

ÉDITO

Visite réussie du prince héritier saoudien à Paris

Par Bertrand BESANCENOT



Bertrand BESANCENOT est Senior Advisor chez NSI. Il a passé la majorité de sa carrière au Moyen-Orient en tant que diplomate français. Il a notamment été nommé Ambassadeur de France au Qatar en 1998, puis Ambassadeur de France en Arabie saoudite en 2007. En février 2017, il devient conseiller diplomatique de l'État puis, après l'élection d'Emmanuel Macron en tant que Président de la République, Émissaire du gouvernement du fait de ses connaissances du Moyen-Orient.

Le prince Mohamed Ben Salman (MBS) a effectué du 21 au 24 août une visite officielle en France. Il était présent lors de la remise du trophée au vainqueur de la Coupe Mondiale des Jeux Numériques et il a participé à la première réunion au sommet du Conseil de Partenariat Stratégique franco-saoudien. Le prince a été reçu à dîner à l'Élysée et il a eu des entretiens fructueux avec le Président de la République sur la situation au Moyen-Orient, où nos positions convergent largement. Il a enfin clôturé avec le président un important Forum d'Affaires, qui a clairement marqué l'intérêt fort des entreprises des deux pays à accroître leur coopération dans de nombreux domaines.

Lors de cette visite, deux contrats majeurs ont été signés avec Alstom et avec CMA CGM: le premier (500 millions d'euros) pour fournir des rames supplémentaires pour les lignes 3 et 6 du métro de Riyad, ainsi que sur l'installation en Arabie Saoudite d'une usine d'assemblage de rames destinées à la future ligne 7; le second (434 millions d'euros) pour développer un nouveau terminal au port de Djeddah.

Par ailleurs une vingtaine de MOU ont été signés dans les secteurs de l'énergie, de l'industrie, de l'Intelligence Artificielle, de la Défense, des finances, de la logistique, de la santé, du tourisme (prolongation jusqu'en 2035 de l'accord sur Al Ula), de la culture et des technologies émergentes. Les deux ministères de la Défense ont notamment paraphé une lettre d'intention relative au renforcement de leur partenariat et les ministères de l'Économie ont scellé un mémorandum d'entente sur la coopération dans l'IA. BNP Paribas a aussi obtenu une licence lui permettant d'établir son siège régional en Arabie Saoudite.

Les médias ont surtout retenu de cette visite l'annonce d'un investissement saoudien de 6 milliards d'euros pour créer trois parcs à thème – en particulier l'un dédié au manga japonais *Dragon Ball* – en région parisienne (notamment sur l'ancien site de Mirapolis à Cergy Pontoise), qui créerait 22 000 emplois directs. Cet investissement serait mené par l'Arabie Saoudite, via Qiddiya Investment Company, filiale du fonds souverain saoudien PIF.

À ce stade, il s'agit d'un protocole d'accord et il y a encore du chemin à parcourir avant d'aboutir à un contrat. Le communiqué de Qiddiya Investment Company indique d'ailleurs avoir « signé un protocole d'accord avec le gouvernement français pour explorer le développement d'une nouvelle destination de divertissement à usage mixte » et précise que ce moment « marque le début d'une phase de travail commun pour définir l'échelle du projet, son modèle de développement et sa structure contractuelle ». Concrètement, la France et l'Arabie Saoudite engagent un projet de long terme appelé à se concrétiser au fil du travail conjoint qu'il reste désormais à mener.

D'une manière générale, cette visite du prince héritier saoudien à Paris peut être considérée comme un succès car elle montre le souci des deux capitales de renforcer leur concertation sur les dossiers du Moyen-Orient et qu'elle témoigne de la volonté partagée des entreprises des deux pays d'accroître leur partenariat dans la mise en œuvre des grands projets de la « Vision 2030 » saoudienne. Il est en effet clair qu'outre l'organisation de l'Exposition Universelle à Riyad en 2030 (prioritaire pour MBS), l'Arabie Saoudite – comme les autres pays du Golfe – doit dorénavant tirer les conclusions des frappes iraniennes sur son territoire pour sécuriser ses infrastructures vitales: installations militaires, data centers, usines de dessalement, centrales électriques, nouvelles routes d'acheminement de l'énergie et sécurisation des oléoducs.

La France est a priori bien placée pour participer à ces différents objectifs si elle sait mettre à profit cette visite réussie de MBS à Paris pour concrétiser les différents accords signés ●

« D'une manière générale, cette visite du prince héritier saoudien à Paris peut être considérée comme un succès car elle montre le souci des deux capitales de renforcer leur concertation sur les dossiers du Moyen-Orient et qu'elle témoigne de la volonté partagée des entreprises des deux pays d'accroître leur partenariat dans la mise en œuvre des grands projets de la « Vision 2030 » saoudienne. »



© Oncam studio, Shutterstock

REGARD D'EXPERTE

Le vrai courage de 2027 sera de choisir nos dépendances

Par **Cécile DELIQUE**



Cécile Delique est Directrice Exécutive chez NSI. Diplômée en sciences politiques et administration publique, Cécile Delique est une experte en affaires publiques et communication stratégique. Forte d'une expérience de plus de seize ans, elle débute sa carrière en 2005 à l'Assemblée nationale avant de rejoindre successivement plusieurs cabinets ministériels. En 2012, elle intègre Havas Worldwide Paris comme directrice conseil au sein du pôle influence, avant de poursuivre chez ESL Middle East. De retour en France en 2017, elle occupe des fonctions de direction au sein du bureau parisien d'APCO Worldwide. Elle rejoint NSI en 2025.

Fin août, les allées de Roland-Garros ont vibré au rythme d'une urgence inédite. Sur les courts où l'on célèbre d'ordinaire la performance individuelle, la Rencontre des Entrepreneurs de France a imposé un tout autre match sur le thème du « Courage ». Le courage de produire, d'investir, de décider, de regarder nos vulnérabilités en face.

Sous les tentes estivales, les discussions ont pris une tournure particulière. Une question revenait avec insistance : comment continuer à produire et à investir lorsque l'énergie, les matières premières, les technologies et les chaînes logistiques sont devenues des instruments de puissance ? Notre regard sur les échanges mondiaux est devenu plus réaliste mais surtout, notre conception de la souveraineté a changé. Nous sommes passés d'une logique de conquête à une culture de la résilience. À quelques mois de la présidentielle de 2027, le monde économique a envoyé un message clair aux futurs candidats : la France n'a plus les moyens des grands discours sur sa puissance, elle doit d'urgence réduire ses vulnérabilités.

Un environnement international structurellement violent

Pendant des décennies, la souveraineté économique a consisté à faire émerger des champions nationaux et conquérir des parts de marché. Les aléas géopolitiques étaient perçus comme des événements marginaux.

Ce temps est révolu. La mondialisation n'est pas soudainement devenue un rapport de force, elle l'a toujours été. Mais l'Europe accepte enfin de

regarder la réalité en face. Les échanges commerciaux sont désormais ouvertement utilisés comme armes politiques, qu'il s'agisse de chantage aux approvisionnements en gaz ou en terres rares, de sanctions économiques ou de contrôle strict sur les technologies critiques.

Face au protectionnisme américain et chinois, et à la fragilité de nos routes maritimes qui restent sous tension, le cadre traditionnel des échanges s'est effondré. Les interventions de la directrice générale de la DGSI, Céline Berthon, le chef d'état-major des armées, Fabien Mandon ou le PDG de Dassault Aviation, Éric Trappier, l'ont rappelé avec sévérité : la frontière entre économie et sécurité nationale s'est effacée.

Une usine française peut être mise à l'arrêt du jour au lendemain par le blocage d'un détroit, un embargo ciblé sur un composant électronique ou la flambée brutale du coût de l'énergie. L'environnement des entreprises s'est radicalement durci : un patron se bat maintenant quotidiennement contre des événements géopolitiques violents qui lui échappent totalement.

Dans ce contexte, la définition de la souveraineté a basculé. L'objectif n'est pas de se couper du

monde, mais d'atténuer nos vulnérabilités. Être souverain, c'est d'abord s'assurer qu'aucune puissance étrangère ne puisse neutraliser notre activité économique du jour au lendemain.

Sécuriser nos actifs plutôt que chercher à tout produire

Lors de la session « Produire ou Périr ? », la REF a posé une question essentielle : voulons-nous encore produire en France et en Europe ? Produire suppose des prix de l'énergie compétitifs, des compétences, des infrastructures et des délais administratifs compatibles avec l'investissement.

Si la souveraineté industrielle se construit dans les usines, les laboratoires, les ports, les réseaux électriques, les centres de données... elle se joue aussi dans notre capacité à recycler davantage. Les débats de la REF sur l'économie circulaire ont rappelé qu'une matière première récupérée en Europe peut devenir un instrument de souveraineté au même titre qu'une nouvelle capacité de production.

La France dispose encore de forces considérables. Elle bénéficie d'une production électrique largement décarbonée et de capacités pilotables



importantes. Elle possède des ingénieurs et des chercheurs de haut niveau, des entreprises exportatrices et des filières industrielles capables d'innover. Mais ces atouts ne produiront leurs effets que si nous acceptons de les inscrire dans une véritable stratégie.

Relocaliser intégralement n'est ni possible ni souhaitable. La priorité est ailleurs. Elle nécessite de diversifier les fournisseurs, sécuriser les chaînes critiques, développer les capacités européennes lorsque cela est justifié et construire des partenariats solides avec des pays de confiance. La véritable stratégie consiste à choisir ses dépendances et à les diversifier plutôt que de les subir. C'est le seul moyen aujourd'hui de sécuriser l'accès aux métaux critiques, aux semi-conducteurs ou encore aux composants essentiels de nos médicaments.

« La véritable stratégie consiste à choisir ses dépendances et à les diversifier plutôt que de les subir. »

Ce que le monde économique attend des candidats

Face à ce niveau de risque géopolitique, l'entreprise ne peut agir seule. C'est ici que l'interpellation politique de La REF prend toute sa force. Les auditions et échanges engagés avec les figures politiques de premier plan ont été révélateurs. Le monde économique n'attend plus de l'État qu'il soit un simple distributeur de subventions. Les limites budgétaires du « quoi qu'il en coûte » sont atteintes.

Ce que les entreprises réclament, c'est un État stratège et un allié. Les futurs dirigeants devront proposer une véritable diplomatie économique lucide et offensive. Cela implique des accords bilatéraux musclés pour sécuriser nos approvisionnements en matières premières. Cela exige un protectionnisme assumé aux frontières de l'Europe, avec des clauses miroirs strictes et un arsenal législatif inflexible pour contrer les ingérences étrangères. Le politique doit bâtir un cadre protecteur et prévisible pour notre industrie.

Le véritable courage politique de 2027 sera de s'appuyer sur nos atouts pour rester pleinement inséré dans le commerce mondial, en se donnant

les moyens juridiques, industriels et diplomatiques de ne plus se faire imposer les règles du jeu.

La création d'une agence européenne chargée de la sécurisation des ressources critiques, capable de négocier en bloc des contrats d'approvisionnement long terme, de constituer des stocks stratégiques partagés et d'adosser notre diplomatie à nos besoins industriels, pourrait être une étape.

C'est maintenant au politique d'élever notre diplomatie au niveau des menaces du siècle ●



© Getty Images, Unsplash

REGARD D'EXPERTE

Le récit sous algorithme

Par Amélie MARQUES



Amélie Marques a développé une expertise en communication, relations presse et gestion de crise, à travers un parcours mené à la fois dans les sphères publique et privée. Elle débute à l'Assemblée nationale en 2017, avant d'accompagner en 2020 le lancement de la communication d'une fintech. À partir de 2021, elle rejoint Renaissance en tant que responsable des argumentaires où elle prend notamment part à la campagne présidentielle de 2022. Elle poursuit ensuite son parcours au sein du Groupe Barrière, où elle assure la communication relative aux jeux d'argent et corporate, puis intègre en 2024 le cabinet de Manuel Valls, ministre d'État, ministre des Outre-mer, en charge de la communication numérique et des relations presse. Elle est aujourd'hui directrice conseil chez NSI. Elle a pour mission d'accompagner les dirigeants, de concevoir et piloter les stratégies de communication de nos clients et de gérer leurs relations presse.



Il y a deux ans, s'informer, c'était ouvrir un moteur de recherche et choisir entre dix liens la meilleure des sources. Désormais, c'est poser une question et lire une réponse.

Le trafic de recherche capté par les IA a été multiplié par seize depuis 2024 (SE Ranking), et chez les plus jeunes, la bascule est faite. Le Reuters Institute d'Oxford a interrogé près de 100 000 personnes dans 48 pays : 17% des moins de 25 ans s'informent chaque semaine auprès d'un agent conversationnel, contre 5% de leurs aînés. Un jeune sur trois se dit à l'aise à l'idée qu'une information soit produite en grande partie par une IA, sous supervision humaine.

Les prochaines générations ne chercheront pas l'information, elles la recevront. Pour les pouvoirs publics, pour les entreprises, pour les journalistes, hier tout l'enjeu était d'exister dans les résultats, aujourd'hui il est d'exister dans la réponse.

Rien de nouveau

Chaque fois qu'a changé la façon dont circule le savoir, la même panique a resurgi. Socrate se méfiait de l'écriture qui remplace la mémoire par l'apparence du savoir, l'Église s'alarmait de l'imprimerie outil de propagande, mes professeurs m'interdisaient Wikipédia repaire de contre-vérités. À chaque fois, la peur disait moins la vérité de l'outil que le vertige. L'IA générative suivra le même chemin, mais les professionnels de l'information doivent se préparer à la prochaine révolution.

Le nerf de la guerre n'est plus la visibilité, mais la crédibilité. Hier pour exister, une infor-

mation devait saturer l'espace : chaînes d'informations en continu, unes de presse, des dizaines de milliers d'euros dépensés en SEO. Dans un monde de réponses uniques, pour être visible, il faut être retenu comme source fiable.

La tentation est de réduire le problème à une recette technique. Si le GEO, Generative Engine Optimization, l'art d'« optimiser » les réponses IA offre un très bon audit, la réelle clé de la visibilité se trouve dans votre réputation.

Dominique Cardon le rappelle : un algorithme n'est jamais neutre, c'est un geste éditorial qui hiérarchise le monde. Le modèle de langage pousse ce geste à son terme. Il ne classe plus, il tranche. Ce tri, les sciences de l'information le nomment depuis Kurt Lewin le gatekeeping : la main qui décide de ce qui passe. Le portier n'a pas disparu. Il a changé de nature. C'était un rédacteur en chef ; c'est désormais une fonction statistique, sans visage et sans comptes à rendre.

La revanche de la plume

De ce chaos émerge un gagnant que d'aucuns croyaient voué à disparaître : le journaliste. Car une IA ne vaut que par ses sources. Coupée d'information primaire, Nature observe en 2024 que l'IA finit par se repaître de contenus produits par d'autres machines, tourner en rond et effondrer son modèle. Le serpent se mord la queue. Or, quoi de mieux pour une Gen IA qu'une source légitime, objectivable et indépendante ? Hubert Beuve-Méry, fondateur du Monde, bien avant l'IA, résumait le métier d'une formule restée célèbre : « Le journalisme, c'est le contact et la distance. »

Mais la puissance se paie. Fondue dans la réponse unique, la parole de presse est reformulée, lissée, anonymisée. Ses aspérités, sa signature, sa voix se dissolvent dans le ton neutre du modèle. La presse regagne en influence ce qu'elle perd en singularité : elle alimente un récit dont elle n'est plus tout à fait l'auteur.

C'est là que tout se joue pour ceux dont la parole compte ou doit compter. On n'entre pas dans la réponse en la forçant : on y entre en devenant une source que la machine tient pour sûre. Cela ne se décrète pas, cela se construit. Bâtir un écosystème d'information cohérent et vérifiable. Produire des contenus experts, sourcés, qui font référence. Installer une parole reconnue par les pairs autant que par les journalistes. Corriger sans relâche ce qui est faux ou périmé. Surveiller ce que les IA racontent, mois après mois, car elles changent d'avis sans prévenir. Non pas référencer : faire autorité. Être audible par son récit, savamment pensé, construit, prouvé et répété. C'est le métier de l'influence, redéployé sur un terrain neuf, plus que jamais essentiel à la formation des réputations qui ne sont plus des secrets d'alcôve mais des vérités délivrées à tous à la moindre question IA.

La communication redevient ce qu'elle a toujours été : une bataille pour le récit. Ce qui a changé, c'est l'arbitre. Hier une rédaction, une audience, un marché. Aujourd'hui une fonction statistique, entraînée sur des données en constante évolution. La question n'est donc plus « comment être bien cité ? », mais celle, plus ancienne, que Socrate posait déjà à l'aube de l'écriture : à qui confions-nous le soin de dire le vrai ? ●

COMMUNICATION D'ÉVÈNEMENT

Julien Aubert

NSI a eu le plaisir de recevoir, ce mardi 8 septembre, Julien Aubert, vice-président des Républicains, à l'occasion de la deuxième matinée de notre cycle de petits-déjeuners consacrés aux politiques de l'énergie, dans la perspective de l'élection présidentielle de 2027.

Cette matinée a réuni une trentaine de représentants du secteur de l'énergie autour de la vision énergétique des Républicains, portée par Bruno Retailleau, candidat à l'élection présidentielle.

Les échanges ont porté sur la relance du nucléaire, la place des renouvelables, l'électrification des usages, le prix de l'électricité, ainsi que sur les conditions de mise en œuvre de cette transition. Au-delà des choix de production, les participants ont également abordé les alternatives au gaz, l'efficacité énergétique et l'adaptation des réseaux.

Au cœur des discussions : comment concilier souveraineté énergétique, compétitivité des entreprises et pouvoir d'achat des Français ?

Merci à Julien Aubert et à l'ensemble des participants pour cette matinée d'échanges sur un sujet évidemment central et structurant pour de nombreuses filières et notre prospérité future! ●



À propos de nous



Xavier DESMAISON
CEO

xavier.desmaison@nsi-adit.com

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

alexandre.medvedowsky@nsi-adit.com

ESL (Groupe ADIT) s'est imposé comme l'un des leaders français et européens de l'accompagnement stratégique des dirigeants d'entreprise, de l'intelligence économique, de l'influence, de la diplomatie d'affaires et des affaires publiques. ESL 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 États et gouvernements.