

# 365°

LE NEWS TANK  
DE VAE SOLIS  
COMMUNICATIONS

#19 — 2025 - vae-solis.com



## Dossier RETOUR VERS LE FUTUR



Interview  
Pascal Bruckner  
P. 24



**Comprendre**  
JO 2024 : Chronique d'une  
réussite non-annoncée  
P. 12



**À Suivre**  
LinkedIn : comment être  
impactant en étant naturel ?  
P. 38



**Le grand témoin**  
Interview :  
François Gemenne, membre du GIEC  
P. 10



Parce que  
toutes  
les causes  
sont liées

## On n'agira pas sur une cause sans agir sur toutes.

Précarité, emploi, santé, éducation, culture, environnement, recherche médicale...

Aujourd'hui devant la multiplicité et l'urgence des défis à relever,

être la Fondation de toutes les causes est une force et même une nécessité.

Pour soutenir nos actions, faites un don sur [fondationdefrance.org](http://fondationdefrance.org)

**Fondation  
de  
France**

La Fondation  
de toutes les causes

## DU JEUNE AVEC DU VIEUX...



Avec des législatives (inattendues) en France et un scrutin présidentiel (très attendu) aux États-Unis, 2024 a d'abord été une énorme année politique qui a porté au pouvoir des septuagénaires – Donald Trump, 78 ans, et Michel Barnier puis François Bayrou, 73 ans. Déjà, Lula, 79 ans, avait repris les rênes du Brésil en 2023. Et l'Allemagne vient de choisir Friedrich Merz, 70 ans. Pourquoi les électeurs se tournent-ils aujourd'hui vers des seniors qu'on aurait jugés mûrs pour la retraite il y a quelques années ? Le philosophe Pascal Bruckner nous éclaire brillamment sur ce sujet, pointant l'attrait qu'exerce le combo expérience et dynamisme caractéristique d'un « vieux » du XXI<sup>e</sup> siècle... mais aussi la détermination féroce de ces « septuas » qui abattent leurs dernières cartes.

Si nous avons choisi de consacrer ce numéro de notre revue 365° à la thématique du « Retour vers le futur », c'est aussi parce que, incertitudes politiques et retournement économique aidant, on voit hélas aussi revenir deux phénomènes que l'on croyait appartenir au passé, et que nous avons voulu explorer : l'instabilité parlementaire, et les défaillances d'entreprises. Comment naviguer dans ce contexte troublé ? Nous suggérons des réponses. Mais nous évoquons aussi, moins anecdotique qu'il y paraît, un autre retour, celui du bon vieux téléphone, rassurant par sa chaleur et sa spontanéité à l'heure du crépitement clinique des « notifs » de mails et autres messageries...

Vous trouverez également, dans cette livraison nos analyses sur le devoir de vigilance, le succès des JO 2024, la communication des avocats lors des procès pénaux ou encore l'expression des dirigeants sur LinkedIn. Et une réflexion, inspirée par le succès de la série « *La Fièvre* » et du livre de Giuliano da Empoli « *Le Mage du Kremlin* », sur la réalité de nos métiers, ceux de la communication et de l'influence, qui ressemblent un peu, mais seulement un peu, à ce qu'en disent les fictions ...

Bonne lecture !

**Arnaud Dupui-Castères et Philippe Manière**

# Contributeurs



**Thomas Coulom**  
Consultant senior



**Laurent Porta**  
Associé



**Bérénice Chérencé**  
Consultante



**Thomas Thévenoud**  
Directeur - Associé



**Charlotte Bourgeois-Cleary**  
Associée



**Matthieu Sénécot**  
Consultant



**Alexis De Maigret**  
Associé



**Bryce Lebecq**  
Consultant



**Arthur ARLAUD**  
Consultant senior



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



**Philippe Manière**  
Président - Cofondateur



**Jean-Baptiste Aricat**  
Consultant



**Asmae Benfella**  
Consultante senior



**Gabrielle Pelet**  
Consultante



**Juliette Loiseau**  
Consultante



**Céline Clément Petremann**  
Directrice conseil



**Camilia M'Hamed Saïd**  
Consultante senior



**Guillaume Gallix**  
Directeur conseil



**Camille Chareyre**  
Chargée de mission RH



**Paul Rolland**  
Consultant senior

3

## Édito

4 et 42

## Contributeurs

6

## Dans le rétro

- Déluge en Espagne

8

## En bref

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

10

## Le grand témoin



- **Entretien avec :** François Gemenne, membre du GIEC

12

## Comprendre

- JO 2024 : Chronique d'une réussite non-annoncée
- 3 Questions à Matthieu Lartot
- X, ou la brève histoire d'un retour... de bâton
- Trump, la baleine et les marchés prédictifs
- Quand les grands groupes basés en province en font un atout
- Du *Mage du Kremlin* à *La Fièvre* : coups de projecteur sur un métier de l'ombre – le nôtre...
- Femme, vie, liberté et réseaux sociaux en Iran
- Procès des viols de Mazan : une bataille juridique et médiatique

22

## Anticiper

- Avec ou sans CS3D, le devoir de vigilance est là
- IA et Communication : une once de raison et toujours la fiction

35

## À suivre

- Comment 2024 a fait de TikTok une arme politique
- Dirigeants d'entreprise sur les réseaux : une présence nécessaire, mais à bien calibrer
- Portrait d'Alumni : Vincent Le Roux
- Influenceurs financiers : la confiance a un prix
- Une année de dynamisme et de partage pour Vae Solis

## 24 Dossier Retour vers le futur

- **Entretien avec : Pascal Bruckner**  
Méfiez-vous d'un vieux qui dort...
- Vieux dirigeants, nouvelles recettes ?
- Instabilité parlementaire
- Affaires publiques : les 10 commandements qui valent toujours
- Le téléphone, ce ringard qui fait de la résistance
- Boom des voitures rétro : quand la nostalgie reprend la route...
- Retour des défaillances d'entreprises : quels remèdes ?





## DÉLUGE EN ESPAGNE

La ville espagnole de Valence et des communes voisines bordant le fleuve Turia ont subi le 29 octobre 2024 des inondations spectaculaires et dévastatrices causant la mort de 250 personnes. Les chutes de pluie ont atteint en trois heures l'équivalent d'une année de pluviométrie habituelle. Le changement climatique multiplie les phénomènes extrêmes de ce type. À Valence, la catastrophe a aussi été imputée à des permis de construire délivrés en zone notoirement inondable et à la désorganisation des secours.



## En bref

# VAE SOLIS PARTY

En septembre dernier, notre soirée annuelle a pris une nouvelle dimension en s'installant pour la première fois hors de nos murs, à la Galerie Bourbon.

Près de 400 invités, parmi lesquels des chefs d'entreprise, journalistes, figures politiques et acteurs majeurs du monde des affaires et de la communication, ont partagé ce moment d'échanges et de convivialité dans un cadre exceptionnel.



## Vae Solis dans les Guides et classements 2024

### Classé incontournable

#### CAPITAL INVESTISSEMENT

- Communication Financière Transactionnelle

#### RISK MANAGEMENT & GESTION DE CRISE

- Communication de crise

#### RESTRUCTURING & ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ

- Communication de crise

#### STRATÉGIE, ORGANISATION & MANAGEMENT

- Affaires publiques et lobbying : dans les 16 cabinets du mapping

### Classé excellent

#### MARKETING, COMMUNICATION & DIGITAL

- Communication corporate
- Communication financière et boursière
- Communication judiciaire
- Communication des avocats et professions libérales

## Ils nous ont rejoints en 2024

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 !



- **Lalya Kanouté**  
Office manager
- **Gabrielle Pelet**  
Consultante
- **Asmae Benfella**  
Consultante senior

Début 2025, nous avons le plaisir d'accueillir de nouveaux talents au sein de l'équipe. Bienvenue à eux également !

- **Marie-Caroline Garnier**  
Directrice conseil
- **Lino Lenglet**  
Consultant
- **Pierre-Alexis Luchtenberg**  
Consultant
- **Joséphine Piel**  
Consultante
- **Islem Taiar**  
Consultant

## Félicitations à nos alumni

- **Anna Guihard**, devenue responsable des affaires publiques et des relations médias du Barreau de Paris
- **Soizic Héry**, devenue assistante administrative RH à Automatic Systems
- **Vaiana Lefebvre**, devenue chargée de mission communication de crise au ministère de la Santé
- **Ludovic Marino**, devenu conseiller technique en charge des discours au Cabinet de Fabrice Pannekoucke
- **Arthur Nowicki**, devenu manager Organization & Transition chez Deloitte Consulting

## Vu dans les médias

Et toujours nos contributions régulières dans les médias :

### Philippe Manière,

sur *BFM Business Les Experts*,  
*France Inter*, *France TV-France 5*,  
*Arte*



france-5



arte

### Arnaud Dupui-Castérès,

*Le Figaro* (14/4) : Quand les réseaux sociaux font vivre l'enfer aux experts de la communication de crise. Portrait dans *Stratégies* (11/9)

LE FIGARO

STRATÉGIES

### Thomas Thévenoud,

*BFM TV* : Législatives : ces trois scénarios possibles après les élections (26/5)



### Tribunes

- **Arthur Arlaud & Thomas Thévenoud**,  
*La Tribune* : Laurent Fabius sera-t-il d'accord avec Roland Fabius ? (15/11)

LA TRIBUNE

- **Anthony Gibert**  
*Les Echos* : Réseaux sociaux : les politiques ne sont pas des influenceurs (16/4)

- **Philippe Manière**  
*Les Echos* : Élections européennes : malentendu ou pas ? (27/5)

### Les Echos

- **Florian Ridard**  
*20 minutes* :  
• Comment annoncer le départ de Mbappé au Real Madrid /  
• Comment moderniser l'annonce (un peu) vieillotte de la liste de Didier Deschamps ? (16/5)  
• « On ne le pleurera pas »... Mbappé et Paris, on s'est aimés comme on se quitte (26/5)  
• Affaire Kylian Mbappé : « Pas le droit à l'erreur », comment gérer une telle communication de crise ? *Ouest France* (16/10)

20minutes

ouest france

## Le grand témoin

# François Gemenne

« DÉPASSONS L'IDÉE QUE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE S'OPPOSE À LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE »

Vae Solis Communications s'est entretenu avec François Gemenne, co-auteur du sixième rapport du GIEC, pour recueillir sa vision du rôle des entreprises et des dirigeants dans la transition écologique alors que sa mise en œuvre est de plus en plus contestée, et ce jusqu'en Europe.



### 365° : Quel rôle les entreprises ont-elles dans la transition écologique ?

responsabilité dans l'émission de gaz à effet de serre, mais elles possèdent aussi les outils pour transformer profondément nos modes de production et de consommation. Contrairement aux États, qui dépendent de cycles politiques courts, les entreprises peuvent s'inscrire dans une démarche à long terme, offrant des perspectives claires et stables.

**François Gemenne** : Les entreprises se trouvent à la fois au cœur du problème, et de la solution. Elles ont leur part de

### 365° : Quels obstacles freinent encore cette transformation ?

ce qui rend le concept clivant. Il faut en finir avec les luttes idéologiques et promouvoir une approche pragmatique, qui s'appuie sur des arguments scientifiques.

Pour faire bouger les lignes, il faut créer une adhésion massive du grand public. Or, la transition écologique est souvent perçue comme une contrainte ou un sacrifice, qui va à l'encontre de nos intérêts et de notre bonheur immédiat.

Il y a également un problème de communication : certaines entreprises engagées dans des démarches ambitieuses n'osent pas les valoriser par crainte d'être accusées de *greenwashing*. Ce phénomène, que l'on appelle *greenhushing*, freine le ralliement du grand public aux efforts considérables réalisés par les entreprises. Le cadre réglementaire est également complexe, notamment pour les petites et moyennes entreprises. Si dans son intention la directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) est indéniablement un progrès, elle souffre d'une grande opacité qui la rend incompréhensible pour le grand public et impraticable pour les structures disposant de moyens limités. Nous devons simplifier, clarifier et rendre l'approche plus digeste. Tout le monde comprend le concept « MAGA » de Trump. À nous de trouver le moyen d'expliquer que la CSRD permettra de redonner à l'Europe son leadership ! Si nous ne le faisons pas, l'Europe loupera le rendez-vous de la transition écologique.

### 365° : Comment les entreprises peuvent-elles valoriser leur transition écologique ?

cent sur les risques de l'inaction climatique. Or, la peur n'est plus un levier efficace. Elles doivent montrer que la transition écologique améliore concrètement la vie quotidienne des citoyens en offrant une alimentation plus saine, des transports décarbonés, des logements plus performants... C'est en incarnant cette vision positive qu'elles parviendront à convaincre.

**F.G.** : Elles doivent promouvoir les bénéfices concrets de la transition. Pendant des années, nous avons mis l'accent sur les risques de l'inaction climatique.

« Il faut en finir avec les luttes idéologiques et promouvoir une approche pragmatique, qui s'appuie sur des arguments scientifiques. »

### 365° : Quel rôle peuvent jouer les grandes entreprises françaises dans cette transition ?

victoire et toutes les entreprises, peu importe leur taille, doivent s'engager dans la transition écologique.

Ensuite, les grandes entreprises françaises, en particulier celles à dimension internationale, ont un pouvoir de traction unique. En innovant et en fixant des standards ambitieux, elles peuvent entraîner d'autres acteurs de leur écosystème, notamment les PME, TPE et ETI qu'elles doivent embarquer dans leur sillage, en créant par exemple des coalitions sectorielles, qui accéléreront la transition sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Enfin, les entreprises françaises peuvent devenir des leaders mondiaux de l'économie décarbonée. Nous avons déjà des secteurs d'excellence, comme les énergies renouvelables ou les technologies bas-carbone. Mais il faut aller plus loin. En faisant preuve de vision et en prenant des risques calculés, elles peuvent consolider leur position et devenir des modèles. La France a une carte à jouer sur ce terrain. Il faut qu'elle s'en saisisse !

**F.G.** : Tout d'abord, il n'y a pas que les grands groupes qui doivent se décarboner. Chaque émission de gaz à effet de serre évitée est une

### 365° : Quel message souhaitez-vous adresser aux dirigeants d'entreprise ?

qui innove peut non seulement réduire ses coûts sur le long terme, mais aussi conquérir de nouveaux marchés. Je leur dirai aussi que la transition écologique ne pourra pas se faire sans eux. Ils ont l'opportunité de montrer que la transition écologique est une évidence, et non une contrainte. Ils ont une responsabilité immense ! •

**F.G.** : Il faut dépasser l'idée que la transition écologique est opposée à la performance économique. Une entreprise



Propos recueillis par  
**Charlotte Bourgeois-Cleary** Associée  
& **Bryce Lebecq** Consultant

### François Gemenne en quelques dates :

**2009** : il est diplômé d'une thèse en sciences politiques de Sciences Po Paris et de l'Université de Liège. **2010** : il est lauréat du Prix ISDT-Wernaers pour ses travaux de vulgarisation scientifique auprès du grand public. **2013** : il devient membre du conseil scientifique de la Fondation pour la Nature et l'Homme (FNH). **2021** : il publie "Géopolitique du climat : Les relations internationales dans un monde en surchauffe" chez Armand Colin. **2022** : il publie "L'écologie n'est pas un consensus : Dépasser l'indignation" aux éditions Fayard. **2023** : il devient le président du Conseil scientifique de la FNH. Il est co-auteur du sixième rapport du GIEC publié en 2023.

## Comprendre

# CHRONIQUE D'UNE RÉUSSITE NON-ANNONCÉE

La cérémonie d'ouverture des Jeux Olympiques de Paris 2024 restera dans les mémoires comme un moment de rayonnement unique. Pourtant, à quelques jours de l'événement, les doutes et les critiques s'élevaient encore partout. Organisée sur la Seine, une première, l'initiative semblait trop complexe à sécuriser et potentiellement désastreuse pour l'image de la France. Or, le spectacle a réussi à créer une vraie ferveur. Un retournement qui illustre parfaitement une règle d'or des communicants : face aux critiques, seule vaut la force de la preuve.



La famille princière de Monaco assiste sous la pluie à la cérémonie d'ouverture des JO de Paris

**C'**est fatal : tout projet ou transformation stratégique suscite d'abord des réticences, un réflexe de scepticisme et de repli. L'être humain est par nature conservateur lorsqu'il s'agit de sortir de sa zone de confort. C'est là que le rôle du dirigeant, et du communicant, est essentiel : il ne s'agit pas simplement de convaincre avec des mots, mais de démontrer avec des faits. Le discours de preuve devient alors un outil clé pour aligner les perceptions avec la réalité.

L'histoire regorge en fait de projets critiqués à leur lancement qui se sont imposés grâce à des résultats tangibles. Dans les années 1980, le projet du TGV, perçu comme un gouffre financier, était critiqué par beaucoup pour son manque de rentabilité et son utilité discutable. Mais, dès sa mise en service, les bénéfices en termes de rapidité, de modernité et d'attractivité économique ont balayé les doutes. Aujourd'hui, le TGV est une vitrine technologique autant qu'un modèle d'efficacité largement adopté. De même,

lorsque Steve Jobs a présenté l'iPhone en 2007, combinant téléphone, musique, et navigation web, nombre d'analystes ont raillé son prix élevé et douté de son potentiel de succès face à des marques déjà établies. Pourtant, l'expérience utilisateur offerte par l'iPhone a redéfini les attentes des consommateurs et durablement transformé l'industrie – elle a aussi alors fait d'Apple la première entreprise du monde. Enfin, quand Decathlon a lancé la tente Quechua 2 Seconds, plusieurs questions se sont posées sur sa praticité réelle.

Grâce à des améliorations constantes et des éléments tangibles de fiabilité, elle est devenue aujourd'hui un produit emblématique de la marque. Là encore, seule la preuve par l'usage a su convaincre.

Ce phénomène récurrent impose une leçon essentielle : la communication ne peut se limiter à l'annonce d'une simple intention. Les mots doivent être accompagnés de réalisations concrètes et mesurables pour susciter l'intérêt et emporter l'adhésion des parties prenantes. Il ne s'agit pas seulement d'annoncer un projet, mais de construire un récit basé sur des faits vérifiables, des étapes intermédiaires et une promesse de transparence.

## « Le « discours de preuve » est plus qu'une technique de communication. »

Dans un monde où l'opinion peut basculer en un instant, le « discours de preuve » est plus qu'une technique de communication, c'est une méthode de leadership. Une méthode qui, comme l'a démontré la cérémonie des JO de Paris, peut transformer une critique générale en une adhésion collective. •



**Hugo Bednarski**, Consultant  
**Laurent Porta** Associé  
& **Matthieu Sénécot** Consultant

## Romain Lachens

Directeur de l'Engagement  
au sein de Paris 2024



« On est passé d'une France qui râle à une France qui gagne. »

### Des premières réflexions au sein du comité de candidature jusqu'à l'extinction de la flamme, Romain Lachens a été au cœur de l'organisation des Jeux de Paris 2024.

**365° : Les JO 2024 et la cérémonie d'ouverture ont dû faire face au feu des critiques avant de se révéler comme un succès populaire international.**

**Comment expliquer ce revirement ?**

**Romain Lachens :** Cela se résume facilement : 9 ans de travail et de préparation. J'ai souvent entendu parler de la « magie des Jeux ». Il n'y a pas eu de magie, mais une réflexion pour donner du sens à cet événement. Nous nous sommes interrogés sur la manière de mettre plus de sport dans la vie des Français, la réponse se trouvait dans le vivre ensemble. Nous avons dû faire face à de nombreuses critiques, même si l'on savait que les Français allaient répondre présents. On est passé d'une France qui râle à une France qui gagne.

**365° : Quelles ont été les étapes marquantes de la préparation qui ont fait les Jeux de Paris 2024 ?**

**R.L. :** Nous avons identifié trois « turning-points ». D'abord, la date du 15 avril, le « J-100 », où nous avons déployé une stratégie de communication positive tournée vers les athlètes. Ensuite, l'arrivée de la flamme à Marseille le 8 mai. Nous tenions

à faire passer ce message : ce sont les Jeux de tous les Français. C'est là qu'on passe réellement de Paris 2024 à France 2024. Enfin, la dissolution du 9 juin. Un événement lourd de conséquences puisqu'à deux mois de l'échéance, on ne parlait plus des Jeux. Pourtant, on a su rester mobilisés et la couverture médiatique s'est progressivement rééquilibrée.

**365° : Comment avez-vous créé cette ferveur qui s'observait partout lors de la quinzaine olympique ?**

**R.L. :** Nous avons souhaité démontrer l'intérêt réel des Français pour les Jeux en mettant l'humain au cœur de toutes nos stratégies. Nous avons appliqué le principe de « foulescopie » en créant nous-mêmes l'ambiance et en proposant des lieux de communion comme le Champion's Park du Trocadéro et le Club France à la Villette, du jamais vu auparavant. •



Propos recueillis par  
**Hugo Bednarski** Consultant

## Comprendre

### 3 Questions à Matthieu Lartot

Journaliste sportif, co-fondateur de l'association *Debout en Bouts*

#### 365° : Les Jeux Paralympiques de Paris ont-ils changé le regard sur le handicap ?

**Matthieu Lartot :** Ils ont été un tournant dans notre société. Jamais un événement mettant en scène des athlètes paralympiques n'avait suscité un tel engouement. La cérémonie d'ouverture, suivie par plus de 10 millions de personnes, a lancé dix jours qui ont compté pour notre histoire collective. Notamment, parce que les athlètes ont prouvé qu'ils étaient des champions par leurs performances sportives.

Un exemple marquant est Aurélie Aubert, atteinte d'un handicap extrêmement lourd, désormais championne paralympique de boccia. Devenue l'une des personnalités préférées des Français, elle a permis à de nombreux Français de comprendre que le handicap n'est pas un frein à la performance.

#### 365° : Quel est l'héritage des Jeux Paralympiques ? Que devrait-il être ?

**M.T. :** L'héritage se trouve d'abord dans l'enthousiasme que les Jeux ont généré. Depuis, l'engouement perdure. On voit même des clubs de boccia se créer, comme à Brive, où la section n'existait pas. Plusieurs disciplines ont vu leur nombre de licenciés augmenter comme le rugby fauteuil ou le cécifoot. Susciter des vocations, inciter les personnes en situation de handicap de pratiquer un sport, sortir d'une forme de sédentarité, c'est le plus beau des héritages.

Ensuite, il y a la question des moyens. Aujourd'hui, une personne en situation de handicap parcourt en moyenne 50 km pour trouver une structure sportive en capacité de l'accueillir. Il faut agir : en formant des référents handicaps, en finançant du matériel. C'est le second volet de l'héritage des Jeux, le défi de la réussite. J'espère que la France sera à la hauteur.

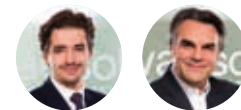


« Ces Jeux ont transformé les mentalités sur le handicap. »

#### 365° : Vous avez fondé une association dédiée à la prise en charge des personnes qui comme vous, vivent en ayant été amputées. Quel est le sens de votre engagement ?

**M.T. :** Notre engagement est simple : réduire les iniquités existantes en matière de grand appareillage orthopédique, découvertes après mon amputation. Selon la nature de l'amputation, l'accès aux équipements est très différent.

L'idée est de donner les mêmes moyens aux personnes amputées, indépendamment de la nature de l'amputation. C'est la première mission de l'association *Debout en Bouts*, et on espère faire avancer la législation. Nous accompagnons les personnes amputées à la suite de maladies dans l'acceptation de leur handicap, en leur permettant d'avoir accès aux meilleurs matériels. Cela ne devrait pas être un luxe en France. Ce n'est que le début de l'aventure, l'association vient d'être lancée, mais nous avons de grandes ambitions et on espère bien changer les choses. •



Propos recueillis par  
**Hugo Bednarski** Consultant  
& **Thomas Thévenoud** Directeur - Associé

# X, OU LA BRÈVE HISTOIRE D'UN RETOUR... DE BÂTON

La reprise de l'ex-Twitter par Elon Musk s'est traduite par une nette modification de son contenu qui nourrit des interrogations très fortes chez ses utilisateurs.

**D**epuis le rachat de Twitter (devenu X) par Elon Musk en 2022, la plateforme favorite des journalistes, politiques et autres communicants traverse une période de trouble. Partisan d'une liberté d'expression « sans limite », Musk a fait évoluer le modèle de modération du contenu de X en modifiant son algorithme et en amnistiant les comptes hier suspendus. Une rupture majeure dans l'histoire de la plateforme qui se vantait jusqu'alors de sa neutralité militante. Assortie d'un rapide retour de bâton pour son propriétaire...

Les leaders d'opinion ont aujourd'hui une utilisation bien plus limitée de X qu'il y a seulement deux ans. Nombre d'entre eux ont d'ailleurs fait le choix de quitter la plateforme, parfois définitivement. Les marques ne sont pas en reste, l'intérêt de se trouver sur X étant considéré comme faible, en particulier au regard du risque de contagion en matière d'image. Certes, X reste solide avec près de 300 millions d'utilisateurs actifs chaque mois dans le monde, dont 20 millions en France. Solide, oui, mais pas immortel, ce que personne n'aurait cru avant 2022..

## X est mort, vive Bluesky ?

D'abord, certains pays pourraient être tentés de sauter le pas d'une interdiction pure et simple de la plateforme comme le montre le précédent brésilien. Ensuite, X n'est plus sans rival et le chemin de l'exode est balisé par eux. Quasi alter-ego de X (il en fut d'ailleurs une filiale...), Bluesky Social a ainsi vu croître très rapidement son nombre d'utilisateurs, avec jusqu'à un million de nouvelles inscriptions chaque jour à l'automne 2024. S'il est encore trop tôt pour anticiper l'importance de ce mou-



vement, tout porte à croire que le progressif déclin de X au profit de son jumeau pourrait se poursuivre.

## Quitter, ou ne pas quitter ? Telle n'est pas (tout à fait) la question

Se couper de la communauté encore présente sur X est cependant un choix dont les conséquences sont à bien évaluer. Cette décision doit être comprise par la communauté de manière qu'elle ait envie de suivre le compte dans son transfert. Ce choix doit aussi s'appréhender d'un point de vue stratégique considérant les audiences à atteindre, car tant qu'il y aura des utilisateurs sur X, il y aura des communautés à aller y chercher. Beaucoup, aujourd'hui, ne choisissent pas et ont ouvert un compte sur Bluesky tout en gardant un pied sur X... •

« Les leaders d'opinion ont aujourd'hui une utilisation de plus en plus limitée de X. »



**Nathan Ortega**  
Consultant

## Comprendre

# TRUMP, LA BALEINE ET LES MARCHÉS PRÉDICTIFS

L'élection de Donald Trump n'avait pas été prévue par les sondages qui se sont montrés indécis jusqu'au jour du scrutin de novembre dernier. Un trader français, lui, actif sur les marchés prédictifs, avait vu juste sur l'élection de Donald Trump et a beaucoup gagné. Coup de poker, mais aussi démonstration de l'efficacité du marché.



Dans son édition du 18 octobre 2024, le *Wall Street Journal* pointait l'intervention mystérieuse d'une « baleine » (\*) sur la plateforme Polymarket. En misant près de 30 millions de dollars, un trader avait, à lui seul, fait grimper en quelques jours la « cote » de Donald Trump de 50% à 60%. Or, à ce moment précis, aucune information publique ne pouvait justifier ce décalage. Face à la divergence entre des sondages sans direction et un marché prédictif si assertif, le *Journal* émettait l'hypothèse d'une manipulation astucieuse destinée à créer une dynamique en faveur de Trump. L'hypothèse n'était pas déraisonnable : la caisse de résonance d'Elon Musk aidant, une telle manœuvre

aurait été bien moins coûteuse qu'une campagne publicitaire traditionnelle... Il ne s'agissait pourtant ni d'un investissement marketing, ni d'un pari insensé. Comme tout marché efficient, le marché prédictif, sur lequel s'échangent des produits dont la valeur dépend de la réalisation d'un événement particulier, intègre toute l'information disponible (en l'espèce, les sondages), mais surtout l'analyse que peuvent en faire des investisseurs sophistiqués pour se forger une conviction. De la même façon qu'un *hedge fund* dispose des mêmes informations brutes qu'un investisseur ordinaire mais en fait un meilleur usage grâce à ses modèles, l'avis de quelqu'un qui a son « *skin in the game* » – de l'argent en jeu – vaudra toujours plus

que celui d'un commentateur inerte : l'espérance de gain justifie de sa part un travail d'analyse plus approfondi.

C'est exactement ce qui s'est produit sur Polymarket. « Théo », un trader français, a épluché durant deux mois tous les sondages et y a repéré des erreurs méthodologiques biaisant leurs résultats (en particulier la surreprésentation de catégories démocrates dans l'échantillon). Il a aussi commandé les siens en utilisant la méthode dite du « vote voisin » (consistant à demander aux sondés non pas quel bulletin ils mettraient dans l'urne, mais ce qu'ils pensaient que leur voisin ferait – cela pour corriger le « *shy Trump voter effect* »). Fort de résultats qui suggéraient un vote Trump bien plus élevé que prévu, il ne s'est pas contenté de miser sur la victoire dans le collège électoral mais aussi sur des issues très peu probables (donc très rémunératrices en cas de survenance), comme le vote populaire ou la victoire dans tous les *swing states*, qu'aucun sondage ne prédisait même le jour du scrutin. Au total, il a gagné environ 50 millions de dollars. La supériorité de la capacité de prédiction des marchés par rapport aux sondages avait déjà fait l'objet de nombreuses études théoriques. Cet épisode en a apporté une démonstration concrète spectaculaire qui fera peut-être grossir le nombre de leurs adeptes... et donc leur efficacité. ●

(\*) Investisseur détenant une position suffisamment importante pour influencer à elle seule le cours d'un actif



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

## QUAND LES GRANDS GROUPES BASÉS EN PROVINCE EN FONT UN ATOUT

**Michelin, Airbus, Cdiscount, CMA CGM, Legrand... Quel est le point commun entre ces fleurons français ? Leur siège social est historiquement implanté en province. Loin de Paris, ils ont su inventer des stratégies adaptées pour rayonner.**

**L**egrand à Limoges, SEB à Écully, Cdiscount à Bordeaux ou encore STMicroelectronics à Saint-Égrève sont quelques-uns des assez rares grands groupes français dont le siège social n'est pas en Île-de-France. Leur situation géographique leur confère des avantages économiques et sociaux incontestables – charge foncière inférieure, moindres salaires à qualification égale, forte fidélité des salariés etc. Mais, symétriquement, leur distance à Paris génère des défis particuliers, notamment en matière de transport. Non seulement il n'y a pas de vol direct de Limoges ou Clermont pour New-York ou Francfort, mais même rallier Paris n'est pas aisé pour certains en l'absence de lignes TGV : Benoît Coquart, PDG de Legrand, a écrit à la direction de la SNCF pour se plaindre de « sa » ligne Paris-Orléans-Limoges-Toulouse (POLT), dotée de locomotives des années 1980 et dépourvue de Wi-Fi...

Communiquer depuis la province est aussi plus complexe. Le jacobinisme français concentre à Paris – voire dans quelques arrondissements – les décisions politiques majeures, et dans les médias nationaux la fabrique de l'opinion. Pour Elody Rustarucci, directrice de la communication chez Cdiscount, la distance à Paris exige donc une « *logistique complexe* » pour les communicants des entreprises provinciales pour partie. Certains, comme Michelin, « parisianisent » leurs équipes de relations presse et d'affaires publiques. Beaucoup transforment leur éloignement en atout en organisant des déplacements groupés de journalistes vers leur siège, ce qui donne à la réunion un caractère différenciant. Bien sûr, la technique a réduit les distances, en particulier depuis la crise du Covid : un di-



rigeant basé en province a un accès permanent au débat public grâce aux multiplexes télé ou radio, devenu une norme acceptée, et les réunions en « visio » avec journalistes ou parlementaires sont bien plus courantes – sans évoquer la possibilité d'intervenir, d'où qu'on soit, sur les réseaux sociaux. En outre, les entreprises basées en province s'investissent énormément dans les relations presse locales, en tirant parti de la forte audience de la Presse Quotidienne Régionale (PQR) – comme *Ouest-France* ou encore les titres du groupe EBRA – dont ils ont tout naturellement l'oreille : « *La PQR ne nous négligera jamais car nous sommes l'emblème de la région !* » glisse un responsable de la communication de Michelin.

Parfois même, elles en deviennent les propriétaires, à l'image du groupe CMA CGM qui a acquis *La Provence* en août 2022. Or, la couverture locale appelle souvent l'attention des médias nationaux. Même loin de l'agitation parisienne, une communication de qualité, voire dopée par une forme d'authenticité spécifique, est donc possible. Les groupes basés en province en connaissent tous les codes, et savent en jouer... •



**Anne-Henry Fajé**  
Consultant

## Comprendre

# DU MAGE DU KREMLIN À LA FIÈVRE : COUPS DE PROJECTEUR SUR UN MÉTIER DE L'OMBRE – LE NÔTRE...

Depuis deux ans, romans et séries télévisées à succès font sortir de l'ombre un métier encore peu connu du grand public : le nôtre... L'action d'un conseiller en communication n'a pourtant pas vocation à attirer la lumière, sous peine de perdre en efficacité. Faut-il s'inquiéter de ce coup de projecteur, fût-il flatteur ?

**L**e 27 octobre 2022, l'écrivain italo-suisse Giuliano da Empoli recevait le grand prix du roman de l'Académie française pour son premier roman, *Le Mage du Kremlin*. Ce grand succès commercial, qui a même eu les honneurs d'une adaptation au théâtre de La Scala, a la particularité de placer au centre de son intrigue un conseiller en communication, personnage énigmatique et jusqu'alors pratiquement inexistant dans notre littérature de fiction. Dix-huit mois plus tard, Canal+ lançait la série *La Fièvre*,\* d'Éric Benzekri, (le créateur du mythique *Baron noir*) qui nous plongeait dans l'intimité de Sam Berger, communicante aux prises avec une influenceuse identitaire.

On voit bien comment la part de mystère qui entoure le personnage du conseiller en communication a pu séduire les auteurs de ces fictions, puis le grand public : également connu sous les dénominations parfois obscures de « communicant », « conseiller spécial » ou « spin doctor », il a des attributions aux contours souvent flous pour le commun des mortels, et ses méthodes peuvent être décrites comme cyniques, voire inavouables, puisqu'il s'agit de manipuler les opinions pour le compte de clients à la fois riches et puissants. Tous les ingrédients sont réunis pour nourrir de noires intrigues et flatter les idées reçues para-complotistes. Notre profession ne mérite heureusement ni cet excès d'honneur, ni cette indignité. S'il est vrai que nous aidons nos clients, le plus souvent des dirigeants aux prises avec une problématique d'image complexe, à comprendre l'opinion et à faire entendre leur voix en gardant le calme nécessaire et en étant aussi créatifs que possible, notre quotidien ne consiste pas

à conseiller quelque autocrate pour l'organisation de Jeux Olympiques dans son pays ni à débarquer au siège d'un club de foot sur le mode James Bond ! La description de la « com » qu'on trouve chez « *le Mage* » ou dans « *La Fièvre* » dénote un sérieux décalage entre fantasme et réalité, ce qui est à la fois inévitable et plutôt comique. Il n'empêche : ce soudain coup de projecteur est peu compatible avec ce qui est intrinsèquement un métier de l'ombre. Toute l'efficacité et la pertinence du conseil en communication ne viennent-elles pas justement du fait que celui-ci ne se voit pas ? Qui imagine pouvoir apprécier une pièce de théâtre en y assistant depuis les coulisses ? Ou bien admirer vraiment un orateur si on le voit en train de lire un prompteur ? Personne... « *Une grande partie du talent d'un orateur consiste à dissimuler son art* », affirmait le célèbre avocat Maurice Garçon. Il en va de même pour le conseiller en communication : son travail avec et sur son client doit être invisible, seul le résultat doit être perçu, et apprécié.

La mise en lumière du conseil en communication stratégique a cependant aussi ses avantages. D'abord, elle pourrait permettre de sensibiliser un plus grand nombre d'acteurs, entreprises et dirigeants, à l'importance du capital réputation dans la vie des affaires, notamment à l'heure des réseaux sociaux et des chaînes d'informa-

tion continue sur lesquels une mauvaise image se propage à la vitesse des électrons. Cela est d'autant plus vrai dans un pays comme la France où, par rapport aux pays anglo-saxons mais aussi à l'Allemagne ou encore la Suisse, la communication est un ingrédient de la stratégie globale des entreprises et des institutions encore trop souvent regardé comme secondaire. Préparées, les situations de crise pourraient souvent être davantage anticipées et, donc, mieux maîtrisées. Autre point positif : ainsi exposés au regard de millions de jeunes gens, les métiers de la communication stratégique attireront de nouveaux talents issus d'horizons de plus en plus divers, ce qui est très bienvenu : la communication stratégique demeure avant tout une « science inexacte », faite de savoir-faire éclairé par des expertises variées, tels que le droit, la finance, l'ESG, l'économie ou, bien-sûr, le numérique. Nos métiers sont très excitants – cela, pour le coup, est vrai dans la réalité comme dans la fiction... – beaucoup de jeunes professionnels s'y épanouiront s'ils les rejoignent.

À condition de faire la part de la caricature, à laquelle les fictions n'échappent que difficilement, les métiers de la communication gagneront donc à être mieux connus. Leur sortie de l'ombre peut constituer une formidable opportunité de développement et d'enrichissement. Il est bon, cependant, de

« Cette médiatisation subite va sensibiliser les organisations à l'importance du capital réputation. »



garder en tête que le bon conseil en communication s'efface toujours (sauf à la télévision...) derrière ses clients. Comme l'écrit fort justement da Empoli dans son essai *Les ingénieurs du chaos* : « C'est toujours une mauvaise idée, pour un stratège, de raconter ses propres idées aux journaux au lieu de les murmurer à l'oreille du prince ».

\*La Fièvre disponible sur Canal+



**David Buzonie** Consultant  
**Guillaume Gallix & Florian Ridard**  
 Directeurs conseil

## (Re)découvrir Jacques Pilhan, le « sorcier de l'Élysée »

**F**igure mythique du conseil en communication, Jacques Pilhan a façonné l'image de deux chefs d'État successifs : François Mitterrand (en 1981 et en 1988), puis Jacques Chirac (en 1995). Il a imposé une méthode et des concepts – *écriture médiatique, plan média, ruptures de rythme, effets de surprise, importance du temps long, règle de l'offre forte, etc.* – qui influencent encore aujourd'hui les canons de la communication politique.

Jacques Pilhan aimait à dire que « ce métier, on l'invente en le faisant », revendiquant une approche artisanale de la communication, plus proche de la haute couture que du prêt-à-porter. Pourtant, à l'ère de la professionnalisation des métiers de la communication – illustrée par l'émergence de productions culturelles telles que *La Fièvre* –, la gestion de l'image des dirigeants n'a jamais été aussi complexe.

L'occasion de relire Pilhan pour réinventer la gestion stratégique de l'image des dirigeants politiques et économiques ?

## Comprendre

# FEMME, VIE, LIBERTÉ ET RÉSEAUX SOCIAUX

En Iran, les réseaux sociaux, malgré la censure, ont permis la naissance d'une insurrection féministe inédite, marquée par des actes de rupture contre le régime.

Le 16 septembre 2022, la mort de Mahsa Amini, battue par la police des mœurs pour un voile mal porté, avait déclenché une vague de protestations inédites en Iran. Relayée par la journaliste Niloufar Hamed, la nouvelle se propage alors rapidement sur X et Instagram avec le hashtag #MahsaAmini, devenant le point de départ d'une contestation nationale et internationale.

### Les « cybersoldats » du régime

Dans un pays où l'État manipule l'information, les réseaux sociaux sont une alternative essentielle. Malgré les restrictions sur Instagram et WhatsApp, les Iraniens utilisent des VPN pour contourner la censure et garder le contrôle du narratif face à la propagande. Les réseaux sociaux ont ainsi permis à des images de manifestations et à des témoignages poignants de passer les frontières et de mobiliser la diaspora iranienne, forte de 8 millions de personnes. La chanson « *Barâyeh* » de Shervin Hajipour, inspirée de tweets de manifestants, en est un exemple frappant : écoutée 40 millions de fois en deux jours, elle devint un hymne mondial et reçut même un Grammy pour son impact social.

Le régime, inquiet de ce contre-pouvoir, mobilise ses « cybersoldats » pour diffuser de fausses informations et décrédibiliser les activistes. Pourtant, ces efforts de déstabilisation ne suffisent pas à étouffer la révolte, et la résilience des jeunes Iraniens persiste. Avec 55 % de sa population ayant moins de 30 ans, l'Iran dispose d'une génération jeune, connectée et résolue. Selon la sociologue Mahnaz Shirali, ces espaces numériques créent une « *sagesse collective* », unifiant les voix et les actions des manifestants.

L'histoire de l'Iran regorge de figures féminines libérées, un héritage que ravivent les manifestants d'aujourd'hui. À travers les



« L'histoire de l'Iran regorge de figures féminines libérées, un héritage que ravivent les manifestants d'aujourd'hui. »

réseaux sociaux, ce mouvement a ouvert une brèche sévère dans les fondements de l'idéologie du régime.

### Critique en Occident, espoir en Iran

« Femme, Vie, Liberté », slogan, datant du XX<sup>e</sup> siècle se fait plus que jamais l'écho d'un soulèvement prérévolutionnaire. Là où, en Occident, les plateformes sont souvent pointées du doigt comme vecteurs de désinformation et de superficialité, elles incarnent au contraire en Iran un véritable

outil de survie, une arme pour la liberté d'expression et un moyen de briser l'isolement. Malgré leurs travers, elles peuvent ainsi devenir un vecteur de transformation sociale et politique là où l'accès à une presse libre est inexistant. •



**Bérénice Chérencé  
& Juliette Loisele** Consultantes

# PROCÈS DES VIOLS DE MAZAN : UNE BATAILLE JURIDIQUE ET MÉDIATIQUE

Débats dans le prétoire et face à l'opinion publique s'entremêlent. On a bien vu au procès de Mazan que, pour la défense, maîtriser la communication est une compétence indispensable.

Le procès des viols de Mazan a été l'événement judiciaire majeur de 2024. Public selon le souhait de Gisèle Pélicot, qui a refusé le huis-clos « pour que la honte change de camp », il a captivé une audience mondiale et mis sur la table des sujets graves tels que la soumission chimique et le consentement. Mais on y a aussi vu apparaître, en creux, une règle implacable : dans une affaire sensible, la communication doit être maîtrisée avec autant de rigueur que la plaidoirie.

La plupart des « ténors du barreau » l'ont compris depuis longtemps. Habités aux affaires très médiatiques de criminalité ou de terrorisme, ils savent, eux, que le temps du procès appartient désormais aux victimes<sup>1</sup>. Toute prise de parole imprudente, à l'audience autant que sur le parvis, peut se retourner contre la défense via une presse souvent avide de sensationnel et

des réseaux sociaux très polarisés. Celle-ci a donc intérêt à être discrète et à ne s'exprimer qu'après le verdict. C'est, par exemple, exactement ainsi qu'ont procédé les avocats lors du fameux procès « V13 », celui des attentats terroristes du 13 novembre 2015. A contrario, le procès des viols de Mazan mobilisait 37 avocats de la défense pour la plupart peu rompus aux pièges de tels procès. Sans le vouloir, ils ont ouvert un véritable tribunal médiatique permanent.

## Disparition de la frontière entre le prétoire et la sphère publique

Les avocats des accusés n'ont en effet pas mesuré que, avec la levée du huis clos, chaque mot prononcé devenait public et était immédiatement médiatisé. Dans un tribunal, un avocat dispose, devant la Cour, d'une liberté de ton et d'expression garantie par l'« immunité d'audience ». Cela lui

permet de défendre son client au mieux de ses intérêts. Mais cette immunité juridique ne vaut pas immunité médiatique ! On s'adresse à la Cour, mais le pays entier écoute... Au procès des viols de Mazan, des phrases comme « il y a viol et viol » ont ainsi scandalisé l'opinion publique (alors qu'elles ne lui étaient pas destinées) et alimenté le tribunal médiatique.

Certains avocats ont aussi donné des interviews en usant d'arguments de droit peu audibles par le grand public dans un cas si sensible – par exemple en expliquant que l'absence d'intention interdit une condamnation pour viol. Du côté des réseaux sociaux, la publication de vidéos comme celle de Maître El Bouroumi dansant sur « Wake Me Up Before You Go-Go », a déclenché une polémique de dimension nationale. La liberté d'expression des avocats, sacrée devant la Cour, est encadrée par la déontologie en dehors, et son non-respect peut être sanctionné.

Ces prises de parole au caractère intempestif mal mesuré ont abouti à une grave digression par rapport au sujet central de cette affaire : la soumission chimique. Face à cette cacophonie, la cour d'appel de Nîmes a dû rappeler l'évidence dans un communiqué : présomption d'innocence, contradictoire et sérénité ne sont pas des options. Mais, dans une société où l'opinion publique juge avant la justice, il était trop tard. •

<sup>1</sup>Sambre, l'autre rive, de Margaux Mathieu (Éditions Michalon, Coll. Polars réels, avec Plana Radenovic)



**Gabrielle Maes  
& Gabrielle Pelet** Consultantes

## Anticiper

# AVEC OU SANS CS3D, LE DEVOIR DE VIGILANCE EST LÀ

Des vents contraires soufflent en Europe sur le devoir de vigilance. Pourtant, l'intégrer dans les stratégies d'entreprises c'est préserver leur plus bel actif, leur capital réputation.



L'effondrement du Rana Plaza, il y a douze ans, avait mis en lumière la responsabilité des donneurs d'ordre occidentaux sur leurs prestataires des pays émergents. Dès 2017, la France avait en pionnière, adopté une loi sur le « devoir de vigilance » imposant aux grandes entreprises de prévenir les risques en matière de droits humains, d'environnement et de corruption dans leurs chaînes d'approvisionnement – texte repris et adapté par plusieurs pays européens. C'est ce cadre qui a vocation à être généralisé au niveau européen avec la directive européenne CS3D (Corporate Sustainability Due Diligence Directive). Celle-ci vise à harmoniser les règles entre États-membres, élargir les obligations à un plus grand nombre d'en-

treprises et établir des sanctions plus dissuasives en cas de non-conformité.

### Une harmonisation remise en cause avant même son entrée en vigueur

Mais, avant même les premières transpositions et son entrée en vigueur, la directive CS3D a subi à partir de la fin 2024, au nom de l'attractivité de l'Union, une large remise en cause tant dans les pays membres qu'à Bruxelles, d'abord avec la publication du rapport Draghi en septembre 2024, puis avec l'annonce par Ursula Von der Layen d'une proposition de directive « omnibus » visant à réduire les charges réglementaires et administratives inutiles sur les entreprises. La France a

enfoncé le clou en demandant officiellement, fin janvier 2025, le report sine die. Quelle sera la suite ?

### Un devoir de vigilance qui persiste malgré tout

Dans le fond, peu importe... CS3D ou pas, le devoir de vigilance représente dès aujourd'hui un enjeu central pour les entreprises. D'abord parce la Loi dite « Rana Plaza » s'applique aux sociétés françaises (ou étrangères exerçant en France) de plus de 5000 salariés dans le pays ou de plus de 10000 dans le monde. Le tribunal judiciaire et la cour d'appel de Paris ont d'ailleurs déjà créé des chambres dédiées au traitement des litiges liés à ce devoir de vigilance et aux enjeux RSE. Ensuite et surtout parce que, dans un contexte où consommateurs et investisseurs sont de plus en plus sensibles aux critères environnementaux et éthiques, le respect de ces obligations constitue un facteur de différenciation positif, mais aussi de réduction des risques.

Les entreprises négligentes en la matière s'exposent en effet à des problèmes d'image considérables : médias et ONG sont prompts, aujourd'hui, à remonter les chaînes d'approvisionnement pour pointer un donneur d'ordre négligent. À l'inverse, à condition d'être bien accompagnées et conseillées, celles qui adoptent une approche proactive attireront des talents et se mettront à l'abri d'un grave accident réputationnel. •



**Céline Clément-Petremann** Directrice conseil  
& **Louis Lardet** Consultant

## IA ET COMMUNICATION : UNE ONCE DE RAISON ET TOUJOURS LA FICTION

Après une année 2023 faisant la part belle aux rêves les plus fous à propos de l'intelligence artificielle, les entreprises du secteur renforcent le pragmatisme de leur communication mais sans renier leur culture empreinte de science-fiction.

2023 fut marquée par une euphorie collective autour de l'intelligence artificielle, faisant la part belle aux promesses de disruptions technologiques infinies. 2024 s'est imposée comme un subtil mélange d'un pragmatisme assez nouveau et de la créativité débridée qui marque le secteur. Face à des attentes démesurées mais aussi à des critiques grandissantes, les entreprises ont dû réinventer leur communication. Entre maturité affirmée et coups de communication futuristes, elles naviguent aujourd'hui sur une ligne de crête. Deux exemples – cousins de David et Goliath... – illustrent cette étrange oscillation.

OpenAI, qui avait fait sensation avec ses modèles GPT, a poussé l'imaginaire collectif à son paroxysme en calquant sa communication sur le scénario du film d'anticipation de 2013 « Her », de Spike Jonze, dans lequel, on s'en souvient, le personnage principal entretenait une relation amoureuse avec une IA jouée par Scarlett Johansson dans un futur alors lointain... 2025. L'introduction de « Sky » par Open AI, un assistant à la voix si proche de celle de Scarlett Johansson a donc, sans surprise, suscité un débat mondial.

Avec un storytelling millimétré, OpenAI a en effet présenté « Sky » à la fois comme une prouesse technologique mais aussi comme un levier concret pour améliorer immédiatement l'accessibilité des utilisateurs handicapés. Les critiques n'ont pas tardé à pointer du doigt le désir latent de Sam Altman, dirigeant d'OpenAI, de vouloir rendre réelle une œuvre dystopique, non sans risques pour son image compte tenu des craintes de l'opinion.

De son côté, la start-up française MistralAI, qui avait déjà attiré l'attention en 2023 avec des levées de fonds record, a au contraire fait de la sobriété sa marque de fabrique. Son approche, à l'opposé des grand-messes



« Les grands acteurs de l'IA naviguent entre lyrisme et pragmatisme. »

californiennes, a mis en avant une intelligence artificielle européenne, plus respectueuse des données privées et des valeurs sociétales. « Faire plus avec moins » : ce mantra a permis à Mistral de se positionner comme une alternative crédible à la domination américaine sur le secteur. Mais, derrière cette sobriété affichée, la communication corporate, ciselée autour de ses différentes levées de fonds et des partenariats stratégiques qu'a noués Mistral, rappelle que la compétition reste sans pitié entre les acteurs. Seule change la tonalité – humilité calculée ici, démesure assumée là.

2024 a ainsi marqué un tournant, pas une révolution : au total, l'IA redéfinit ses récits en s'ancrant dans des réalisations concrètes et mesurables, mais sans se départir pour autant de son ADN science-fictionnel. Sa relative maturité reste empreinte de l'idéalisme un peu messianique de ses origines. •



**Anthony Gibert**  
Directeur conseil

# Dossier

# Retour vers le futur



# Pascal Bruckner : MÉFIEZ-VOUS D'UN VIEUX QUI DORT...

Le philosophe Pascal Bruckner, 76 ans, a publié en 2019 « *Une brève éternité : philosophie de la longévité* » (Grasset). Depuis « *Le nouveau désordre amoureux* » (1977, avec Alain Finkielkraut) à « *Je souffre donc je suis* » (2024) en passant par le « *Sanglot de l'Homme Blanc* » (1983), Pascal Bruckner a produit une vingtaine d'essais toujours remarquables, mais aussi des romans.

**365° : Avec l'élection de Donald Trump et la nomination comme premiers ministres de Michel Barnier puis François Bayrou, 2024 a été l'année du retour des «vieux». Cela vous a-t-il surpris ?**

**Pascal Bruckner :** Pas vraiment : les vieux appellent les vieux... Le triomphe des anciens est le reflet du vieillissement de la population, et surtout de l'amélioration de la qualité de vie des « seniors ». À 70 ans, on a aujourd'hui le physique, la physionomie et en fait les capacités d'un quinquagénaire il y a cinquante ans. Exception d'hier, le vieux en forme est, grâce aux progrès de la médecine et à l'élévation du niveau de vie, devenu la norme, en tout cas pour les classes favorisées. George Steiner n'avait pas tort qui disait que l'invention de l'aspirine et du paracétamol était la meilleure récusation d'Heidegger et de son scepticisme vis-à-vis du progrès... Les aînés ont aujourd'hui et la santé, et l'expérience, cette combinaison les rend logiquement séduisants pour l'électeur.

**365° : Ce qui frappe est qu'on a l'impression d'un phénomène international...**

**P.B. :** Évidemment, il y a des configurations locales particulières. En France, on sait que Macron, sans bien sûr évoquer sa vie privée, a toujours aimé les ancêtres – on se souvient de sa quasi-tendresse pour Gérard Collomb et pour le philosophe



Paul Ricoeur. Aux États-Unis, on a vu jusqu'à l'été 2024 une sorte de compétition entre deux formes de grands ancêtres : d'un côté Biden, le « gâteux », de l'autre Trump, dynamique et ostentatoire qui met sa force, sa rage au service d'une immense ambition personnelle transcendant son âge. Même Kamala Harris, sa cadette de près de vingt ans, n'avait pas ce tonus. C'est aussi cela qui a convaincu les Américains d'élire le candidat républicain, eux qui sont depuis tou-

jours tendus vers l'avenir et aiment à ce titre l'action, le mouvement – qui ne sont pas plombés par le scepticisme européen. Mais le phénomène est effectivement assez général. Que l'on juge leurs actions bonnes ou mauvaises – c'est une autre question ! – aujourd'hui, beaucoup de dirigeants du monde entier sont âgés. Au point que ne pas être septuagénaire passerait presque pour un handicap, ce qui aurait été inimaginable il y a seulement vingt ans...

## Dossier



**365° : Trump, Barnier, Bayrou : ces «vieux» sont aussi souvent des «revenants».**

**P.B. :** Oui, cette figure du « retour », on pourrait dire du retour dans la gloire, est l'autre dimension du phénomène. L'échec n'étant qu'une modalité d'un succès retardé, elle a quelque chose de très prégnant et de positif dans les représentations collectives occidentales. C'est l'une des explications du succès de Trump, mais on pense aussi à la chute et au retour de Lula au Brésil. Cicéron relevait déjà dans son fameux « De senectute » que la durée est une marque de vertu : celui qui dure a traversé les épreuves, et cela lui confère, écrit Cicéron, une sorte de puissance qui lui mérite la confiance du peuple. En tout cas, la capacité à traverser les épreuves, à se relever n'est pas un critère plus mauvais que les autres pour être choisi comme un « chef » !

**365° : L'âge est aussi souvent assimilé à la sagesse...**

**P.B. :** Cette croyance me laisse plus dubitatif. On sait que, en décembre

## « Il faut arracher la vieillesse au registre de la gérontologie ! »

dernier, François Bayrou a fait une scène à Emmanuel Macron pour décrocher Matignon. Je ne vois pas là une marque de sagesse particulièrement spectaculaire... L'orgueil et l'ambition restent des moteurs fondamentaux de l'action à tous les âges. Il y a même, en réalité, toutes les raisons de se méfier des vieux : souvent, quand le pouvoir passe à leur portée, c'est leur dernière chance, ce qui les rend spécialement combattifs et agressifs. Méfiez-vous d'un vieux qui dort. Le cas de Trump illustre bien ce manque de retenue, pour le meilleur et pour le pire. Ses insultes à l'égard de sa rivale ou de ses adversaires ont beaucoup joué dans sa victoire. Avec lui, plus besoin de surmoi ou de censure, on peut traîner ses opposants dans la boue. Sur un plan plus trivial, mais révélateur, j'ai été frappé de le voir, après sa victoire, se tortiller sur scène avec Elon Musk : on pensait à

la danse des hippopotames en tutu du Fantasia de Walt Disney, mais sur la musique de Village People... On n'imagine pas un jeune élu se mettre dans cette situation assez risible. Mais lui, le « vieux », assume, ose tout, sans aucune gêne. Et cela paraît plus moderne, plus efficace que d'inviter Beyoncé et tout Hollywood comme l'a fait Kamala Harris, ressortant des recettes éculées.

**365° : Le « retour des vieux » dans l'action est-il l'apanage des dirigeants ?**

**P.B. :** Non, en tout cas pas au niveau international. Aux États-Unis, on voit très souvent des dames à bigoudis et aux cheveux roses qui mettent vos courses dans un sac au supermarché, ou qui prennent votre commande au restaurant. Au Japon aussi, les seniors travaillent souvent. Il ne s'agit pas seulement pour

eux de gagner un complément de revenu mais surtout de ne pas être seuls, de rester dans la communauté, d'avoir la satisfaction d'être utile. Je trouve cela très bien. Le grand malheur de l'âge, c'est l'isolement, c'est d'être tout à coup relégué aux marges de la société, de n'être plus que le témoin d'une génération qui s'en va et qui est, en outre, en butte à la critique des suivantes. La vision française d'un âge au-delà duquel on devrait se tenir en retrait, où l'on mérite de ne plus s'agiter, est absurde : la longévité est une conquête extraordinaire... à la seule condition d'en faire quelque chose ! Pendant le Covid, on a tous été heureux de voir des médecins retraités rappelés

« Les aînés ont aujourd'hui et la santé, et l'expérience, ce qui séduit l'électeur. »

dans les hôpitaux. Quand je vois toute une partie de la gauche réclamer le retour à la retraite à 62 ans, les bras m'en tombent. Bien sûr, il y a des cas particuliers, les travaux pénibles par exemple. Et puis, à 70 ans, on ne va pas faire 8 heures par jour comme à 30 ans. Mais rester actif, engagé dans le monde du travail quelques heures par jour, c'est bien préférable à une soudaine inaction

qui accélère votre déclin intellectuel et votre solitude. C'est la retraite qui abîme les hommes. Il faut arracher la vieillesse au registre de la gérontologie ! Il faut la maintenir dans le registre du désir... •



**Propos recueillis par  
Philippe Manière**  
Président - Cofondateur

## MAGAZINE : ANTOINE DE CAUNES RÉINVENTE LE « VIEUX » !

À 70 ans, il célèbre dans son magazine « Vieux » des seniors dynamiques, avec l'idée que l'âge est une force, et non une limite.



Lors du lancement, en mai 2024, de son nouveau magazine *Vieux*, l'icône de la télévision des années 90, Antoine de Caunes, affirmait : « Le mot « vieux » est ostracisant, et je n'avais pas envie de l'être moi-même ». Aujourd'hui âgé de 70 ans et débordant d'énergie, il se lance dans une aventure entrepreneuriale et éditoriale audacieuse. Simple réhabilitation sémantique, ou changement plus profond dans nos sociétés ? De Caunes semble vouloir « rajeunir » le mot *vieux* en lui conférant une nouvelle signification. Être « vieux » en 2025 – c'est-à-dire avoir 65 ans et plus – ne signifie plus la même chose qu'autrefois. Nous avons tous le souvenir de grands-parents

dont les visages témoignaient d'une vie marquée par un temps qui, aujourd'hui, ne laisse plus les mêmes empreintes. Le magazine *Vieux* incarne cette profonde et heureuse évolution, célébrant la richesse de l'expérience de l'âge mûr. Très loin des codes habituels associés aux publications pour retraités, *Vieux* ne se destine pas aux personnes désœuvrées. Avec des seniors de plus en plus dynamiques, c'est l'expérience qui refait surface et le temps long qui devient une valeur cardinale. Il suffit de regarder autour de nous ! Après une longue période dominée par le « jeunisme » incarnée par un Président élu à 39 ans et l'essor de la « start-up nation » avec ses très jeunes

dirigeants, nous pourrions bien être à l'aube d'une ère nouvelle. En politique, sur les plateaux de télévision, dans le monde économique, on ne compte plus les leaders de 70 ans et plus. Bernard Arnault, le charismatique patron de LVMH – l'entreprise la mieux valorisée d'Europe – a 76 ans. Le nouveau président des États-Unis, 79 ans. Quant à Antoine de Caunes, éternel jeune homme, il nous rappelle avec « *Vieux* » qu'il n'y a pas d'âge pour entreprendre... •



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

## VIEUX DIRIGEANTS, NOUVELLES RECETTES ?

Partout ou presque, l'âge des dirigeants augmente. Les « vieux » parviennent-ils au pouvoir à raison de leur vieillesse, ou malgré elle ? Ils réussissent en tout cas souvent à s'affirmer en bousculant les codes politiques traditionnels.



**D** rôle de scénario ! À l'été 2024, l'âge du capitaine suscitait la polémique outre-Atlantique : Joe Biden, 82 ans, avait-il, malgré des épisodes amenant à en douter, conservé toutes ses capacités cognitives ? Pouvait-il postuler à sa propre succession ? Quelques gaffes plus tard, Kamala Harris, 59 ans, était désignée à sa place pour porter les couleurs des Démocrates. La jeunesse de la candidate était censée plier le match...

Rien de cela n'est arrivé puisque c'est son rival républicain de 78 ans, Donald Trump, qui l'a emporté. Quelques semaines auparavant, Michel Barnier (73 ans) était devenu Premier ministre en France. Et 2025 a commencé avec l'arrivée à la chancellerie allemande de Friedrich Merz à la veille de ses 70 ans tandis que François Bayrou (73 ans lui aussi) conduisait à son tour le gouvernement français... Comme le rappelle le *Wall Street Journal*, il y a dix ans, seul

un dirigeant parmi les dix pays les plus peuplés avait plus de 70 ans. Aujourd'hui, ils sont neuf sur dix ! Les vieux sont-ils devenus cools ?

Évidemment, la réalité est un peu plus nuancée. En Europe, les démocraties parlementaires ont récemment permis l'accès au pouvoir de jeunes dirigeants comme Giorgia Meloni (48 ans), Emmanuel Macron (45 ans) ou Pedro Sanchez (52 ans). En Amérique latine, des trentenaires tels que Gabriel Boric (38 ans) au

Chili, Daniel Noboa (35 ans) en Équateur ou Nayib Bukele (37 ans) au Salvador incarnent un renouveau politique porté par des discours de rupture. Et l'Argentine est dirigée par Javier Milei qui a cinq ans de moins que Kamala Harris... La statistique, pourtant, est là : l'âge médian des dirigeants dans le monde est passé de 57 ans en 1950 à 62 ans en 2020, et il s'approche sans doute aujourd'hui de 65 ans. Pourquoi ? Bien sûr, dans les démocraties, les caractéristiques des élus ont tendance à refléter celle des électeurs. L'augmentation de l'espérance de vie a nourri la croissance de la cohorte des personnes âgées qui votent assez naturellement pour des dirigeants qui leur ressemblent.

C'est ainsi que les trois derniers vainqueurs de la présidentielle (Trump I, Biden et Trump II) ont été successivement les plus âgés à occuper ce poste et que de nombreuses fonctions clés au Congrès sont occupées par des septuagénaires. Gordon Brown, 74 ans, ancien Premier ministre britannique, ironise même sur le sujet : « Je suis trop vieux pour être un homme politique britannique, mais encore trop jeune pour être un homme politique américain »... Mais, paradoxalement, le vieillissement des dirigeants est également lié au recul des démocraties libérales : un nombre élevé d'autocrates avancés en âge s'accrochent au pouvoir et font monter la moyenne, à l'instar de Xi Ji Ping (71 ans) ou de Vladimir Poutine (72 ans).

Pour autant, l'augmentation de l'âge des dirigeants ne signifie pas forcément un retour à la vieille politique. Lula a ainsi remporté les élections de 2022 en occupant le terrain numérique à travers des vidéos Instagram pour contrer la forte influence de Jair Bolsonaro sur les réseaux sociaux. En Irlande, le président-poète Michael D. Higgins, malgré ses 83 ans, demeure l'une des



Michael D. Higgins, président de l'Irlande

personnalités les plus populaires du pays 14 années après son élection. À travers des messages bienveillants, la diffusion régulière d'extraits poétiques et la mise en scène de ses promenades avec ses chiens, des bouviers bernois, il a conquis, au fil des années une image, de sage protecteur de sa population. De son côté, Trump a également su innover en développant le « Bro Whispering » qui consiste à s'adresser directement aux jeunes hommes en jouant sur leur besoin de reconnaissance et leur recherche d'une figure de force et d'autorité. Il a notamment participé au podcast « *The Joe Rogan experience* » (14 millions d'auditeurs) juste avant son élection. Pendant près de trois heures Trump y est revenu sur les cryptomonnaies, a évoqué la suppression de l'imposition sur le revenu, ou s'est interrogé

« Lula a joué sur Insta, le président irlandais mise sur la poésie... »

sur la vie extraterrestre sur Mars. Tout au long de sa campagne il s'est associé à des figures masculines populaires dont Dana White, le président de l'organisation d'arts martiaux UFC, ou encore à la légende du catch Hulk Hogan. La communication autour de sa proximité avec Elon Musk s'inscrit également dans cette stratégie visant à parler aux « bros » avec leurs codes et à créer une proximité avec ces électeurs inquiets pour leur avenir. Il a réussi l'exploit de faire passer Kamala Harris, pourtant plus jeune de 18 ans et première candidate démocrate de couleur à se présenter à l'élection présidentielle, pour la représentante de la « vieille politique ».

Le succès des dirigeants âgés repose en fait moins sur leur âge que sur leur capacité, inattendue mais réelle, à adopter des codes modernes, voire de rupture. En démocratie, les « vieux dirigeants » qui réussissent ne se contentent pas de mettre en avant leur expérience, ils parviennent aussi à incarner une forme de renouveau des pratiques. •



Jawad Khatib  
Directeur conseil

# INSTABILITÉ PARLEMENTAIRE : UN MÉCHANT PARFUM DES 50s...

La censure du gouvernement Barnier, inédite depuis 1962, a montré que le temps n'est plus de cette stabilité qui était le grand acquis de la V<sup>e</sup> République. Gouverner sans majorité pourrait devenir la norme. Nous condamnant à l'impuissance publique ?



**Ç**a ne devait plus jamais arriver : la Constitution de la V<sup>e</sup> République, et le mode d'élection des députés (majoritaire à deux tours), avaient été conçus pour cela en 1958. Et pourtant, le phénomène politique de 2024 aura bien été le retour de l'instabilité politique après la dissolution de l'Assemblée nationale en juin dernier. La France a par deux fois attendu des semaines le nom de son Premier ministre. Nommé après soixante jours de suspense, le gouvernement de Michel Barnier a été renversé à peine plus de deux mois plus tard. Et Matignon aura expédié les affaires courantes durant presque un quart

de l'année passée. Désastreux pour l'action publique.

## Un Parlement éclaté, un pouvoir entravé

Comment la France a-t-elle pu se remettre dans cette situation ? D'abord, en 2022, les Français, manifestement peu inspirés par un président Macron qu'ils venaient pourtant de réélire, ont envoyé au palais Bourbon 577 députés d'où ne ressortait aucune majorité absolue. Puis, en 2024, de nouveau sollicités – imprudemment et contre toute logique institutionnelle – par Emmanuel Macron, ils l'ont cette fois privé de toute majo-

rité, même relative. Les législatives de l'été dernier ont complexifié la donne. La « majorité présidentielle » est affaiblie, l'opposition est émiettée et les extrêmes renforcés. Résultat : plus aucun texte ne passe sans bras de fer. La politique se résume à un combat d'influence où chaque voix compte, chaque alliance est éphémère, et où l'opposition oscille entre obstruction et posture tactique.

L'épisode du 4 décembre 2024, date de la « chute » de Michel Barnier, en est la parfaite illustration : une coalition de circonstance a renversé le gouvernement sans offrir de cap. Résultat ? Un exécutif faible, contraint de négocier au

cas par cas, et une Assemblée en suspens jusqu'à juillet prochain. L'exécutif, privé de majorité, ne peut qu'improviser au gré des rapports de force.

### Vers un Parlement enfin autonome ou une paralysie totale ?

Cette impasse met en lumière une contradiction frappante : jamais l'offre politique n'a été aussi vaste – avec 11 groupes parlementaires, un record depuis 65 ans – et pourtant, aucune force ne parvient à structurer une majorité stable. D'aucuns espèrent que ce moment pourrait marquer l'émergence d'un vrai parlementarisme, fût-il à l'opposé du souhait des Constituants de 1958 : des négociations, des compromis, une Assemblée qui retrouve son rôle. C'est certes la norme dans d'autres démocraties européennes. Mais la France n'y est pas préparée. Chez nous, historiquement, tout compromis est perçu (et dénoncé par les extrêmes) comme une compromission, toute concession comme une trahison. La politique est devenue un exercice de posture où il vaut mieux bloquer que bâtir.

## « L'exécutif ne peut qu'improviser au gré des rapports de force. »

Et l'approche de la présidentielle ne peut qu'accentuer cette tendance : chaque écurie veut apparaître en 2027 comme la solution face au chaos, ce qui suppose qu'elle ne fasse rien d'ici là pour le dissiper. C'est particulièrement le cas des extrêmes, qui bénéficient de l'exaspération de l'opinion : l'impuissance parlementaire nourrit la défiance, qui nourrit le populisme. Sauf à ce que les responsables politiques trouvent un improbable « chemin » pour gouverner dans ce contexte, l'impasse accroit donc le risque d'une crise démocratique.

La V<sup>e</sup> République a traversé bien des crises, mais celle-ci est différente : elle ne résulte pas d'un choc ponctuel, mais d'une mutation structurelle. L'ancien clivage gauche-droite a laissé place à un tripartisme (voire un quadripartisme) pérenne qui rend impossible la cristallisation d'une majorité stable. Le problème n'est donc pas la Constitution – obsession française récurrente –, mais

bien les pratiques et l'offre politiques. Les premières sont contraintes par l'approche de 2027, la seconde ne peut que guère se renouveler rapidement.

Après tout, cela est-il si grave ? De nombreux pays prospères vivent fréquemment des périodes sans gouvernement – Belgique – ou de longues périodes de paralysie parlementaire – Allemagne, Israël... C'est vrai. Mais eux n'ont pas les problèmes de finances publiques que connaît la France. Ne serait-ce que sur le terrain budgétaire, apanage du Parlement, nous n'avons, nous, pas le luxe de ne rien faire. •



**Camilia M'Hamed Saïd  
& Paul Rolland** Consultants seniors

## SÉNAT, LE RETOUR...

Habituellement cantonné à un rôle de grand frère serein corrigeant les excès de cette petite sœur turbulente qu'est l'Assemblée nationale, le Sénat s'est petit à petit érigé en contre-pouvoir exigeant pendant le premier quinquennat d'Emmanuel Macron. La multiplication des commissions d'enquête médiatiques en a été un symbole marquant (« Benalla » ; « McKinsey »). Certes, les élections sénatoriales de 2023 ont fait bouger les lignes à l'intérieur du

Palais du Luxembourg, fragilisant la prédominance des Républicains, mais les élections législatives 2024 ont offert une nouvelle donne : face à une Assemblée nationale devenue trop instable pour être fiable, le Sénat a resserré les rangs et mis en avant sa science du compromis.

Michel Barnier et François Bayrou ne s'y sont pas trompés avec une importante présence de sénateurs dans leurs gouvernements. Autre preuve, les textes budgétaires initiaux de 2025 ont quasiment entièrement été coconstruits par le gouvernement Barnier et le Sénat. Et c'est de ces versions que le gouvernement Bayrou a souhaité repartir pour entamer

les travaux budgétaires de l'année 2025. L'Assemblée nationale conserve certes sa prééminence et l'attente de nouvelles élections législatives, l'exécutif devra continuer à ménager les députés au niveau politique. Mais dans l'attente, c'est un bicamérisme à front renversé qui s'est mis en place : si la survie politique du Gouvernement se joue toujours sur les bords de Seine, la loi, elle, s'écrit dorénavant surtout rue de Vaugirard. •



**Arthur Arlaud**  
Consultant senior

# AFFAIRES PUBLIQUES : LES 10 COMMANDEMENTS QUI VALENT TOUJOURS

La situation politique inédite que nous connaissons depuis la dissolution de juin 2024 a-t-elle modifié les interactions avec le décideur public ? Oui, mais les principes restent...



## 1. Relire la Constitution

En connaître les subtilités peut permettre de comprendre et, surtout, d'anticiper les différentes étapes d'une prise de décision politique.

## 2. Être inventif, ne jamais être prisonnier des textes, la pratique est reine

La vie publique est affaire de circonstances, de rapports de force parfois inattendus, d'événements souvent subits. Chaque nouvelle situation impose de réinventer sa posture, de s'adapter.

## 3. Ne pas négliger le Gouvernement, mais savoir travailler avec l'administration et les services

Dans une période de forte instabilité gouvernementale, il convient de savoir tra-

vailer avec celles et ceux qui assurent la permanence de l'État et restent garants de l'intérêt général.

## 4. Reconsidérer le Sénat

Depuis plusieurs années, le Sénat a renforcé sa capacité d'expertise et son leadership dans beaucoup de domaines qui exigent nuance et stabilité (voir p. 30).

## 5. Aller (vraiment) voir les gens

Le contact direct avec ceux qui sont en responsabilité assure la garantie d'une meilleure compréhension des enjeux et crée un lien de confiance fort et durable.

## 6. Savoir à qui on veut (ou non) parler

Entrer en contact avec un élu ne signifie pas être en accord avec ses idées mais

oblige d'abord à définir son propre positionnement en répondant à ces deux questions : suis-je obligé de le rencontrer, est-ce utile ? Mais, dans cette limite, il faut se montrer très ouvert dans le choix de ses interlocuteurs.

## 7. Suivre les nominations, les reconversions, les promotions

L'instabilité politique crée des va-et-vient permanents au sein du personnel politique ou administratif. Il convient d'être attentif à ces mouvements.

## 8. Faire remonter du local les sujets d'intérêt national

En affaires publiques, la meilleure stratégie est souvent de comprendre les répercussions locales que peut avoir une décision nationale.

## 9. Préparer les municipales

Elles auront lieu en mars 2026 et mobilisent déjà beaucoup les décideurs politiques. Il est sage de veiller dès maintenant à en comprendre les enjeux.

## 10. Ne jamais désespérer de la politique

Même si la période actuelle est souvent inquiétante du point de vue politique, les Français, dont l'intérêt pour la chose publique reste fort, savent le plus souvent faire les bons choix. •



**Thomas Thévenoud**  
Directeur - Associé

# LE TÉLÉPHONE, CE RINGARD QUI FAIT DE LA RÉSISTANCE

Qui l'eût cru ? À l'ère des réseaux sociaux triomphants, de WhatsApp et de la messagerie Instagram, aujourd'hui moyens d'interaction dominants, le bon vieux téléphone fait de la résistance... Mieux, il apparaît aujourd'hui souvent, en particulier dans nos métiers de relations média, comme le meilleur moyen d'avoir un échange efficace. Comment ce dinosaure résiste-t-il ?

**S**i l'appel téléphonique reste un indétrônable, c'est parce qu'il constitue un vecteur d'échange différenciant. Appeler un journaliste, c'est tisser avec lui un lien direct et authentiquement personnel. Là où l'écrit se limite souvent à l'essentiel, la voix permet d'expliquer, de nuancer d'aller plus loin dans le jeu des questions-réponses, et même... de parler d'autre chose. Les relations presse y trouvent leur compte

car elles s'inscrivent nécessaires sur le temps long qui seul suscite la confiance. Un appel, c'est un moment d'écoute mutuelle, où l'on perçoit les émotions, les non-dits et les besoins pas toujours exprimés de l'un ou de l'autre. C'est aussi, plus trivialement, un bon moyen de dissiper tout malentendu.

Certes, ce dialogue simple et naturel qu'est l'échange téléphonique est de plus en plus redouté, notamment par la

génération Z qui le perçoit comme invasif. Beaucoup ressentent une véritable angoisse à l'idée de décrocher, préférant la distance rassurante des messages écrits. Mais c'est précisément cette spontanéité qui fait toute la force d'un appel. Parler au téléphone, c'est s'accorder mutuellement de l'attention, reconnaître l'importance de l'avis de l'autre. Et aussi ralentir le rythme effréné des mails et autres « notif » pour privilégier une vraie interaction.

La conversation téléphonique ne sera vraiment désuète que quand on aura renoncé aux rapports humains au profit de la technique pure. On n'est pas pressé... •

« C'est précisément la spontanéité désuète du téléphone qui fait sa force. »



**Jean-Baptiste Aricat**  
Consultant

## BOOM DES VOITURES RÉTRO : QUAND LA NOSTALGIE REPREND LA ROUTE...

Après la Mini puis la Fiat 500, la R5 revient. Ce retour dépasse la simple tendance automobile. Derrière les références nostalgiques, une stratégie de communication sophistiquée réinvente les codes en jouant sur les émotions collectives et les aspirations futuristes...

La R5, modèle emblématique des années 70, est de retour. Avec sa nouvelle Renault 5 E-Tech, la marque au losange veut prouver que, habilement revisité, un design vintage peut devenir un levier stratégique. Lignes rétro mais motorisation 100% électrique : la nouvelle R5 combine héritage et innovation. Car la marque n'a pas simplement ressuscité un ancien modèle. Elle a orchestré une manœuvre tactique avec un nouveau-né très spécial puisqu'il vise à capitaliser sur le capital sympathie de son glorieux aîné et à reconnecter ainsi tout un public à la marque. Une approche qui tire avantage du désir collectif de retour à des symboles familiers, tout en proposant une vision tournée vers l'avenir. Jouant la carte *restomod*<sup>1</sup> avec des détails comme des feux affinés, des coloris pailletés et un soin particulier apporté au design, Renault recrée un objet culturel. Du point de vue de la communication, le patrimoine, qui mobilise l'émotion, devient ici terrain d'innovation avec l'excitation qui s'y attache. En somme, le « vieux » ne revient que pour faire vraiment du neuf... Grâce à une campagne mêlant événementiel, teasing et storytelling, Renault a réussi avec sa R5, après la pause imposée par la pandémie, un retour remarqué sur la scène internationale. Au Geneva International Motor Show 2024, choisi pour le lancement, le Groupe a marqué les esprits avec son stand « *R5VOLUTION ISA FRENCH THING* » – dont l'appellation, là-aussi, combine un écho à l'Histoire très parlant avec la promesse de



Centre Pompidou à Paris, présentation à Roland-Garros ou encore l'ouverture du concept store "MAISON5" à Paris. Difficile, si l'on est un tant soit peu dans la cible, de passer à côté du come-back de la R5. Le retour de la R5 illustre parfaitement le potentiel que les marques trouvent régulièrement dans la convocation de leur passé, qui est aussi celui de leurs cibles. Mais il montre aussi leur capacité à aller, même à l'occasion d'un « simple » lancement de modèle, bien au-delà d'une communication produit. Renault a su s'appuyer sur son héritage pour « raconter » son savoir-faire à travers un récit où l'avenir dialogue avec le passé. On le sait, la communication corporate s'installe partout entre les lignes... •

« Les marques trouvent un potentiel dans la convocation de leur passé qui est aussi celui de leurs cibles. »

rupture la plus littérale qu'on puisse imaginer. Mais, au-delà, Renault a voulu rythmer la période en s'appuyant sur différents formats d'« activations » pour solliciter durablement son audience et séduire un public varié : « *R5 R Pass* », un coupe-file destiné aux premiers clients, « *What the Five Show* » au

<sup>1</sup> Contraction de « restauration » et « modification », il s'agit d'un mouvement dans le secteur automobile qui consiste à restaurer et moderniser des véhicules anciens.



**Asmae Benfella**  
Consultante senior

# RETOUR DES DÉFAILLANCES D'ENTREPRISES : QUELS REMÈDES ?

Les défaillances d'entreprises étaient devenues rares, elles se multiplient à nouveau depuis 2024. Avec une économie à l'arrêt, le phénomène risque de durer. Pour les entreprises concernées, l'usage des justes procédures et d'une communication ciselée est une question de survie.

**V**oilà un retour dont on se serait bien passé ! Après une longue accalmie durant la crise sanitaire puis les deux belles années qui ont suivi, les défaillances d'entreprises ont connu une explosion spectaculaire en 2024, renouant avec des niveaux dignes de la période dite de la *crise des subprimes* de 2008. Au total, près de 66.000 entreprises françaises ont souffert d'une défaillance l'an dernier. Cette tendance devrait hélas se confirmer en 2025, le dernier trimestre 2024 ayant été marqué par une accélération des dépôts de bilan. Le phénomène touche d'ailleurs l'ensemble de l'Europe et trouve même un écho outre-Atlantique (+8% de défaillances sur un an). Les raisons de ces turbulences sont en réalité bien différentes de celles de la crise de 2008. « *Hausse du prix des matières, durcissement des conditions d'accès au crédit et hausse des taux d'intérêt se conjuguent et viennent directement frapper l'ensemble des entreprises occidentales* », analyse Maître Laurent Jourdan, avocat associé du cabinet Racine et spécialiste du restructuring. Là réside la singularité de la période : il ne se cantonne pas, comme en 2008 par exemple, à quelques industries, mais heurte l'ensemble des secteurs. Les plus affectés, par exemple l'immobilier, sont même désormais qualifiés de « sur-défaillants ». Et si la vague frappe durement les ETI et les PME, les grands groupes, pourtant historiquement plus préservés, ne sont pas immunes.

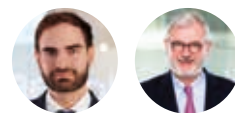


## Prévenir pour guérir, communiquer pour relancer

Face à cette nouvelle menace, les outils à la disposition des entreprises sont paradoxalement à la fois très anciens... et complètement nouveaux : « *Les chiffres, le droit et la communication sont les trois meilleurs alliés des dirigeants pour surmonter leurs difficultés* », commente Laurent Jourdan. Si la communication est devenue si importante, c'est parce qu'il est aujourd'hui crucial d'exposer vite et bien les raisons des difficultés et les perspectives de relance durable de la société à l'opinion et à toutes les parties prenantes dans une mise en récit soignée et très pédagogique, mais sous la forte contrainte qui pèse sur une entreprise en redressement judiciaire. Cela requiert un alignement impeccable des ingrédients de relations presse, d'affaires publiques et de com-

munication interne avec la procédure juridique.

La stratégie la plus sûre reste, pour une entreprise en difficulté, de recourir le plus tôt possible aux procédures de prévention offerts par le législateur qui ont, selon Maître Jourdan, un taux de succès proche des 70%. Et, dans une période de tsunami de défaillances, communiquer avec sincérité sur un passage délicat est un investissement qui permet de se différencier en faisant comprendre que, au-delà des difficultés, les fondamentaux qui justifient la loyauté des parties-prenantes sont là pour durer. •



**Anthony Gibert** Directeur conseil  
& **Christophe Reille** Associé

## COMMENT 2024 A FAIT DE TIKTOK UNE ARME POLITIQUE

Les campagnes des européennes, des législatives anticipées, jusqu'aux élections roumaines, marquent une rupture. Les candidats à ces élections ont fait du réseau social TikTok leur terrain de campagne privilégié. Véritable outil stratégique, TikTok illustre ce tournant vidéo des réseaux sociaux, et est désormais considéré comme un moyen efficace pour séduire tous les électeurs, et plus seulement les plus jeunes. Décryptage.



L'année 2024 a fait de TikTok l'arme électorale préférée des candidats. Autrefois perçue avec dédain comme une plateforme d'échange de vidéos de danse, TikTok est désormais devenu un réflexe pour les Français et les Européens. Preuve en est, selon un rapport sénatorial d'enquête, 23 millions de Français se rendent au moins une fois par mois sur l'application chinoise et plus de 9 millions visitent TikTok quotidiennement. Ces données de 2022 sont sûrement obsolètes et ne reflètent pas le nombre actuel de visiteurs, tant l'engouement pour les vidéos courtes est vif en France. En Roumanie, l'élection présidentielle a été marquée par une campagne de communication d'ampleur via TikTok. Un réseau de 25 000 comptes a diffusé massivement des contenus personnalisés en faveur du candidat d'extrême droite Călin Georgescu. Cette campagne numérique a mobilisé les électeurs, contribuant à une victoire inattendue au premier tour, faisant mentir les sondages. Face à ces manipulations, vraisemblablement étrangères, le Tribunal constitutionnel roumain a annulé les résultats du premier tour, ordonnant la tenue d'un nouveau scrutin. Un cas d'école, qui a fait réfléchir des centaines de communicants.

### En France, une bataille rangée de vidéos kitschissimes

L'influence de TikTok a été perceptible bien au-delà des frontières roumaines en 2024. En France, les élections européennes ont fait de TikTok une plateforme de référence et la campagne pour les

législatives anticipées a renforcé cette tendance. Un format illustre cette nouvelle utilisation personnifiée de TikTok de la part des politiques : les Français ont vu les « *edits* » déferler sur l'application. Ces vidéos courtes, inspirées de la culture pop coréenne, étaient initialement utilisées pour glorifier des chanteurs asiatiques par leurs fans. Archétype du kitsch, un « *edit* » joue avec des zooms flatteurs, des sourires, des filtres, et des musiques modernes pour capter l'attention et valoriser la beauté d'un ou d'une candidate.

Jordan Bardella, tête de liste du RN aux européennes puis candidat à la primature, a largement utilisé ce format sur TikTok pour séduire avec des contenus légers et valorisants, éloignés des discours politiques traditionnels. Une recette plus que gagnante : sur les 10 vidéos TikTok publiées par des comptes de politiques, les plus vues en 2024, 9 ont été postées par le jeune président du parti d'extrême droite. Face à lui, des militants de gauche ont répliqué en diffusant leurs propres « *edits* » mettant

## « Les « *edits* » marquent un tournant vers une personnalisation extrême du débat public. »

en scène des figures du Nouveau Front Populaire, comme l'insoumis Sébastien Delogu, le communiste Léon Deffontaines ou l'écologiste Sandrine Rousseau. Véritables tracts numériques 2.0, les « *edits* » marquent un tournant vers une personnalisation extrême du débat public, où l'esthétisme prime largement sur le fond. Ce que les commentateurs ont qualifié de « *guerre des edits* » illustre la transformation des campagnes électorales, où séduire visuellement passe parfois avant convaincre. Reste à savoir si un « *edits* » fait voter... •



**Thomas Coulom & Luca Pozzo** Consultants seniors

## X : LES FRASQUES DE MUSK

**Depuis le rachat de X (ex-Twitter) en 2022, Elon Musk a clairement orienté la plateforme et ses algorithmes vers des positions politiques controversées.**

**Avec une politique de modération quasi inexistante, X est devenu un espace très favorable aux idées conservatrices, aux États-Unis mais aussi au-delà.**

**L**e milliardaire a mobilisé toutes les méthodes possibles d'utilisation de son réseau social au service de la victoire de son champion. D'abord, en publiant, comme l'a pointé Le Monde, plus de cent messages par jour destinés à ses quelques 200 millions de followers, relevant pour beaucoup de la propagande assumée à la gloire de Trump – contenant parfois des fake news. Mais aussi en lançant, plus original, une loterie

dûment médiatisée sur X permettant à l'un des signataires d'une pétition pro-Trump de gagner un million de dollars. Les frasques d'Elon Musk se sont multipliées aux États-Unis (salut nazi en tête fin janvier de cette année), mais aussi hors des frontières : le fondateur de Tesla semble vouloir pousser partout ses idées. Emmanuel Macron l'a même accusé de soutenir une « nouvelle internationale réactionnaire » en Europe.

En Allemagne, Musk a en quelque sorte adoubé l'AfD, affirmant que seul le parti d'extrême droite pouvait « sauver l'Allemagne ». Il a également organisé une discussion en direct sur X avec la dirigeante de l'AfD, Alice Weidel, les responsables politiques allemands voyant une tentative d'influencer les élections fédérales à venir. Outre-Manche, Musk s'est aussi attaqué à Keir Starmer tout en affichant son soutien à Tommy Robinson.

Ces prises de position ont naturellement été perçues comme une tentative de déstabilisation, nombre de media et d'acteurs de la vie publique se retirant de X au profit de Bluesky ou Mastodon (voir p. 15).

Le débat sur la responsabilité des plateformes numériques dans les démocraties reste brûlant. •

## À Suivre

# DIRIGEANTS D'ENTREPRISE SUR LES RÉSEAUX : UNE PRÉSENCE NÉCESSAIRE, MAIS À BIEN CALIBRER

En étant actif sur les réseaux sociaux, le boss peut apporter à son entreprise une incarnation précieuse. Mais seulement à condition d'y être authentique...

**D**ans un monde où l'information circule à une vitesse fulgurante, l'incarnation d'une entreprise par son dirigeant est devenue une évidence. Jadis cantonnée aux prises de parole dans les médias traditionnels, cette présence s'étend aujourd'hui aux réseaux sociaux, et plus particulièrement à LinkedIn qui s'impose comme un espace privilégié pour s'adresser directement à ses parties prenantes : collaborateurs, clients, investisseurs et même grand public. Mais encore faut-il savoir s'y exprimer avec justesse et authenticité.

### L'incarnation, un vecteur de confiance et de leadership

Qu'il s'agisse de prendre position sur des enjeux sociétaux ou de partager une vision stratégique, la voix du dirigeant est un levier de confiance. Elle donne corps à l'entreprise, humanise sa mission et renforce la proximité avec ses parties prenantes. Dans un monde où la transparence est exigée, cette personnalisation de la parole est essentielle. Les dirigeants ne sont plus de simples représentants institutionnels, mais deviennent des figures inspirantes capables de guider, d'engager et de rassurer.

Les dirigeants qui osent montrer leur véritable personnalité sur les réseaux sociaux gagnent à plusieurs niveaux. Ils augmentent leur taux d'engagement en créant des publications qui résonnent avec leur audience, mais ils deviennent aussi des interlocuteurs privilégiés pour les journalistes. Michel-Édouard Leclerc, avec ses publications franches et engageantes, ou encore Xavier Niel, connu pour ses prises de position directes et parfois provocatrices, illustrent parfaitement ce pouvoir de l'authenticité. Ces dirigeants incarnent



une vision claire tout en cultivant un ton sincère et unique, loin des discours standardisés qui leur permet de se démarquer et de renforcer leur influence.

En revanche, l'uniformisation des discours sur LinkedIn représente un danger. Trop de dirigeants s'enferment dans des formules policées et aseptisées, guidés par la peur de froisser ou de sortir du cadre. L'arrivée de solutions comme ChatGPT a amplifié ce phénomène, offrant des contenus efficaces mais souvent dénués de singularité. Cette approche, loin de susciter l'engagement, peut faire perdre l'essence même de la communication : le lien humain. Lorsque les publications deviennent interchangeables, les dirigeants deviennent quelconques, affaiblissant leur capacité à inspirer.

### Prendre position avec conviction

Il ne s'agit pas de multiplier les interventions gratuites ou de se positionner sur tous les sujets, mais bien de défendre des

convictions alignées avec l'activité de l'entreprise. Un dirigeant inspire d'abord par sa capacité à exprimer des idées fortes et à les porter avec sincérité. Aborder des sujets qui lui tiennent à cœur, tout en les ancrant dans la réalité de son entreprise, permet non seulement de donner une direction claire, mais aussi de construire une relation de confiance durable avec ses audiences.

Dans cet écosystème digital, il est fondamental de préserver son naturel et d'adopter une posture responsable. Les réseaux sociaux deviennent alors un formidable levier de création de lien et de leadership. •



**Anaïs Agozo-Ndelia** Consultante senior  
**Sara-Louise Boukara** Consultante  
**& Gabriel Chekroum** Consultant

## PORTRAIT D'ALUMNI

# Vincent Le Roux, directeur de cabinet du Président du Medef

**Discret, méthodique, et toujours au cœur des rouages du pouvoir, Vincent Le Roux a suivi, depuis presque quatre décennies, un parcours exemplaire dans les coulisses de la politique et des affaires publiques. Il a rejoint Vae Solis comme directeur associé durant près de deux ans, découvrant le métier de consultant en stratégie de communication « sur le tard ». Une reconversion réussie. Mais son sens de l'engagement l'a conduit à repartir au Medef comme directeur de cabinet du président Patrick Martin.**

**Q**uand on travaille avec Vincent, on s'aperçoit vite de sa capacité à faire deux, voire trois choses à la fois. Il peut tout à fait écrire un SMS en commentant les derniers avatars de la vie publique et en pensant à la structure de la prochaine note à rédiger. Multitâche et discret, il s'est forgé une réputation de conseiller et d'organisateur efficace et rigoureux, capable de fédérer des équipes autour d'une stratégie claire, en cabinet comme en campagne électorale. Soucieux des détails, connecté 24/24 à l'actualité, cela fait plus de 30 ans qu'il a fusionné métier et passion.

En 2022, quand il rejoint Vae Solis Communications, Vincent Le Roux n'a encore jamais travaillé dans le privé : « *La politique, c'est avant tout l'art de conseiller. Donc je savais faire, mais quand Arnaud Dupui-Castères m'a proposé de rejoindre Vae Solis, j'ai voulu me challenger ; voir si j'avais la capacité de conseiller au-delà du monde politique* ». Pari gagné : en moins de deux ans, non seulement Vincent séduira de nombreux clients pré-existants, mais il en décrochera bien d'autres, mettant à leur service ses compétences stratégiques et sa compréhension fine de leurs enjeux.

### Une carrière marquée par la loyauté

Vincent Le Roux débute sa carrière en 1986 comme directeur de cabinet du recteur de l'académie de Limoges, puis en 1988,



à la direction des affaires politiques du RPR sous la direction de Robert Pandraud, où Alain Juppé repère ce jeune collaborateur. Une relation de confiance s'installe, de celles qui traversent les décennies. En 1995, il devient « chef cab » de Jean-Louis Debré, ministre de l'Intérieur, puis directeur de cabinet d'Alain Juppé à la mairie de Bordeaux jusqu'en 2002. Il occupera bien d'autres postes clés, aux côtés d'Édouard Philippe ou de Jacques Chirac à l'Élysée.

En 2009, il rejoint – déjà... – le Medef et sa présidente Laurence Parisot afin de créer la direction des adhérents puis mène la campagne pour la présidence du Conseil économique social et environnemental de Patrick Bernasconi dont il devient le directeur de cabinet. Il prépare sa réforme par une loi organique et l'organisation des conventions citoyennes. Parallèlement,

en 2016, il repart bénévolement auprès d'Alain Juppé afin de conduire la campagne de la primaire.

C'est au sortir du CESE, en 2021, qu'il fait le choix de rejoindre Vae Solis pour ce qu'il croyait être sa dernière partie de carrière. Aussi, lorsque Patrick Martin, après avoir remporté la présidence du Medef en 2023, lui demande de revenir avenue Bosquet comme directeur de cabinet, le choix est cornélien. « *Je l'avoue sans fard, ça a été un véritable déchirement, je m'étais immédiatement attaché à cette équipe réactive et ultra-compétente malgré sa jeunesse, aux valeurs de Vae Solis et à ses points forts : comm de crise, conseil en stratégie, stratégie d'influence...* »

Alors pourquoi être reparti ? « *Les partenaires sociaux sont désormais parmi les seuls interlocuteurs stables entre citoyens et pouvoir. Pendant que les politiques s'entre-déchirent, les syndicats de salariés et les organisations patronales continuent à signer des accords pour avancer collectivement. Et puis, je crois dans le programme de Patrick Martin qui veut moderniser et faire grandir le Medef afin qu'il reste moteur et pertinent dans ce dialogue.* »

À 65 ans, lui dont le costume favori reste un jean, un pull et des Adidas, navigue aux côtés du patron des patrons entre attentes des chefs d'entreprise et exigences changeantes des pouvoirs publics. Toujours sans bruit, et sans guère de pauses. « *L'engagement collectif est une drogue dure à accoutumance immédiate, je ne peux pas m'en sevrer, donc je continue* ». En dehors de la marche, du ski et des embruns bretons, Vincent Le Roux cultive une passion singulière pour les affiches politiques et en possède une belle collection, de tous les bords. « *C'est à la fois un bel objet, un moyen de communication de masse et une photo de l'air du temps. Le genre se renouvelle mais ne disparaît pas.* »

À la différence de tant d'autres, Vincent, lui, ne veut pas être en haut de l'affiche ; il veut, juste contribuer à en choisir le design et le slogan... •



**Isabelle Mas**  
Associée

## INFLUENCEURS FINANCIERS : LA CONFIANCE A UN PRIX

Les scandales financiers impliquant des influenceurs malveillants ont explosé, créant une suspicion généralisée sur cette pratique. Comment les « vrais » experts – il y en a... – doivent-ils communiquer ?



Les *influenceurs* – contraction de *finance* et d'*influenceur* – sont de plus en plus nombreux et brouillent aujourd'hui les frontières entre exigence réglementaire et mise en scène « lifestyle ». Leur stratégie est simple : « vendre » le mode de vie luxueux auquel on est censé accéder si on suit leurs conseils, sans s'attarder une seule seconde sur les caractéristiques mêmes des pro-

duits dont ils recommandent la souscription. On pense à la célèbre réplique de l'influenceur Jean-Pierre Fanguin : « Salut à toi, jeune entrepreneur ! » qui vantait des sites de trading douteux à grand renfort de blagues et de phrases-choc. Un format certes drôle au second degré, mais qui n'en est pas moins trompeur.

Que ce soit dans les cryptos (Nabilla en 2018 ou JPEX en 2023), le trading ou les NFT (Blata

en 2023), toutes les classes d'actifs ont accueilli leur lot d'influenceurs..., et de scandales. Depuis Dubaï, on fait désormais sans distinction la promotion de T-shirts, d'épilateurs laser ou de pyramides de Ponzi, en l'espace d'une « story » de 15 secondes et sans aucune mention du fonctionnement réel de ces outils. De faux articles ou émissions générés par IA imitent Le Monde, C dans l'Air ou encore TPMP pour appuyer des escroqueries, montages souvent relayés par les internautes sans méfiance.

Le marketing « influenceur » demeure cependant un vecteur de communication pertinent dans un secteur souvent perçu comme aride. Il n'est pas condamnable en soi. Pour se distinguer des malfaisants qui pullulent, il convient, pour le *fininfluenceur* honnête, de mettre en avant de solides facteurs de légitimité – parcours et réseau professionnel. Un ancien banquier ou le fondateur d'une fintech établie qui peuvent se prévaloir de « cautions » dans l'écosystème font la différence. Un véritable effort de coordination du discours s'impose alors : partenariats de long-terme, témoignage de clients institutionnels, médias spécialisés, etc.

Il est également opportun, pour manifester la qualité de son offre, d'aller plus loin encore que les exigences de l'AMF en déployant une communication volontariste autour des risques liés à l'investissement. La pédagogie des bonnes pratiques de vigilance permet de se poser en professionnel de confiance engagé. Le mieux reste bien-sûr de communiquer sur la durée, et au carrefour des supports. Apparaître dans divers médias prescripteurs nourrit une légitimité qui permet de se distinguer des effets de mode, et permet de rassurer en présentant modèle et bilan.

Ce n'est pas toujours facile. Mais là est l'incompressible prix de la confiance sur laquelle repose tout modèle financier, et il est normal de le payer quand on opère dans cette jungle que sont devenus les réseaux sociaux... •



**Oscar Bonnard**  
Consultant

# UNE ANNÉE DE DYNAMISME ET DE PARTAGE POUR VAE SOLIS

En 2024, nos consultants ont fait preuve d'un dynamisme remarquable pour élargir leur réseau professionnel et mettre leurs valeurs personnelles au service du cabinet.

- Les **Afterworks** Vae Solis sont des moments privilégiés où nos consultants invitent de jeunes professionnels à échanger autour d'un expert du monde des médias ou de la communication, dans un cadre convivial et enrichissant. Ces rencontres favorisent des dialogues inspirants et cultivent de nouvelles opportunités.

- Les **petits-déjeuners thématiques** véritables rendez-vous d'idées et d'échanges, ont réuni en 2024 des invités influents pour débattre des grands enjeux contemporains. Ces rencontres offrent à nos clients un espace d'expression unique pour approfondir des sujets essentiels et tisser des liens précieux avec des décideurs économiques et institutionnels conviés par Vae Solis.

- **Eurotrack 2024** : Dans le cadre des élections européennes de 2024, Vae Solis Com-

munications a collaboré avec *l'Eurotrack*, un dispositif d'opinion barométrique mis en place par OpinionWay en partenariat avec *Les Echos* et *Radio Classique*.

De novembre 2023 à juin 2024, ce partenariat a permis de suivre l'évolution des intentions de vote et les grandes tendances qui ont marqué cette échéance électorale clé. *L'Eurotrack* s'est décliné en 12 vagues d'enquête, menées mensuellement jusqu'en avril, puis chaque semaine en mai et juin.

Grâce à cette collaboration, Vae Solis a pu poser des questions spécifiques lors de chaque vague et accéder aux résultats en avant-première, offrant ainsi à ses clients des analyses exclusives et des aperçus stratégiques sur les dynamiques électorales renforçant sa capacité à anticiper les mouvements d'opinion et à accompagner ses clients dans leur compréhension des enjeux politiques majeurs de 2024. •

## Enseignement

### Isabelle Mas

- Enseigne la communication de crise aux étudiants du MBA Communication Publique & Influence de l'EFAP, depuis 2016.

### Christophe Reille

- Maître de conférences 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.

### Anthony Gibert

- Enseigne depuis 2023 à Assas la communication des professionnels du droit aux étudiants du Master 2 communication judiciaire d'Assas.

### Céline Clément Petremann

- Enseigne depuis 2019 à Paris 8 les techniques d'art oratoire aux étudiants des Masters 1 Justice procès procédure et Droit processuel. Intervenant à l'École Nationale de la Magistrature (ENM).



## VSC se mobilise aux côtés de la famille de Cécile Kohler, « otage d'état » français en Iran

autorités iraniennes du procès de Cécile et de Jacques le 24 novembre 2024. Ni Cécile, ni Jacques, ni leurs avocats n'étaient présents et le prononcé du verdict est attendu à date. La communication d'Olivier Grondeau, depuis le quartier politique de la prison d'Evin d'où il peut appeler et écrire, a généré de nombreux relais médiatiques en janvier 2025, et de nouveaux vains espoirs.

Le 10 janvier 2025, le ministère des Affaires Étrangères a convoqué l'ambassadeur d'Iran pour exiger la libération des 3 « otages d'État » français et dénoncer la situation « *insupportable, avec des conditions de*

*détention indignes qui, pour certaines, relèvent en droit international de la torture* ». 2 ans et demi dans la section 209 de la prison d'Evin, détenue dans les pires conditions sanitaires, isolée, Cécile, professeur de Français, ne dispose de crayon, papier, livre, encore moins de la possibilité d'accéder à ses avocats, à l'ambassadeur et ne peut appeler sa famille que rarement et sous haute surveillance.

Vae Solis Communications se mobilise pro bono aux côtés de Noémie Kohler, sa sœur, et de ses avocats pour faire entendre sa voix et obtenir leur libération.

La libération de Louis Arnaud le 13 juin 2024 a suscité une nouvelle vague d'espoir déçu pour la famille de Cécile Kohler, arbitrairement détenue par la République Islamique d'Iran, comme son compagnon Jacques Paris, depuis le 7 mai 2022. L'inquiétude est montée à l'annonce par les

# Contributeurs



**Nathan Ortega**  
Consultant



**Jeannine Yandoupou**  
Comptable



**David Buzonie**  
Consultant



**Jawad Khatib**  
Directeur conseil



**Isabelle Mas**  
Associée



**Oscar Bonnard**  
Consultant



**Anthony Gibert**  
Directeur conseil



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



**Lalya Kanouté**  
Office manager



**Christophe Reille**  
Associé



**Anaïs Agozo-Ndelia**  
Consultante senior



**Luca Pozzo**  
Consultant senior



**Florian Ridard**  
Directeur conseil



**Sara-Louise Boukara**  
Consultante



**Gabrielle Maes**  
Consultante



**Anne-Henry Faÿ**  
Consultant



**Hugo Bednarski**  
Consultant



**Tatiana Pychugina**  
Assistante Philippe Manière



**Louis Lardet**  
Consultant



**Gabriel Chekroum**  
Consultant

# SOLIDAYS

LOVE CLUB

A-Z

DAMSO  
FISHER  
GIMS  
HIGH FADE  
JAMES HYPE  
JERSEY  
KALASH  
KOMPROMAT  
L'IMPÉRATRICE  
LAMOMALI  
LETO  
MC★SOLAAR  
MEUTE  
PERCEVAL  
SCH  
SEAN PAUL  
WERENOI  
YOA  
ZAHO DE SAGAZAN  
& MANY MORE...

27 > 29

JUIN

PARIS-LONGCHAMP

**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**