, celui de la politique. « Être conseillère auprès d'une femme ou d'un homme politique c'était comme un aboutissement : cela me permettait de mettre en musique toutes les compétences apprises dans le privé. Défendre son ministre ou gérer une communication de crise : on intervient parfois en « pompier », et rarement seul. J'aime cette dimension d'accompagnement, et de collectif ! ».

Sophie a eu l'immense chance d'accompagner plusieurs femmes et hommes politiques, en étant conseillère presse et communication auprès de Sylvia Pinel, Carole Delga, puis Martine Pinville, au ministère de l'Économie, puis auprès de Jean-Jacques Urvoas, garde des Sceaux, ministre de la Justice, et enfin auprès de Gérard Collomb, ministre d'État, ministre de l'Intérieur. Auprès de Jean-Jacques Urvoas, Sophie s'en donne à cœur joie.

« À l'époque on parlait peu des moyens de la Justice, de son budget ou de son fonctionnement, portés par l'engagement inlassable du ministre, nous avons mis en place une stratégie de communication visant à ouvrir davantage les tribunaux et les prisons. Aidés par la presse quotidienne régionale, qui relayait les dysfonctionnements ou le manque de moyens, à chaque audience solennelle de rentrée, nous voulions donner à voir le quotidien des lieux de Justice en y invitant des médias, quitte parfois à porter atteinte à « la majesté de l'institution » ».

Sophie organise ainsi, en 2016 une matinale spéciale de *France Inter* au cœur du centre pénitentiaire de Fresnes. Une première ! Jusqu'alors, aucun journaliste n'avait eu la possibilité de live-tweeter une conférence de presse depuis une prison française. « La communication au service de la vie de la Cité » c'est mon moteur.

C'est ainsi qu'assez naturellement, Sophie a rejoint Bpifrance (la Banque Publique d'Investissement) l'an dernier « C'est flatteur lorsque l'on vient vous chercher pour continuer à « faire du Vae Solis », le métier tel que vous l'aimez, et dans une maison qui est la superbe synthèse entre le privé et le public, que j'ai tant aimé côtoyer auparavant. Ma mission ici est de contribuer à révéler nos pépites entrepreneuriales françaises auprès des médias et de la sphère institutionnelle ».

Après une heure de discussion passionnante, je peux répondre cette fois-ci sans ambiguïté que je connais désormais très bien Sophie, la volubile, le bourreau de travail, la passionnée ! •

### Sophie Dulibeau en quelques dates :

- 1985 : Naissance à Limoges
- 2010-2013 & 2019-2023 : Expériences chez Vae Solis
- 2013-2019 : Expériences en cabinets ministériels
- 2023 : Directrice des Relations Institutionnelles et Médias de Bpifrance



Propos recueillis par  
**Camille Chareyre** Chargée de mission RH

## COMMUNICATION MARQUE EMPLOYEUR : DES OUTILS STRATÉGIQUES POUR ATTIRER LES TALENTS

La communication marque employeur est devenue stratégique. Parce que les entreprises peinent à recruter jeunes diplômés comme cadres expérimentés, mais aussi parce qu'elles veulent donner à voir leur positionnement et mettre en avant leur culture propre.



Près de 75% des entreprises prévoient des difficultés de recrutements chez les cadres, nous apprend le Baromètre APEC du dernier trimestre 2023, soit autant de dirigeants qui se posent la question de leur réputation et de l'attractivité qu'ils exercent auprès des candidats. En d'autres termes, celle de la qualité de leur « marque employeur ».

L'époque où les entreprises se contentaient de publier des offres incluant quelques avantages extra salariaux est révolue. Désormais, pour attirer les « talents de demain », ces collaborateurs qui aideront à développer l'entreprise dans les 5 à 10 ans qui viennent, elles doivent aussi communiquer sur leur culture d'entreprise, leurs valeurs - leur identité.

Bien sûr, comme le rappelle une récente étude du groupe Sopra Steria, la rémunération est toujours le principal élément de choix d'un employeur pour 49% des jeunes diplômés européens du secteur de la Tech. Mais tous les DRH d'un même secteur sont de toute façon contraints d'offrir, peu ou prou, les mêmes packages. Il est plus facile de se différencier sur les opportunités d'évolution de carrière ou l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, qui sont les deuxième et troisième critères de choix des jeunes diplômés. Mais, là aussi, les offres se rapprochent, incluant de plus en plus télétravail, formations régulières etc. Pour réussir sa communication employeur, il convient donc de mettre en avant ses valeurs, plus différenciantes que les avantages offerts par le job à pourvoir.

### Les meilleurs relais de la marque employeur sont les collaborateurs

La communication marque employeur doit faire ressortir la culture d'entreprise afin que les candidats la choisissent en connaissance de cause. Il faut aussi savoir la décliner en actions cohérentes et concrètes : une entreprise ayant retenu la parité comme valeur pourra mettre en œuvre, par exemple, des opérations pour sensibiliser les lycéennes aux métiers de la tech. Une autre axée sur l'innovation et désireuse d'attirer des jeunes ingénieurs pourra sponsoriser des compétitions d'eSport ou des concours d'innovation. Une organisation attachée à la transmission pourra créer et faire vivre un réseau d'alumni.

Bien sûr, l'idéal est que les opérations de marque employeur soient relayées par les médias, mais ce sera bien souvent sur les réseaux sociaux qu'elles seront plus largement présentées. Dans ce cadre, ce sont bien sûr les collaborateurs qui seront les meilleurs ambassadeurs de la marque employeur, leur parole étant jugée comme authentique et crédible. D'où la percée du site GlassDoor, dont les notations sont surveillées parfois avec inquiétudes par les dirigeants, mais aussi de Welcome To the Jungle, plus « corporate » et grâce auquel chacun peut se faire une idée de l'ambiance dans les entreprises présentées. Employeurs, à vos marques ! •



**Bryce Lebecq** Consultant  
& **Isabelle Mas** Associée

## MÉDIAS : LE GRAND RETOUR DE LA NEWSLETTER

Reine de l'Internet des années 2000, la newsletter a tout connu : une ascension fulgurante puis une chute vertigineuse. Mais voici qu'elle fait son retour en grâce...

Les Français s'échangent chaque jour 1,4 milliards de mails. Parmi cette littérature numérique, une catégorie singulière : les newsletters, ou infolettres. Ces courriers numériques ont vu le jour avec l'Internet mondial, puis sont devenus au début des années 2000 le canal d'auto-promotion préféré des marques et des entreprises, avant de tomber en désuétude. L'émergence des réseaux sociaux a signé la fin de la première génération des newsletters. Mais voici que, après plusieurs années de traversée du désert, l'emailing désuet revient en grâce à la faveur de nouveaux formats. Par contraste avec le monde des réseaux sociaux surdéterminé par les algorithmes, la newsletter permet en effet d'établir un lien direct - presque intime - entre le lecteur et l'émetteur. Ce format est aussi parfaitement adapté à une lecture sur smartphone.

### Un come-back notamment porté par la presse

Deux ingrédients sont cependant nécessaires à la réussite d'une newsletter 2.0. D'abord, une ligne éditoriale claire, répondant à un besoin précis d'information. Ensuite, une « incarnation », en tout cas un lien affinitaire perceptible entre le lecteur et le rédacteur. Les grands titres de presse vont rapidement s'inscrire dans cette dynamique. En 2018, *Libération* lance *Chez Pol*, une newsletter dédiée à l'actualité politique. Cette infolettre présente une information concrète qui dévoile les coulisses des arcanes du pouvoir. *Chez Pol* gravite autour de ses semblables, les désormais célèbres briefing de Contexte ou encore les *Playbook de Politico*. Délivrée en temps réel et parfois confidentielle, ces newsletters ont su répondre à une attente, tout en portant une ligne éditoriale singulière. Elles sont de-



venues en quelques années une référence de l'information, un véritable rendez-vous quotidien attendu par le lecteur dans sa boîte mail.

### La newsletter comme média

Des médias nouveaux se sont même, eux, lancés par ce canal. C'est le défi qui a été relevé en 2014 par Laurent Mauriac, fondateur de *Brief.me*, une newsletter hebdomadaire qui offre un tour d'horizon éditorialisé de l'actualité en sept minutes. Ce projet a réuni en dix ans plus de 15 000 abonnés.

Des journalistes trouvent aussi dans ce format le moyen de créer et informer une audience, sans reposer sur un média établi. Hubert Vialatte, journaliste indépendant et correspondant des *Échos* à Montpellier a créé en 2019 la newsletter *Les Indiscrétions*, qui revient chaque semaine sur les actualités économiques d'Occitanie. Plus de 5 000 décideurs reçoivent cette infolettre, qui attire désormais les annonceurs

et s'est structurée autour d'une équipe. La newsletter n'est plus ringarde, elle devient inspirante... •

### Des newsletters aux audiences qualifiées

L'Albigeois Nathanaël Suaud a fondé sa newsletter *In:Tarn* en 2023. Depuis, il informe chaque mois ses 150 lecteurs sur la vie politique du Tarn. Entre informations glanées dans les conseils municipaux du département et suivi de l'activité des parlementaires tarnais, *In:Tarn* met à l'honneur la vie publique locale.



**Hugo Bednarski** Consultant  
& **Luca Pozzo** Consultant senior

## MIFID II : CHRONIQUE D'UNE MORT ANNONCÉE

**MiFID II restera un cas d'école des effets pervers d'une politique publique. Prenant acte de ses conséquences négatives, l'Union européenne amorce un retour en arrière... qui paraît largement illusoire. Face à l'attrition de la recherche sell-side, les émetteurs doivent désormais engager un dialogue « désintermédié » avec les investisseurs.**



Plus de cinq ans après son entrée en vigueur en janvier 2018, l'UE a affiché son intention de revenir sur l'une des mesures les plus controversées de la directive MiFID II : l'obligation pour les brokers de facturer séparément leur recherche et leurs frais de courtage (*unbundling*). Visant à introduire plus de transparence, MiFID II a en réalité gravement compromis le financement de la recherche, qui reposait sur des subventions croisées. Du point de vue de l'investisseur, la recherche était un service « offert ». Dès lors qu'il devenait explicitement payant, de nombreux gérants ont réduit leurs frais en renonçant à payer la recherche, ou en renforçant leurs propres capacités d'analyse. L'investisse-

ment dans la recherche externe a ainsi été divisé par plus de trois en Europe entre 2016 et 2022 (de 5,5 milliards de dollars à 1,5 milliards de dollars) et le nombre d'analystes à Paris a chuté : ils étaient 232 en 2020 contre 700 vingt ans plus tôt ! Si la situation reste satisfaisante pour les plus grosses sociétés cotées, les small et midcaps ont subi une chute sans précédent de leur couverture, puisque les capitalisations inférieures à 1 milliard d'euros sont désormais suivies par seulement trois analystes en moyenne (cinq avant MiFID II) et doivent avoir recours à la recherche sponsorisée pour assurer une couverture minimale.

La qualité de l'analyse s'en est également ressentie, puisque l'absence d'un business

model robuste pour la recherche a logiquement poussé les meilleurs analystes à passer du côté *buy-side*, notamment dans les *hedge funds*. Au total, c'est un maillon essentiel du fonctionnement des marchés financiers qui a été durablement affaibli, avec des conséquences dommageables pour l'attractivité et la liquidité des marchés et, conséquence, une sous-performance marquée des small et midcaps.

Tout cela était hélas prévisible. Dès l'entrée en vigueur de MiFID II, le Président de l'AMF Robert Ophèle l'expliquait sans détours : « On peut craindre des effets pervers : attrition de la recherche sur les valeurs petites et moyennes, concentration de l'activité de recherche, via son internalisation par les grands investisseurs, via une concentration du secteur de la recherche indépendante, via une facturation "compétitive" du service par de grands brokers. (...) Or, la préservation d'un écosystème dynamique de valeurs moyennes cotées est l'une des conditions du dynamisme de notre économie et il n'y a pas de marché performant sans confrontation de plusieurs analyses indépendantes de qualité ».

Il est rassurant que la Commission européenne fasse amende honorable et revienne sur les dispositions les plus délétères du texte, mais les gérants ont lourdement investi dans des systèmes pour se conformer aux exigences de MiFID. Surtout, la perte de compétences dans le secteur de la recherche indépendante est telle qu'on ne peut pas envisager un retour à la situation antérieure. Comme l'écrivait un chroniqueur du *Financial Times* à ce sujet, « you can't get the crap back in the donkey » (« on ne peut pas faire rentrer le dentifrice dans le tube »).

Un retour au « monde d'avant » paraît donc illusoire, et les sociétés cotées sont dans l'obligation de construire une relation « désintermédiée » avec les investisseurs en accentuant leurs efforts d'articulation et de déploiement de leur equity story. •



**Oscar Bonnard** Consultant  
& **Alexis de Maigret** Associé

## AFFAIRES PUBLIQUES : LE GRAND RETOUR DU SÉNAT...

**Considérée comme un bastion de stabilité, la chambre haute du Parlement français évolue lentement mais sûrement. Son rôle ira croissant et ne peut plus être négligé.**

Avec sa salle des « Quatre colonnes » grouillant de journalistes et ses questions au Gouvernement dans le « chaudron » de l'hémicycle, l'Assemblée nationale a longtemps pris toute la lumière face au Sénat. Tentures de velours, moquettes épaisses et dorures, la chambre haute, dominée quasiment sans partage par la droite et le centre droit depuis un demi-siècle, conservait, elle, l'image d'une assemblée de notables avançant au fameux « train de Sénateur » cher à La Fontaine. Cette assignation au second rôle n'est aujourd'hui plus de saison.

Le premier réveil date de 2017, le Sénat s'érigeant alors progressivement comme un contre-pouvoir utile face à une Assemblée nationale d'abord atone (premier quinquennat d'Emmanuel Macron) puis chaotique (législatives de 2022). L'utilisation politique des commissions d'enquête sur les affaires « Benalla », « McKinsey » ou « Fonds Marianne » a dépolé son image et renforcé son poids et sa crédibilité dans le contrôle de l'action gouvernementale. Au niveau législatif, il s'est imposé sur de « nouveaux » terrains en s'émancipant de ses traditionnelles chasses gardées (collectivités territoriales, libertés publiques). Son rôle dans le bras fer sur la loi Immigration fin 2023 en est un exemple notable.

La deuxième évolution, encore en devenir, tient à sa composition. Les élections sénatoriales de 2023 ont vu se renforcer les forces centristes avec le maintien du groupe Union Centriste et l'ascension d'Horizons. En parallèle, le groupe Les Républicains a vu diminuer ses effectifs et le nombre de sénateurs seulement « apparentés » ou « rattachés » tripler en 6 ans (11% à 33%) avec l'arrivée d'élus locaux s'affichant comme « divers ». Baisse de l'attractivité de la « marque » des grands partis, difficulté à trouver des candidats encartés sur les listes, attentisme face à la situation politique nationale : les causes sont nombreuses.



« Au niveau législatif, il s'est imposé sur de « nouveaux » terrains en s'émancipant de ses traditionnelles chasses gardées. »

L'étiollement du parti « Les Républicains » ces dernières années n'est certes pas un scoop. Mais sa fragilisation au Sénat, véritable « bastion », pourrait avoir des conséquences majeures après le prochain renouvellement car, capitalisant sur ses scores honorables aux élections locales, la gauche a comparativement repris du poil de la bête. L'arrivée de Yannick Jadot ou de Ian Brossat montre en outre l'attrait de la chambre haute pour des personnalités politiques fortes qui le boudaient jusqu'alors. En 2026, après des élections municipales hautement politisées à quelques mois des présidentielles, le renouvellement sénatorial dans des départements tels que la Gironde, le Rhône ou les Bouches-du-Rhône

devra être particulièrement scruté. Ces zones, marquées par des basculements politiques notables aux dernières élections municipales, pourraient faire pencher plus à gauche le Palais du Luxembourg. Rôle nouveau, composition évolutive, calendrier électoral risqué : il est nécessaire, pour ceux qui s'intéressent à la décision publique, d'appréhender différemment la place du Sénat. •



**Arthur Arlaud** Consultant senior  
& **Matthieu Sénécot** Consultant

## NOUVELLE FINANCE, NOUVELLES RÈGLES : VERS DES STANDARDS DURABLES UNIVERSELS

Dans un contexte de prise de conscience écologique et sociale généralisée, l'établissement de normes fiables et universelles devient crucial pour une évaluation transparente et équitable des investissements responsables.

Dans les années 1970, la finance a connu un « moment » important. L'absence frustrante d'un indicateur unifié d'évaluation a alors conduit à l'émergence et à l'adoption généralisée de mesures financières standardisées permettant une comparaison aisée entre les entreprises indépendamment de leur secteur d'activité ou de leur géographie - rendement sur investissement (ROI), bénéfice par action (EPS) ou valeur ajoutée économique (EVA). Ce fut le catalyseur d'une expansion fulgurante du marché, favorisant une allocation plus efficace des capitaux.

Cinquante ans plus tard, un nouveau « moment » s'annonce. Dans le contexte d'une prise de conscience accrue de l'impact des activités des entreprises, et sous la pression des régulateurs et de l'opinion publique, les entreprises s'orientent rapidement vers l'intégration à leurs reportings d'indicateurs de performance écologique et sociétale, donnent naissance à de nouveaux véhicules d'investissement spécialisés et a entraîné l'établissement de normes bienvenues mais hélas complexes et même parfois, divergentes.

Cette transition vers une finance plus responsable a fort logiquement fait émerger une nouvelle vague d'acteurs... dont certains à l'origine d'investissements qui n'ont de "vert" que le nom. On se souviendra de la filiale du groupe Deutsche Bank DWS, mise en défaut sur la réalité de ses critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) par les régulateurs avec, à la clé, perquisition policière, démission du PDG et plongeon du titre en Bourse.

Bien sûr, les entreprises ne sont pas des entités philanthropiques. Elles peuvent percevoir l'ESG comme un coût supplémentaire sans retour financier immédiat, dans un environnement favorisant toujours le court terme. Savoir si elles en auront pour



« Les entreprises s'orientent vers l'intégration à leurs reportings d'indicateurs de performance écologique et sociétale. »

leur argent, et si leurs clients, leurs salariés et les marchés reconnaîtront et valoriseront un choix vertueux, est une question légitime. La vie des grands groupes internationaux ne s'arrête pas non plus aux bornes de l'économie nationale, ni par leur empreinte commerciale, industrielle, ni par l'origine de leurs investisseurs aux atavismes variés et pas toujours « green ». Comment un fonds de pension de l'Iowa ou du Texas traitera-t-il l'information selon laquelle un groupe français coté est en train de consommer son résultat pour se rendre plus « soutenable » ?

Si l'on veut une finance réellement responsable, alors l'élaboration de normes et

de mécanismes de mesure et d'évaluation universels et fiables est indispensable, allant jusqu'à la synthèse des indicateurs financiers et extra financiers pour ne plus avoir qu'une notion unique avec laquelle il sera enfin possible pour l'investisseur de comparer en toute fiabilité. D'ici-là, il faudra savoir gérer un réel risque réputationnel et financier.



**Mathieu Pontécaille**  
Directeur conseil

## UNE ANNÉE DE VISIBILITÉ POUR VAE SOLIS

De la même façon que Vae Solis accompagne le rayonnement de ses clients, nos consultants se sont engagés pour celui du cabinet. En 2023, ils ont redoublé d'initiative pour développer leur réseau professionnel et mettre leurs engagements personnels au service du cabinet.



• Les **Afterworks** Vae Solis offrent aux consultants l'occasion d'inviter de jeunes professionnels à partager un moment de convivialité et d'échange autour d'un intervenant du monde des médias et de la communication. Cette année, nos consultants ont reçu Prisca Thévenot ministre déléguée chargée du Renouveau démocratique, porte-parole du gouvernement, alors Députée de la VIII<sup>ème</sup> circonscription des Hauts-de-Seine, et Bruno Jeudy, Directeur de la rédaction de *La Tribune Dimanche*.



• Cette année, Vae Solis a organisé de nombreux dîners et petits-déjeuners rassemblant des invités de haut niveau autour de débats d'actualité. Vae Solis entend ainsi nourrir une réflexion constructive autour des grandes questions contemporaines au sein de son réseau. Ces échanges riches et conviviaux offrent à nos clients l'occasion d'intervenir sur des sujets-clés de leur activité, et de renforcer leurs relations avec les acteurs de la vie économique conviés par Vae Solis.

Les 10km  
Adidas Paris  
avec la Vae Solis  
Blade Runner  
Team !



### Enseignement

#### Isabelle Mas

- Enseigne la communication de crise aux étudiants du MBA Communication Publique & Influence de l'EFAP, depuis 2016. Anime chaque année une conférence sur la communication judiciaire avec Me Sophie Obadia, avocate pénaliste.

#### Arthur Nowicki

- Dirige un enseignement d'influence digitale et E-réputation auprès des étudiants de 5<sup>ème</sup> année en master de communication publique et politique à l'ISCOM Paris depuis 2022.

#### Christophe Reille

- Maître de conférence à Sciences-po Paris, depuis 2009 (communication judiciaire, communication de crise comparée France/États-Unis). Intervenant à l'école française du barreau (EFB) et à l'école de guerre (ESG2).

#### Thomas Thévenoud

- Enseigne la communication politique aux étudiants du MBA communication publique et influence de l'EFAP depuis 2020 et « les politiques culturelles en France » aux étudiants du MBA de l'ICART depuis 2019.

## Contributeurs



**Thomas Coulom**  
Consultant senior



**Charlotte Bourgeois-Cleary**  
Associée



**Arthur ARLAUD**  
Consultant senior



**Florian Ridard**  
Directeur conseil



**Hugo Bednarski**  
Consultant



**Jeannine Yandoupou**  
Comptable



**Oscar Bonnard**  
Consultant



**Matthieu Sénécot**  
Consultant



**Sara-Louise Boukara**  
Consultante



**Tatiana Pychugina**  
Assistante Philippe Manière



**David Buzonie**  
Consultant



**Anthony Gibert**  
Directeur conseil



**Anaïs Agozo-Ndelia**  
Consultante senior



**Guillaume Gallix**  
Directeur conseil



**Louis Lardet**  
Consultant



**Vaiana Lefebvre**  
Consultante



**Jawad Khatib**  
Directeur conseil



**Mercedes Peñas-Serrano**  
Assistante Arnaud Dupui-Castères



**Laurent Porta**  
Associé



**Ludovic Marino**  
Consultant



**Soizic Hery**  
Office manager



**Anne-Henry Faÿ**  
Consultant

**“L’IDÉAL  
POUR MOI  
DANS  
50 ANS,  
C’EST D’AVOIR  
UNE TÉLÉ  
POUR  
SEULE AMIE.”**

**À quand une société qui nous prépare un autre avenir ?**

Il est urgent de se préoccuper de la situation de nos aînés. Vieillir est un grand projet d'avenir qui nous concerne tous. Chacun de nous peut agir sur [petitsfreresdespauvres.fr](https://petitsfreresdespauvres.fr)

**#vieilliradelavenir**

**Relations médias**  
Conseil aux dirigeants  
**Affaires publiques**  
Communication  
financière  
**Communication de crise  
& prévention des risques**  
Communication digitale  
**Communication  
judiciaire**  
Positionnement de  
marque

**Vae Solis, conseil en stratégie de communication  
et capital réputation**