JONATHAN BROS

Croyable.

La communication du XXI^{e} siècle, de la promesse à la preuve

belief system

beliefsystem.fr

Être cru plutôt qu'être entendu

Le 14 février 2024, un tribunal de Colombie-Britannique tranche un litige dans lequel Air Canada a défendu une thèse que peu d'entreprises auraient osé formuler à voix haute. Jake Moffatt, qui venait de perdre un proche, avait interrogé le chatbot de la compagnie. La machine lui avait assuré qu'il pourrait demander après coup le tarif réduit accordé en cas de deuil, dans les 90 jours suivant l'émission de son billet. La politique écrite d'Air Canada excluait précisément les demandes faites après le voyage. Quand le client a réclamé son dû, la compagnie a soutenu que le chatbot était une entité juridique distincte, responsable de ses propres actes[1].

Le tribunal a balayé l'argument. Une entreprise répond de toutes les informations publiées sur son site, que la phrase ait été écrite par un juriste, un stagiaire ou un modèle de langage. Air Canada a été condamnée, pour déclaration inexacte par négligence, à verser environ 650 dollars canadiens de dommages-intérêts, plus les intérêts et les frais[1]. La somme est dérisoire. Le principe ne l'est pas : il n'existe plus de parole d'entreprise dont personne ne réponde.

Cette scène contient le livre entier. Pendant des décennies, la communication des organisations s'est pensée comme un problème de portée : comment faire entendre un message, à combien de personnes, avec quelle répétition. Cette question n'a pas disparu. Elle a cessé d'être la plus importante. Une organisation peut aujourd'hui être parfaitement visible et pas du tout crue. Le problème du XXIe siècle n'est pas d'être entendu. C'est d'être cru.

Ce que « croire » veut dire

Le mot est plus exigeant qu'il n'y paraît. L'Office québécois de la langue française, dans une fiche du domaine de l'intelligence artificielle, définit le système de croyances comme un ensemble

d'affirmations étayées par des preuves, renforcées par des motivations individuelles, et qui permettent de raisonner à partir de données incomplètes ou incohérentes[2]. Tout y est. On ne croit pas une organisation parce qu'elle a parlé, mais parce que ce qu'elle dit s'appuie sur quelque chose. On la croit aussi parce qu'on a des raisons de vouloir la croire : un intérêt, une habitude, une expérience passée. Et on la croit surtout quand on ne sait pas tout, c'est-à-dire presque toujours.

Belief System, le cabinet dont ce livre est issu, porte ce nom comme un programme. Une croyance collective solide n'est pas celle qu'on protège de l'examen. C'est celle qui le supporte. Cela vaut pour une marque, pour un dirigeant, pour une politique publique. Cela vaut désormais pour les réponses que des machines formulent à notre place.

Cinq forces qui ont changé la règle

La confiance se replie. Le Baromètre Edelman publié en janvier 2026 repose sur près de 34 000 personnes interrogées dans 28 pays. Il décrit une société passée du grief à l'insularité : environ 70 % des répondants hésitent ou refusent de faire confiance à des personnes dont les valeurs, l'origine ou les sources d'information diffèrent des leurs[3]. Richard Edelman résume le mouvement d'une formule : on est passé du « nous » au « moi ». Pour une entreprise, la conséquence est brutale. Il n'existe plus de grand public à convaincre d'un seul message. Il existe des publics qui vérifient, chacun avec ses propres sources.

L'information se défait. Selon le Digital News Report 2026 du Reuters Institute, qui couvre 48 marchés et 97 520 personnes, la confiance dans l'information tombe à 37 %, son plus bas niveau depuis le début de ces mesures, en 2015[4]. Le même rapport relève que 10 % des personnes interrogées s'informent chaque semaine auprès d'un chatbot d'IA. Les rédactions, qui servaient

de filtre et de caution, sont elles-mêmes fragilisées : le trafic issu de la recherche Google vers plus de 2 500 sites d'information a reculé de 33 % entre novembre 2024 et novembre 2025[4].

Les machines répondent à votre place. En février 2024, Gartner prévoyait une baisse de 25 % du volume des moteurs de recherche traditionnels d'ici 2026, au profit des assistants conversationnels[5]. Le Pew Research Center a mesuré ce que cela change. En mars 2025, sur un panel de 900 adultes américains, les internautes confrontés à un résumé généré par l'IA en haut d'une page Google ne cliquent sur un résultat classique que lors de 8 % des visites, contre 15 % en l'absence de résumé. Ils ne cliquent sur un lien cité dans le résumé que lors de 1 % des visites[6]. Le lecteur se fait donc une opinion sur votre organisation sans jamais venir chez vous. Ce qu'une IA dit de vous devient une part de ce que vous êtes.

Le droit exige des preuves. Le 23 octobre 2025, le tribunal judiciaire de Paris a jugé trompeuses les communications de TotalEnergies sur son ambition de neutralité carbone en 2050 et sur son rôle d'« acteur majeur de la transition énergétique », faute d'avoir précisé la poursuite de ses investissements dans le pétrole et le gaz[7]. Depuis le 27 septembre 2026, la directive européenne 2024/825 interdit les allégations environnementales génériques qui ne reposent pas sur une excellente performance environnementale reconnue, ainsi que les allégations selon lesquelles un produit aurait un impact neutre, réduit ou positif sur l'environnement grâce à la compensation des émissions[8]. De l'autre côté de l'Atlantique, la SEC a sanctionné dès mars 2024 deux sociétés qui exagéraient leur usage de l'intelligence artificielle[9]. La promesse est devenue une affirmation juridiquement vérifiable.

Le faux devient indiscernable. En janvier 2024, un employé du bureau d'Arup à Hong Kong participe à une visioconférence avec

son directeur financier et plusieurs collègues. Aucun d'eux n'est réel. Convaincu par ce qu'il voit et entend, il effectue quinze virements pour environ 25,6 millions de dollars[10]. Quand l'image et la voix d'un dirigeant peuvent être fabriquées, la confiance ne peut plus reposer sur l'apparence. Elle doit reposer sur des procédures et des preuves.

Trois manières de ne pas être cru

Ces forces produisent des échecs d'un genre nouveau. Ils n'ont rien à voir avec la maladresse d'un slogan.

Le premier est l'échec de la promesse. TotalEnergies n'a pas été condamnée pour avoir truqué un chiffre, mais pour avoir laissé entendre davantage que ce que ses décisions permettaient de soutenir. L'écart entre ce que l'on dit et ce que l'on fait est devenu mesurable, donc opposable.

Le deuxième est l'échec de la délégation. Air Canada pensait pouvoir confier sa parole à une machine sans en assumer les phrases. Deloitte a remis au ministère australien de l'Emploi un rapport de 237 pages, publié en juillet 2025 et facturé 440 000 dollars australiens ; un chercheur de l'université de Sydney y a relevé des références à des travaux inexistants et une citation judiciaire inventée. Une version corrigée a été publiée, et le cabinet s'est engagé à rembourser une partie de la somme[11]. Dans les deux cas, l'outil n'est pas le coupable. Le coupable est l'absence de quelqu'un qui signe.

Le troisième est l'échec de la vérification. Arup n'a pas été victime d'une faille informatique : l'entreprise a précisé qu'aucun de ses systèmes internes n'avait été compromis[10]. Elle a été victime d'un processus où la conviction visuelle suffisait à engager des millions. La communication n'est pas seulement ce que l'on dit au-dehors. C'est aussi la manière dont une organisation décide de croire ce qu'on lui dit.

Ce que ce livre propose

Face à ces échecs, la tentation est double. Certains répondent par la surenchère : plus de contenus, plus de canaux, plus de formules. D'autres choisissent le silence, en espérant que la discrétion protège. Les deux stratégies échouent pour la même raison : elles traitent un problème de crédibilité comme un problème de volume.

Ce livre défend une autre voie. La direction de la communication n'est plus l'atelier qui met en forme des décisions prises ailleurs. Elle devient l'endroit où l'on vérifie qu'une décision pourra être expliquée, qu'une promesse pourra être tenue, qu'une incertitude pourra être dite sans laisser de vide. Elle conseille avant de produire. Elle dit parfois non.

La méthode tient en quatre temps, ceux que Belief System applique à chaque mission : écouter et qualifier, mettre les choix en discussion, organiser l'action, mesurer pour décider. Le jugement humain donne le cap, les données nourrissent le diagnostic, l'IA soutient un travail dont on garde la maîtrise[12].

Le livre avance en cinq mouvements. La première partie montre pourquoi la communication doit entrer dans la décision avant qu'elle soit prise. La deuxième pose l'exigence de preuve, de la promesse d'innovation à l'engagement climatique. La troisième traite de la parole publique : thought leadership, relations médias, réponse à la critique et à la manipulation, rôle du dirigeant. La quatrième ouvre un territoire neuf, la représentation de l'organisation dans les réponses des intelligences artificielles. La cinquième confronte la méthode aux crises, aux territoires et à la géopolitique.

Chaque chapitre s'ouvre sur un cas réel, daté et sourcé. Il n'y a là aucune coquetterie. Un livre qui plaide pour la preuve se doit d'appliquer à lui-même la règle qu'il défend.

Comment lire ce livre

Tous les chapitres suivent la même architecture, pour qu'on puisse les ouvrir isolément. Il commence par un ou plusieurs cas réels, datés et sourcés, choisis parce qu'ils montrent un mécanisme, pas pour leur valeur anecdotique. Vient ensuite une thèse, énoncée sans détour. Les sections suivantes en tirent une méthode. Une mise en situation, toujours signalée comme fictive, montre la méthode à l'œuvre dans une organisation ordinaire. Un outil, grille, registre ou matrice, permet de l'appliquer dès le lendemain. Chaque chapitre se referme sur trois enseignements et sur trois questions à poser en comité de direction, parce qu'une idée qui ne débouche sur aucune question n'a pas encore fini son travail.

On peut lire le livre dans l'ordre. On peut aussi suivre un fil. Le directeur ou la directrice de la communication qui prend ses fonctions commencera par la première partie. Le dirigeant qui s'apprête à prendre la parole lira d'abord le chapitre 12, puis les chapitres 9 et 10. L'équipe qui prépare une crise ira à la cinquième partie, sans oublier le chapitre 7. Celle qui s'interroge sur la place de son organisation dans les réponses des intelligences artificielles trouvera dans la quatrième partie un terrain encore peu balisé.

Ce livre s'impose la règle qu'il défend. Chaque fait daté, chaque chiffre, chaque citation renvoie à une note, et chaque note à une source que le lecteur peut consulter. Les sources ont été vérifiées une à une à la date du 13 octobre 2026 ; une page web peut évoluer après cette date, et c'est précisément pourquoi chaque note est datée. Les analyses de Belief System sont citées comme telles, avec leur adresse. Les scénarios inventés pour illustrer une méthode sont présentés comme fictifs, sans exception. Lorsqu'une affaire est encore discutée, le livre

rapporte les faits établis et les positions des parties, sans prêter d'intention à quiconque ni trancher à la place des juges.

Ce livre n'est pas un manuel de techniques. On n'y trouvera ni formule pour « gérer » une polémique, ni astuce pour apparaître dans les réponses des moteurs, ni recette pour rendre une mauvaise décision acceptable. Il ne remplace pas non plus le conseil d'un juriste, d'un régulateur ou d'un expert technique, dont il rappelle souvent le rôle. Il propose autre chose : une manière de travailler, qui fait de la crédibilité une discipline plutôt qu'un effet.

NOTES

Notes de l'introduction

1 American Bar Association, « BC Tribunal Confirms Companies Remain Liable for Information Provided by AI Chatbot », février 2024 (*Moffatt v. Air Canada*, 2024 BCCRT 149).
americanbar.org/groups/business_law/resources/business-law-today/2024-february/bc-tribunal-confirms-companies-remain-liable-information-provided-ai-chatbot

2 Office québécois de la langue française, Grand dictionnaire terminologique, « système de croyances ».
vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8395633/systeme-de-croyances

3 Edelman, 2026 Edelman Trust Barometer, 18 janvier 2026.
edelman.com/index.php/news-awards/2026-edelman-trust-barometer-society-slides-into-insularity

4 Reuters Institute for the Study of Journalism, Digital News Report 2026, synthèse, 16 juin 2026.
reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2026/dnr-executive-summary

5 Gartner, communiqué du 19 février 2024.
gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-02-19-gartner-predicts-search-engine-volume-will-drop-25-percent-by-2026-due-to-ai-chatbots-and-other-virtual-agents

6 Pew Research Center, « Google users are less likely to click on links when an AI summary appears in the results », 22 juillet 2025.
pewresearch.org/short-reads/2025/07/22/google-users-are-less-likely-to-click-on-links-when-an-ai-summary-appears-in-the-results

7 Tribunal judiciaire de Paris, communiqué sur le jugement du 23 octobre 2025, RG n° 22/02955.
tribunal-de-paris.justice.fr/sites/default/files/2025-10/Communiqu%C3%A9%20Greenpeace%20Amis%20de%20la%20Terre%20et%20Notre%20Affaire%20%C3%A0%20Tous%20c.%20Totalenergies%2023102025.pdf

8 Ministère de l'Économie, allégations environnementales et directive (UE) 2024/825, 30 septembre 2025.
economie.gouv.fr/node/3237364

9 SEC, communiqué 2024-36, 18 mars 2024.
sec.gov/newsroom/press-releases/2024-36

10 CNN, « British engineering giant Arup revealed as $25 million deepfake scam victim », 16 mai 2024.
edition.cnn.com/2024/05/16/tech/arup-deepfake-scam-loss-hong-kong-intl-hnk

11 Fast Company (Associated Press), « Deloitte to refund Australian government after AI hallucinations found in report », 7 octobre 2025.
fastcompany.com/91417492/deloitte-ai-report-australian-government

12 Belief System, Notre approche.
beliefsystem.fr/fr/approche