

L'ÉDITO

« C'est un beau risque à courir »



Xavier DESMAISON

est président du groupe Antidox, qui accompagne une centaine de dirigeants d'entreprises et grandes organisations dans leurs stratégies de communication et d'opinion, avec une forte dominante digitale. Il préside par ailleurs l'association Civic Fab, dédiée à la lutte contre les « fake news » et la haine en ligne. Enseignant à Sciences Po, il a publié récemment « Dans la tête des gilets jaunes » (VA Éditions, janvier 2019), « Le Bûcher des Vérités » (Hermann, novembre 2019) et « Junk Tech » (Hermann, décembre 2020).

... Nous dit le Socrate du Phédon, au moment de mourir, en recommandant à chacun une vie vertueuse. En ces temps troublés, celui qui valorise le risque n'est jamais trop loin de la cigüe. Les appels au confinement et au rétablissement de toutes les frontières, celles des États, des murs du domicile personnel, de la chaleur des proches ou de ces petites confettis dont l'on affuble nos visages, sont autant de symptômes d'un grand burnout généralisé et de la maladie de ce début de siècle, l'anxiété. En réaction, les appels bruyants à mettre bas les masques, souvent en provenance d'entrepreneurs politiques ou de vieilles gloires ringardisées. Ou bien cette critique cliché d'une Europe frileuse, inquiète, incapable d'innover, tellement fermée au risque qu'elle est déjà morte. « La France, c'est un beau pays pour les vacances d'été », nous dit Katalin Kariko, la chercheuse hongroise, vice-présidente de BioNTech, à qui l'on doit le vaccin ARN Messenger.

Difficile pour la dirigeante ou le dirigeant de tenir sa ligne. L'expérience d'Emmanuel Macron révèle qu'il ne suffit pas, d'ailleurs, que le premier décideur engage l'Etat « quoi qu'il en coûte », déconfiner le 11 mai 2020 ou tente d'éviter un nouveau confinement pour que l'intendance administrative ou ministérielle suive. Pourquoi faudrait-il prendre des risques ? Les dirigeants d'entreprise, au cœur des turbulences, se sont saisis de la question ; pas moins de 4 articles lui ont été consacrés par la Harvard Business Review dans les derniers numéros. Xavier Durand, président de Coface, spécialiste de la gestion des risques, vient de faire paraître ses réflexions dans Oser le risque, que les Éditions Hermann ont la chance d'éditer. Ouvrage écrit pendant le confinement, mais ancré dans la confrontation avec les principales crises et catastrophes des quinze dernières années.

Voici quelques réflexions issues de la lecture de l'ouvrage. La première idée forte est qu'il est aujourd'hui nécessaire de tirer toutes les conclusions stratégiques et opérationnelles de cette évidence : nous sommes dans un environnement structurellement risqué, volatile, incertain, complexe, ambigu (VUCA), en transformation accélérée. Cela ne veut pas dire que la planification ou la stratégie de long terme sont mortes, cela veut dire qu'il faut élargir le champ des scénarii et savoir user de ce que les tacticiens militaires appellent la réserve, capable, selon Clausewitz, de « prolonger et de renouveler le combat, ensuite de servir en cas d'imprévu ». La vélocité dans le déploiement du télétravail ou dans le déploiement de nouvelles chaînes logistiques vaccinales sont de cet ordre. Nous sommes officiellement entrés dans un environnement de « guerre hors limite », qui prend le relais progressivement de la représentation commune d'une mondialisation commerciale, coopérative et juridiquement ordonnée : « tout ce qui peut bénéficier à l'humanité peut aussi lui nuire (...) le nouveau concept d'armement est en train de donner naissance à des armes étroitement liées à la vie des populations civiles », nous disaient Qiao Lang et Wang Xiangsui. Les mésaventures de Carlos Ghosn, de Jack Ma, du rachat d'Alstom par GE, de SolarWind, de Cambridge Analytica, de Charlie, de la compétition pour les vaccins illustrent à profusion ce que les deux stratèges chinois écrivaient à la fin des années 1990 : les rapports de force les plus brutaux peuvent s'exprimer dans les activités économiques, sociales et culturelles les plus civiles et banales. Un paramètre supplémentaire de complexité à appréhender lucidement, sans paranoïa excessive.

Deuxième idée forte à la lecture de l'ouvrage de Xavier Durand : croire que le risque peut être maîtrisé, enfermé dans des « process », relève malheureusement de l'illusion et du manque de lucidité. Le monde de la finance, qui joue structurellement avec le risque, peut bien inciter les entreprises à produire des processus, des tableaux de « reporting », des « disclosures » de risques afin de mieux aider à bâtir des modèles de « discounted cash flow » et d'optimisation de portefeuille, le risque est là, toujours présent, et pas seulement en raison des cygnes noirs. Parce que ce n'est qu'en risquant quelque chose que l'on progresse. C'est en marchant qu'on apprend à marcher, nous dit Pascal (un autre spécialiste du risque, depuis son pari jusqu'au calcul des probabilités) ; mais c'est surtout en tombant (de pas trop haut, heureusement, grâce à un papa attentif) que l'on apprend à marcher. L'étonnant mécanisme cognitif qui nous fait oublier cette évidence est dangereux : ne pas prendre de risque est un risque en soi, dans l'environnement contempo-

rain. Qui joue trop prudemment le match perd. Rude leçon des décisions industrielles françaises et européennes relatives aux vaccins. Ne pas miser sur des technologies de rupture, ne pas financer la recherche « quoi qu'il en coûte » (quitte à ce que ces recherches n'aboutissent pas), négocier petit bras juridiquement et financièrement : voilà beaucoup de prises de risque au nom de la prudence !

En découle une définition de la mission dirigeant : ce n'est qu'à l'aune de cette prise de responsabilité majeure, savoir prendre des risques (avec les conséquences associées que la gouvernance contemporaine n'assume pas toujours), qu'il mérite son poste. Xavier Durand ne dit évidemment pas de prendre tout risque, sottement ou imprudemment. Mais, peut-être, en pensant au de Gaulle du Fil de l'Épée, nous suggère-t-il que cette mise en danger est à la source de la légitimité du décideur. A quoi sert-il, sinon ? Prendre des risques, cela veut dire aussi poser une vision, oser trancher, et éventuellement savoir défendre des options inédites. Les vaccins ARN M : voilà une solution radicale à un problème insoluble. Elle demeure risquée encore en ce mois de février 2021, elle s'avèrera peut-être douloureuse, mais il semble à ce stade que l'option était la plus valable.

Ce qui amène à une quatrième idée : le dirigeant a pour responsabilité de faire en sorte que son entreprise prenne des risques, mais maîtrisés, avec prudence, c'est-à-dire qu'elle sache s'arrêter ou modifier son comportement face à l'erreur. Dans le jargon parfois vulgaire des traders, ceux qui jouent continuellement avec le risque : « se couper », accepter de « prendre sa paume ». Pour un collectif, cela implique de créer une culture de prise de responsabilité, de confiance, de transparence, dans laquelle chacun va oser se confronter à quelque chose de difficile pour aller plus loin, mais saura s'arrêter rapidement, informer le collectif du résultat de l'expérience, permettre à tous d'apprendre. Une décentralisation de la décision au plus près de la prise de risque et de la maîtrise du risque.

Finalement, deux valeurs cardinales se dessinent pour la dirigeante ou le dirigeant d'aujourd'hui : la modestie et la détermination. Il s'agit presque d'une antinomie, la modestie conduisant à douter, et la détermination amenant parfois à l'obstination ou au biais de confirmation. Mais c'est justement intégrer les contraintes, sur le fil, qui constitue l'art du management, selon l'auteur ●



REGARD D'EXPERTISE

Nord Stream 2 : Paris met de l'huile sur le feu inutilement



Olga BELOT-SCHETININA

est associée senior chez ESL & Network. Diplômée de MGIMO (Russie), elle a commencé sa carrière chez Lucent Technologies CIS, puis a rejoint Motorola, jusqu'en 2002, exerçant différentes fonctions commerciales et financières dans la région EMEA (Europe, Moyen-Orient, Afrique). Olga BELOT a rejoint le groupe ESL & Network en 2004 après un MBA à HEC (Paris) pour développer les activités du groupe en lien avec la Russie et les autres pays de CIS.

L'objet des critiques, des réserves, des hostilités et des sanctions, Nord Stream 2, projet - martyr de la politique énergétique européenne - a fait encore parler de lui à Paris en ce début du mois de février. Après l'arrestation à Moscou d'Alexeï Navalny, la tentation de lier le projet au cas de l'opposant le plus connu du Président Poutine était en effet très forte, car l'Europe peine à trouver des leviers de pression efficaces et/ou des vrais arguments pour un dialogue Russie-UE.

Que vient faire ce projet du gazoduc reliant la Russie et l'Allemagne dans les déclarations et les actions des grandes puissances au sujet de Navalny et plus largement au sujet des relations occidentales avec la Russie. Rappelons, qu'il s'agit d'un projet bilatéral, réalisé par les entreprises privées qui a pour objectif d'approvisionner l'un des plus grands pays de l'UE en énergie nécessaire et même vitale pour son économie et sa population.

En effet, l'Allemagne, affaiblie en matière énergétique par sa double sortie du nucléaire et du charbon, cherche à sécuriser ses approvisionnements. L'Allemagne va, certes, continuer à développer de façon forcée les renouvelables mais ne pourrait pas se passer des énergies fossiles, dont elle choisit la plus propre (faute d'avoir écarté le nucléaire) - le gaz. Selon le consensus des politiques et des industriels allemands, il n'y a pas mieux, pour les années à venir, que des livraisons du gaz russe tubulaire.

L'alternative serait d'acheter le gaz naturel liquéfié (GNL) qui lui n'aurait pas de nationalité ou plutôt aurait une provenance plus « fréquente » (le Qatar ? les USA ?) que le gaz naturel russe arrivant par Nord Stream 2. Cette option est défendue bec et ongles par plusieurs pays et leurs énergéticiens. Sauf qu'à ce jour elle ne trouve pas d'acheteurs en quantité suffisante en Allemagne qui persiste dans la défense de l'option la plus optimale de tous les points de vue pour le pays - le gaz tubulaire russe.

C'est pour cette raison que le projet controversé et contesté depuis le début par les pays comme l'Ukraine, la Pologne et autres, a tenu bon durant toutes ces dernières années envies et malgré tout. C'est pour cette raison qu'il est défendu encore aujourd'hui par la Chancelière allemande qui appelle à séparer les cas de Navalny et de Nord Stream 2. Il est pourtant difficile de soupçonner Angela Merkel d'indulgence vis-à-vis du régime de Vladimir Poutine. En plus, elle connaît mieux que personne les tenants et les aboutissants du cas Navalny : c'est son pays qui l'accueille après le présumé empoisonnement. C'est elle aussi qui engage aujourd'hui les négociations bilatérales avec les Etats-Unis (et non pas avec l'UE ou avec la France) concernant les sanctions liées au projet Nord Stream 2.

Rappelons que les sanctions américaines ont carrément mis un coup d'arrêt au projet en dissuadant tous les sous-traitants européens de travailler sur la réalisation du gazoduc. C'était un véritable coup de massue pour Gazprom et ses partenaires qui est intervenu dans la dernière ligne droite de la construction du pipeline.

En effet, le projet est presque achevé, car il ne reste qu'environ 140 km (des quelques 1200 km au total) de gazoducs à construire. Longtemps sonnés par les refus des compagnies européennes d'intervenir sur le projet (pour les travaux de pose de pipeline sous-marin, pour la certification, les assurances etc.), les russes sont décidés à finaliser le projet et ont repris les travaux il y a quelques jours en ayant trouvé des astuces pour contourner les blocages causés par les sanctions américaines. Les travaux en cours dans les eaux danoises de la mer Baltique, menés par le poseur du pipeline « Fortuna », sont réalisés en accord avec le Danemark.

Dans ce contexte, que signifie la récente intervention de la diplomatie française qui appelle l'Allemagne à abandonner ce projet stratégique de plus de 9 milliards d'euros. Ce message ne passe pas et dérange par son arrogance vis-à-vis des intérêts multiples. Tout d'abord, ceux de l'Allemagne, le pays voisin et l'allié indéfectible de la France au sein de l'UE et sur la scène internationale. Cet appel maladroit envoie une pique supplémentaire et inutile à la Chancelière allemande qui est obligée de réitérer, lors du conseil franco-allemand de défense et de sécurité tenu il y a quelques jours, l'intérêt de son pays pour Nord Stream 2, comme si Angela Merkel devait s'expliquer ou s'excuser auprès d'Emmanuel Macron de vouloir acheter le gaz russe plutôt que le gaz américain liquéfié.

A cet égard, rappelons, que l'Etat français a fait récemment abandonner le contrat d'Engie avec NextDecade pour les livraisons du GNL issu du gaz de schiste considérant que c'était contraire aux engagements français dans le domaine du climat. On pourrait se demander à quel titre ce même GNL devrait être bon pour l'Allemagne ?

L'appel de l'Etat français d'abandonner le projet Nord Stream 2 met également dans l'embarras Engie - actionnaire à la hauteur de 9% du projet. Déjà considéré par les russes comme l'un des partenaires les plus fébriles et les moins engagés, cette déclaration de l'Etat français - l'actionnaire de référence d'Engie - ne fait que confirmer les doutes des russes quant à la solidité du soutien d'Engie. Les russes, sont-ils susceptibles de prendre cet appel au pied de la lettre et de s'attendre à ce qu'Engie se désengage du projet ? Est-ce la volonté de l'Etat français et d'Engie qui a déjà investi des centaines de millions d'euros dans le pipeline ?

Il serait préférable que Paris adopte une position plus avisée vis-à-vis de Moscou. En fin de compte, comme l'a très justement dit Jean-Yves Le Drian « La Russie ne va pas déménager », en confirmant qu'un dialogue s'imposait avec ce voisin peu commode, mais utile à bien des égards. Le Président Macron pourrait lui aussi évoluer et considérer un jour que l'énergie, comme un vaccin, « n'a pas de nationalité », à condition bien sûr d'être proprement et conformément produite.

REGARD D'EXPERT

Facebook veut se dépolitiser : requiem pour la démocratie en ligne ?



Guillaume ALÉVÉQUE

Diplômé du Master 2 de communication politique et sociale de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne après une classe préparatoire littéraire, Guillaume Alévèque a débuté sa carrière en consultant des élus sur leur communication personnelle et institutionnelle. Il a été successivement responsable de la communication d'une mairie d'arrondissement puis chef de cabinet d'un adjoint à la Mairie de Paris. Passionné par les sujets d'opinion, d'influence et de communication de crise, Guillaume a rejoint Antidox en 2020 comme consultant senior.

Facebook a annoncé dans les derniers jours l'introduction d'une nouvelle politique de gestion des contenus et des suggestions qui va rendre plus difficile la présence de sujets liés à la politique sur sa plateforme et sur les murs des utilisateurs. Cette mesure est instruite par le développement massif de contenus politiques et de groupes militants viraux ainsi que par les fortes critiques formulées contre Facebook lors des dernières années face à son incapacité supposée à contrôler les messages politiques et les fausses informations qui y sont publiées. Elle mettra quelques mois à être affinée mais devrait avoir des conséquences très concrètes pour les utilisateurs.

L'objectif est assumé : limiter le nombre de messages politiques visibles à l'écran des utilisateurs. Facebook va donc cesser les recommandations de groupes « politiques et civiques » (pouvant donc réunir des militants ou sympathisants et s'identifiant comme liés à une cause politique particulière). La plateforme de Mark Zuckerberg souhaite mettre fin aux abus des dernières années et empêcher le développement de groupes de plusieurs millions de membres en mesure de déstabiliser des processus

électoraux entiers et de diffuser massivement des fausses informations. Naturellement, les détails de cette évolution ne sont pas tous connus, notamment concernant les groupes de discussion locaux (bien qu'ils aient parfois eux aussi servi de champs de bataille d'une particulière violence entre militants) utiles à une échelle plus proche du citoyen.

Une telle décision est à mettre en parallèle avec une autre série d'actions à destination des entreprises. Il sera désormais possible aux gestionnaires de campagnes de publicité de bloquer certains sujets pour la publicité qu'ils préparent, évitant ainsi que des thèmes problématiques soient associés visuellement à leur campagne sur Facebook. Et parmi ces thèmes larges considérés comme répulsifs et négatifs : « crime et tragédie », ainsi que « politique et actualités ». Une nouvelle preuve de la faible popularité de ces sujets pour les entreprises et de leur caractère toxique, dans un contexte où la plateforme (comme Twitter, YouTube et d'autres acteurs du secteur) a été largement critiquée pour son incapacité à réguler les discours de haine et la radicalisation introduite par ses fonctionnalités.

Ces décisions de Facebook, dont la mise en œuvre pourrait prendre plusieurs mois et dont les détails techniques sont encore incertains, indique en tout cas clairement la prise de conscience par l'entreprise du caractère de plus en plus brutal, radical et contre-productif de la présence de contenus politiques sur ses plateformes. On peut aussi voir dans ces mesures, derrière leur caractère relativement discret, la mort d'un rêve déjà ancien de création en ligne d'une véritable société d'échanges et de partage, ou en tout cas de débat serein, qui compléterait utilement le débat public « physique ». La volonté de grandes plateformes de limiter massivement ces sujets témoigne au contraire bien davantage d'un aveu d'échec : la politique partagée en ligne a entraîné radicalisation, fausses informations et a même été accusée d'être responsable - de façon parfois abusive - de certains des résultats électoraux les plus choquants des dernières années (Facebook avec la victoire surprise du Brexit en 2016, les

groupes de désinformation sur What's App dans celle de Jair Bolsonaro en 2018 au Brésil, ou naturellement la violence et le caractère parfois « sur »-réel des campagnes Trump de 2016 à 2020). On peut bien entendu considérer que le modèle des principales plateformes de réseaux sociaux est bien plus en cause que la « digitalisation » plus générale de la démocratie, mais force est de constater que la puissance des GAFAM en fait les lieux de débat public les plus visibles et les plus influents, et donc les principaux moteurs des tendances inquiétantes à l'œuvre actuellement.

Le régulateur, dans la plupart des démocraties, pousse déjà les acteurs du numérique à mieux contrôler les contenus terroristes ou criminels publiés sur leurs plateformes. C'était l'un des grands combats de Theresa May dès 2017 après les attentats de Londres, dans une action internationale menée notamment avec Emmanuel Macron, puis avec Jacinda Ardern suite aux attentats de Christchurch. La question désormais posée aux pouvoirs publics aux Etats-Unis comme en Europe est la suivante : sont-ils prêts à assumer de demander ou d'imposer un contrôle strict et un recul de la place de la politique (au sens large) en ligne, associée à la violence, à la radicalisation, aux mensonges de campagne et à l'affaiblissement latent de la démocratie libérale ? Et à affirmer donc l'inverse de l'avènement d'un espace politique numérique à l'échelle internationale : l'amaigrissement de ses possibilités d'expression dans un champ technologique déjà épuisé par sa présence.

La conclusion tirée par Facebook semble en tout cas inviter à une réflexion sur ce sujet. Elle doit aussi nous pousser à envisager de nouvelles stratégies pour sortir le débat politique démocratique du piège que deux décennies de digitalisation - par ses effets de groupe, de renforcement des positions les plus dures et de facilitation des attaques de tous types - ont participé à construire : la radicalisation et l'exacerbation des tensions sociales. Au risque sinon de laisser les acteurs privés décider eux-mêmes totalement du niveau de contrôle du débat politique dans les démocraties.

À propos de nous



Xavier DESMAISON
CEO

x.desmaison@antidox.fr

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



Alexandre MEDVEDOWSKY
Président du Directoire

alexandrem@eslnetwork.com

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