

# 365°

LE NEWS TANK  
DE VAE SOLIS  
COMMUNICATIONS

#20 — 2026 - vae-solis.com



**Interview**  
**Philippe Aghion**  
Prix Nobel d'économie  
P. 25



## Dossier LE GRAND BAZAR DÉMOCRATIQUE



### Le grand témoin

Interview : Nicolas de Tavernost,  
créateur de Ligue 1+  
P. 10



### Comprendre

Assemblée générale : le nouveau  
terrain à risque des entreprises  
P. 15



### À Suivre

Tech : gagner le cœur des médias  
sans sacrifier son storytelling  
P. 36



« Aujourd'hui, tous les amputés n'ont pas accès aux mêmes prothèses. Avec Debout en Bouts, nous agissons pour une prise en charge plus juste du grand appareillage orthopédique.

Parce que bien s'équiper, ce n'est pas un luxe : c'est une condition essentielle pour se reconstruire et avancer. »

- Matthieu Lartot  
*Journaliste sportif*

**Pour soutenir l'effort de prise en charge du grand appareillage orthopédique, rejoignez-nous !**

Aidez-nous à faire la différence  
en faisant un don sur [deboutenbouts.fr](http://deboutenbouts.fr)

## VOUS AVEZ DIT BAZAR ?



Qui eût cru, il y a seulement deux ans, que tant de grandes démocraties occidentales seraient aujourd'hui à ce point dérégées? De la paralysie parlementaire française aux outrances de Donald Trump qui fragilisent les institutions américaines en passant par la douloureuse introspection britannique sur fond de manifestations et de populisme, force est pourtant de constater qu'il y a quelque chose de pourri chez tous ceux qui, si longtemps, ont été le conservatoire des valeurs démocratiques. Pourquoi ? Et que faire ? En complément des illustrations de ce « grand bazar démocratique » que réunit cette année notre dossier, nous avons voulu interroger non un politologue, mais un économiste – et pas n'importe lequel : Philippe Aghion, qui vient de recevoir le Nobel, est un spécialiste de l'articulation de l'innovation et de la croissance avec, justement,

les questions institutionnelles. Avec lui, nous espérons le retour de cette « promesse républicaine » dont la trahison (réelle ou perçue) fait partout le lit des mouvements anti-démocratiques.

Comment, dans ce « grand bazar », interagir pour faire entendre sa voix avec des pouvoirs publics qui, partout, deviennent soit impérieux, soit aux abonnés absents... en tout cas peu accessibles ? La question préoccupe toutes nos organisations. Nous formulons des pistes de réponse, à la fois en matière d'Affaires publiques régulières et du point de vue de l'opportunité, pour les patrons, de s'exprimer sur les affaires du pays – et du monde.

Dans cette édition, nous évoquons aussi beaucoup les médias qui connaissent aujourd'hui de grands bouleversements. Nicolas de Tavernost nous donne les recettes de son succès avec Ligue1+. Marc-Olivier Fogiel nous explique comment les jeunes journalistes ont changé, mais sans perdre leur exigence. Nous vous proposons aussi d'explorer les mérites de la newsletter, qui fait un retour remarqué, et ceux des réseaux télé régionaux, à ne pas négliger dans un plan de communication.

Grâce à cette édition de 365°, vous en saurez plus aussi sur les 80 ans de l'ONU, sur le salon du Bourget, cet événement de tous les superlatifs, ou encore sur le ratage de l'alliance Shein-BHV.

Bonne lecture !

**Arnaud Dupui-Castères et Philippe Manière**

**365°**  
Vae Solis  
COMMUNICATIONS

**365° est une publication de Vae Solis Communications** : 16 avenue Kléber, 75016 Paris – Tél : 01 53 92 80 00 – Mail : contact@vae-solis.com – www.vae-solis.com – **Directeurs de la publication** : Arnaud Dupui-Castères et Philippe Manière – **Rédacteur en chef** : Philippe Manière – **Rédactrice en chef adjointe** et **cheffe d'édition** : Mercedes Peñas-Serrano – **Création et design graphique** : Billy Bones, agence-billybones.com – **Crédits photos** : © François Escriva : P 3, 4, 8, 25, 26, 40, 42. © Zuma Press, Alamy : P 6. © Rétines, Jean-Marie Dufour : P 10, 11. © Billy Bones : P 12, 13. © Philippe Bourin, Alamy : P 13. © Zuma Press, Alamy : P 14. © Bertrand Guay, AFP : P 15. © Enrique Shore, Alamy : P 16. © Billy Bones : couverture, P 17, 24, 31. © Jean-Bernard Nadeau, Alamy : P 18-19. © Menigault Bernard, Alamy : P 20. © ChatGPT : P 21, 23. © Martin Bertrand-Alamy : P 22. © Andrea Domeniconi, Luck Van Cott-Alamy, Fred Scheiber, Sipa : P 28-29. © Shutterstock-Sathyam\_19 : P 30. © Yuri Arcus, Alamy : P 32. © Isa Harpin, Sipa : P 34. © Le Pictorium, Alamy : P 35. © Antonin Vieritin, KinoMasterskaya-Shutterstock : P 36, 37. © ParisAirShow.tv : P 38. © Andor Bujdosó, Alamy : P 39. © Karen Mandau, Vae Solis : P 41 – **Impression** : imprimerie ICP – Ploërmel



# Contributeurs



**Louis-Alexis Luchtenberg**  
Consultant



**Lalya Kanouté**  
Office manager



**Anne-Henry Fay**  
Consultant



**Lino Lenglet**  
Consultant



**David Buzonie**  
Consultant



**Marie Spitéri**  
Consultante



**Hugo Bednarski**  
Consultant



**Joséphine Piel**  
Consultante



**Jawad Khatib**  
Directeur conseil



**Philippe Manière**  
Président - Cofondateur



**Arnaud Dupui-Castérès**  
Directeur général - Fondateur



**Luca Pozzo**  
Consultant senior



**Anthony Gibert**  
Directeur conseil



**Florian Ridard**  
Associé



**Marie-Caroline Garnier**  
Directrice conseil



**Anaïs Agozo-Ndelia**  
Consultante senior



**Leïla Bekkaye**  
Assistante Philippe Manière



**Sara-Louise Boukara**  
Consultante



**Timothée Nicolas**  
Consultant

3

## Édito

4 et 42

## Contributeurs

6

## Dans le rétro

- Femmes de pouvoir

8

## En bref

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

10

## Le grand témoin



- **Entretien avec :**  
Nicolas de Tavernost,  
créateur de Ligue 1+

12

## Comprendre

- Dans le flux de l'info, une nouvelle génération de journalistes
- 3 questions à Marc-Olivier Fogiel
- Assemblée générale : le nouveau terrain à risque des entreprises
- L'ONU, le déclin d'un forum... la montée d'une scène
- « La loi qui porte mon nom »
- Shein : deux crises pour le prix d'une



20

## Anticiper

- Les procédures amiables et collectives à l'épreuve de la politique
- Retour des newsletters
- Chaînes info régionales : un canal de communication à soigner
- Quand le « Private Credit » s'invite dans la conversation

36

## À suivre

- Tech : gagner le cœur des médias sans sacrifier son storytelling
- Le Salon du Bourget, la fabrique d'un rendez-vous mondial
- Conflits : ce que la Communication Non Violente peut réparer
- Portrait d'Alumni : Céline Clement-Petremann
- Une année de partage

## 24 Dossier Le grand bazar démocratique

- Entretien avec Philippe Aghion : La solution à la crise démocratique, c'est le retour à la promesse républicaine
- Le grand bazar démocratique
- Charlie Kirk : la radicalité, arme de communication massive
- La revanche de l'État profond : Les affaires publiques en temps de crise politique
- PDG : faut-il s'exprimer dans un monde polarisé ?
- Commissions d'enquête parlementaires : lieu d'une expression libérée
- Loi Duplomb : un débat démocratique transformé en guerre des récits



## FEMMES À LA BARRE

2025 aura vu rayonner deux femmes chefs de gouvernement (et deux conservatrices) à la tête de pays où, avant elles, les hommes avaient toujours monopolisé la fonction. L'une l'Italienne Giorgia Meloni, est en poste depuis 2022 mais jouit toujours d'une popularité de plus de 40 % et est apparue l'an passé comme la plus « solide » du Vieux Continent face à des Macron, Starmer, Merz ou Sánchez, tous politiquement à la peine. L'autre, la Japonaise Sanae Takaichi, nommée en octobre dernier après une élection très confortable, bénéficiait encore en février dernier du soutien de 75 % de ses électeurs.





## En bref

# VAE SOLIS PARTY

En septembre dernier, notre soirée annuelle a une nouvelle fois marqué un temps fort de la vie du cabinet. Accueillie au Pavillon Élysée, elle a rassemblé plus de 600 invités issus des sphères économique, médiatique, politique et de la communication, réunis pour un moment privilégié d'échanges et de rencontres dans un cadre d'exception.



## Vae Solis dans les Guides et classements 2025

### Catégorie incontournable

DÉCIDEURS MAGAZINE

- Private equity et transactions financières
- Communication de crise
- Restructuring

### Catégorie excellent

MARKETING, COMMUNICATION & DIGITAL

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

Dans le classement des meilleures agences corporate 2025  
par Stratégies Connect

STRATÉGIES  
**CONNECT**

## Ils nous ont rejoints

Cette année, nos équipes se sont renforcées avec l'arrivée de **Camille, Leïla, Marie, Simon et Timothée**. Leurs profils et leurs compétences viennent enrichir la dynamique collective du cabinet et soutenir son développement.



- **Simon Martzel**  
Consultant
- **Leïla Bekkaye**  
Assistante de Philippe Manière, Président
- **Timothée Nicolas**  
Consultant
- **Camille Martin-Gloaguen**  
Consultante
- **Marie Spitéri**  
Consultante

## Enseignement

- **Anthony Gibert**  
Enseigne à Assas depuis 2023 la communication des professionnels du droit aux étudiants du Master 2 communication judiciaire.
- **Christophe Reille**  
Maître de conférences à Sciences-Po Paris depuis 2009 (Communication judiciaire, communication de crise comparée France/États-Unis).
- **Thomas Thévenoud**  
Enseigne la communication politique aux étudiants du MBA communication publique et influence de l'EFAP depuis 2020.

Associée de Vae Solis depuis 2017, **Isabelle Mas** se consacrera désormais à un nouveau projet professionnel dans le conseil en communication et l'accompagnement des organisations à but non lucratif. Nous lui adressons tous nos vœux de réussite pour la suite de son parcours.

## Vu dans les médias

### Une présence régulière dans les médias :

#### Philippe Manière,

sur *BFM Business* « Les Experts », *France 5* « C ce soir », *LCI* « 24H Pujadas », *Public Senat* « Et maintenant », *Arte* « 28 Minutes », *France Inter*.



#### Arnaud Dupui-Castères,

sur *BFM Business* « Good morning business », *Radio Classique*.



### Tribunes

#### • Philippe Manière

##### Le Figaro :

« On n'est pas un pays libéral » : Éric Lombard se trompe sur la France, le social et le libéralisme ! (janvier)

#### • Charlotte Bourgeois-Cleary

##### Les Echos :

Une parole puissante est absolument clé pour fédérer en entreprise (mai)

#### • Arnaud Dupui-Castères

##### La Revue politique et Parlementaire :

L'ère du coup de com rend impérieuse une stratégie de communication efficace (juin)

#### Les Echos :

Fiscalité, un débat passionnément à côté de la plaque (décembre)

#### • Florian Ridard :

##### 20 minutes :

« Le triomphe de Dembélé au PSG peut-il flinguer la bromance avec Mbappé chez les bleus ? » (juin)  
PSG-Real Madrid, pourquoi Booba s'acharne-t-il autant sur ce pauvre Mbappé ? (juillet)  
Barça-PSG, Barcelone face à la crainte de voir Yamal se perdre en route (octobre)

#### L'Usine Nouvelle :

Pour les patrons l'exercice périlleux des commissions d'enquête (juillet)

#### Le Figaro :

Lobbyiste, analyste économique, fiscaliste... Ces métiers auxquels l'instabilité politique rend la vie dure (novembre)

#### • Anthony Gibert

##### Les Echos :

IA : Face à un océan de contenus génériques produits à la chaîne, le besoin de sincérité est déjà visible (août)

#### • Thomas Thévenoud

##### La Tribune Dimanche :

« Et s'il se représentait ? » (août)

#### • Marie-Caroline Garnier

##### Décideurs :

Entreprises en difficulté : ne pas perdre sa réputation quand on en a le plus besoin (septembre)

## Le grand témoin

# Nicolas de Tavernost

« LIGUE 1+, C'EST UN CONTENU BIEN « RACONTÉ »  
ET, SURTOUT, BIEN DISTRIBUÉ »

L'ancien patron de M6 a annoncé en février sa décision de quitter la direction de LFP Media après avoir orchestré le lancement de Ligue 1+, une plateforme sportive inédite. Il revient sur les ingrédients de ce succès et partage sa vision du foot... et de la télévision.

**365° : Ligue 1+ a été lancée rapidement, dans un contexte tendu et sans acquéreur global des droits. Avec le recul, comment définissez-vous la vocation de cette plateforme et comment expliquez-vous son succès après tant d'échecs ?**

Nous avons donc décidé de créer notre propre plateforme, avec un objectif clair : garantir l'accessibilité du championnat. Mais très vite, ce projet a dépassé la logique défensive. Ligue 1+ est devenue un outil stratégique, à la fois de diffusion, de valorisation éditoriale et de reconquête du public. Nous avons travaillé

**Nicolas de Tavernost :** Ligue 1+ est d'abord née par nécessité : aucun acteur n'était prêt à acheter l'ensemble des matchs et à les exploiter dans des conditions satisfaisantes. Or, ne pas diffuser la Ligue 1 aurait été une faute collective.

en parallèle deux sujets essentiels : la distribution et l'éditorial. La plateforme a été pensée pour durer, évoluer, et accompagner le football français dans un écosystème des médias profondément transformé.

**365° : L'un de vos mantras est que « le produit ne suffit pas » et que la distribution représente au moins 50 % de la réussite. Pourquoi cet enjeu est-il clé ?**

facile, il ne fonctionnera pas, et vous ne pourrez pas investir, ou alors à perte. Pour Ligue 1+, notre obsession a donc été l'« hyperdistribution » : être accessible partout simplement, via les opérateurs, en abonnement direct, via des plateformes et, demain de nouveaux supports. Dans un marché saturé d'offres, réduire la « friction » est indispensable pour recruter et fidéliser.

**NdT :** Parce que sans distribution efficace, un bon produit reste invisible ! Je l'ai constaté toute ma carrière, dans la télévision, le cinéma, l'Internet. Vous pouvez avoir le meilleur contenu : s'il est d'un accès difficile,

**365° : Vous affirmez que le championnat doit être pensé comme un feuilleton, avec des acteurs, des enjeux et une dramaturgie continue. Comment cette vision transforme-t-elle la manière de raconter le football et de produire les contenus ?**

lisible, intense, incarnée. Le produit brut, ce sont les matchs, fatalement soumis à l'aléa sportif. L'éditorial (commentaires, magazines...), lui, permet de créer du sens, de mettre en avant les rivalités, les trajectoires, les enjeux à venir. On parle sans cesse du passé et des statistiques, pas assez de ce qui va se jouer ensuite. Or ce sont les enjeux futurs qui créent l'envie de revenir, à l'antenne, mais aussi sur le digital ! Le feuilleton doit vivre avant,

**NdT :** La production des matchs existait déjà, bien-sûr, mais tout l'environnement – commentaires, magazines, marketing... – restait à construire. Ma vision est qu'un championnat n'est pas une succession de matchs isolés, c'est une « histoire » qui s'écrit sur une saison. Notre rôle est de la rendre



## Le grand témoin



pendant et après les matchs, y compris pendant les interruptions. C'est cette continuité qui permet de construire une relation durable avec l'abonné.

**365° : À l'heure du replay et des plateformes, le sport reste l'un des rares contenus qui ne « décrochent » pas. Pourquoi le live sportif conserve-t-il ce rôle central ?**

**NdT :** Un match se vit en direct, avec son incertitude, son intensité. Le regarder en replay n'a pas le même intérêt. C'est pour cela que le sport, avec l'information, reste l'un

des derniers grands rendez-vous collectifs. On assiste aujourd'hui à une convergence totale : les plateformes intègrent le live et la publicité, la télévision se digitalise, YouTube fait du direct. Deux univers qui ne se parlaient pas il y a seulement quelques années sont en train de fusionner. Le sport est un accélérateur. Il attire, fédère, crée de l'événement. Il reste dès lors un pilier stratégique, quel que soit le mode de diffusion.

**365° : Entre plateformes et nouveaux usages, la télévision semble changer de nature. Selon vous, à quoi ressemblera demain l'écosystème audiovisuel ?**

**NdT :** Nous ne vivons pas une rupture, mais une évolution technologique profonde. Internet permet à chacun de devenir son propre programmeur. Les plateformes ont attiré la fiction, puis les documentaires, le sport,

et demain l'information en quasi-live. Et les modèles convergent : la publicité revient sur les plateformes, les chaînes linéaires développent des usages numériques. Il n'y a plus deux mondes, mais un seul écosystème audiovisuel où la clé reste la même qu'hier : proposer un contenu désirable, bien « raconté » et, surtout, bien distribué. La technologie change, pas les fondamentaux... •



**Propos recueillis par Matthieu Sénécot** Consultant  
& **Philippe Manière** Président - Cofondateur

## De la télévision aux plateformes : la fin du programme commun

Le lancement de L1+ confirme une mutation profonde, celle de la fin des grands rendez-vous collectifs télévisés. La consommation d'images s'inscrit désormais dans une logique de plateformes, d'abonnement et de consommation à la carte, ce qui modifie profondément la manière dont l'attention se structure et dont l'information circule.

La « netflixisation » des contenus traduit ce changement de régime. La valeur ne repose plus sur la capacité à fédérer un public de masse, mais sur l'adéquation entre une offre et des attentes ciblées. En matière de sport, le spectateur choisit ainsi sa compétition et sa plateforme et consomme par affinité, souvent même par communauté.

Dans ce contexte, si le direct conserve sa place centrale dans la consommation de contenus sportifs, il change de nature. Henry Jenkins, chercheur américain spécialisé dans les nouveaux médias, parle de « convergence culturelle » pour décrire cette circulation continue des contenus, affranchie de la dépendance à un diffuseur central : le direct se prolonge dans le temps et se commente sur une multitude de supports.

La création de valeur repose ainsi sur la capacité à agréger des publics fragmentés, dans une dynamique proche de la « longue traîne » théorisée par Chris Anderson, où l'addition de niches peut en fait rivaliser avec la traditionnelle recherche du pic d'au-

dience. Pour les marques, les médias et les communicants, l'enjeu est donc de passer d'une logique de masse à une logique de publics. Identifier des communautés, proposer des expériences adaptées, penser le contenu en fonction de ses lieux de réception. Dans un univers où chacun compose son propre programme, la « pertinence » devient la mesure du succès. •



**Lino Lenglet & Joséphine Piel**  
Consultants

## Comprendre

# DANS LE FLUX DE L'INFO, UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE JOURNALISTES

Journalistes de chaînes d'information en continu, ils travaillent dans l'urgence, au rythme du direct et des réseaux sociaux. De l'international à la politique, ils représentent une nouvelle génération de journalistes et nous racontent un monde qui va vite, en restant fidèles aux fondamentaux de leur métier.

**S**olenn Riou et Hugo Capelli se connaissent sans se connaître. Ils ne se sont jamais vraiment croisés, mais la télévision les réunit. Comme leurs pairs de l'info en continu de leur génération, ils savent où sont les autres, ce qu'ils font. Et ils constatent les mêmes évolutions.

Hugo Capelli a appris le métier chez France Télévisions, recruté alors par Nathalie Saint-Cricq qui lui a transmis sa pratique du métier. Son premier direct est pour le 20h de France 2, lors de la tempête

Alex en 2020. Face à 7 millions de téléspectateurs, les pieds trempés après une longue journée de tournage. Ce Nancéen passionné de sport couvre ensuite les JO de Paris avant de rejoindre BFMTV pour suivre Matignon, dans une période où le Premier ministre revêt une importance inédite sous la V<sup>e</sup> République. Le rythme s'accélère, sous le regard bienveillant de Neïla Latrous, alors cheffe du service politique. « *Les chaînes d'info en continu m'ont toujours attiré. Quand on veut la toute dernière info, on va sur BFMTV, parce que l'actuali-*

*té y est racontée en direct* », explique-t-il. Solenn Riou travaille pour LCI, où elle remplace ponctuellement le présentateur de la matinale et chronique l'international, l'ADN de la chaîne. Ancienne athlète de haut niveau, elle n'était « *pas destinée à devenir journaliste* ». Dix ans après son premier duplex pour couvrir... une course de roller, un moment dont elle a gardé les conseils reçus (comme celui de toujours connaître par cœur sa phrase d'accroche et une conclusion), Solenn Riou a multiplié les séjours en Ukraine et a couvert Israël

« Nous sommes la première génération à travailler dans un flux permanent d'info. »

Solenn Riou



### Solenn Riou et Hugo Capelli en quelques dates :

**SOLENN RIOU.** 1994 : Naissance à Nantes. 2015 : Centre de Formation des Journalistes. 2017 : Intègre LCI. 2026 : Chroniqueuse internationale et joker de la matinale de LCI. **HUGO CAPELLI.** 1997 : Naissance à Nancy. 2018 : École Supérieure de Journalisme de Lille. 2019 : Intègre France Télévisions. 2025 : Journaliste politique en charge du suivi de Matignon chez BFMTV.

après le 7-Octobre. La Nantaise a parcouru le monde et ses terrains de guerre, parfois aux côtés de grands mentors, comme le reporter de TF1 Michel Scott. Cette année, elle s'installe en plateau pour la matinale de LCI. « *J'aime bien les nouveaux défis* », dit-elle.

### À la seconde près

Tous deux décrivent un marqueur générationnel : l'instantanéité. « *Nous sommes la première génération à travailler dans un flux permanent d'info* », observe Solenn Riou. « *Tout va très vite* », abonde Hugo Capelli. Les réseaux sociaux sont devenus des outils de travail indispensables. « *Ils sont utilisés par les ministres, par le président de la République* », rappelle Capelli. > Suite page 14



## Les leçons de l'homme en noir



**Les réactions suscitées par la disparition de Thierry Ardisson le 14 juillet 2025 disent autre chose qu'un simple attachement à une figure du petit écran. Elles consacrent une icône qui a compris, très tôt, que la télévision était d'abord un langage mêlant transmission et divertissement.**

Publicitaire de formation, Ardisson pensait en concepts, en formules, en récits. Chaque émission était construite comme une campagne, avec un titre mémorable, une promesse claire, une grammaire visuelle et narrative cohérente. Il ne suivait pas l'air du temps, il le captait, le reformulait, puis l'installait durablement, en renouvelant sans cesse les formats mais avec une maîtrise parfaite des codes éternels du plateau.

Son intuition majeure tient sans doute dans le mélange des genres. Sur une même émission pouvaient être réunis un responsable politique, une actrice porno, un intellectuel respecté et un humoriste ou un acteur hollywoodien. Ce n'était ni du désordre, ni de la provocation gratuite, mais une stratégie d'influence avant l'heure. L'homme en noir savait qu'un message ne circule jamais dans un espace homogène et que la crédibilité, comme la réputation, se construit par des « frappes simultanées » dans des re-

gistres distincts, complémentaires, parfois contradictoires.

Au fond, Ardisson n'a jamais cessé de penser comme un publicitaire. Faire parler, faire retenir, faire répéter : un slogan vaut plus qu'un discours, une formule plus qu'une démonstration. Il montrait ainsi que, en communication, qu'elle soit publique, corporate ou sensible, l'enjeu n'est pas seulement de dire, mais de marquer. Construire un narratif, assumer un style et accepter son risque. Car, selon la formule de Victor Hugo, « la forme, c'est le fond qui remonte à la surface ».



**Guillaume Gallix** Directeur conseil  
& **Louis-Alexis Luchtenberg** Consultant

## Comprendre

« Quand on veut la toute dernière info, on va sur BFMTV, parce que l'actualité y est racontée en direct ». **Hugo Capelli**

> Suite de la page 13 « Pour l'international, sans réseau social, je suis presque aveugle », sourit Riou (photo ci-contre). Le président Trump en a même fait son royaume. Sur l'IA, le ton est mesuré. Solenn Riou se dit peu convaincue ; Hugo Capelli n'y voit pas encore d'usage concret pour son métier. Une prudence qui marque un attachement aux fondamentaux du métier : lire, voir,

vérifier, vérifier encore, avant de raconter. Leurs fiertés, enfin, disent beaucoup de leur rapport au métier. Pour Solenn Riou, le moment le plus marquant reste ce reportage qui lui a valu le 2<sup>e</sup> prix Bayeux, la récompense des correspondants de guerre. Avec un casque et un gilet pare-balles, elle suivait des commandos ukrainiens. « Ce n'est pas pour les récompenses qu'on fait

ça, mais c'est une belle reconnaissance », confie-t-elle. Pour Hugo Capelli, la fierté réside aussi dans l'instant. Il se remémore une interview exclusive qu'il a obtenue de l'ancien Premier ministre, Édouard Philippe. « *Devant la caméra, il réitérait et assumait son appel à la démission du président de la République* », rappelle-t-il. Deux terrains, une même fierté : avoir été là, au bon endroit, au bon moment, pour raconter ce qui se passe. •



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



### 3 Questions à Marc-Olivier Fogiel

« **Les journalistes travaillent dans un environnement beaucoup plus rapide** »

Depuis près de trente ans, Marc-Olivier Fogiel observe les médias de l'intérieur, à la radio comme à la télévision. De retour à l'interview d'actualité à la matinale de RTL, après cinq années à la tête de BFMTV, il nous livre son regard sur cette nouvelle génération de journalistes et les mutations des chaînes d'info.

**365° : Les journalistes évoluent dans un flux d'information continu.**

**Qu'est-ce que cela change ?**

**Marc-Olivier Fogiel :** Aujourd'hui, les journalistes travaillent dans un environnement beaucoup plus rapide. L'exécution est plus immédiate, les formats plus courts. Mais sur le fond, on leur demande toujours la même chose quand ils débütent, et même parfois un peu plus. Les exigences restent les mêmes, malgré la vitesse.

**365° : Les réseaux sociaux sont devenus omniprésents.**

**Qu'en pensez-vous ?**

**M-OF :** Je considère que les réseaux sociaux sont un atout. On y trouve évidemment tout et n'importe quoi, mais aussi beaucoup d'informations. C'est une source et un formidable outil de diffusion, à condition que tout soit vérifié... Dans cette jungle informationnelle, ils renforcent la valeur du journalisme professionnel.

**365° : Qu'est-ce qui distingue encore un bon journaliste ?**

**M-OF :** Les jeunes journalistes arrivent aujourd'hui très bien formés, avec des bases solides. Ce qui fait la différence, c'est la singularité, la personnalité, le regard. Des journalistes qui maîtrisent parfaitement le fond, il y en a beaucoup. Ceux qui avancent sont ceux qui osent s'affirmer, avec rigueur. •



**Propos recueillis par**  
**Hugo Bednarski** Consultant  
**& Luca Pozzo** Consultant senior

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE : LE NOUVEAU TERRAIN À RISQUE DES ENTREPRISES

Longtemps cantonnée à un rituel codifié, l'AG a profondément changé de nature. Désormais scrutée au-delà du cercle des actionnaires, elle s'impose comme un nouvel exercice de communication pour les entreprises où se jouent réputation, crédibilité et confiance.

**M**oment central de la démocratie actionnariale, l'AG était, jusqu'à récemment, un exercice formel et largement prévisible. Le cadre était connu et maîtrisé. Mais, à mesure que l'exposition des entreprises s'est renforcée, l'AG est devenue un événement se déroulant sous le regard attentif de l'opinion : ONG, médias, élus, citoyens. À cet élargissement de l'audience se sont greffées de nouvelles revendications – climat, environnement, transparence – portées par des coalitions d'acteurs rompus aux codes médiatiques. Professionnalisés et capables de scénariser leurs interpellations, ces acteurs peuvent transformer l'AG en lieu de mise à l'épreuve : engagements passés au crible, sincérité contestée, transparence attaquée.

Dans ce contexte, l'échange cède la place au coup d'éclat, le dialogue à la mise en scène. Les mécanismes de polarisation du débat politique s'y déploient pleinement. La réputation des entreprises s'y joue, parfois malgré elles, quand l'anticipation et la préparation font défaut ; une amère réalité que nombre d'entre elles éprouvent chaque année.

## Ne pas anticiper, c'est déjà s'exposer

L'entreprise est aujourd'hui, à bien des égards, un acteur du débat public à ce titre évalué et jugé dans la durée. Ne pas intégrer cette nouvelle donne c'est accepter que d'autres fixent le cadre du débat et orientent le récit. L'AG ne peut plus donc être pensée comme un exercice de conformité, mais devient un acte de communication à part entière. Pour répondre aux nouvelles attentes, les entreprises ont tout intérêt à construire un récit cohérent



« L'AG ne peut plus donc être pensée comme un exercice de conformité, mais devient un acte de communication à part entière. »

et sincère : expliquer leurs choix, assumer leurs limites, démontrer l'alignement entre engagements et résultats. Cela suppose une analyse des risques, une identification des parties prenantes les plus actives, une veille de leurs prises de position et l'élaboration de réponses précises aux questions sensibles.

Dans un débat public sous tension, la tenue d'une AG constitue un test. Elle révèle, à condition d'en maîtriser les codes, la capacité de l'entreprise à comprendre son environnement, à assumer ses choix et à dialoguer avec une opinion qui ne se satisfait plus de discours convenus. L'improvisation, le jargon technique ou le silence

face aux interpellations sont désormais interprétés comme des signaux de vulnérabilité, de déconnexion ou d'opacité.

À l'inverse, préparer son AG c'est reprendre l'initiative. C'est choisir d'en faire un moment de vérité assumée : parler avant d'être interpellé, expliquer avant d'être contesté, installer sa crédibilité avant qu'elle ne soit mise à l'épreuve. •



**Paul Rolland** Consultant senior  
& **Thomas Thévenoud** Directeur associé

## Comprendre

# L'ONU, LE DÉCLIN D'UN FORUM... LA MONTÉE D'UNE SCÈNE

En 2025, l'ONU a fêté ses 80 ans. Huit décennies d'une profonde mutation. « La plus grande scène politique du monde » (Ban Ki-Moon) est devenue un théâtre où la forme prime sur le reste.



**L**e lieu où s'est longtemps façonnée l'Histoire contemporaine a pris les traits d'une tragédie grecque. Le rationnel s'y efface derrière le dramatique, le mesuré derrière le sensationnel. Trop bavard, peu efficace, le « machin » (de Gaulle), qui a eu ses vertus, s'est mué en un espace médiatique où chaque dirigeant impose « sa » vérité à travers une performance pensée et calibrée pour les « reprises » dans les médias ou sur les réseaux sociaux. L'ONU n'est plus ce forum austère où se cherchent des compromis ; elle est devenue un dispositif de communication globale. Combien d'entre nous peuvent aujourd'hui citer une résolution récente de l'ONU ?

Chacun se souvient en revanche d'une image, d'un geste, d'un incident viral. À New York, il ne s'agit plus de convaincre des diplomates, mais de peser sur des opinions publiques fragmentées et hyperconnectées. Ce qui se joue n'est plus la diplomatie, mais la bataille des perceptions. L'institution s'est transformée en scène mondiale où la représentation a remplacé l'argumentation. Et où tout relève, de fait, du théâtre : la dramaturgie (l'entrée, le rythme, la posture), la scénographie (les costumes, les coulisses), le rituel où chaque dirigeant « joue son rôle ». L'ONU amplifie le relais des paroles, mais surtout des images, qui deviennent la matrice de nouvelles représentations.

À l'ère de la post-vérité, les faits importent moins que la viralité. Donald Trump en joue comme au théâtre. Ses tirades – téléprompteur ou escalator défailants – ont davantage marqué les esprits que le fond des positions étasuniennes. Volodymyr Zelensky en treillis renforce son rôle de chef de guerre en jouant sur le pathos. Emmanuel Macron, posture professorale, discours structuré, est éclipsé par les images de son convoi stoppé à New York. Certes, par essence, l'Assemblée est le théâtre d'affrontements entre visions du monde divergentes. La différence majeure réside désormais dans l'hyper-visibilité. En un instant, la parole d'un chef d'État touche un public planétaire et alimente les réseaux sociaux, de X à TikTok.

L'ONU de 2026 est moins un producteur de normes, sa vocation, qu'un producteur d'images (d'ailleurs d'abord destinées à l'audience spécifique de chaque intervenant). La couverture médiatique privilégie incidents, gestuelles et punchlines au détriment du travail diplomatique. Les dirigeants cherchent moins des solutions qu'à mettre en scène leur récit avec les codes, symboles et émotions de circonstance.

L'ONU est le média où se construisent les narratifs qui façonneront les opinions. À 80 ans, elle n'est peut-être plus le moteur du monde, mais elle en demeure le miroir, où l'on voit que le fond le cède à la forme. •



**Bryce Lebecq  
& Marie Spitéri**  
Consultants

## « LA LOI QUI PORTE MON NOM »

**Carrez, Pinel, Sapin ou Duplomb : les lois éponymes constituent un atout en communication politique mais elle montrent surtout la capacité des députés et des sénateurs à être directement à l'origine de la production normative.**

**L**a proposition de loi Duplomb sur l'utilisation des néonicotinoïdes, portée par le sénateur du même nom, a suscité l'été dernier une mobilisation sans précédent : plus d'1,4 million de personnes ont réagi sur la plateforme de l'Assemblée nationale contre ce texte. Ce phénomène avait des raisons de fond (voir p. 35), mais il illustre aussi le fait qu'un texte portant un nom acquiert une visibilité exceptionnelle, devenant identifiable et appropriable par le débat citoyen.

De nombreuses dispositions législatives portent le nom des parlementaires qui en sont à l'origine. « Loi Evin » de 1991 réglementant la publicité sur les alcools, « Loi Sapin 1 » (1993) sur la prévention de la corruption ou « Loi Carrez » de 1996, du nom du député Gilles Carrez, imposant la mention de la superficie dans les actes de vente

d'un appartement. Qu'il me soit permis de rajouter à cette liste la loi portant... mon propre nom, en date du 1<sup>er</sup> octobre 2014, dotant le secteur d'activité des taxis et des VTC, en pleine mutation, d'un cadre réglementaire stable.

### Un texte éponyme bénéficie d'une identification immédiate

Là où une loi numérotée ou désignée par son objet administratif s'efface rapidement des mémoires, une loi éponyme bénéficie d'une identification immédiate. Les professionnels de l'immobilier parlent ainsi spontanément du « Pinel » (défiscalisation en matière d'investissement locatif), du nom de celle qui en a été à l'origine. Cette simplification sémantique facilite la diffusion et l'appropriation de la norme

par ses destinataires avec des effets qui transcendent le cycle médiatique court : un débat parlementaire ordinaire disparaît des radars après quelques jours, une loi portant un nom persiste dans le débat public, associant durablement son auteur à la thématique concernée. Au-delà de la médiatisation immédiate, le bénéfice politique s'inscrit donc dans la durée.

Chaque application de la disposition, chaque évocation par les professionnels ou les citoyens réactive le lien entre le parlementaire et sa contribution législative. Cette association sémantique crée donc un capital de légitimité et d'expertise peu contestable. Le parlementaire devient une référence identifiée sur son domaine d'expertise et est vu comme attentif aux réalités de terrain.

Au-delà, cette pratique démontre que le Parlement n'est pas qu'une chambre d'enregistrement des textes gouvernementaux : les parlementaires exercent pleinement leur mission de législateurs, identifient des problématiques sectorielles et prennent l'initiative d'y apporter des réponses normatives adaptées.

Pour les entreprises, identifier le parlementaire à l'origine d'une disposition constitue un atout stratégique. Cela permet de comprendre la genèse de la norme, ses objectifs initiaux, et d'anticiper ses évolutions potentielles. •



**Thomas Thévenoud**

Directeur associé (et ancien député)

## SHEIN : DEUX CRISES POUR LE PRIX D'UNE

En s'installant au BHV Marais, Shein pensait conquérir Paris. L'enseigne chinoise s'est heurtée à un double scandale : une alliance commerciale controversée et la vente d'objets illégaux sur sa plateforme.

**C'**est l'histoire d'une provocation pensée pour « faire du bruit » auprès des clients... devenue un « bad buzz » sous l'effet des relais d'opinion. C'est l'histoire de Shein en France, et de son rebondissement après son alliance avec le BHV. Dès son implantation dans notre pays, Shein a tout misé sur sa popularité commerciale, sous-estimant l'hostilité de l'écosystème. L'arrivée de la marque a pourtant été préparée de longue date, avec une accélération dès 2024 : campagnes publicitaires, lobbying intensif, puis en 2025 le recrutement de Christophe Castaner, ancien ministre de l'Intérieur. En pleine bataille parlementaire contre la fast fashion, Shein a privilégié l'impact et la visibilité, sans sécuriser l'acceptabilité de son exposition.

En concentrant son influence sur le champ politique, la marque a négligé un acteur clé de l'espace public français : l'opinion. À l'ère des réseaux sociaux, collectifs militants, influenceurs et médias indépendants pèsent fortement dans la fabrique du débat. Dès lors, la marque a mal évalué l'intensité des résistances, ouvrant une séquence de crise auto-provoquée.

Le 1<sup>er</sup> octobre 2025, Frédéric Merlin, président du BHV Marais, annonce l'ouverture du premier espace physique de Shein en France. La polémique est immédiate. Le 1<sup>er</sup> novembre, cinq jours avant l'inauguration, une affiche géante recouvre la façade du BHV : les deux dirigeants y posent bras dessus bras dessous, sous le slogan

« l'affiche qu'on n'aurait pas dû faire ». Mais, là où les deux partenaires ont voulu assumer un « coup » de communication, les relais d'opinion voient, eux, une provocation symbolique, révélatrice d'une faute d'appréciation stratégique.

### Double bad buzz, absence de parade

Le jour même, la DGCCRF annonce avoir constaté la commercialisation de produits illégaux sur la marketplace de Shein, dont des poupées pédopornographiques. Déjà critiquée pour son modèle, l'entreprise bascule alors dans une crise d'une toute autre gravité. La sphère politique s'active pour faire barrage à Shein : les débats sur sa suspension montent, et s'ajoute dans le projet de loi de finances une taxe sur les petits colis d'origine extra-européenne qui frappe directement la marque. Malgré la tempête, l'ouverture du corner a lieu. Le gouvernement s'indigne : Sarah El Haïry, secrétaire d'État à l'Enfance, dénonce une plateforme « complice », tandis qu'Anne Le Henanff, ministre déléguée au Numé-

rique, avertit que « nul n'est au-dessus des lois ».

Ces deux crises révèlent une même faille : la confusion entre communication commerciale et communication stratégique. Le risque n'était pas l'absence de clients – Shein en compte des millions en France – mais la mauvaise lecture du terrain d'un écosystème médiatique, culturel et institutionnel particulièrement attentif aux controverses de la fast fashion, et prompt à s'en saisir. Traitée comme un simple partenariat commercial, l'alliance avec le BHV relevait en réalité d'un enjeu réputationnel majeur. Les limites du fameux « any press is good press » apparaissent ici clairement : tant que la visibilité nourrit les ventes, la controverse peut sembler « rentable ». Mais, à partir du moment où l'État s'en mêle, celle-ci change de nature et transforme le buzz en risque économique. Cette séquence révèle enfin une erreur fondamentale : confondre popularité marchande et légitimité sociale. Dans un écosystème médiatique vigilant, la visibilité n'est plus neutre. Elle engage la réputation, active les oppositions et peut précipi-

« À partir du moment où l'État s'en mêle, la controverse transforme le buzz en risque économique. »



ter l'intervention publique. En choisissant une exposition frontale et spectaculaire, Shein a fragilisé son capital réputationnel et offrant à ses détracteurs un terrain durable de contestation. •



**Juliette Loïsele** Consultante  
& **Gabrielle Pelet** Consultante

## DSA : quand la conformité ne suffit plus

**L**e Digital Services Act (DSA) européen pose un principe : ce qui est illégal hors ligne l'est aussi en ligne, y compris pour les plateformes étrangères opérant dans l'Union européenne. Mais l'encadrement reste surtout réactif : il n'y a pas d'obligation générale de vérifier chaque produit a priori. La responsabilité se joue via un « notice-and-action » renforcé : un signalement, un retrait rapide, la traçabilité des vendeurs et la transparence. Les marketplaces doivent aussi évaluer et réduire leurs risques « systémiques ». Mais, du point de vue du vendeur, être conforme ne suffit pas : la médiatisation d'un seul cas suffit à fragiliser la confiance. D'où l'importance de mettre en place des contrôles additionnels tels que la sélection attentive des vendeurs, les vérifications continues ou de meilleurs filtres d'images.

## Anticiper

# LES PROCÉDURES AMIABLES ET COLLECTIVES À L'ÉPREUVE DE LA POLITIQUE

Spécialement en période électorale, le communicant s'impose, dans les procédures amiables et collectives, comme le garant d'une parole responsable entre attentes sociales et exigence de vérité économique.

**E**n période électorale, les entreprises en difficulté se retrouvent presque fatalement au cœur de l'actualité. Érigées en symboles de la « désindustrialisation », présentées comme victimes de la mondialisation pour les uns, de la pression fiscale et normative pour les autres, elles ne peuvent guère échapper à la lessiveuse médiatique.

En 2017, l'usine Whirlpool d'Amiens (600 emplois) était devenue, après l'annonce de sa délocalisation en Pologne en pleine campagne présidentielle, un véritable théâtre politique, attirant les deux finalistes du scrutin. Marine Le Pen s'y est rendue pour dénoncer les délocalisations, tandis qu'Emmanuel Macron est venu rencontrer les salariés et les syndicats. L'épisode a cristallisé les débats sur la mondialisation, l'emploi et la responsabilité de l'État face aux crises industrielles.

Plusieurs projets de reprise ont été proposés et certains visaient à reprendre près de 200-300 emplois, mais ils n'ont pas permis de sauver durablement l'activité initiale. Si la médiatisation politique peut avoir pour effet de susciter une mobilisation en faveur de la recherche de solutions, elle tend aussi à faire naître des espoirs trompeurs.

La communication des entreprises en difficulté placées sous procédure amiable ou collective constitue, particulièrement en période de scrutin, un champ d'exercice spécifique et exigeant. Loin de se limiter à un rôle d'accompagnement, elle participe directement à la compréhension, à l'acceptabilité et à la stabilité des processus de restructuration, dans un contexte de forte exposition et de sensibilité sociale accrue. Trois exigences doivent guider le discours. D'abord, la responsabilité : dire ce que le droit permet, ce que l'économie autorise, ce que les finances rendent possible. Ensuite, l'humanité : respecter celles et ceux qui tra-



« La communication des entreprises en difficulté constitue un champ d'exercice spécifique et exigeant. »

versent l'épreuve de la difficulté, sans les réduire à des symboles ou à des arguments. Enfin, l'honnêteté : le courage de ne pas promettre l'impossible, celui de préférer la vérité à l'illusion.

Vérité pour les entreprises, confrontées à des mutations industrielles profondes. Vérité pour les territoires, souvent fragilisés par des décisions qui les dépassent. Vérité, enfin, dans le débat public où l'opinion peine parfois à regarder en face la réalité économique lorsqu'elle devient inconfortable.

Les procédures amiables et collectives ne sont ni des aveux d'échec, ni des instru-

ments de communication. Elles sont des outils de droit, conçus pour traiter la difficulté avec méthode, dans une recherche d'équité et de responsabilité. À cet égard, la communication peut, et donc doit être conçue pour contribuer à plus de visibilité et de cohérence dans un environnement fatalement marqué par l'incertitude et l'anxiété, donc vulnérable aux manipulations. •



**Marie-Caroline Garnier**  
Directrice conseil

## RETOUR DES NEWSLETTERS : LE CHARME SURANNÉ DE LA LETTRE 2.0

À contre-courant de la toute-puissance de la vidéo dans les réseaux sociaux, la bonne vieille newsletter qui arrive par e-mail connaît un regain inattendu et séduit même les stars.

Les nombreuses levées de fonds dans le secteur de l'intelligence artificielle de 2025 ont masqué une opération pourtant symptomatique : en juillet, Substack, entreprise américaine spécialisée dans la production et la diffusion de newsletters, levait 100 millions de dollars et atteignait, dans la foulée une valorisation de 1,1 milliard de dollars. La réussite de cette plateforme illustre la vitalité nouvelle du format pourtant très classique et longtemps regardé comme dépassé de la newsletter.

Ce succès se matérialise aussi bien à travers l'essor des plateformes permettant à n'importe quel internaute de créer sa newsletter (Substack, donc, mais aussi, par exemple, Kessel en France) que son développement au sein même des médias. Certains d'entre eux ont carrément fait le choix de se développer autour de ce concept

(Politico, Contexte, L'Essentiel...) ou de se réinventer en créant de nouveaux contenus dédiés au format lettre. L'émission télévisée Quotidien a ainsi lancé sa newsletter – sans aucun contenu vidéo – et d'y transformer entièrement sa ligne, certes sur le ton qui fait le succès du programme télé. Les grands quotidiens nationaux, quant à eux, possèdent désormais tous plusieurs newsletters sectorielles offrant à leurs plumes traditionnelles l'occasion de prolonger leurs analyses directement dans la boîte mail des abonnés.

La proximité offerte par ce format, qui crée un lien puissant avec le lecteur en venant directement à lui, n'est pas le seul intérêt de ces lettres d'un nouveau genre. Elles garantissent également à leurs auteurs la possibilité de s'affranchir des contraintes des médias (nombre de signes limité, éditorialisations standardisées, bornes temporelles liées aux bouclages avant parution) et d'affirmer pleinement leur personnalité. Les plateformes telles Substack et Kessel comptent aujourd'hui parmi leurs plumes de nombreux intellectuels (Jean Pisani-

« Un format qui crée un lien puissant avec le lecteur en venant directement à lui. »



Ferry, Olivier Nora...) séduits par la liberté de ce format, mais aussi de véritables « stars ». C'est ainsi que les internautes ont pu découvrir avec beaucoup de surprise sur Substack la possibilité de recevoir des lettres écrites par Patti Smith ou Charlie XCX, qui possèdent pourtant déjà des millions d'abonnés sur les réseaux sociaux. Entrepreneurs et politiques viennent à leur tour au plaisir épistolaire 2.0 : on peut désormais recevoir les « lettres » de l'investisseur Michael Burry, ou encore de Barack Obama.

Millénaire et universel, le plaisir d'écrire et de recevoir une lettre semble bel et bien intact. •



**Anthony Gibert**  
Directeur conseil

## Anticiper

# CHAÎNES INFO RÉGIONALES : UN CANAL DE COMMUNICATION À SOIGNER

Les « éléments de langage » nationaux ne suffisent plus à une communication efficace. C'est au contact des réalités locales qu'on mesure s'ils tiennent la route...

**B**FM Lyon, BFM Marseille, BFM Grand Lille, Figaro Île-de-France ou encore NOVO (lancée le 1<sup>er</sup> septembre 2025 par Ouest-France) : les chaînes d'information régionales montent en puissance. Si leur audience n'est évidemment pas celle des grands réseaux nationaux, elles ont leur public... mais aussi leur vocation dans un plan de communication bien conçu. Car le discours inévitablement général et abstrait diffusé au national passe, avec elles, une sorte d'épreuve de vérité...

Ces chaînes imposent une contrainte nouvelle du fait qu'elles ne se contentent pas de relayer localement l'actualité nationale : elles la traitent du point de vue du terrain, chacune sur son territoire d'audience. Une annonce ne vaut en effet pour elles que par ses effets immédiats

et mesurables là où elles émettent. Dès lors, promettre « des créations d'emplois » sans préciser leur localisation ou évoquer « un investissement » sans calendrier clair expose immédiatement l'entreprise à la contradiction : les journalistes d'info régionale ont leurs sources locales et peuvent solliciter des contre-expertises sur place. Une approximation ne passera pas la rampe...

### L'information régionale « feuilletonne »

Ainsi, lorsqu'un promoteur annonce de nouveaux programmes immobiliers, la couverture nationale s'arrête souvent au chiffre global d'investissement. Mais, à l'échelle régionale, la focale se déplacera immédiatement sur l'impact pour les

entreprises locales, les nuisances pour les riverains, les relations avec les élus et les services de l'État, etc. La temporalité spécifique des télé locales génère par ailleurs une seconde exigence : là où l'actualité nationale est éphémère, l'information régionale « feuilletonne » volontiers. Une implantation industrielle, mais aussi une restructuration ou un contentieux environnemental, feront l'objet de « retours » réguliers sur le dossier, d'angles successifs. Une prise de parole initiale engage donc l'entreprise dans la durée. Et silence, évitement ou incohérence deviennent des choix d'autant plus visibles et coûteux.

Car si un décalage apparaît entre le discours et la réalité du terrain, il deviendra le cœur du « récit médiatique ». Le storytelling déconnecté de la réalité, les éléments de langage excessivement formatés ou les annonces non-préparées à l'épreuve du terrain sont rapidement pris en défaut. Les chaînes régionales valoriseront au contraire les entreprises capables d'expliquer, de contextualiser et de reconnaître des contraintes. La crédibilité ne se joue plus dans la formule, mais dans la précision et la cohérence.

À mesure que l'information se territorialise, être visible partout compte moins que d'être compris « quelque part », durablement, là où les décisions produisent leurs effets réels. •



**Jean-Baptiste Aricat**  
Consultant

## QUAND LE « PRIVATE CREDIT » S'INVITE DANS LA CONVERSATION...

Classe d'actifs performante et en croissance constante, le Private Credit a dû faire face fin 2025 à une exposition médiatique sans précédent qui contraint le secteur à réinventer sa communication.

**A**près les punaises de lit, les cafards... De nouveaux parasites se sont invités dans le débat public à la faveur d'un bon mot de Jamie Dimon. Invité à commenter les faillites retentissantes (et, semble-t-il, frauduleuses) de First Brands et Tricolor, le patron de JP Morgan a répondu en octobre 2025 avec une image parlante : « Quand on voit un cafard, il est probable qu'il ne soit pas seul... ».

Un président devrait-il dire cela, au risque de formuler une prophétie autoréalisatrice ? Il n'en fallait en tout cas pas plus pour hanter les nuits d'investisseurs pour qui le scénario d'une crise systémique provoquée par ce que l'on appelle pudiquement des « incidents de crédit » (défaillance sur le remboursement d'une dette) dans un compartiment peu ou pas régulé a un air de « déjà vu »... Bien des commentateurs, et même le FMI, ont pris le relais de Jamie Dimon pour voir dans les faillites de First Brands et Tricolor le fameux « canari dans la mine » annonciateur d'une « dislocation de marché », autrement dit, d'un krach. Car aucun investisseur n'a oublié que la crise des subprimes, qui devait devenir une crise financière générale, a commencé, dès août 2007 et dans une relative indifférence du public, par le gel de trois fonds de BNP-Paribas.

Et, justement, quelques jours après la sortie de Dimon, Blue Owl, l'un des principaux gérants de fonds de « private credit » (fonds qui investissent directement dans la dette des entreprises), a gelé les retraits de l'un de ses fonds après avoir enregistré une décollecte de 15% de la valeur du fonds sur les neufs premiers mois de l'année 2025. L'initiative malheureuse (et la communication maladroite) de Blue Owl a accéléré, dans ce contexte de soupçon généralisé, les retraits des investisseurs (environ 5% de la



« Aucun investisseur n'a oublié que la crise des subprimes a commencé, dès août 2007, par le gel de trois fonds. »

valeur des fonds au seul quatrième trimestre, selon le Financial Times).

La classe d'actifs, qui représente d'ores et déjà plus de 2000 Mds \$ d'actifs sous gestion, reste pourtant promise à une croissance significative des encours, compte tenu de sa sous-allocation persistante dans les portefeuilles et des besoins de financement de l'économie. Mais l'asymétrie d'information entre les gérants et les investisseurs pousse ces derniers (qui soupçonnent une infestation de « cafards » sans savoir où et combien ils sont) à voter avec leurs pieds.

Stopper ce début d'hémorragie nécessite un effort accru de pédagogie et de communication auquel les principaux gérants de fonds de dette privée (Ares, Blue Owl,

ICG...), traditionnellement très discrets, étaient peu habitués. Ils multiplient aujourd'hui les démarches visant à une démythification tardive mais bienvenue du « private credit », avec l'objectif de faire comprendre que la dette d'entreprise, si elle est bien sélectionnée, constitue un actif de qualité. Transparence sur le portefeuille, démonstration de l'alignement d'intérêts avec les investisseurs et de la robustesse des systèmes de risk management sont les thèmes sur lesquels ils sont attendus. •



**Alexis de Maigret**  
Associé

# Dossier



# le grand bazar démocratique

# Philippe Aghion :

## « LA SOLUTION À LA CRISE DÉMOCRATIQUE, C'EST LE RETOUR DE LA PROMESSE RÉPUBLICAINE »

Prix Nobel d'économie 2025, Philippe Aghion est spécialiste de l'innovation et de la « destruction créatrice » mais aussi de la relation entre institutions et croissance économique. Nous lui avons demandé comment il vivait et expliquait la crise démocratique, et quelle sortie il imaginait.

**365° : En 2025 nombre de démocraties occidentales sont apparues en crise. La démocratie elle-même est de plus en plus contestée. Pourquoi ce « désenchantement » ?**

**Philippe Aghion :** Après la chute de l'URSS, une ivresse démocratique nous a tous saisis : le modèle communiste avait fait la preuve qu'il était une impasse, l'économie de marché avait triomphé – même la Chine devenait capitaliste ! On pressentait l'avènement d'une économie mondialisée profitant à tous grâce à l'internationalisation des chaînes de valeur, comme l'enseignent les manuels : enrichissement des pays pauvres, et forts gains de pouvoir d'achat pour les pays riches. Cette vision idyllique a été démentie par les faits : quelque chose a été loupé. Partout ou presque s'exprime l'amertume de certaines couches de la population des pays riches restées sur le bord de la route et qui se sentent si ce n'est délibérément exclues, en tout cas abandonnées par les décideurs.

C'est particulièrement douloureux en France où la fameuse « promesse républicaine » est visiblement trahie. L'école ne joue plus son rôle d'ascenseur social ni d'intégrateur des nouveaux immigrés et, en matière de sécurité, on a laissé se développer des zones de non-droit. Il en découle,



surtout en zone rurale ou désindustrialisée, un sentiment d'abandon qui fait le lit du populisme.

**365° : Partout semble naître le soupçon que notre infortune vient d'une incapacité à agir propre aux démocraties...**

**La faute à la mondialisation ?**

**P.A.** Certes, la mondialisation semble

non-contrôlée et inégalitaire, d'où la critique contre les élites. Beaucoup se sentent floués. Mais il y a aussi dans nombre de pays une obsession de l'immigration mal gérée – intégration ratée, taux de chômage élevé et, fatalement, problèmes de délinquance. Trump doit ainsi en partie son retour au ressentiment des classes populaires face à des travailleurs

## Dossier



venus d'ailleurs et regardés d'emblée comme des concurrents et des fauteurs de trouble. La nouveauté est que, partout, les électeurs imputent leur malheur à des « dirigeants-experts » indifférents et, dans le fond, incapables – d'où la tentation de tout renverser au profit de candidats qu'« on n'a pas essayés ». On peut trouver cela naïf, mais il faut prendre au sérieux les électeurs du RN et de LFI et les signaux qu'ils nous envoient. Qu'ils soient à tort tentés de tomber dans les bras de médecins charlatans ne doit pas nous conduire à ignorer la réalité de leurs difficultés et leurs frustrations !

**365° : La demande d'« hommes forts » vous surprend-elle ?**

**P.A.** Depuis que je me suis intéressé à la chose publique, j'ai toujours vu chez nos concitoyens une demande à la fois pour davantage de démocratie participative, et pour un exécutif à même de prendre des initiatives pour pousser le pays vers l'avant. De fait, il existe un niveau optimal de pouvoir

« En période de crise, on veut logiquement plus de pouvoir exécutif. »

exécutif entre deux extrêmes : trop peu de pouvoir paralyse la capacité à réformer, mais un excès de pouvoir conduit à la « démocratie illibérale » ou à l'autocratie. En France, mais pas seulement, on est proche du premier extrême, en tout cas dans les perceptions. Logiquement, les citoyens regardent avec intérêt l'autre extrême : en temps normal, on préfère limiter le pouvoir de l'exécutif, en revanche, en période de guerre, de crise ou d'urgence à réformer, on souhaite lui accorder davantage de pouvoir. Mais cela ne va évidemment pas sans danger !

**365° : Faut-il modifier les institutions ?**

**P.A.** On n'a pas besoin d'aucun grand chambardement. Mais il faut désa-

ligner les horloges présidentielle et législative, comme l'avait d'ailleurs prévu initialement de Gaulle en 1962. Un septennat unique et des législatures tous les cinq ans autoriseraient des cohabitations dont la seule perspective permettrait de canaliser les oppositions et de conjurer les tentations extrêmes.

**365° : Au-delà, comment convaincre les peuples tentés par des régimes autoritaires ?**

**P.A.** Pour moi, la solution est dans le retour à la « promesse républicaine », c'est-à-dire celle d'une mobilité sociale par l'école, le travail et le mérite ; la promesse d'un ordre public républicain (là je prends un accent chevènementiste...), une justice qui

fonctionne vite et bien, la santé pour tous garantie – et l'innovation comme priorité pour endiguer le déclin de la France. L'objectif affiché doit être celui d'une France qui se relève dans une Europe qui se relève. Emmanuel Macron a su initialement incarner cet espoir – d'où son succès en 2017. Mais, malgré de vraies réussites, il lui a manqué la compréhension des attentes des classes moyennes et la capacité à engager la discussion avec les protestataires – Gilets Jaunes puis opposants à la réforme des retraites.

**365° : Cette réforme n'était-elle pas nécessaire ?**

**P.A.** Bien-sûr que si ! En France, on ne travaille pas assez, cela pèse sur les comptes sociaux et, surtout, sur la capacité productive du pays. Mais, en forçant le passage, en ne voulant pas perdre son temps à discuter avec les corps intermédiaires, on a ouvert une séquence politique calamiteuse avec, pour double résultat, des institutions qui ne fonctionnent plus faute de majorité et la poursuite de la montée des partis extrémistes.

**365° : Mais revenons à ce qu'il faudrait faire selon vous...**

**P.A.** En France comme ailleurs il faut s'inspirer des pays scandinaves qui combinent paix civile et innovation grâce à la mobilité sociale et au dialogue. La réponse au populisme, est dans l'inclusivité, la promesse que le travail et le mérite paieront quelle que soit l'origine sociale et la garantie d'une sécurisation des parcours professionnels. Cela n'est ni de droite, ni de gauche, c'est « républicain » ! La refondation de l'école doit être au cœur du projet. On me trouvera peut-être réactionnaire, mais je crois à une école qui repose sur la discipline républicaine et l'acquisition des savoirs de base – lire et écrire sans fautes d'orthographe, être capable de se concentrer sur une lecture, faire une

## « Tout est encore possible, et possible en démocratie ! »

règle de trois et savoir résoudre des problèmes arithmétiques et géométriques simples. Il faut retourner aux manuels, à la lecture et aux dictées, interdire les ordinateurs et les smartphones à l'école et ne plus donner d'autres devoirs que ceux faits à l'école (pour éviter la reproduction des inégalités). Inspirons-nous des « no-excuses charter schools » américaines ! La Suisse est un autre exemple intéressant : près des deux tiers des élèves ne vont pas jusqu'à la « maturité » (l'équivalent du bac général), mais réussissent néanmoins soit directement dans les métiers techniques (qu'il faut réhabiliter chez nous parce qu'ils permettent une vie professionnelle réussie), soit en utilisant des « passerelles » leur permettant de retourner vers l'université. Mais tous les jeunes citoyens suisses ont un savoir de base très solide qui leur permet de s'adapter !

**365° : La pression populiste est si forte, n'est-il pas trop tard ?**

**P.A.** : Je ne le crois pas, et plusieurs exemples à nos portes sont là pour le démontrer. En particulier, le Danemark a su préserver son tissu social avec la flexisécurité tout en poussant l'innovation, et par ailleurs il a pris au sérieux la question migratoire. Le Canada, la Finlande ou la Suisse sont d'autres bons exemples. La France doit bien-sûr inventer son propre modèle. Mais quelqu'un venu des partis traditionnels, et non des extrêmes, peut très bien bâtir une crédibilité et un socle électoral sur le thème du « nouveau de Gaulle » qui veut rétablir la « promesse républicaine » et faire fièrement ré-entrer la France en tête de la modernité, comme l'avaient

fait de Gaulle, justement, ou Pompidou. Bien-sûr sans revenir à leurs vieilles recettes ! Par exemple, pas de « politique industrielle » à l'ancienne, mais une DARPA [NDLR : *agence américaine lançant des appels à projet en vue de résoudre un problème technique particulier*], plus efficace et économe des deniers publics. Cela nous permettra de réindustrialiser intelligemment par l'innovation, de renouer avec l'esprit pionnier et de combler notre retard sur l'IA, la défense, les transitions ou les biotechs... Nous avons tous les talents pour réussir !

**365° : Mais, en face de nous, nous avons des régimes autoritaires comme la Chine et maintenant une Amérique accusatrice et agressive...**

**P.A.** : C'est vrai. Mais cela nous oblige ! Le décrochage français et européen est une réalité incontestable et je m'étonne que certains de mes collègues, économistes talentueux et accomplis, soient dans le déni à cet égard. Au contraire, je reconnais pleinement la réalité de ce décrochage mais ne le crois nullement irréversible. Nous sommes toujours une force d'attraction. L'innovation et le redressement sont à portée de main. Tout est encore possible, et possible en démocratie ! J'y crois. Il faut résister au découragement comme aux tentations autoritaires. Je résiste : un chercheur est un optimiste de combat... •



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

## LE GRAND BAZAR DÉMOCRATIQUE

Depuis 2025, les grandes démocraties tanguent : en France, valse des Premiers ministres et incapacité du gouvernement... à gouverner, aux États-Unis, polarisation croissante et flirt de l'exécutif avec "l'illibéralisme", au Royaume-Uni, remise en cause de certaines libertés publiques et envolée des populistes dans les sondages. Mises à mal, les institutions tiennent. Mais jusqu'à quand ?

**P**eut-on résumer le chaos ? S'agissant de 2025, ce n'est pas chose aisée ! L'année n'a pas été simplement « chargée » en dérèglements : du point de vue démocratique, on peut dire qu'elle a été presque intégralement dérégulée. Ici et là, chez nous et ailleurs, elle a été marquée par une succession de secousses politiques souvent inédites donnant une impression diffuse : le sol se dérobe, les repères disparaissent.

Une crise ne se résume jamais à son fait générateur. Elle est aussi une combinaison de perceptions, de réactions et d'émotions. Et une succession de crises génère un état de doute constant où l'exception se répète et où le provisoire s'installe. 2025 a accouché d'un monde où l'on ne manque pas d'informations, mais de cadres communs pour les interpréter. Tout se discute (et rarement dans l'équanimité qui sied à la conversation civique), tout devient suspect, tout se précipite. Les institutions résistent, mais craquent de toutes parts. Et, dans ce grand bazar, la prévisibilité disparaît, pourtant ingrédient essentiel de la vie économique mais aussi (et surtout) facteur clé de tranquillité psychologique pour les citoyens.

Les institutions tiennent, mais en se tordant. En France, 2025 a été une année en apnée démocratique. La Constitution est devenue moins un cadre de stabilité qu'un kit de bricolage et de survie institutionnelle : chute de deux gouvernements, incessantes menaces de 49.3, évocation de lois spéciales, compromis



arrachés à la dernière minute sur des textes baroques obtenus par des alliances improbables et qui font presque l'unanimité contre eux. Ce qui hier était exceptionnel, ou inconcevable, devient l'usage. La V<sup>e</sup> République a certes montré sa plasticité et sa force en traversant ces épreuves. Mais une plasticité trop sollicitée finit par ressembler à de l'usure. Et la défiance se généralise vis-à-vis de la parole publique, voire de la démocratie représentative. Le rejet des élites y trouve un nouveau carburant. Au Royaume-Uni, pays où sont nées les libertés publiques, une tension très forte

s'est faite jour autour du droit de manifester et de la liberté d'expression. Depuis le Public Order Act de 2023, la police a la possibilité de limiter ou de rendre illégales certaines formes de protestations, ce qui a suscité des réactions très vives mêlant légitime irritation et manipulations xénophobes. L'arrestation à l'aéroport d'un réalisateur ayant critiqué des militants transgenres sur X a elle aussi donné lieu à une polémique enflammée. Polarisation oblige, le temps n'est clairement plus où n'importe qui pouvait haranguer la foule, même avec excès, à Hyde Park Corner et où les ma-

nifestations se déroulaient sous l'œil placide des « bobbies ». L'Angleterre s'interroge douloureusement sur ses valeurs. Le populiste Nigel Farage capitalise sur les colères qui en découlent

À l'échelle mondiale, 2025 puis le début de 2026 auront d'abord confirmé le retour brutal du rapport de force. Donald Trump en aura été un puissant accélérateur, assumant sa grammaire sans détour. Sur le plan domestique, ce sont les dérapages de la quasi-milice ICE couverts par la Maison Blanche et les procès en nombre intentés par un président à ses opposants, fussent-ils avocats, dirigeants d'agences indépendantes ou mêmes juges. Sur le plan international, c'est la méthode du deal, de la menace, de l'annonce-choc, et du revirement stratégique. La planète entière semble prise dans les flashes d'un stroboscope permanent : une annonce, une réaction, un recul, une contre-annonce.

Face à ce durcissement, l'Europe, longtemps normative et promotrice de valeurs iréniques qu'elle pensait difficilement contestables, a dû adopter une approche différente reposant, à l'interne,

## « La démocratie est-elle en voie d'effondrement ou de transformation ? »

sur l'allègement des contraintes et la simplification des processus démocratiques et, à l'extérieur, sur le réarmement militaire, mais aussi politique. La foi dans le « doux commerce » a été sérieusement ébranlée par la guerre des droits de douane. L'objectif exquis de paix univer-



selle n'a plus de pertinence à court terme dès lors qu'il est contesté, voire menacé, par les Américains eux-mêmes.

La démocratie n'est plus ce qu'elle était, c'est une évidence. Est-elle en voie d'effondrement, ou de transformation ? Trop tôt pour le dire. La menace est profonde et protéiforme, de la polarisation née des réseaux sociaux aux manipulations venues de pays qui ne nous veulent pas que du bien. Elle ne disparaîtra pas du jour au lendemain. Mais, partout, des forces de rappel demeurent et se réveillent.

Sans doute est-il chimérique d'espérer le retour à l'époque pas si lointaine où l'on pouvait rêver à la « Fin de l'Histoire » (Fukuyama). Remettre le monde « en ordre », si cela est possible, prendra du temps, et l'« ordre » ne sera plus celui que nous avons connu. En attendant, pour les acteurs du jeu politique et géopolitique, la bataille devient réputationnelle. Elle se joue sur la crédibilité, sur l'autorité de la parole, sur la capacité à produire des repères fiables. Dans le « grand bazar démocratique » que nous traversons, il s'agit moins de prétendre maîtriser l'avenir que de montrer qu'on ne veut pas laisser l'époque décider à notre place de ce que nous sommes. Et que, dans un monde de postures, on porte des convictions fortes et sincères. •



**Arthur Arlaud** Consultant senior  
& **Thomas Thévenoud** Directeur associé

# CHARLIE KIRK : LA RADICALITÉ, ARME DE COMMUNICATION MASSIVE

10 septembre 2025, 12h23, Université de l'Utah Valley : Charlie Kirk s'effondre. L'influenceur conservateur et figure centrale de la galaxie MAGA vient d'être assassiné en pleine prise de parole. La mort de ce « martyr de la vérité », selon les mots de Donald Trump, est un coup de tonnerre révélateur de la violence du combat idéologique à l'œuvre aux États-Unis.



**D**es idées autrefois confinées aux marges circulent désormais à ciel ouvert, portées par des figures qui ne sont ni élues ni journalistes, mais qui pèsent lourdement dans le débat public. Ce déplacement du dicible, que les politologues décrivent comme un glissement de la fenêtre d'Overton, s'opère aujourd'hui moins du fait des partis eux-mêmes que par le relais d'influenceurs numériques. La mort de Charlie Kirk en aura été l'un des marqueurs les plus saisissants. Ni responsable institutionnel ni candidat, il occupait pourtant une place éminente dans le débat public américain que sa mort a encore durci. Fonda-

teur de Turning Point USA, suivi par des millions d'abonnés, il agissait comme un éclaireur idéologique, normalisant publiquement des positions conservatrices radicales que le champ politique traditionnel hésite à assumer.

Chez Charlie Kirk, l'efficacité tenait à un dispositif parfaitement maîtrisé. Podcasts longs, débats scénarisés sur les campus, extraits courts conçus pour la viralité : Charlie Kirk combinait héritage des talk-shows conservateurs et codes natifs des plateformes. Il était l'un des rares influenceurs à se rendre physiquement dans les universités, ces fosses aux lions idéologiques, pour affronter « face to face » des publics qu'il savait hos-

tiles et que, souvent, les activistes provoquent seulement par écrans interposés. Sans doute ces formats qui se voulaient héroïques visaient-ils moins à la délibération qu'à la performance rhétorique et à la mise en scène de l'affrontement. Ils galvanisaient en tout cas un public jeune, majoritairement masculin, en quête de figures d'autorité et de récits clairs et osés dans un monde perçu à la fois comme chaotique et trop policé. Pour la communication politique, l'émergence de ces influenceurs marque un basculement stratégique. Ils court-circuitent les médias traditionnels et opèrent dans une économie de l'attention où l'indignation, le clash et la radicalité sont des leviers de performance. Ce qui rend l'expression de la nuance presque impossible.

La récupération de la mort de Charlie Kirk par ses partisans illustre cette logique jusqu'à l'extrême. Le deuil est un récit, le martyr, un argument et la violence subie une « preuve » de l'insolubilité de la guerre culturelle. Dans ce cadre, la liberté d'expression est souvent, dans les deux camps, à géométrie variable – revendiquée pour soi, mais refusée à l'adversaire. Charlie Kirk disparu, sa femme a aujourd'hui pris le relais médiatique, auréolée de la gloire d'un mari tombé pour ses idées. •



**Bérénice Cherencé**  
Consultante

# LA REVANCHE DE L'ÉTAT PROFOND : LES AFFAIRES PUBLIQUES EN TEMPS DE CRISE POLITIQUE

**Instabilité politique, arbitrages suspendus, pouvoir diffus : en France, l'État fonctionne sans cap. L'économie attend... et les Affaires publiques doivent se réinventer.**

**E**n 2019, Emmanuel Macron annonçait vouloir « rompre avec l'État profond ». Six ans plus tard, c'est l'inverse qui est advenu : faute de pouvoir politique stable (cinq gouvernements en un an...), ce sont les administrations centrales qui « tiennent l'État ». Quand la République tourne à vide, ce ne sont plus les choix démocratiques qui structurent l'action publique, mais les arbitrages techniques des Directions.

En théorie, le ministre pilote son administration. En pratique, l'instabilité du pouvoir a inversé le rapport de force. Les cabinets, réduits et précaires, n'ont plus la masse critique. L'administration n'attend plus : elle diffère, ou elle impose. Ce n'est pas son rôle de fixer le cap. Sans cap, elle fait ce qu'elle sait faire : prudence, cadrage, rabot...

## Le pays est en expectative structurelle

Bercy est l'exemple le plus visible, mais le phénomène est général. Santé ? La Direction de la Sécurité Sociale et le Comité économique des produits de santé poursuivent les négociations sur les prix du médicament. Énergie ? Les ajustements se font sur proposition de la CRE – l'exécutif n'ose même pas adopter sa propre « PPE » ! Agriculture ? Les crises sanitaires sont gérées par « instructions » successives. L'administration n'a pas « pris le pouvoir », elle comble le vide...

La séquence budgétaire de la fin 2025 fut révélatrice. On a parlé d'un « retour du Parlement ». Illusion ! Le Parlement débat, amende, contrôle mais ne dispose ni des moyens techniques pour se substituer à l'exécutif, ni de ceux permettant d'en contrôler réellement l'action. L'administration redevient le filtre final, et fait... ou ne fait pas. À Choose France, Sébastien Lecornu l'a reconnu devant des entrepreneurs : certaines taxes votées « n'auront jamais d'application »... Le vote devient un brouillon, la vraie décision un tri administratif.

Le pays n'est pas formellement en récession, mais il est en expectative structurelle : l'État profond peut tenir la machine, mais il n'offre ni cadre serein ni horizon suffisant à ceux qui veulent investir, agir. À qui peuvent-ils parler ? Dans un contexte où ce qui ne passe que par le filtre parlementaire court le risque

d'être inappliqué ou censuré, il faut savoir s'adapter pour approcher le décideur public au bon niveau – souvent le niveau administratif – et recréer du lien entre sphères publique et privée pour se faire entendre. C'est-à-dire bien cartographier les centres de gravité réels. Travailler sur la faisabilité de sa requête autant que sur le message qu'elle porte au fond. Et multiplier les canaux « techniques » complémentaires dans ses approches.

La lisibilité baisse, mais les entreprises ne doivent pas renoncer : bien conseillées, elles peuvent se faire entendre et ainsi sécuriser leur position. •



**Thomas Coulom** Consultant senior  
& **Timothée Nicolas** Consultant

## PDG : FAUT-IL S'EXPRIMER DANS UN MONDE POLARISÉ ?

**Dans une société polarisée, la prise de parole d'un dirigeant est devenue un exercice à risque susceptible d'entraîner l'entreprise dans des controverses. Pourtant, les raisons de prendre parti abondent et les dirigeants sont de plus en plus sollicités. Certains acceptent cette exposition, d'autres privilégient le silence. Que faire ?**

L'entreprise n'a jamais été aussi présente ni aussi sollicitée dans la sphère publique. Ce n'est pas un basculement, mais l'aboutissement d'un glissement progressif. Depuis la loi Pacte de 2019, qui a introduit la « raison d'être » et le statut de société à mission, on n'attend plus seulement d'elles qu'elles soient performantes mais qu'elles prouvent leur utilité collective. Beaucoup espèrent aussi des chefs d'entreprise une expression plus juste et moins intéressée que celle des politiques, très déconsidérés. Les sondages montrent régulièrement que leur parole est très attendue. Cette double exigence a amené à une multiplication des prises de parole de dirigeants. Certains s'en sont saisis avec justesse, en exprimant des convictions alignées avec leurs actions, d'autres ont réagi par réflexe, commentant à chaud ou adoptant des postures militantes qui, nécessairement, les mettent en risque dans une société polarisée. Les débats budgétaires autour du PLF 2026 ont illustré cette exposition croissante. Plusieurs chefs d'entreprise ont estimé ne plus pouvoir rester passifs face au risque de surenchère fiscale. Bernard Arnault (LVMH) s'est opposé au projet de taxe dite Zucman avec virulence,

« Il ne s'agit plus de rechercher l'unanimité, mais la cohérence. »

Nicolas Dufourcq (Bpifrance) l'a jugée politiquement illégitime, Patrick Pouyanné (Total) a alerté sur le risque de délocalisation des investissements tandis que près de deux mille dirigeants se sont regroupés au sein du collectif « Trop, c'est trop ». Certains assument même un engagement politique explicite. Le soutien d'Elon Musk au mouvement MAGA a politisé ses activités, au point de transformer l'achat d'une Tesla (ou le refus de le faire) en acte militant, avec un impact commercial négatif estimé à plus d'un million de ventes. Beaucoup d'autres « boss » américains ont dit leur soutien au président, sans doute autant par inté-

rêt que par conviction. Une exposition anti-Trump, en revanche a été jugée trop coûteuse par la plupart des dirigeants. Quelques-uns ont cependant pris la parole lorsqu'ils estimaient qu'une ligne rouge avait été franchie. Ainsi, lorsque l'indépendance de la FED a été mise en cause, Jamie Dimon, patron de la puissante JP Morgan, a mis en garde contre les conséquences économiques d'un affaiblissement de la banque centrale, s'attirant les foudres de la Maison-Blanche, et même un procès par Donald Trump. Il y a certes du courage, pour un patron, et parfois du panache, à dire ce qu'il pense. Mais, à force d'intervenir sur les enjeux de société, ou même de se mêler du débat politique, certains dirigeants ont fini par passer sous silence ce qui constitue le socle même de leur entreprise : sa capacité à innover et créer de la valeur. Un peu comme si parler de performance était devenu gênant...

### Équilibriste

Dans ce contexte, le rôle du directeur de la communication devient déterminant. Il éclaire les arbitrages, structure les prises de parole et construit la cohérence du récit. À la croisée de la stratégie, de la réputation et de la responsabilité, il est



à la fois le garant de la lisibilité externe et le conseiller discret du dirigeant, l'aidant à formuler une vision claire et assumée, y compris lorsqu'elle peut diviser – mais à condition que les risques soient soigneusement pesés.

Il ne s'agit plus de rechercher l'unanimité, mais la cohérence. Et de trouver une parole fidèle à ce que le dirigeant est, à ce que l'entreprise fait, et non à ce que l'époque impose de dire. On ne lui demande pas de jouer un rôle, encore moins de se transformer en imprécateur, mais d'assumer des positions, des prio-

rités, des partis pris. Les discours trop lissés, les éléments de langage convenus ne fonctionnent plus. Toute la complexité réside là : savoir s'exprimer sans surjouer, et s'engager sans se travestir – mais sans jouer avec le feu. Cette tension permanente, entre maîtrise et audace, retenue et conviction, fait du directeur de la communication en période de tensions idéologiques un véritable équilibriste. C'est lui qui aide à articuler les attentes sociales et la réalité de l'entreprise pour faire émerger une parole qui soit à la fois responsable, lisible et vivante.

Dans un monde saturé d'opinions et d'injonctions, c'est dans cette capacité à redonner de la clarté, à rendre audible ce qui compte vraiment que la communication retrouve toute sa valeur stratégique. •



**Anaïs Agozo Ndelia** Consultante senior  
**& Jawad Khatib** Directeur conseil

## COMMISSIONS D'ENQUÊTE PARLEMENTAIRES : LIEU D'UNE EXPRESSION LIBÉRÉE

Entre 2022 et 2024, l'Assemblée nationale a publié 40 % de rapports de plus qu'entre 2017 et 2019. Dans un contexte de blocage institutionnel, les parlementaires ont renforcé leur contrôle, et les désormais fameuses « commissions d'enquête » en sont le symptôme le plus visible. Redoutées, elles offrent pourtant des séquences de communication à tous les protagonistes, à condition de savoir s'en saisir.



Audition d'Olivier Andriès à l'Assemblée nationale.

Tous les ingrédients sont réunis pour faire des commissions d'enquête parlementaires des moments intenses, voire redoutés. D'abord, la nature sensible des thématiques abordées qui en font des séquences hautement politiques. Ensuite, le décorum et la procédure : solennité de la prestation de serment, convocations (au moins théoriquement) contraignantes, pouvoir de contrôle sur pièce et sur place. Enfin, et surtout, la retransmission en direct des auditions et l'asymétrie entre une forme de toute-puissance de la représentation nationale à laquelle il est difficile d'opposer des droits des

témoins peu explicites. L'ensemble reposant sur des règles floues et sujettes à interprétations.

Nombre d'auditions sont réellement utiles aux travaux du parlement et permettent de chercher et d'identifier des dysfonctionnements tangibles de l'action publique, et c'est heureux. Mais force est de constater que certaines se rapprochent parfois plus d'une scène de théâtre ou d'un ring de boxe où l'on cherche avant tout des têtes d'affiches et des « séquences » pour alimenter réseaux sociaux et chaînes d'infos en continu. On a ainsi vu défiler devant les parlementaires des anciens présidents

de la République, un Premier ministre en exercice, des acteurs célèbres mais aussi nombre de grands patrons...

Ces derniers ont d'ailleurs compris que l'exercice représentait une opportunité de communication. Olivier Andriès (Safra) en a profité pour dénoncer l'« aéro-bashing » de certaines municipalités en expliquant qu'il n'investirait plus dans une ville détenue par des écologistes si c'était pour « se faire accueillir par des tomates ». Rodolphe Saadé (CMA-CGM) a retoqué les critiques sur les aides publiques en montrant le retour sur investissement de Bpifrance. Patrick Pouyanné (TotalEnergies), judoka confirmé dans ce type d'exercice, s'est saisi de l'occasion pour justifier ses investissements dans les énergies fossiles. Florent Ménégaux (Michelin) a même donné une vraie leçon d'économie aux députés...

Tous ont ainsi pris la mesure de l'exercice et s'en sont servis à l'abri de l'obligation qui leur est faite de dire la vérité, laquelle ouvre un véritable espace de liberté paradoxale. Pour maîtriser cet exercice, il faut cependant bien le préparer, en connaître les codes et identifier les éléments d'intérêt avant, pendant et après la séquence. •



**Arthur Arlaud**  
Consultant senior

# LOI DUPLOMB : UN DÉBAT DÉMOCRATIQUE TRANSFORMÉ EN GUERRE DES RÉCITS

La loi Duplomb n'a pas seulement ravivé le débat entre production agricole et protection de l'environnement. Elle a surtout révélé combien la confrontation violente des narratifs est devenue la norme du débat public.

À la croisée des sujets agricoles et environnementaux, le débat public français autour de la proposition de loi Duplomb a cristallisé avec une rare intensité, au début de l'été dernier, les tensions qui traversent aujourd'hui nos sociétés. Dans un contexte déjà explosif, la controverse a rapidement dépassé le cadre juridico-législatif pour devenir un symbole : celui d'un débat public fragmenté, sous tension permanente.

Très vite, les échanges se sont structurés autour de « récits » antagonistes. D'un côté, un monde agricole fragilisé par les contraintes économiques, climatiques et réglementaires, défendant rien moins que les conditions de sa survie. De l'autre, des préoccupations environnementales et sanitaires portées

par des citoyens et des associations décidés à dénoncer le danger sanitaire des néonicotinoïdes dans leur ensemble. Dans cette confrontation, la complexité (réelle) des enjeux a souvent été balayée par des prises de position radicales, le buzz et l'ultra-polarisation.

Chacun a pourtant avancé ses arguments. Les agriculteurs ont mis en avant la réalité de terrain et leurs données économiques. Les défenseurs de l'environnement se sont appuyés sur des indicateurs sanitaires et scientifiques. Mais les « faits » des uns et des autres ne se sont pas rencontrés. Les deux camps se sont dénié mutuellement toute légitimité, interdisant une discussion de bonne foi des données, celles des uns étant disqualifiées par les autres. Le désaccord s'est transféré : il ne visait plus seule-

ment sur les solutions, mais sur la crédibilité même de ceux qui les portaient au sein de l'espace public.

Une telle fragmentation explique en partie l'enlisement du débat public : ce qui devrait être un échange se transforme en guerre de récits irréconciliables. Dès lors, la légitimité des acteurs en vient à peser plus que la vérité objective elle-même. Il ne s'agit plus de démontrer la véracité d'un propos, mais de disposer d'une réputation suffisamment solide pour être entendu. La capacité à susciter la confiance devient déterminante.

Cette guerre des récits illustre l'analyse développée par Michel Foucault d'une vérité indissociable des rapports de pouvoir qui la produisent. Faire entendre une voix ne relève plus d'un simple exercice de démonstration. C'est un exercice de ralliement. Cela suppose de comprendre les attentes, les motivations profondes et les craintes des différentes parties prenantes, ses alliés, bien sûr, mais aussi ses opposants.

Construire un récit ne relève ni de l'improvisation ni de l'incantation : c'est un travail de fond, à la croisée de la compréhension des enjeux publics, de la communication d'influence et de l'anticipation des mobilisations. Dans un climat social et politique aussi dégradé, l'avantage décisif va à celui qui a la maîtrise du récit. •



**Charlotte Bourgeois-Cleary** Associée  
& **Paul Rolland** Consultant senior

## À Suivre

# TECH : GAGNER LE CŒUR DES MÉDIAS SANS SACRIFIER SON STORYTELLING

La communication des boîtes de tech est particulière... parce que les boîtes de tech sont particulières. Mais elle n'échappe pas aux commandements éternels des relations avec les médias. En voici neuf – pour le dixième, envisagez le coup de fil à un ami... !



**S**oyons honnêtes : la visibilité médiatique des start-up et leur soutien politique sont inversement proportionnels à leur poids réel dans l'économie. Et le rôle des fonds est encore trop souvent méconnu une fois passée la deuxième couronne parisienne.

Ne jetons pas le bébé avec l'eau du bain : l'écosystème a évidemment grandi, il regorge d'entrepreneurs extraordinaires (surtout en France) et d'investisseurs qui ne sont pas moins, mais il est encore trop cri-

« Reconnaître ses interrogations rend le succès plus crédible »

tiqué pour certaines carences, notamment en matière de communication.

Alors puisque le tutoiement est de vigueur avec ces acteurs, nous allons partager avec toi, jeune entrepreneur, et toi, investisseur en quête de notoriété, les 9 commande-

ments qui peuvent guider ta com'. Non, pas 10 ! N'insiste pas... Et, puisque nous ne sommes pas les derniers sur les afterworks, là encore une coutume courante, chacun de ces commandements vient avec une musique, histoire que ça reste en tête.

### 1. Connecté au réel, tu seras.

Rattache ta techno au quotidien. Parle usages, pas concepts. L'innovation ne vaut que si elle change quelque chose, quelque part, pour quelqu'un. Plutôt Basique. (Orelsan)

### 2. Le journaliste comme partenaire, tu considéreras.

Il n'est ni ton ami, ni ton ennemi. Comprends ses contraintes éditoriales (en proposant un angle, pas un montant de levée ou de closing de véhicule) et de temps. Accepte qu'il te pose des questions qui dérangent, c'est rarement pour te nuire, mais pour mieux te comprendre. Joue le jeu du « give and take » en te rendant disponible, même pour ne pas parler de ta boîte. Vous jouez sur le même Terrain. (Nono La Grinta)

### 3. Le off, tu t'y mettras.

Il ne sert pas à te piéger, mais à te situer. Deviens une source fiable, utile, qui dresse le panorama du secteur, qui distille de petites infos. N'aie pas l'impression de lâcher au journaliste tes plus gros dossiers : il reçoit des centaines de sollicitations par jour, des dizaines d'informations, qu'il ne peut pas toutes publier. Alors détends-toi. Et choisis un conseil qui t'évitera de prendre le mauvais café avec le mauvais bougre (devine qui). No Stress. (Aya Nakamura)

### 4. Transparent sur tes revenus ou ta performance, tu seras.

Dans un cas, tu souffres de ta propension à vouloir cacher tes revenus, officiellement pour des raisons concurrentielles, officieusement pour masquer le delta, le décalage entre les fois où tu bombais le torse, et la réalité. Dans l'autre, tu gardes jalousement secret ton niveau de perf'. Devenir big, c'est en prendre la mesure : l'ARR est presque devenue un minimum, et si tu ne veux pas donner ton TRI net, c'est qu'il y a un problème. Allez, rassure-toi sur A lot. (21 Savage)

### 5. Des punchlines, tu prépareras.

Une interview TV, c'est 30 secondes pour exister. Prépare 2 ou 3 formules saillantes pour entrer dans les têtes. Pense slogan. Big up à Rémy Bigot de Fructify, qui avait



dit « qu'avec eux, même les grands-mères vont investir dans la crypto ». Mets-toi Gonna Fly Now pour bien t'entraîner avant d'aller sur le ring ! (Bill Conti)

### 6. Le jargon, tu banniras.

« Nous sommes une société marketplace B2B qui met beaucoup de software et d'IA pour faire parler les chiffres ». Allez, vas te coucher. Dis juste que tu développes le meilleur logiciel de compta pour faire économiser des milliers d'euros aux PME. You Can Do It. (Ice Cube)

### 7. L'humilité, tu pratiqueras.

Rien n'agace plus un journaliste qu'une startup qui a « tout compris » ou un VC qui « l'avait vu avant les autres ». Oui tu es bon, très bon même. Mais il y aura toujours meilleur que toi. Reconnaître ses interrogations rend le succès plus crédible. Telle est ta quête pour atteindre l'Inaccessible étoile, comme dirait Jacques Brel.

### 8. La régularité, tu t'imposeras.

La communication n'est pas un sport que l'on pratique uniquement les jours de levée et/ou de closing. Exister, c'est accepter de parler quand tu n'as pas d'annonce – et, plus généralement, quand tu n'en as pas besoin. Sois proactif, propose ton expertise, des

tribunes, pense à des sujets terrain que tu vois émerger, afin de mâcher le travail des journalistes ou de leur suggérer des sujets. Ils apprécieront ton expertise et ton intérêt pour autre chose que « ta boîte ». Encore et encore, dit Francis Cabrel.

### 9. Les grandes séquences, tu anticiperas.

Ne commets pas l'erreur de croire que l'attention des médias est un truc qui se déclenche au bouton « communiqué de presse » quand tu en as besoin. Anticipe, planifie, donne du temps aux journalistes pour qu'ils ne soient pas last minute : ça vexe. Anticipe, et le rendu n'en sera que meilleur. Et prépare ton intervention télé (!), ça bégaye beaucoup trop souvent. Évite le Melodrama. (Theodora)

Tu en veux un dixième, hein ? Ça tombe bien, c'est le plus important. Et tu sais où nous trouver pour qu'on te le lâche... •

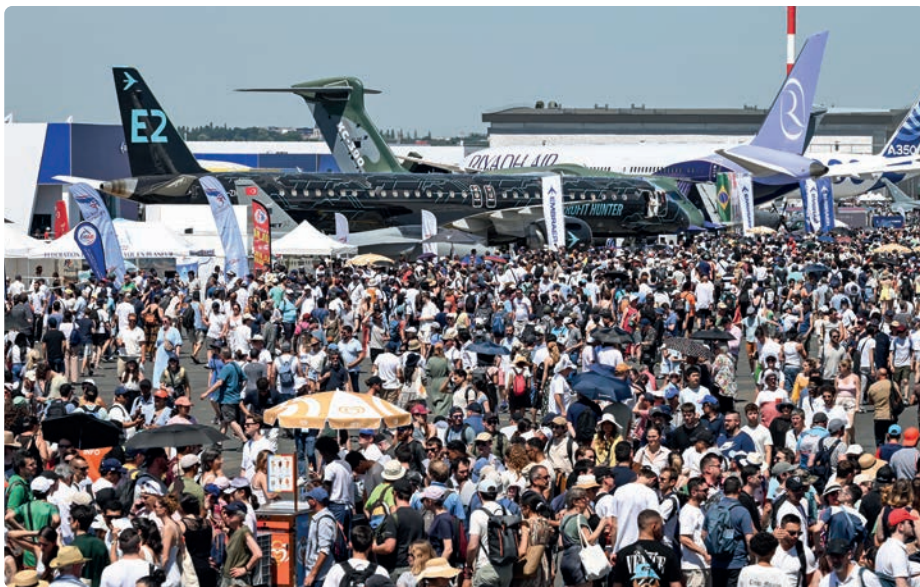


**David Buzonie**, Consultant  
& **Florian Ridard**, Associé

## À Suivre

# LE SALON DU BOURGET, LA FABRIQUE D'UN RENDEZ-VOUS MONDIAL

Le Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace de Paris-Le Bourget n'a lieu que tous les deux ans. Mais, une fois les portes fermées, l'événement se remet discrètement en marche. Ici, l'organisation ne s'arrête jamais...



Le Salon du Bourget, dont la dernière édition a fermé ses portes le 22 juin 2025, s'est imposé au fil du temps, par son ampleur, sa régularité et sa portée internationale, comme la vitrine stratégique de la filière aéronautique et spatiale. Et les défis qu'impose l'organisation de ce rendez-vous bisannuel sont à la hauteur de son importance. Au Bourget, tout se joue à grande échelle. Plus de 2 400 exposants venus de 48 pays, 70 hectares d'exposition, plus de 305 000 visiteurs et plusieurs centaines de délégations officielles. C'est le salon des superlatifs.

Et, contrairement à ce qu'on pourrait imaginer, la fin du Salon marque immédiatement... le début du suivant. Organisé par le Salon international de l'aéronautique et de l'espace (SIAE), filiale du GIFAS (Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales), l'événement s'inscrit dans un cycle continu de deux ans. Pas de pause ! Dès

que les derniers exposants démontent leurs stands, les bilans sont tirés et la commercialisation redémarre. « On se sent en fait dans une perpétuelle dernière ligne droite, c'est une accélération continue », explique Guillaume Bourdeloux, directeur général du Salon du Bourget. Cette mécanique s'appuie sur une stratégie de communication pensée dans la durée : très en amont, les messages sont travaillés, les porte-parole préparés.



L'événement se construit comme un récit pour donner à voir une filière en mouvement. Jusqu'à la veille de l'ouverture, le site est comme en apesanteur. Les derniers réglages techniques s'enchaînent, les stands se dessinent, les allées sont encore vides. Le lendemain, tout bascule. L'ébullition s'installe, les visiteurs affluent. Le lieu se métamorphose et devient pour une semaine le cœur battant de la filière aéronautique et spatiale mondiale – et aussi, pour le dernier week-end, une grande fête populaire. Une exposition médiatique qui suppose, aussi, une organisation millimétrée des équipes de communication. Pour couvrir l'événement, plus de 2 200 journalistes accrédités venus de près de 70 pays font le déplacement, générant près de 6 000 retombées rien qu'en France.

Classé « Grand Événement », au même titre que les Jeux Olympiques, le Salon du Bourget repose sur le succès de « l'équipe France ». « On travaille main dans la main avec les services de l'État, les collectivités territoriales, les entreprises et les conseils. C'est ce qui permet à l'événement de conserver, depuis plus de 115 ans, sa portée internationale », précise Guillaume Bourdeloux. La 56<sup>e</sup> édition du Salon du Bourget se tiendra du 14 au 20 juin 2027. Cela paraît loin, mais le compte à rebours est déjà lancé. Selon le directeur général du Salon, « cette édition sera marquée par le centenaire de l'atterrissage de Lindbergh au Bourget et les liens transatlantiques. Un événement historique pour projeter l'aviation commerciale vers l'avenir ». À l'heure où vous lisez ces lignes, la prochaine édition est donc déjà bel et bien en mouvement. •



**Sara-Louise Boukara**  
Consultante

# CONFLITS : CE QUE LA COMMUNICATION NON-VIOLENTE PEUT RÉPARER

Quand le dialogue se rompt – en équipe, en entreprise ou avec les pouvoirs publics – malentendus et non-dits insufflent un climat de défiance. La Communication Non-Violente peut permettre la désescalade et le retour de la compréhension mutuelle.



Certaines images marquent durablement les esprits. Celles du DRH d'Air France, chemise arrachée, ont fait le tour du monde en 2015. Elles symbolisaient moins un dérapage isolé qu'un dialogue social arrivé à un point de rupture tel que les mots ne suffisaient plus. C'est une dynamique comparable qui a saisi fin 2025 le monde agricole : alors même que le report de l'accord UE-Mercosur était acté, certains syndicats, se sentant incompris bien au-delà de ce seul sujet, ont unanimement appelé à un nouveau blocage massif pour début 2026. La conflictualité s'intensifie en réalité dans l'ensemble de la société, et l'entreprise n'y échappe pas. Pressions économiques, injonctions contradictoires, accélération des transformations : les désaccords se dur-

cissent parfois au point que les positions se radicalisent et que les conflits génèrent incompréhension et tensions, voire perte de sens au travail. Aujourd'hui, 91%<sup>1</sup> des Français estiment vivre dans une société violente. Plus d'un quart<sup>2</sup> des salariés déclarent avoir été victimes de violence et de harcèlement d'ordre physique au travail et un salarié sur trois<sup>3</sup> a été victime d'une forme de harcèlement moral sur son lieu de travail.

Face à ces tensions, la communication est un levier stratégique. Mais pas n'importe comment. La Communication Non-Violente propose une approche fondée sur l'écoute, la reconnaissance des émotions et l'identification des besoins sous-jacents aux positions affichées. Elle ne cherche pas à désigner des coupables, mais à

recréer les conditions minimales de la confiance, condition indispensable à toute désescalade et à la reprise du dialogue. Gérer une crise ne consiste pas seulement à répondre vite mais aussi, passé le premier temps de réaction, à comprendre ce que l'autre vit et à ajuster le message à sa réalité.

## 91% des Français estiment vivre dans une société violente

Vae Solis a eu l'occasion d'intégrer cette approche dans la gestion de relations conflictuelles avec des résultats éprouvés notamment dans le secteur médico-social, où la charge émotionnelle est particulièrement forte. La libération de la parole y est apparue comme la première étape indispensable à la compréhension et donc, in fine, à la gestion des crises corporate.

La Communication Non-Violente ne prétend pas résoudre tous les conflits. Mais elle ouvre une voie précieuse : celle d'une lecture plus fine des clivages, d'une prise en compte empathique des divergences et d'une gestion des crises aussi apaisée que possible, qu'il s'agisse de tensions du quotidien ou de conflits institutionnels majeurs. À ce titre, elle ne doit pas être négligée. •

<sup>1</sup> Sondage Elabe « Les Français partagent le constat d'une société fracturée » du 30 novembre 2023

<sup>2</sup> Enquête DARES « Chiffres clés sur les conditions de travail et la santé au travail » d'août 2021

<sup>3</sup> Baromètre Qualisocial « Le baromètre du harcèlement au travail » de septembre 2022



**Anne-Henry Faÿ** Consultant  
& **Laurent Porta** Associé

## À Suivre

### PORTRAIT D'ALUMNI

# Céline Clement-Petremann, la justice comme boussole

**Chez Vae Solis, Céline Clement-Petremann n'a jamais été une directrice conseil comme les autres. Pendant deux ans, elle a mis au service de l'agence son parcours original et une compréhension intime de l'institution judiciaire.**



**O**n pourrait se demander pourquoi, elle a fait le choix de nous rejoindre... « Un procureur général m'a mis en relation avec Arnaud, de nos échanges tout m'a conquis : la raison d'être de Vae Solis Communications, les enjeux, sa vision du travail en équipe, ses attentes ».

Quand on travaille avec Céline, on est frappé par sa capacité à lire les situations complexes avec calme et précision. Là où d'autres voient une crise, elle identifie d'abord un cadre juridique, des acteurs, des temporalités. Une habitude héritée de ses années passées au contact de magistrats, de directions d'administration centrale et de cabinets ministériels. La justice, elle ne la regarde pas de l'extérieur : elle

en connaît les rouages, les contraintes, les silences aussi. Mais plus marquant encore, ses qualités humaines, dont on savait qu'elles seraient un atout dans la relation clients en situation sensible.

Experte reconnue de la communication judiciaire, Céline sait combien la parole publique peut être déterminante lorsqu'elle touche à l'institution. Elle en maîtrise les codes, mais aussi les limites. « Tout ne se dit pas, tout ne se commente pas », rappelle-t-elle souvent. Son approche repose sur une conviction forte : une communication efficace en matière judiciaire est d'abord une communication responsable, respectueuse de l'État de droit, des procédures et de ceux qui les incarnent.

Chez Vae Solis, elle a accompagné de nom-

breux clients confrontés à des enjeux sensibles : affaires à fort retentissement médiatique, contentieux complexes, situations de crise où l'opinion publique s'emballe plus vite que le droit ne tranche. Dans ces moments-là, Céline apporte ce que son parcours lui a appris : la rigueur, le sens de la mesure et une capacité rare à articuler stratégie de communication et compréhension fine du temps judiciaire.

Mais réduire Céline à son expertise serait passer à côté de l'essentiel. Attentive et exigeante, elle a également marqué les équipes par son ouverture et sa bienveillance. Transmettre, expliquer, donner des clés de lecture : autant de réflexes hérités de son passage par le service public, où l'intérêt général n'est jamais une abstraction.

Aujourd'hui, si son chemin s'éloigne de Vae Solis, l'empreinte qu'elle y laisse est durable. Celle d'une professionnelle pour qui la communication est d'abord et avant tout un outil au service de la compréhension et, in fine, de la confiance dans les institutions. Exigence précieuse, à l'heure où la justice est au cœur du débat public, parfois même malmenée, voire attaquée. Les magistrats sont en première ligne, et encore parfois peu préparés.

C'est la raison pour laquelle Céline est devenue à l'automne 2025, coordinatrice de formation au pôle communication judiciaire de l'ENM pour former les magistrats dans leurs différentes fonctions aux enjeux de la communication. Riche de son expérience avec nous : « Être passée du côté du conseil de tiers, aux côtés d'avocats, m'apporte un regard complémentaire que je dois à Vae Solis. Je suis fière d'aider les magistrats à renforcer leur pratique de la communication, et la Justice à en sortir plus forte. » •



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

## UNE ANNÉE PLACÉE SOUS LE SIGNE DE L'ENGAGEMENT ET DES ÉCHANGES

Tout au long de l'année, nos consultants se sont distingués par leur engagement et leur capacité à faire vivre les valeurs du cabinet. À travers leurs initiatives et leur implication, ils ont contribué à élargir notre écosystème relationnel et à renforcer la portée de nos actions collectives.



### Transmettre, former, faire grandir

Pensée comme un espace d'apprentissage et de transmission, la VSC Academy réunit tous les quinze jours l'ensemble du cabinet autour de formations internes animées par nos équipes et des intervenants extérieurs. Ces rendez-vous contribuent à renforcer les savoir-faire, à partager les expertises et à accompagner durablement la montée en compétences de nos collaborateurs, au service de nos clients.

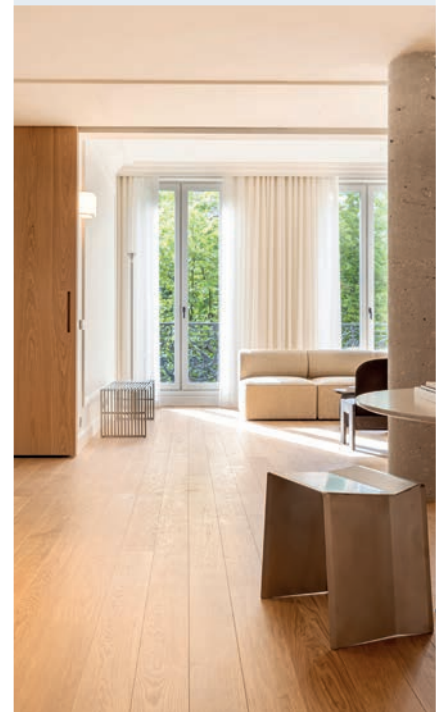
### S'engager autrement

L'engagement dans la cité fait pleinement partie de l'ADN de Vae Solis. En apportant son expertise en communication à des associations telles que Wake-Up Café, Debout en Bouts ou Bayes Impact, le cabinet contribue, aux côtés de ses équipes, à encourager des initiatives à fort impact social. Nous avons également soutenu l'équipement informatique de la Fondation Résilience qui travaille en particulier à l'accompagnement et à la réinsertion de soldats blessés au combat. Enfin, nous avons poursuivi en 2025 notre engagement aux côtés du Club 21<sup>e</sup> siècle, de l'Institut Aspen France et de l'association étudiante de Sciences-Po Sciences Polémiques. •

Les rencontres thématiques, véritables espaces de réflexion et de dialogue ont réuni cette année des personnalités influentes autour de grands enjeux d'actualité. Parmi les temps forts de l'année, des sujets majeurs tels que le devoir de vigilance, avec Dominique Potier et Patrick Klugman, la justice négociée, à l'occasion des dix ans de la CJIP, avec Stéphane Noël et Antoine Maisonneuve, ou encore les enjeux des élections municipales de 2026, avec Frédéric Dabi et Stéphanie Von Euw ont particulièrement nourri la réflexion collective.

### Des espaces à la hauteur de nos ambitions

Afin d'accompagner le développement du cabinet et d'offrir à ses équipes un environnement de travail toujours meilleur, Vae Solis a entrepris l'aménagement d'un étage supplémentaire ainsi que la rénovation et la modernisation de l'ensemble de ses bureaux au 16 avenue Kléber.



### Le château d'Orgon

Guillaume Gallix, Directeur conseil, est l'auteur d'une pièce de théâtre largement inspirée du Tartuffe de Molière, Le Château d'Orgon, qui a été jouée au mois d'août 2025 au festival « La Scène au Jardin » de Chantilly et le sera à nouveau au Studio Hébertot au printemps 2026 avant d'être présentée au Festival d'Avignon cet été.

# Contributeurs



**Thomas Coulom**  
Consultant senior



**Paul Rolland**  
Consultant senior



**Gabrielle Pelet**  
Consultante



**Jean Dagorne**  
Consultant



**Laurent Porta**  
Associé



**Matthieu Sénécot**  
Consultant



**Juliette Loïsele**  
Consultante



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



**Bérénice Chérencé**  
Consultante



**Alexis de Maigret**  
Associé



**Guillaume Gallix**  
Directeur conseil



**Christophe Reille**  
Directeur conseil



**Bryce Lebecq**  
Consultant



**Arthur Arlaud**  
Consultant senior



**Camille Chareyre**  
Chargée de mission RH



**Jeannine Yandoupou**  
Comptable



**Thomas Thévenoud**  
Directeur - Associé



**Jean-Baptiste Aricat**  
Consultant



**Charlotte Bourgeois-Cleary**  
Associée

**Dans quelques heures,  
Robin sera rejeté par ses parents  
après avoir fait son coming-out**

**LUTTONS ENSEMBLE CONTRE L'HOMOPHOBIE  
ET LA TRANSPHOBIE INTRAFAMILIALES**

**FAITES UN DON : [DON.LE-REFUGE.ORG](https://don.le-refuge.org)**

# POSITIONNER ENGAGER PROTÉGER

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