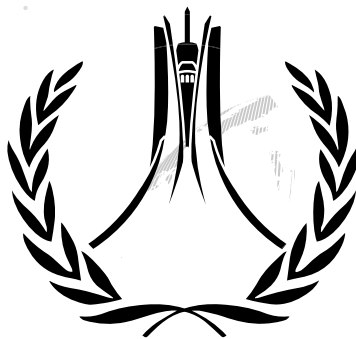


LA REVUE DE LA DIPLOMATIE ÉCONOMIQUE



JANVIER 2023



ALGERIAN CENTER
Centre Algérien De Diplomatie Economique

« La Revue de la Diplomatie Economique du C.A.D.E est une publication périodique, au rythme de parution semestriel, spécialisée dans deux principaux domaines que sont la diplomatie économique et l'intelligence stratégique. Ses contributeurs sont des chercheurs, scientifiques, spécialistes et experts dans leurs métiers respectifs ».

Lancement des adhésions 2023

Le Centre Algérien de Diplomatie Économique mettra en ligne un système d'adhésion cette année. Pour être tenu au courant de la date de lancement des adhésions, restez connectés à nos canaux de communication officiels.



Registration Form

General Questions

Proposed Insured's Name:

Birth Date: Day Month Year Gender: ☐ Male ☐ Female Passport no:

Address:

Phone Number: Email Address:

ID Number: Social Security Number:

Status: ☐ Single ☐ Married ☐ Divorced ☐ Others

Occupation: Are you a retiree? ☐ Yes ☐ No

SOMMAIRE :

1. L'intelligence économique internationale

Entretien avec Benoît Maille, Responsable de l'intelligence économique internationale à la CCI Ile-de-France.....06

2. Diplomatie économique multilatérale et influence

Entretien avec Mme Claude Revel, Ex-Déléguée interministérielle à l'intelligence économique auprès du Premier Ministre Français.....09

3. Clefs pour comprendre l'importance de l'énergie

Interview de : Greg De Temmerman, Chercheur, Auteur & Managing Director at Zenon Research.....12

4. L'importance grandissante du renseignement d'origine sources ouvertes

Entretien avec Julien Métayer, Fondateur d'OZINT.....16

5. L'impact des pays émergents sur la gouvernance économique mondiale

Interview d'Alexandre Kateb, Économiste et fondateur de Multipolarity Report.....20

6. La Stratégie-réseau

Entretien avec Christian Marcon, Professeur des Universités et Directeur de la Revue Internationale d'Intelligence Économique.....24

7. Maîtrisez Internet...avant qu'internet ne vous maîtrise !

Interview de Jérôme Bondu, Directeur d'Inter-Ligere Consulting.....28

8. Le tourisme en Algérie : un voyage, une riwaya !

Entretien avec Sofiane Lesage, Fondateur de Riwaya-Travel.....31

Conditions d'utilisation des publications numériques

Tout destinataire d'une publication numérique (revue, dossier...) s'engage à :

- ne télécharger la(es) Publications sur son équipement que pour un usage exclusivement personnel, non marchand ; n'imprimer la(es) publications téléchargée(s) sur support papier qu'à la condition que les copies ainsi constituées fassent l'objet d'un usage exclusivement personnel, à l'exclusion notamment de toute reproduction à des fins professionnelles ou commerciales ou de diffusion en nombre, gratuite ou payante;
- ne pas recopier tout ou partie de la(es) publications sur un autre site ou un réseau interne d'entreprise ;
- ne pas reproduire ou résumer la(es) publications à des fins de revue ou de panorama de presse ;
- ne pas reproduire, résumer, altérer, modifier, déplacer, retirer, remplacer ou rediffuser, sans autorisation écrite et préalable du Centre Algérien de Diplomatie Économique (CADE), tout ou partie du contenu éditorial ;

La violation de ces dispositions impératives soumet l'utilisateur ainsi que toutes les personnes qui y ont participé aux sanctions pénales et civiles prévues par la Loi.

1 - L'intelligence économique internationale



Entretien avec Benoît Maille,
Responsable de l'intelligence économique internationale
à la CCI Ile-de-France

Centre Algérien de Diplomatie Économique :

Bonjour Benoît Maille, pourriez-vous vous présenter auprès de nos lecteurs ?

Benoît Maille : A la Chambre de Commerce et d'Industrie Paris Ile-de-France, cela fait plus de vingt ans que je travaille à faciliter l'accès des PME à l'information business. J'ai travaillé en particulier sur les bases de données professionnelles, les prestations d'information sur mesure, la formation à la veille, les dispositifs d'intelligence économique... D'abord dans un contexte régional (Ile-de-France), puis national et international. J'ai notamment mené un certain nombre de missions en Afrique (Algérie, Cameroun, Côte d'Ivoire, Maroc, Sénégal...) mais aussi dans l'Océan indien et dans les Caraïbes. Je collabore également avec le Centre du Commerce International (ITC) pour lequel j'ai monté une formation à distance à l'intelligence économique, formation gratuite et

toujours accessible[1].

CADE : Vous êtes le responsable de l'intelligence économique internationale à la CCI Ile-de-France. Est-il possible de nous parler de vos missions au sein de cette organisation ?

Benoît Maille : Notre direction a pour mission d'aider les entreprises d'Ile-de-France à se projeter à l'international. Pour ma part, j'apporte un appui informationnel à nos conseillers internationaux qui sont en contact permanent avec les entreprises. Cela se traduit par la fourniture d'informations stratégiques sur les marchés et les entreprises à l'étranger ainsi que par du transfert de savoir-faire sur les outils et techniques de l'intelligence économique. Pour vous donner un exemple, dans le cadre d'une nouvelle prestation que nous proposons, j'ai récemment aidé nos équipes à identifier puis à s'approprier les nombreuses bases de données internationales permettant de prioriser des marchés, démarche nécessaire quand une entreprise hésite entre plusieurs pays pour ses exportations. Par ailleurs, je mène des contrats d'ingénierie de veille pour des clients étrangers, principalement des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI), des Agences de promotion de l'exportation ou de l'investissement, des Ministères de l'Industrie.

CADE : Comment définissez-vous l'intelligence économique internationale ?

Benoît Maille : C'est un peu un pléonasme : l'intelligence économique a presque toujours une dimension internationale. Je la définirais en reprenant la formulation d'Alain Juillet : "maîtrise et la protection de l'information stratégique pertinente pour tout acteur économique", et en l'appliquant au contexte international. Pour ma part, j'insiste plus particulièrement sur ce que j'appelle l' "export intelligence", c'est-à-dire le renseignement d'affaire sur les marchés et opérateurs étrangers, particulièrement en sources ouvertes qui sont plus appropriées aux contraintes des PME. Par recoupements et analyses successives, ces sources ouvertes (bases de données

d'opérateurs spécialisés, data banks d'organisations internationales, open data...) éclairent fortement notre environnement d'affaires.

CADE : Vous semblez insister sur les PME, en quoi votre démarche d'intelligence économique est-elle adaptée à ce type d'entreprises ?

Benoît Maille : Par-delà les actions de sensibilisation aux enjeux de l'intelligence économique, je pense que les PME ont besoin d'une approche pragmatique plutôt que de beaux discours. C'est pour cela que j'essaie de leur apporter de la méthode et des outils, en m'appuyant principalement sur des outils abordables sur le plan technique et financier. Car les petites et moyennes entreprises ne peuvent que très difficilement accéder aux solutions les plus complexes et coûteuses. Je suis attentif à la combinaison des outils entre eux car cela permet de démultiplier leur efficacité. J'accorde également une grande importance au sourcing car il existe de nombreuses bases de données internationales qui sont très performantes mais peu connues des PME. Plutôt que de se focaliser sur les moyens déployés par les grandes entreprises en matière d'intelligence économique, il me semble que les PME peuvent s'appuyer sur l'existant, tant dans l'entreprise que dans son environnement d'affaires ; elles peuvent aussi profiter des innombrables ressources disponibles sur internet.

CADE : Sur le site web de la CCI Paris Ile-de-France, on peut y lire : « Maîtrisez l'information stratégique pour faciliter votre développement à l'international ». Pouvez-vous nous en dire davantage ?

Benoît Maille : L'information stratégique est un levier de développement et de compétitivité. Dit autrement, l'information élaborée grâce à l'intelligence économique vient alimenter la réflexion stratégique des entreprises et rendre plus aisée la mise en œuvre de cette stratégie. A l'international, l'intelligence économique aide à la compréhension des marchés étrangers et de leurs acteurs. Elle est particulièrement utile en phase initiale (choix des pays cibles, conquête des marchés) mais elle intervient aussi ultérieurement (adaptation de son mode d'implantation, diversification de son offre), ainsi qu'en gestion de crise.

CADE : Que pouvez-vous nous dire sur la sécurité économique des entreprises à l'international ?

Benoît Maille : Elle doit être prise en compte alors même que l'on n'a pas encore quitté son pays, par exemple par la défense de sa réputation sur les réseaux sociaux (e-réputation) qui, rappelons-le, sont accessibles du monde entier, à quelques exceptions près. De même, la propriété industrielle internationale peut être activée depuis son territoire national, en tout cas pour ce qui concerne le dépôt de brevets, dessins et modèles.

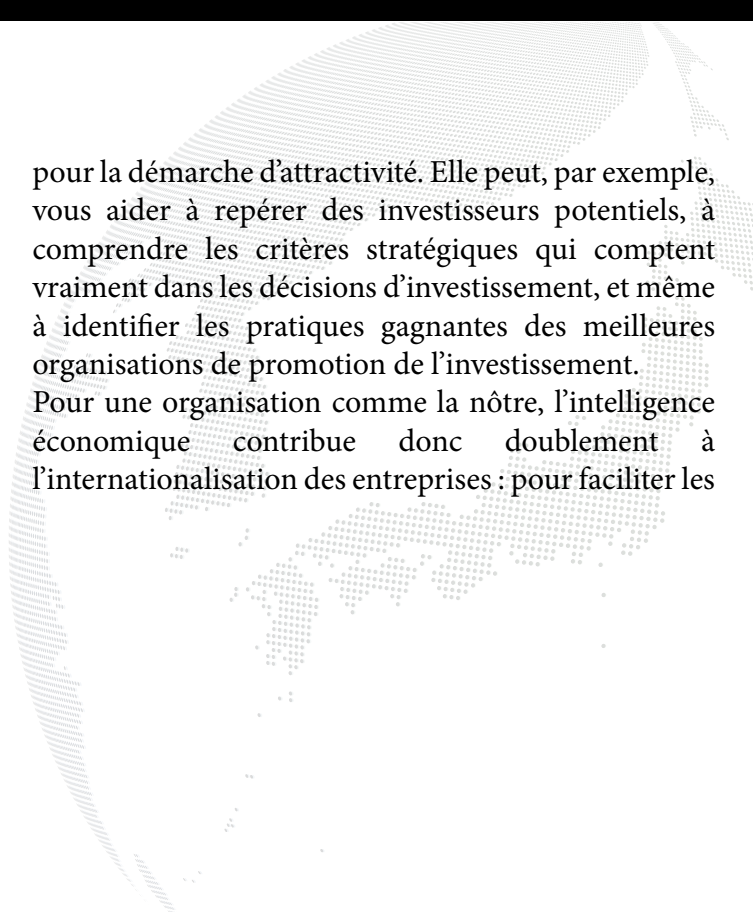
Avant un déplacement à l'étranger, il faut se renseigner sur les conditions locales de sécurité, noter les numéros de téléphone d'urgence et n'emporter que les documents dont on aura vraiment besoin sur place. Dans le pays d'accueil, il convient avant tout de respecter les usages et la réglementation en vigueur. Par ailleurs, il faut bien identifier ses interlocuteurs, éviter les discussions confidentielles dans les transports ou lieux publics, et garder sous surveillance son ordinateur ainsi que son smartphone.

CADE : Selon vous, les entreprises peuvent-elles aussi déployer des actions d'influence à l'international ?

Benoît Maille : Oui, c'est possible, même pour les PME. Certains moyens d'action sont à la portée de la plupart d'entre elles. Par exemple, l'usage des réseaux sociaux qui permet de promouvoir l'image de son entreprise en s'affranchissant des distances. Il est également envisageable de s'appuyer sur les réseaux publics (services économiques des ambassades) ou privés (CCI, organisations professionnelles). Mais pour compenser leur absence de moyens et leur faible poids économique, les PME auront souvent avantage à agir à plusieurs : la normalisation est un autre bon exemple à cet égard.

CADE : Vous avez exposé le rôle de l'intelligence économique internationale dans l'exportation mais ne contribue-t-elle pas non plus à l'attractivité des investissements étrangers ?

Benoît Maille : Oui, comme pour l'export, l'intelligence économique présente beaucoup d'intérêt



pour la démarche d'attractivité. Elle peut, par exemple, vous aider à repérer des investisseurs potentiels, à comprendre les critères stratégiques qui comptent vraiment dans les décisions d'investissement, et même à identifier les pratiques gagnantes des meilleures organisations de promotion de l'investissement.

Pour une organisation comme la nôtre, l'intelligence économique contribue donc doublement à l'internationalisation des entreprises : pour faciliter les

exportations de nos entreprises et pour mieux attirer les investissements des sociétés étrangères.

Entretien réalisé par l'équipe du Centre Algérien de Diplomatie Economique.

[1] Sur la SME Trade Academy de l'ITC :

<https://learning.intracen.org/course/info.php?id=270>

Entretien publié le Mercredi 31 Août 2022

2 - Diplomatie économique multilatérale et influence



Entretien avec Mme Claude Revel,
Ex-Déléguée interministérielle à l'intelligence
économique auprès du Premier Ministre Français

Centre Algérien de Diplomatie Economique :
Bonjour Claude Revel, pouvez-vous présenter votre parcours professionnel ?

Claude Revel : Bonjour, j'ai actuellement plusieurs fonctions, présidente du GIE France Sport Expertise, conseillère stratégique auprès de SKEMA Business School, administratrice indépendante de la société Clasquin. J'étais précédemment conseillère maître à la Cour des comptes et encore avant, déléguée interministérielle à l'Intelligence économique auprès du Premier ministre français. J'ai travaillé à la fois dans le public, étant administrateur civil à l'origine et dans le privé, en tant que salariée puis en créant par deux fois ma structure.

C'est ainsi que j'ai commencé à pratiquer puis

peu à peu tenter de conceptualiser les trois piliers de l'IE que sont la veille/anticipation, la sécurité et l'influence, le tout sur la base d'un traitement permanent de l'information, vraie matière première, constat que confirme et développe l'ère numérique, avec l'importance majeure des données.

CADE : Qu'est-ce que la pratique de l'influence dans la sphère multilatérale ?

Claude Revel : La sphère multilatérale s'incarne aujourd'hui dans ce qui a été organisé après la Deuxième Guerre mondiale, à savoir toutes les organisations mondiales dépendant des Nations Unies (dont le BIT, la Banque mondiale, etc.), puis l'OCDE puis l'OMC, ... ainsi que les organisations régionales comme par exemple l'Union africaine, l'ASEAN et bien sûr l'Union européenne. Toutes celles-ci sont des organisations internationales qu'on appelle multilatérales parce qu'elles sont composées d'États. Et dans un cadre économique, elles sont là pour formuler des règles de conduite, des standards et parfois des accords (ex/ accords de libre-échange), et c'est ce qui est défini par la notion de diplomatie multilatérale. Il est important de préciser que non seulement ces organisations et les États qui les composent agissent dans le sens de la diplomatie multilatérale, mais on trouve aussi toutes les parties prenantes (c'est là que le jeu d'influence commence) telles que les ONG, les associations professionnelles, les syndicats internationaux, les très grandes entreprises multinationales et tous les lobbies divers et variés. Tous ces acteurs participent à la création de textes, de règles, de standards ... ce qui est très important, parce qu'après quoi, tout cela va redescendre au niveau des États, certaines fois de manière obligatoire, comme les accords multilatéraux, et d'autres fois sous forme de standards, de règles et de recommandations comme celles de l'OCDE. Donc, c'est très important de pouvoir participer activement à ce jeu d'influences pour un État. Car pour ce dernier la diplomatie économique multilatérale c'est aussi d'être en permanence présent dans la formation de ces règles, de principes, etc.

CADE : Comment définiriez-vous la diplomatie économique multilatérale ? Et quels sont les acteurs pouvant exercer une influence sur les États ?

Claude Revel : Avant tout, l'influence c'est convaincre soit par la séduction, l'émotion ... soit par la conviction, les principes et le raisonnement. Il s'agit là de l'influence professionnelle. Ce que disait François-Bernard Huyghe de l'influence, c'est d'arriver à persuader quelqu'un, le convaincre, sans contrainte, en n'usant pas de la force ni contrat. Et la diplomatie économique se passe comme ça.

Comment fait-on ? Eh bien, ce sont toutes les règles du lobbying professionnel. En général, quand on parle de lobbying on pense aux entreprises mais les Etats en font également. La diplomatie économique, c'est une sorte de lobbying ; c'est le fait qu'un Etat alloue des moyens pour influencer en vue de défendre les intérêts de la nation. Et comment fait-on ? Il faut très bien connaître les personnes à qui on s'adresse, les cibles, par exemple, la culture de l'OMC n'est pas du tout la même que celle de la Banque Mondiale, ni celle de l'OCDE, il est donc impératif de connaître les codes culturels, la manière de s'exprimer, la manière de rédiger les messages ... aussi, il faut bien connaître les personnes auprès de qui on veut influencer ; ce n'est pas la peine de cibler systématiquement les grands chefs, parfois on doit juste cibler la personne qui est en train de rédiger tel texte. Donc il y a une base de veille, c'est pour cela que c'est lié à l'intelligence économique. Ensuite, sur la manière de rédiger des messages, il faut bien, au-delà des codes culturels, avoir une certaine capacité de raisonnement ; utiliser les bons arguments et toujours indiquer pourquoi ce qu'on propose sert l'intérêt général, que ce n'est pas seulement en vue d'un intérêt particulier, même pour un Etat. En outre, ce qui est important dans des règles de l'influence et de la diplomatie multilatérale, c'est de ne jamais agir seul, il faut toujours avoir des partenaires, et si possibles différents de soi, par exemple, des ONG qui défendent les mêmes opinions que vous. C'est ce que savent très bien faire les Etats-Unis. A titre d'exemple, quand on discutait la convention anti-corruption d'agents publics étrangers, à l'OCDE, en 1995, il y avait une ONG qui s'appelait Transparency International, et qui était un peu en appui de certains Etats (USA, ...) parce qu'elle défendait à peu près les mêmes choses que ces derniers.

CADE : Quel est l'apport de l'intelligence stratégique à la diplomatie économique ?

Claude Revel : L'intelligence stratégique complète la diplomatie économique. C'est la base, si j'ose dire. On ne peut pas faire de diplomatie économique ou

de diplomatie tout court, si on n'a pas fait d'abord un travail d'intelligence stratégique. C'est à dire très bien connaître l'environnement dans lequel on va agir et exercer une action d'influence ; savoir qui sont les personnes, connaître l'objet et les perspectives, et donc connaître l'environnement dans son ensemble par un processus de veille et d'anticipation. Car, cela ne sert à rien d'aller faire du lobbying, si on n'a pas une parfaite connaissance du terrain qu'on le connaît parfaitement. Le deuxième apport, c'est la sécurisation des positions. Car, comme je disais tout à l'heure, si on est complètement seul, on n'a pas beaucoup de chances de réussir. Il faut, pour sécuriser ses positions, avoir des alliés qui vont le cas échéant nous venir en aide. En outre, il faut être sûr qu'il n'y a pas de parties qui sont en train de vous attaquer, c'est à dire de faire de la contre influence. Et tout cela, c'est le rôle de l'intelligence stratégique. Par ailleurs, avant de faire de l'intelligence stratégique, il faut absolument avoir une vision. Vous n'arriverez à rien, si vous ne savez pas où vous voulez aller. Ensuite, tracer un ou plusieurs objectifs et concevoir la stratégie permettant de les atteindre.

CADE : Pouvez-vous nous décrire le système français de diplomatie économique ? Auriez-vous un exemple de pays où la diplomatie économique française a fonctionné avec succès ?

Claude Revel : En ce qui concerne le système français de diplomatie économique, il est relativement complexe. La France a deux grands ministères impliqués, que sont le ministère des Affaires étrangères et le ministère de l'Economie et des Finances pour l'aspect économique. Il y a une direction des entreprises dans chacun de ces deux ministères, rajouté à cela une direction du Trésor. Il peut y avoir de surcroît des arbitrages qui sont faits au niveau du Premier ministre, ainsi que du président de la République pour ce qui est des grands sujets. A l'extérieur, la France dispose d'un réseau diplomatique qui est aujourd'hui le troisième à l'échelle du monde, qui relaie les priorités en matière de diplomatie économique et qui est utile à l'accompagnement des entreprises françaises. Car il est très important que les entreprises, grandes ou petites, puissent compter sur l'appui des ambassades en termes d'ouverture de contacts, de réseaux, etc. En guise d'exemple, on a dans le domaine du sport une ambassadrice qui dépend du ministère des Affaires Etrangères, qui a le rang d'ambassadeur et qui va dans les pays où il y a des opportunités économiques en lien avec de grands événements sportifs internationaux, comme il va être le cas prochainement au Sénégal.

Elle va soit avec des entreprises ou sinon sans elles à la rencontre de personnes clés, de décideurs si vous voulez, dans le cadre d'une action d'information. Etant donné que le but d'un diplomate économique est d'informer au maximum les autorités étrangères dans l'optique de promouvoir sur la base de ses forces économiques et de montrer sujet par sujet ce que pourraient apporter ces entreprises.

CADE : Est-il possible de nous donner votre avis sur comment l'Algérie peut-elle construire les bases d'un modèle de diplomatie économique lui permettant d'être plus influente en Afrique ?

Claude Revel : C'est une question un peu complexe pour moi, car je ne connais pas très bien le système algérien de diplomatie économique. De manière très générale et vu de l'extérieur, je dirais que pour avoir une influence auprès d'un pays, admettons en Afrique, il faut essayer de montrer sa proximité, c'est-à-dire trouver des points communs, par exemple, en matière de culture, de pratiques, mais aussi en termes d'enjeux dans la mondialisation et des accords de libre-échange. Donc, se résigner à travailler les points communs sur la base desquels l'Algérie pourra trouver des alliés en Afrique. C'est cela le fondement même de la diplomatie économique. Et comme je l'ai dit un peu plus haut, ça commence par se trouver des alliés avec qui on partage quelque chose avant même d'entamer l'argumentation de terrain. Il y a très certainement des pays, en Afrique, avec lesquels l'Algérie a des points en commun et des enjeux communs. Il faut en choisir quelques-uns

pour commencer, et c'est là qu'intervient l'intelligence stratégique, qui aura pour rôle d'identifier les pays leviers, les actions à mettre en place auprès de ces pays et les positions communes à adopter. Cela pourrait concerner un accord multilatéral, avoir une position commune avec trois ou quatre pays de manière à promouvoir une position qui reflèterait celle de l'Algérie. Et à force de travailler de la sorte on arrive peu à peu à rayonner et les alliés vont commencer à arriver et d'autres pays s'y joindront par effet boule de neige. Néanmoins, il reste fondamental de travailler sur des points communs, des valeurs communes et des enjeux communs en matière de diplomatie économique. Une dernière chose, la notion de coopération est importante, en diplomatie économique comme en intelligence économique, parce qu'on n'a pas d'amis ou d'ennemis relevant d'un vocabulaire émotionnel, on a des partenaires ou des adversaires. Ainsi, le partenaire qu'on peut avoir un jour, le lendemain, celui-ci peut devenir l'adversaire et vice versa. Donc, il faut savoir coopérer avec des pays envers lesquels nous ne partageons pas forcément les mêmes positions sur certains sujets, mais sur un autre sujet qu'on va déterminer comme prioritaire, cela s'avèrera être utile de s'allier avec lui. Je pense que c'est la base d'une diplomatie économique réussie.

caractéristiques psychologiques des individus. Mark Zuckerberg, avec Meta, a conçu la plus grande arme de manipulation de masse de l'histoire de l'humanité. Et la plus redoutable.

Entretien publié le lundi 05 Septembre 2022

3 - Clefs pour comprendre l'importance de l'énergie



Interview de : Greg De Temmerman,
Chercheur, Auteur & Managing Director
at Zenon Research

Centre Algérien de Diplomatie Économique :
Bonjour Greg De Temmerman, pourriez-vous vous présenter auprès de nos lecteurs ?

Greg De Temmerman : Bonjour. Je suis physicien, j'ai travaillé pendant 17 ans comme chercheur dans le domaine de la fusion nucléaire. J'ai dirigé pendant 5 ans un groupe de recherche au Dutch Institute For Fundamental Energy Research (Pays-Bas), et j'ai été coordinateur scientifique sur le projet ITER dans le Sud de la France. Depuis 2020, je dirige le think tank Zenon Research qui est un observatoire des technologies climat émergentes : celles permettant de baisser nos émissions ou de capturer du CO2. Le but est de d'analyser les tendances et de donner les clés de lecture sur les évolutions à venir pour permettre d'accélérer le développement des solutions les plus prometteuses.

CADE : Votre dernier livre s'intitule « Chroniques énergétiques: Clefs pour comprendre l'importance de l'énergie ». Quelles en sont les idées centrales ?

Greg De Temmerman : Le point de départ du livre est que l'énergie est un concept fondamental mais au final très mal compris, et très mal discuté. Ce qui est problématique car notre système énergétique doit être totalement transformé. L'idée du livre est de proposer un format court, des chroniques courtes et ludiques, tout en expliquant les concepts de base de l'énergie et de donner les clés pour comprendre les enjeux présents et ceux à venir. La lutte contre le changement climatique implique de prendre des décisions sur nos infrastructures énergétiques, de changer notre rapport à l'énergie, et tout cela sur une durée relativement courte à l'échelle humaine. Les discussions sur ces sujets sont trop souvent de mauvaise qualité à cause d'un manque de repère : on ne se rend pas compte de la quantité d'énergie que nous utilisons. Faire le plein de sa voiture ou payer ses factures de gaz et d'électricité n'est que la partie émergée de notre consommation énergétique. Il faut prendre en compte toute l'énergie utilisée pour produire les biens que nous achetons, les services que nous consommons, les infrastructures que nous utilisons. Par exemple, combien de personnes savent combien d'énergie il faut pour fabriquer leur téléphone portable ? Et ce que cela représente par rapport à la consommation d'énergie pendant son utilisation ?

Il s'agit donc d'un ouvrage de vulgarisation qui complète mes efforts sur d'autres supports comme les réseaux sociaux, ou les chroniques que j'écris pour différents médias.

CADE : Vous êtes le directeur général du think tank « ZenonResearch ». Pouvez-vous vous présenter brièvement et mettre en lumière vos travaux scientifiques allant dans le sens d'une croissance économique compatible avec les ressources planétaires ?

Greg De Temmerman : Zenon est un projet né en 2020, fondé par Jean-Baptiste Rudelle et que je dirige depuis Décembre 2020. Le constat de base est que sur les sujets structurant pour notre futur, les discussions sont trop souvent polarisées entre les pessimistes qui pensent que la société va s'effondrer, et les utopistes qui nient les formidables défis auxquels nous faisons face. L'ambition de Zenon fut donc d'apporter une vision pragmatique des leviers d'actions scientifiques, technologiques, et économiques possibles pour un futur souhaitable. Nos travaux ont commencé par l'identification d'une limite climatique à la croissance économique (<https://www.zenon.ngo/insights/too-hot-to-grow>): l'idée est que le changement climatique affecte la croissance économique et que le potentiel de croissance diminue au fur et à mesure que la planète se réchauffe- jusqu'au point où la croissance est impossible. Nous avons ensuite regardé les liens entre économie et énergie pour évaluer comment la demande énergétique mondiale pourrait évoluer à très long terme, et comment la relation entre PIB et consommation d'énergie évolue au fur et à mesure qu'un pays se développe. Depuis début 2021, nous avons choisi de nous concentrer sur ce qu'on appelle les « climate tech », ces technologies qui nous aideront (en conjonction avec d'autres leviers d'action) à atteindre la neutralité carbone. Notre but est d'analyser les tendances sur le développement et le déploiement de ces technologies, de développer une communauté de personnes souhaitent accélérer leur émergence et de donner les clés de compréhension de cet écosystème.

CADE : Qu'est-ce que la prospective énergétique ?

Greg De Temmerman : La prospective vise à préparer le futur, par exemple en élaborant des scénarios définissant un cône de probabilité pour le futur, basé entre autres sur l'analyse des données disponibles, des tendances actuelles, de l'émergence possibles de différents phénomènes. Dans le domaine de l'énergie, l'idée est d'étudier les chemins permettant de décarboner notre production énergétique pour lutter contre le changement climatique. Il existe de très nombreux scénarios faits par différents types d'organismes (l'Agence Internationale de l'Energie par ex) qui suivent des chemins plus ou moins différents pour atteindre un objectif donné. Ces scénarios sont

utiles car ils permettent de mettre en avant les actions nécessaires à mettre en œuvre. Cependant, on a souvent une mauvaise interprétation de ces scénarios, ils sont souvent vus comme une feuille de route à suivre à la lettre, alors qu'ils sont basés sur des hypothèses qui peuvent être trop ambitieuses, et ne prennent pas forcément en compte d'éventuels chocs- comme celui que nous connaissons actuellement avec la guerre en Ukraine. Ils sont des aides à la décision, et permettent de voir le domaine des possibles.

CADE : Est-il possible de nous parler du prototype de réacteur nucléaire à fusion « ITER », de votre rôle au sein de ce projet international, de son état d'avancement et des difficultés auxquelles le programme est confronté ?

Greg De Temmerman : Commençons peut-être par expliquer ce qu'est la fusion nucléaire. Il existe 2 façons de produire de l'énergie par des procédés nucléaire. La fission (utilisée dans les 400 réacteurs nucléaires en opération dans le monde) qui consiste à casser des gros atomes en plus petit. La fusion qui consiste à faire l'inverse prendre des atomes légers (isotopes de l'hydrogène) pour en faire des atomes plus gros- de l'hélium. La fusion est potentiellement une source d'énergie très abondante, avec de très faibles émissions de CO₂, et qui ne crée pas de déchets à vie longue. Les recherches ont commencé après la seconde guerre mondiale mais le procédé n'a pas encore été démontré. La fusion requiert en effet des conditions extrêmes et notamment une température de près de 150 millions de degrés.

ITER est une collaboration internationale entre la Chine, la Russie, les USA, l'Europe, le Japon, la Corée du Sud et le Japon visant à démontrer la faisabilité scientifique et technologique de la fusion. Le projet a démarré en 2006 et le démarrage est prévu pour la fin des années 2020. C'est un projet gigantesque, le coût de construction est de près de 25 milliards d'euros, et extrêmement complexe d'un point de vue ingénierie. Beaucoup des composants sont des « first-of-a-kind » et ont dû être développé spécifiquement pour le projet. Mon rôle sur ITER était d'être responsable de tout ce qui a trait aux interactions entre le plasma (le gaz porté à 150 millions de degrés) et les matériaux dans la machine. Mes principales responsabilités étaient :

- Du support scientifique pour l'ingénierie des composants d'ITER.
- De la veille et de la synthèse scientifique pour suivre les avancées dans mon domaine et évaluer ce qu'elles signifient pour ITER et la durée de vie des matériaux.
- La préparation de l'exploitation scientifique d'ITER. Même si ITER ne démarrera que dans quelques années, il faut décider de comment organiser les campagnes, le conditionnement (s'assurer du meilleur vide possible), de comment gérer le cycle du combustible, etc.

CADE : Quelle est votre analyse concernant l'alerte lancée par le GIEC, le 4 avril 2022, sur le réchauffement climatique et les solutions pour réduire les émissions de gaz à effet de serre ?

Greg De Temmerman : Le GIEC a publié ces derniers mois trois rapports d'évaluation du changement climatique. Le groupe 1 traite des bases physiques sur le changement climatique (et insiste sur le caractère indéniablement anthropique de celui-ci), le groupe 2 des conséquences et de l'adaptation au changement climatique, et le groupe 3 (dont le rapport est paru en Avril) évalue les solutions envisageables pour baisser nos émissions de CO₂ et limiter le changement climatique.

Ce dernier rapport est très clair sur le fait que limiter le réchauffement à 1.5 degrés par rapport à l'époque pré-industrielle nécessite de baisser nos émissions de près de 45% d'ici 2030 et d'atteindre la neutralité carbone d'ici les années 2050. Un défi énorme sachant que les émissions mondiales continuent d'augmenter malgré les engagements pris par les états. Le rapport met bien en avant que les solutions nécessaires pour diminuer nos émissions d'ici 2030 sont disponibles mais doivent être déployées massivement- les rythmes actuels ne sont pas suffisants. Le rapport insiste sur le fait que la décarbonation nécessitera de jouer sur la demande, sur l'innovation, et sur le développement d'infrastructures et de politiques publiques adaptées. Il est donc urgent d'agir ! Mais je pense que le rapport montre également que tenir l'engagement des 1.5 degrés est extrêmement difficile...

CADE : La transition énergétique nécessite-t-elle le

remplacement des technologies existantes ?

Greg De Temmerman : Définissons déjà de quoi on parle. 80% de notre énergie primaire provient encore des énergies fossiles : gaz, charbon, pétrole. Cette proportion est quasiment la même qu'en 1973 alors qu'en parallèle la consommation énergétique a plus que doublé. Les énergies fossiles sont responsables de près de 90% des émissions mondiales de CO₂. Le défi est donc de transformer notre système énergétique pour qu'il ne soit plus basé sur la combustion d'énergie fossiles. Cela affecte l'ensemble des secteurs : l'industrie, les transports, l'électricité, etc. C'est donc un changement radical ! Cette transition énergétique verra l'électricité devenir une part beaucoup plus importante de notre énergie. Pour l'instant elle représente environ 20% de notre énergie finale, et cette part devrait monter à plus de 50%.

Il faut donc remplacer les centrales à charbon, à gaz, les moteurs à combustion interne, les systèmes de chauffage à combustion (domestiques ou industrielles), etc. Beaucoup des technologies existantes vont donc devoir être remplacées oui et dans certains cas offrir un service similaire sera compliqué au début : on peut penser aux voitures électriques qui présentent encore une moins bonne autonomie (même si leur autonomie est suffisante pour la grande majorité des utilisations). On estime que les technologies nécessaires pour les baisses d'émissions à réaliser d'ici 2030 sont largement disponibles et doivent être déployées rapidement. En parallèle on estime également que 40 à 50% des baisses d'émissions en 2050 viendront de technologies qui sont encore en phase de développement.

CADE : Pour finir, l'étendue spatiale nécessaire à la production d'électricité constitue-t-elle un frein à la transition énergétique ?

Greg De Temmerman : Un aspect commun de tous les scénarios énergétiques est qu'ils supposent tous une part beaucoup plus grande d'éolien et de solaire et donc que le système électrique va s'étendre sur des espaces bien plus grands à l'avenir et sera donc beaucoup plus visible.

En effet, les combustibles que nous utilisons sont extraits à l'étranger puis importés, une première forme d'invisibilité partielle, l'infrastructure de transformation et de distribution étant sur le territoire national. Mais surtout, les énergies fossiles sont très denses et nécessitent peu d'espace pour produire de l'énergie. On peut quantifier ce phénomène par l'étalement, l'espace nécessaire pour produire un Watt, ou la densité de puissance (la puissance produite en watt pour m²). Ces estimations prennent en compte l'ensemble des infrastructures nécessaires pour produire de l'électricité pas seulement la centrale en elle-même. La production d'électricité éolienne demande environ 50 fois plus d'espace que celle d'une centrale à gaz, et près de 100 fois plus qu'une centrale nucléaire. On parle ici d'étendue spatiale, l'espace entre 2 éoliennes peut être utilisé pour autre chose. Le co-usage est plus difficile dans le cas du solaire mais est possible sous certaines conditions via l'agrivoltaïque notamment.

Est-ce un frein à la transition ?

Outre l'aspect de l'acceptabilité sociale, qui devient problématique pour l'éolien en France par exemple, il y a 2 façons de considérer la question. Dans l'absolu, couvrir une infime fraction de la Terre avec des panneaux solaires suffirait à fournir suffisamment d'énergie à toute l'humanité. Mais en pratique il faut penser à comment amener cette énergie d'un point à un autre donc cette option n'en est pas une. Les différents pays ont tous des potentiels différents pour les renouvelables. Localement il pourra donc y avoir des limites dures à ce qu'il est possible de faire- d'où certaines discussions sur l'import/export de vecteurs énergétiques comme l'ammoniac et l'hydrogène. Mais pour beaucoup de grand pays/régions (USA, Europe, Chine, etc) ce n'est à priori pas une limite physique mais plus une compétition pour les meilleurs emplacements entre différents usages.

Entretien publié le 20 septembre 2022

4 - L'importance grandissante du renseignement d'origine sources ouvertes



Entretien avec Julien Métayer,
Fondateur d'OZINT

CADE : Bonjour Julien Métayer, pourriez-vous vous présenter auprès de nos lecteurs ?

Julien Métayer : Issu du monde du développement depuis une vingtaine d'années, je suis lyonnais et j'ai le plaisir d'exercer dans les métiers de la cybersécurité offensive (pentesting, Redteam, phishing pédagogique). Je donne également des cours sur la cybersécurité dans des écoles spécialisées et d'ingénieurs. Passionné d'Osint depuis toujours, je m'intéresse énormément aux bases de données en général et aux techniques de recherche et d'analyse de l'information. Je suis également globetrotter et plongeur.

CADE : Qu'est-ce que le Renseignement d'Origine Sources Ouvertes (ROSO) ?

Julien Métayer : L'Open Source Intelligence (OSINT), ou Renseignement d'Origine Sources Ouvertes consiste à recueillir et analyser légalement des informations à partir de sources publiques, en vue de répondre à des questions spécifiques.

Il s'agit d'une des disciplines traditionnelles du renseignement, les autres étant : SIGINT (signaux électroniques), IMINT (imagerie), MASINT (analyse physique), HUMINT (sources humaines) et GEOINT (géospatiale).

CADE : Quel apport de l'OSINT à l'intelligence économique ?

Julien Métayer : Avec le développement d'Internet, l'Osint fait partie intégrante de l'intelligence économique. Depuis longtemps elle est utilisée pour structurer l'information collectée et utilisée par les grandes entreprises. L'Osint est donc un des points d'entrée pour l'intelligence économique ; elle va fournir une pré-hiérarchisation des informations, établir les liens entre les informations (les confirmations multicanal), et en faciliter ainsi l'exploitation. Si l'Osint nécessite de respecter le cycle collecte/analyse/tri/pivot, l'information finale elle, va servir pour une exploitation non purement informationnelle.

CADE : Quels sont les outils, techniques et données utilisées par l'OSINT ?

Julien Métayer : On peut distinguer de grandes disciplines constituant l'Osint. Chacune de ces matières utilise différents outils et des méthodes. En général, une recherche Osint fait appel à plusieurs volets :

- Le GeoInt : il s'agit d'identifier des lieux et des dates à partir d'une source comme une photo, des informations géographiques ou autres informations. La reconnaissance des reliefs, de villes ou d'éléments architecturaux sont des grands classiques du GeoInt ;

- L'Imint : tout ce qui tourne autour des photos et des images fait partie de l'Imint. On peut y retrouver les images satellitaires, des photos de saisies de douanes, des photos de contrefaçons, etc ;

- Le Socmint : probablement le plus utilisé actuellement, il s'agit du renseignement autour des personnes via les informations collectées sur les réseaux sociaux ;

- Le Sigint : Les analyses des signaux électromagnétiques ou radio, comme les transcriptions de communications ouvertes, les statistiques électroniques et bien d'autres ;

- Le Masint : désigne l'utilisation des informations issues de tout type de capteurs (un domaine extrêmement varié et divers).

La liste des outils pour pratiquer l'Osint est immense, très vivante et variée en termes de difficulté d'utilisation, on peut cependant retrouver de grandes familles :

- Les outils en ligne (gratuits ou semi payants), comme les moteurs de recherche, les réseaux sociaux et les bases de données ;

- Les outils spécialisés, souvent sous environnement Linux, servant fréquemment au traitement de l'information ou du volume d'information ;

- Les méta outils pilotant et centralisant une liste plus importante de sous outils ;

- Les outils privés permettant généralement un gain de temps dans les recherches.

À chaque discipline et osinter leurs outils privilégiés. Certains vont préférer les outils en ligne, d'autres les outils de type CLI (Command Line Interface) plus techniques. Cela va également dépendre du niveau de compétence de l'osinter. Voici deux sources à jour avec des outils intéressants :

- shorturl.at/adg14

- shorturl.at/adP49

Concernant les techniques utilisées pour l'Osint, elles sont les mêmes que pour le renseignement et suivant le schéma classique suivant :

1. Planification et ciblage : avant de se lancer dans une collecte d'information Osint, il faut définir le scope de sa recherche, les méthodes que l'on va utiliser pour cette recherche, le choix des outils et les buts à atteindre. On peut également définir des priorités et des limites à ne pas franchir en fonction de la nature de la mission.

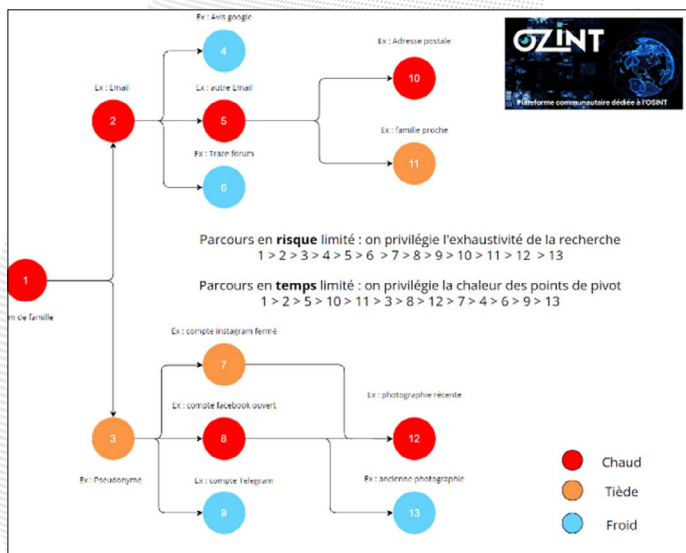
2. Préparation : l'étape de préparation consiste au paramétrage de ses outils techniques (mises à jour, accès VPN, bases de données), de ses sock puppets (faux compte en ligne) et de ses environnements de travail (Virtual machines) afin d'avoir un cadre neutre, anonyme et confidentiel.

3. Collecte : l'étape de collecte peut alors commencer et son but est le stockage de l'ensemble des informations qui peuvent être découvertes en exploitant les pivots selon leur chaleur. À ce stade, on n'analyse pas la pertinence de l'information, mais son intérêt pour la suite de la recherche (i.e. sa chaleur). Le but de l'étape est la collecte d'un maximum d'informations classées selon un système de chaleur qui peut être propre à chaque mission ou à chaque osinter en fonction des contraintes comme le temps, les moyens informatiques et les compétences techniques.

4. Traitement et Analyse : les données collectées sont classées, hiérarchisées, confirmées et synthétisées sous la forme d'un rapport détaillé. Cette étape est primordiale dans une recherche Osint, car c'est celle qui permettra d'écartier les informations douteuses, et de confirmer les informations fiables.

5. Diffusion : la restitution des informations brutes ou structurées peut intervenir à cette étape ou pas, et entrainer un cycle qui redémarre à l'étape (1) pour exploiter une nouvelle donnée ou une nouvelle orientation de recherche.

La difficulté de l'Osint réside bien souvent dans la masse d'informations collectée et la détermination de la chaleur des points de pivot afin d'optimiser la recherche. Selon qu'on soit en contrainte de temps ou non, on ne va pas qualifier l'importance des points de pivot de la même façon ; un exemple sur le schéma ci-dessous :



CADE : Quelles sont les mesures légales devant être prises en compte en matière de renseignement d'origine sources ouvertes ?

Julien Métayer :

- L'obtention des informations Osint doit être effectuée de manière légale : c'est-à-dire en respectant la réglementation du pays en vigueur, ainsi que les éventuelles règles de type RGPD (Sont exclus donc le social engineering, le phishing, le hacking) ;
- Les données ne doivent pas être utilisées en dehors du but principal de la recherche ;
- Les données doivent être conservées de manière sécurisée (chiffrée) sur une durée limitée et sous justification ;

Peuvent se rajouter à cela quelques bonnes pratiques ou principes moraux :

- Aucune interaction directe avec la ou les cibles de la recherche (Pas de likes, pas de commentaires, d'invitations ou d'échanges chat privés) ;
- Prudence absolue lors que la recherche porte sur des personnes mineures ;
- Qualité du rapport de restitution détaillé avec description de la démarche et synthèse ;
- L'activité de recherche doit protéger son auteur, l'utilisation de moyens d'anonymisation de la navigation est impérative : utilisation d'un VPN, de sock puppets (faux profils sociaux), environnement de travail vierge d'historique, etc.

CADE : Pouvez-vous nous décrire le processus

d'utilisation du renseignement en sources ouvertes appliqué à un environnement difficile comme la guerre en Ukraine ?

Julien Métayer : La difficulté du conflit Russie/Ukraine en termes d'Osint vient bien entendu du fait qu'on se retrouve dans une guerre d'information et de désinformation, des deux cotés de la barrière. Avec le développement de l'utilisation des réseaux sociaux, cette guerre est intégralement couverte sur les réseaux sociaux par les caméras de tous les téléphones portables des habitants, soldats et journalistes sur place. Mais chaque parti ayant ses propres intérêts, l'information va être orientée, modifiée, falsifiée pour servir un objectif propre. Toute la difficulté du fact checking vient du fait que chaque information doit être vérifiée, revérifiée plusieurs fois, par de nombreux canaux, mais également que les auteurs de certaines informations sont des professionnels de la manipulation de masse.

Les osinters ont donc en face d'eux des spécialistes de la falsification d'information, les recherches sont de ce fait généralement très longues, souvent soumises à interprétation ou à doute.

CADE : Vous êtes le concepteur d'Ozint, une plate-forme d'apprentissage et d'entraînement au renseignement en sources ouvertes. Pouvez-vous nous décrire son fonctionnement ?

Julien Métayer : Depuis début 2020, j'ai publié en ligne des petits challenges dont le but était d'appréhender un peu l'Osint, tout en s'amusant. Le succès de ces challenges étant tel que je ne suis plus en mesure de pouvoir gérer le volume de joueurs tel que je le faisais artisanalement jusqu'à présent. Je reste dans l'idée qu'il faut accompagner les participants dans une démarche pédagogique et démystifier un peu l'Osint. Tout le monde est capable de le pratiquer avec des outils simples disponibles sur internet.

La plateforme (www.ozint.eu) ouvrira ses portes le 3 octobre 2022. Elle permettra à chacun de s'inscrire gratuitement et d'accéder d'une part à tous les anciens challenges que j'ai publiés, mais également à tous les nouveaux challenges créés par l'équipe Ozint, qui est constituée des membres actifs de la communauté

s'étant créée. On pourra jouer également en équipe, et pouvoir consulter son classement général solo ou team. Tous les challenges seront accessibles en permanence, et de nouveaux sujets seront proposés très régulièrement.

Tout membre pourra également proposer ses propres challenges pour alimenter le terrain de jeu de la communauté (après validation bien entendu)

De nombreux contenus pédagogiques seront également disponibles, permettant d'apprendre la pratique de certains outils importants ou des méthodes d'analyse.

Nous avons également un serveur discord très actif avec pas loin de 1600 membres alors que la plateforme n'est pas encore ouverte. Les discussions, échanges et accompagnement font partie de notre ADN, nous collaborons notamment à titre d'exemple avec « C'est vrai ça ? », un compte LinkedIn très actif, qui tente d'effectuer du fact checking à la demande des utilisateurs de LinkedIn sur des sujets très variés.

CADE : Est-il possible de nous parler de la genèse du projet « Ozint » et de ses perspectives d'évolution ?

Julien Métayer : À l'origine, tout est venu de la période Covid. Mon activité professionnelle étant relativement ralentie, celle de mes connaissances personnelles ou professionnelles aussi, j'ai eu l'idée de concevoir une chasse aux trésors en ligne, s'appuyant sur des choses intéressantes ou amusantes qu'on pouvait trouver sur Internet. Au départ, ce n'était pas forcément que de l'Ozint, mais je me suis rendu compte que les challenges qui fonctionnaient le mieux étaient ceux qui touchaient aux réseaux sociaux et à la recherche d'information sur internet. C'est clairement ce qui m'a donné l'idée des premiers sujets que j'ai publiés sur LinkedIn.

Dans les projets à plus ou moins long terme, nous allons également très probablement contribuer à la recherche de personnes disparues avec Interpol (yellow cases).

Le modèle économique de la plateforme sera la gratuité

pour les utilisateurs, et un modèle payant pour les entreprises qui souhaitent bénéficier de la force de la communauté (recrutement, CTF privés, enquêtes privées, formations, sensibilisation). Nous avons également l'intention d'effectuer une levée de fond (ou un crowdfunding) pour nous permettre d'avoir les financements nécessaires à notre maintenance et notre développement.

Beaucoup d'options sont sur la table, nous avons énormément de sollicitations de partenariat ou de prises d'intérêt, toute la difficulté va être d'effectuer les bons choix dans l'intérêt de notre communauté.

CADE : Dans le cadre de l'initiative Ozint, avez-vous participer à des enquêtes officielles en collaboration avec les forces de l'ordre ?

Julien Métayer : A l'occasion du DEFCON3.0 à Las Vegas, j'ai eu le plaisir de participer au dernier concours organisé par Tracelab et les autorités américaines sur des recherches de personnes disparues. Nous avons pu retrouver l'une d'entre elles (vivante), et avons transmis toutes les informations collectées au service fédéral compétent.

En France, la collaboration entre les autorités et les communautés n'est malheureusement pas encore très établie. Europol et Interpol sont un peu plus en avance sur ces sujets, mais sans pour autant fournir un cadre de collaboration très précis, ni structuré. Nous serions ravis de pouvoir participer plus activement à des enquêtes officielles, la force de la communauté permettant très probablement une aide précieuse à des autorités manquant souvent de personnel et de moyens.

Entretien publié le Vendredi 30 Septembre 2022

5 - L'impact des pays émergents sur la gouvernance économique mondiale



Interview d'Alexandre Kateb,
Économiste et fondateur de Multipolarity Report

Centre Algérien de Diplomatie Économique : Bonjour Alexandre Kateb, pourriez-vous vous présenter auprès de nos lecteurs ?

Alexandre Kateb : Je suis un expert économique et financier avec une vingtaine d'années d'expérience au croisement de la prospective économique, du conseil en stratégie, et de la gestion des risques financiers. J'ai fondé en 2020, The Multipolarity Report (multipolarity.info) un service d'analyse à 360° de l'économie et des marchés mondiaux, associé à une veille en temps réel sur les développements clé sur les plans géo-économique et géopolitique, grâce à des technologies innovantes fondées sur l'intelligence artificielle qui exploitent de multiples sources de données alternatives, « Alt-data » (publications sur les réseaux sociaux, image satellitaires, indicateurs en temps réel d'activité, etc.). Je suis également maître de

conférence en économie et en finance internationale à Sciences Po Paris.

CADE : Comment se définissent les pays émergents ?

Alexandre Kateb : Il n'y a pas de définition unique, figée ou consensuelle des « pays émergents ». Le concept remonte aux années 1980 lorsqu'on parlait de « marchés émergents » – par opposition à des « marchés matures » – dans un contexte marqué par le plan Brady et la crise de la dette souveraine en Amérique latine (Mexique, Brésil, Argentine, ..). Par extension, le qualificatif a également été appliqué aux marchés financiers qui se sont développés en Asie dans les années 1990 (Corée du Sud, Thaïlande, ...) et parmi les ex-pays communistes d'Europe (Russie, Pologne avant son adhésion à l'UE, ...). La notion de « pays émergent » est une généralisation supplémentaire qui va au-delà de la sphère financière, et qui désigne un pays connaissant des processus de transformation rapides de son économie, généralement accompagné d'une convergence accélérée du revenu par habitant avec celui des économies dites développées ou avancées. On pense bien sûr à la Chine et à l'Inde, ou encore à l'Indonésie et au Brésil, pour ne citer que les plus grands. On englobe parfois dans ce groupe tous les pays à revenu intermédiaire – voire des pays à faible revenu, comme l'Éthiopie ou le Rwanda par exemple, qui ont récemment connu une dynamique de croissance accélérée.

CADE : Quelle analyse faites-vous des ressorts de la montée en puissance des pays émergents remettant en cause le système économique établi à la fin de la seconde guerre mondiale ?

Alexandre Kateb : Il s'agit avant tout d'un processus d'industrialisation et de rattrapage économique de long terme qui repose sur des fondations démographiques et technologiques, ainsi que sur des progrès dans la gouvernance et l'allocation des ressources. En ce sens, ce processus reproduit ce qui s'est d'abord passé en Europe occidentale, en Amérique du Nord au XIXème

siècle, puis au Japon et en Russie au début du XX^{ème} siècle, avant de s'étendre progressivement à la Chine, à l'Inde et à d'autres économies non occidentales à partir de la seconde moitié du XX^{ème} siècle. L'élément clé de ce processus est l'industrialisation. La Chine en est le parfait exemple puisqu'elle a appliqué cette logique jusqu'à devenir 'l'usine du monde'. Le maître mot est la hausse de la productivité du travail, car il n'y a pas de croissance ni de développement à long terme sans cette dernière. Or la productivité du travail est essentiellement liée à deux facteurs : l'investissement en capital par travailleur et la productivité totale des facteurs – c'est-à-dire le progrès technique. La révolution des technologies de l'information, qui était en gestation depuis l'invention du transistor en 1947, mais qui a véritablement commencé à se diffuser à partir des années 1980 avec la démocratisation induite par la micro-informatique, a donné un nouveau coup d'accélérateur à ce processus de rattrapage.

CADE : Les BRICS contestent l'actuel ordre économique dominé par les pays occidentaux et œuvrent pour le décentrage du monde. Comment interprétez-vous cette contestation ?

Alexandre Kateb : Cette contestation est avant tout liée à une donnée de base, à savoir un déplacement vers l'Est et le Sud du centre de gravité économique de la planète, hors des traditionnelles puissances industrialisées (G7) au profit de nouvelles puissances industrialisées nouvelles telles que la Chine, la Corée du Sud et les pays de l'Asie du Sud et du Sud-Est – Inde, ASEAN –, ou renaissantes telles que la Russie post-soviétique et les économies d'Amérique du Sud (Brésil, Argentine). Le Moyen-Orient et l'Afrique participent également à cette dynamique, à travers le rôle de pivot géopolitique et de hub industriel et commercial joué par la Turquie, au carrefour de l'Europe, de l'Eurasie, du Moyen-Orient et de l'Afrique, ainsi que par l'émergence technologique de l'Iran, en dépit de tous les obstacles rencontrés par cette nation. On peut également y ajouter les pétromonarchies de la péninsule arabique, en particulier depuis l'arrivée au pouvoir de leaders décomplexés qui ont pour ambition de transformer radicalement cette région, en misant sur la technologie et le capital humain.

CADE : Quelles pourraient être selon vous les prochaines mutations de la gouvernance économique mondiale ?

Alexandre Kateb : L'économie mondiale traverse aujourd'hui une zone de fortes turbulences. Ce que l'on appelle la « mondialisation », c'est-à-dire en réalité un certain mode d'organisation des rapports de production et d'échange au niveau mondial fondé sur le rôle hégémonique des États-Unis – secondés par leurs alliés européens et asiatiques (Japon, Corée du Sud) – semble aujourd'hui toucher à sa fin. Cet ordre était fondé sur un ensemble de règles, d'incitations et de contraintes dures ou molles. Il reposait – et il repose toujours – dans la pratique sur un ensemble d'institutions chargées de mettre tout cela en musique (institutions de Bretton Woods, GATT puis OMC), et plus fondamentalement sur les fondements de la puissance occidentale : suprématie technologique et militaire, poids et attractivité des marchés occidentaux – y compris des banques et des marchés financiers, se traduisant par l'hégémonie monétaire du dollar américain. Tout cela est progressivement battu en brèche mais il y a des résistances, compréhensibles, à un processus séculaire qui vise à réaligner la puissance économique avec la puissance démographique, qui s'est accéléré depuis que la Chine a adopté l'économie de marché. En réalité, l'essence du système mondial est d'être multipolaire. Tant qu'il y aura des frontières et des peuples distincts, il y aura une compétition entre ces peuples et les États qui les représentent. Qui dit compétition dit aussi conflit, notamment pour l'accès aux ressources rares (aujourd'hui ce sont les hydrocarbures, demain ce seront les métaux rares). Il faut donc des règles pour éviter que les conflits ne s'enveniment au point de dégénérer en conflagration généralisée comme le monde en a déjà connu. La gouvernance économique mondiale devra prendre acte de ce caractère multipolaire tout en « pacifiant » les conflits à travers des normes et des règles réalistes et crédibles – c'est-à-dire respectées par tout. On peut parler en ce sens d'une nouvelle « mondialisation multipolaire », qui succéderait à la « mondialisation unipolaire ».

Il y a aussi des problèmes comme le changement climatique ou la lutte contre les pandémies, qui

nécessitent une coordination et une coopération entre tous les pays – quelles que soient leurs rivalités. Toute la difficulté est de maintenir un semblant de multilatéralisme dans un monde multipolaire.

CADE : Comment définiriez-vous l'économie algérienne et les réformes structurelles lancées en faveur d'un développement durable ?

Alexandre Kateb : L'économie algérienne a connu un nombre de cycles et de crises qui l'ont façonné. Il faut remonter à la genèse, c'est-à-dire à l'époque de l'indépendance. Le problème central était alors celui du capital humain. En effet, sur dix millions d'Algériens recensés en 1962 seule une petite minorité disposait d'une formation secondaire, et une infime minorité disposait d'une formation supérieure. Lorsque l'on compare cela avec la situation qui prévaut aujourd'hui, c'est sans commune mesure. Les progrès accomplis dans ce domaine sont considérables, même si on peut critiquer la qualité de la formation délivrée aujourd'hui. C'est sans doute le prix à payer de la massification de l'enseignement secondaire et supérieur, même si des erreurs ont également été commises, comme la politique d'arabisation à marche forcée. La politique de développement économique suivie dans les années 1960-1970 a été guidée par un objectif alors partagé dans l'ensemble de ce que l'on appelait le « tiers-monde », à savoir assurer une industrialisation accélérée et un rattrapage en l'espace de deux ou trois générations du niveau de vie occidental. Le modèle d'économie planifiée à la soviétique ou d'économie mixte à la yougoslave – ce dernier étant plus proche du tempérament algérien – semblait offrir un manuel prêt à l'emploi pour cela. Or, pour différentes raisons, à la fois endogènes et exogènes, la réplique d'un tel modèle n'a pas fonctionné en Algérie. C'est pourquoi, dans un contexte de crise économique et sécuritaire, il a été décidé d'orchestrer une libéralisation plus poussée de l'économie algérienne. Le problème c'est que cette libéralisation n'a pas abouti – le système bancaire demeure par exemple toujours dominé par quelques banques publiques et le dinar n'est pas convertible. Elle s'est surtout traduite par un démantèlement ou un dépérissement du secteur économique public, sans que le secteur privé ne prenne le relais, du moins initialement. Lorsque cela a fini par se produire, avec l'émergence de quelques groupes privés

de taille comme CEVITAL ou CONDOR, ces opérateurs se sont heurtés à un ensemble de contraintes et de freins liés à l'insuffisante mue de la gouvernance économique et à la difficulté de rayonner à l'international – en raison du régime de change. Il y a une interférence trop grande du politique dans le domaine économique, et une considération des questions économiques sous un prisme politique. On objectera que tout est politique, in fine. Oui mais il y a la bonne manière et la mauvaise manière de faire cela. La bonne manière est simple : cela s'appelle un État de droit. Et tant que cette question de l'État de droit ne sera pas résolue, cela constituera un frein très contraignant pour les opérateurs économiques, et pour toute la société algérienne dans son ensemble.

CADE : Au regard de la capacité stratégique de l'Algérie et de ses diverses potentialités, comment pourrait-elle se positionner dans le cadre d'un éventuel nouvel ordre international multipolaire ?

Alexandre Kateb : L'Algérie a toutes les cartes en main pour jouer un rôle clé dans le nouvel ordre international multipolaire. C'est un pays qui est souverain sur le plan énergétique et qui pourrait l'être demain sur le plan alimentaire. Rappelons que l'Agriculture a connu une croissance accélérée dans les années 2000-2020 grâce à un investissement massif de l'État dans ce secteur. En outre, l'Algérie dispose d'un important capital humain qui peine aujourd'hui à s'exprimer en raison d'une économie qui reste dominée par la rente et par les multiples canaux de recyclage de cette dernière. C'est peut-être là la principale faiblesse de l'Algérie car son absence de mise à niveau technologique et sa désindustrialisation précoce l'empêchent actuellement de jouer un rôle actif dans les grandes transformations économiques mondiales. Cela ne l'empêche pas néanmoins d'avoir un poids non négligeable sur le plan géopolitique, à travers son ouverture stratégique sur l'Afrique et en particulier sur le Sahel et l'Afrique de l'Ouest.

CADE : L'Algérie s'intéresse officiellement aux Brics – l'alliance de puissances émergentes rassemblant Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud – et à la puissance économique que représente ce groupe. Quel est votre point de vue sur une potentielle intégration de l'Algérie à cette alliance ?

Alexandre Kateb : L'Algérie a toute sa place dans le cadre d'une alliance élargie adossée aux BRICS qui en formeraient le noyau dur, au côté d'autres puissances démographiques et économiques émergentes de grande taille comme le Nigeria et l'Indonésie, ou de taille intermédiaire comme l'Iran, l'Égypte et l'Argentine. Cette alliance ne possède pas encore beaucoup d'institutions opérantes, si l'on excepte la Nouvelle Banque de Développement – ou Banque des BRICS – basée à Shanghai. Mais à l'avenir on pourrait imaginer un renforcement de la coopération sur les plans commercial et financier, à travers des instruments existants ou qui seraient créés pour offrir une alternative au système financier international actuel, fondé sur le rôle central du dollar américain et, dans une moindre mesure, sur les autres devises occidentales.

Recommandations :

- Instaurer un véritable État de droit, prélude à toute gouvernance soutenable dans la durée
- Réorienter les incitations publiques pour passer d'une économie fondée sur la rente des hydrocarbures et les rentes de situation qui y sont associées à une économie fondée sur l'économie de la connaissance, l'innovation et la valorisation du capital humain
- Relancer l'intégration régionale en dépassant les conflits hérités du passé
- S'ouvrir davantage aux pays d'Afrique subsaharienne et développer les relations économiques avec ces-derniers, ainsi qu'avec les pays asiatiques les plus dynamiques et avec les pays latino-américains

Interview publiée le Jeudi 03 Novembre 2022

SWOT	Facteurs de réussite, Utiles pour atteindre l'objectif	Facteurs d'échecs Néfastes pour atteindre l'objectif
Env interne	Forces de l'Algérie	Faiblesses de l'Algérie
	Position géostratégique, souveraineté énergétique et souveraineté alimentaire potentielle	Retards dans la mise à niveau du système bancaire et financier, dépendance trop forte vis-à-vis de la rente des hydrocarbures pour assurer l'équilibre de la balance courante et de la balance budgétaire, retards dans la mise à niveau de la gouvernance économique, très faible participation des femmes à l'économie et à l'emploi, et problème de fuite des cerveaux qui résulte de tout ce qui précède
Env externe	Opportunités pour l'Algérie	Menaces pour l'Algérie
	Une meilleure valorisation du capital humain et notamment du capital humain féminin aujourd'hui très largement sous-exploité	La fin potentielle de l'ère des hydrocarbures au niveau mondial à horizon 2050-2060.

6 – La Stratégie-réseau



Entretien avec Christian Marcon,
Professeur des Universités et Directeur de la Revue
Internationale d'Intelligence Économique

Centre Algérien de Diplomatie Économique :
Bonjour Christian Marcon, pourriez-vous vous présenter auprès de nos lecteurs ?

Christian Marcon : Je suis professeur des universités en sciences de l'information et la communication à l'IAE – Université de Poitiers. En termes pédagogiques, je suis responsable du master 2 Intelligence économique dans sa version en apprentissage. En termes de recherche, je suis responsable de l'axe Intelligence Stratégique Internationale du laboratoire CEREGE. Mes propres travaux portent principalement sur les stratégies d'acteurs qui s'organisent en réseau, notamment dans le domaine de l'intelligence économique que je commence à assez bien connaître puisque j'étudie le secteur depuis ma thèse qui fut, en 1998, la première portant de façon centrale sur intelligence économique. Sur ce sujet j'ai coécrit avec Nicolas Moinet *La stratégie-réseau* (2000), *Développez et activez vos réseaux* (2008), *L'intelligence économique* (2011) et *Stratégie-Réseaux* (Éditions VA, 2021), ainsi qu'une analyse de la façon dont l'intelligence économique a été étudiée par les chercheurs en France, étude publiée sous le titre *La recherche française en intelligence économique* (2014). Et enfin, après en avoir été de

rédacteur en chef pendant plusieurs années, je dirige depuis 2019 la *Revue Internationale d'Intelligence Économique*.

CADE : Vous êtes, avec Nicolas Moinet, les auteurs d'un essai intitulé « La stratégie-réseau ». Pourriez-vous nous décrire cet univers ?

Christian Marcon : Vaste question ! En réalité, nous avons écrit trois ouvrages consacrés aux réseaux avec Nicolas Moinet. *La stratégie-réseau*, paru en 2000, était le premier ouvrage qui abordait l'étude des réseaux spécifiquement en postulant l'existence de véritables stratégies d'acteurs organisés en réseau. Beaucoup d'auteurs avaient déjà étudié la mécanique du réseau. Les magazines cherchaient, et continuent à chercher, à nous édifier régulièrement en nous présentant le réseau de tel acteur politique ou économique, ou en nous assurant qu'ils ont identifié « les meilleurs réseaux pour réussir ». C'est très discutable. Sans parler de l'idée que les réseaux numériques couplés à l'intelligence artificielle feraient de nous des acteurs réseaux performants par essence – ce qui est faux. Donc, dans ce premier ouvrage nous avons mis en évidence ce qu'est une dynamique de stratégie-réseau, ses soubassements, ses étapes, ses ressorts relationnels... Le deuxième ouvrage a essayé de rendre le premier un peu plus accessible, un peu moins universitaire. Et puis nous nous attendions à ce que le relais soit pris et que d'autres autres avancent sur ce point. Au Brésil, par exemple, ou une traduction de *La stratégie-réseau* a été publiée, nous sommes régulièrement cités avec cette idée de stratégie-réseau. Mais en France, les chercheurs ne se sont pas emparés du sujet. On en reste souvent à la description ou aux recettes comportementales dans bien des cas. C'est pour cela que nous avons repris le collier en 2021 avec *Stratégies-Réseaux*.

Ce qui caractérise l'univers des réseaux désormais, c'est à la fois l'envahissement des logiques réseaux par les pratiques numériques permises par les plateformes de réseaux sociaux mais aussi, et c'est très net, la persistance de la dimension relationnelle directe qui demeure extrêmement importante. Ce que je veux dire, c'est

que lorsque des chefs d'entreprises envisagent de développer des projets ensemble, ils se rencontrent. Ils échangent directement, ils bâtissent une relation, ils bâtissent une confiance... Bref, ils mettent en œuvre une stratégie-réseau relationnelle d'abord, et éventuellement ils la doublent d'une stratégie-réseaux numérique pour donner de la visibilité à leur action, ou y chercher des ressources complémentaires s'ils le jugent pertinent. Cela ne signifie pas que les stratégies-réseaux numériques sont secondaires, ou moins efficaces. Cela signifie qu'il faut, s'agissant de stratégie, bien définir le terrain d'action, les acteurs, leurs forces et faiblesses, les facteurs d'influence, la part du secret, la part de l'intelligence des foules, la part de la publicité...

CADE : Quelle est la place des réseaux dans la société de l'information ?

Christian Marcon : Elle est considérable, à plusieurs niveaux. D'abord pour l'acquisition ou l'échange d'information, notamment d'information grise, celle qui n'est pas ou pas encore publique. Celle qui intéresse beaucoup les professionnels de l'intelligence économique ! Encore faut-il qu'une confiance se crée entre les membres du réseau, sans quoi le bénéfice informationnel est très mince.

Ensuite, les réseaux sont des systèmes sociaux d'appartenance avec leur sociabilité, leurs symboles, leurs apports en intelligence et leurs travers ! Faire partie d'un réseau, numérique ou relationnel, est essentiel pour éviter l'isolement professionnel, qui est souvent une souffrance et toujours un risque de déconnexion des dynamiques.

Mais ne rêvons pas : le réseau est à l'image de la société en général. Il peut être la meilleure ou la pire des organisations pour des acteurs. Ce sont les mêmes dynamiques qui sous-tendent des réseaux mafieux et des réseaux de solidarité : une raison d'être partagée par leurs membres (tenir un territoire sous son emprise, ou apporter de l'aide à des personnes en difficulté, selon le cas), un dynamique de pilotage (qu'elle soit violente ou constructive), des règles du jeu relationnel (soumission ou participation), une organisation plus ou moins structurée et de la matière à échanger (de l'argent, de la drogue, des armes dans le premier cas, de l'entraide et de l'intelligence par exemple dans le

second cas). De sorte que créer un réseau opérationnel, c'est agir sur les cinq facteurs, tout comme attaquer un réseau, quel qu'il soit, c'est chercher à le mettre en difficulté sur l'un de ces cinq facteurs au moins.

C'est une lecture pertinente de nos sociétés et notamment de la société de l'information, que la lecture systémique avec le prisme des réseaux, ou les acteurs-réseaux pour reprendre l'approche de Callon et Latour. C'est en tous cas la mienne.

Pour en revenir à votre question précisément, sommes-nous d'ailleurs dans une société de l'information ou dans une société infocommunicationnelle, autrement dit dans laquelle l'acte de communiquer est plus important que l'acte d'informer ? Si, pour reprendre Watzlawick, « on ne peut pas ne pas communiquer », on peut parfaitement ne pas informer de la réalité. Les états totalitaires étaient traditionnellement fondés sur cela. Le drame est que nos sociétés démocratiques sont en train de basculer dans cet engrenage mortifère. Nous savons tous que, dans notre post-modernité, la croyance en une « information » a plus d'impact que la véracité de celle-ci. On change le monde en lui donnant à croire, peut-être plus qu'en l'informant. Or les réseaux jouent un rôle puissant dans les logiques de communication. Les plateformes de réseaux sociaux l'ont amplement démontré, qu'il s'agisse des bulles informationnelles (qui signifient l'inclusion dans des réseaux de partage d'une pensée politique souvent) ou de pratiques de désinformation. En termes d'intelligence économique, ce n'est pas secondaire : faut-il faire de la veille informationnelle ou de la veille communicationnelle ? Probablement les deux.

CADE : Qu'est-ce que la boucle OODA (observation, orientation, décision, action) ? Et quel lien existe-t-il entre la notion de réseau et cette boucle ?

Christian Marcon : La boucle OODA, dont vous donnez le développé, est un modèle d'analyse de situation et de prise de décision inspiré de l'ouvrage de John Boyd, qui suggère que c'est la vitesse à laquelle on parvient à boucler la boucle qui donne un avantage compétitif, aussi bien dans une situation militaire que dans une situation politique ou de concurrence entre entreprises. On se situe là dans un paradigme où la vitesse de décision, d'action, etc. est perçue comme un atout majeur. La time based competition a été

formulée par le Boston Consulting Group dans les années quatre-vingt. Elle reste en vogue. On semble avoir oublié en passant la maxime : premier à essayer, premier à échouer... On se situe là dans une logique court-termiste dont nous voyons bien aujourd'hui les ravages sur l'état de notre planète.

Là encore, le réseau est un facteur de la boucle OODA. J'ai proposé, dans un article qui a déjà quelques années, une description des multiples contributions possibles des réseaux aux divers stades d'un cycle du renseignement. Il me semble que l'on peut faire le même genre de rapprochement avec la boucle OODA. Le réseau peut-être un capteur de signaux (Observation), donner des repères pour l'Orientation grâce aux informations qu'il partage ou aux analyses qu'il fournit, aider ou orienter la Décision et être inclus dans la stratégie d'Action, via une stratégie-réseaux. Soyons précis : il peut agir positivement, comme il peut aussi entraver l'observation, l'analyse, l'action... parce qu'il génère une cécité collective qui repose souvent sur un sentiment de maîtrise, de domination, de tout savoir. Une fois encore, le réseau peut être un atout ou une entrave.

CADE : En quoi le technoglobalisme japonais est-il un modèle de stratégie-réseau ?

Christian Marcon : On trouve une excellente présentation de cette stratégie dans le rapport du Commissariat Général du Plan paru en 1994 :

« Intelligence économique et stratégie des entreprises ». L'idée était habile, et je pense qu'elle a été largement reprise par d'autres pays. Il s'agissait d'intégrer des réseaux de création de connaissances et de recherche, d'une manière ou d'une autre, pour s'approprier celles-ci au stade de leur émergence, afin de gagner du temps par rapport à la démarche précédente qui consistait, sommairement, à copier des produits finis pour, soit en faire de simples copies, soit apprendre leur technologie ex-post. Cette approche-là sert, bien entendu à rattraper son retard, mais elle est moins performante que celle qui consiste à être dans le dispositif dès le stade de la création des connaissances. En termes stratégiques, l'engagement est totalement différent. On se situe dans une relation d'affrontement dans le cas du simple, mais efficace, copiage des idées des autres. On se situe dans une stratégie-réseau d'entrisme, puis de collaboration financière

ou scientifique, laquelle implique une cohabitation dans le réseau, et une participation à la définition des règles du jeu et donc du pouvoir. Lorsque vous êtes majoritaire financièrement dans un laboratoire de recherche à plusieurs partenaires, vous avez le pouvoir dans le réseau. Mais même en étant simplement partie prenante, par le jeu des relations établies dans le réseau partenarial scientifique, vous avez un accès précoce à des connaissances. On peut s'interroger aujourd'hui sur la présence de nombreux doctorants chinois, par exemple, dans les laboratoires de recherche scientifique. Au nom de la collaboration scientifique internationale, on ouvre parfois des accès à nos centres avancés de recherche. Les chercheurs ont de bonnes raisons, scientifiques, humanistes, pour cela. Les pays ont aussi d'autres bonnes raisons... dans une logique à la fois de compétition et de contestation au sens que leur donnent Chauvancy et Moinet[1] dans le sillage du général Burkhard.

CADE : Quelles sont les clés pour mettre en œuvre une stratégie-réseau réussie ?

Christian Marcon : La première clé est sans doute d'avoir « l'esprit réseau », ce sens du contact, cette compréhension des rapports humains, de la construction d'une confiance qui permettra que s'enclenche une dynamique de réseau. Pas de confiance, pas de stratégie-réseau relationnelle qui fonctionne. La deuxième clé est d'être en soi une ressource pour les autres si l'on veut qu'ils consacrent du temps et de l'énergie à se mobiliser au service de votre projet stratégique, avec sans doute un peu l'idée qu'un jour ils pourront à leur tour vous solliciter. Ensuite, je dirai qu'il faut pouvoir se projeter dans le temps. La stratégie-réseaux est d'abord une construction relationnelle patiente, puis une mobilisation d'acteurs dans une perspective temporelle parfois de très court terme (résoudre un problème immédiat), mais aussi plus souvent dans la création de dispositifs autour de projets qui dureront tant qu'il y aura de l'engagement pour les porter, une vraie raison d'être au réseau, un respect des règles d'organisation de l'engagement collectif, une structuration suffisante et des ressources à s'apporter au service du projet. On y revient.

CADE : Pour finir, comment définissez-vous le management en réseau ? Et de quelle manière est-il lié à l'intelligence économique ?

Christian Marcon : Vaste question ! Le management en réseau est une approche managériale qui intègre les caractères du réseau dans sa pratique. Par exemple, il s'agit de se départir de l'habitude hiérarchique : je suis ton supérieur, je dis et tu fais. Dans la logique réseau, les liens le plus souvent ne sont pas hiérarchiques. La collaboration est consentie, voulue. On peut quitter un réseau – ce qui fait la différence avec les sectes.

On le quitte effectivement ou passivement, en restant aussi inactif que possible. A partir de là, les ressorts d'influence dans le management en réseau apparaissent comme beaucoup plus variés : la position professionnelle parfois (le grade dans son métier, en quelque sorte) ; le charisme, la façon d'incarner l'action du réseau souvent ; la compétence dans bien des cas, notamment lorsque la visibilité du projet réseau n'est pas déterminante ; l'engagement au service du collectif réseau. Tout dépend des raisons pour lesquelles les acteurs s'engagent dans le réseau. Pour donner une définition, disons que le management en réseau est la pratique de pilotage qui, prenant appui sur l'engagement collectif dans ce qui fait la raison d'être du réseau, conduit les acteurs à faire avancer leur projet commun en jouant sur les interrelations d'une façon souple et respectueuse des membres, en cherchant l'adhésion et la participation plus que l'obéissance.

Si l'on parle maintenant d'un management en réseau qui ne se situe pas dans un réseau institué, d'un management plutôt du rapport à son ego network, à son tissu relationnel, alors le management de cette ressource repose sur la capacité à donner envie à ses contacts de contribuer à telle action que l'on mène. Cela suppose d'avoir construit un rapport de confiance suffisant avec ceux que l'on sollicite. Il faut avoir pris le temps de se

faire connaître, reconnaître et apprécier pour qui l'on est et, puisque l'on parle de réseau professionnel, pour la ressource que nous constituons.

Appliqué à l'intelligence économique, le management en réseau a du sens lorsque l'on bâtit un réseau de professionnels de l'intelligence économique, qui ne sont pas là pour autre chose qu'échanger des pratiques, soutenir leurs métiers, se former et – c'est la partie immergée de l'iceberg – essayer aussi de glaner des informations ou de chercher un soutien d'influence. Mais l'esprit réseau va au-delà. Tous les spécialistes concordent pour dire que l'intelligence économique est un métier de réseau, dans tous ses compartiments non techniques : savoir travailler avec le réseau des experts internes à l'entreprise qui sauront faire parler l'information que trouve le veilleur, travailler en réseau avec les acteurs de la filière pour percevoir les opportunités et les risques, etc... Jean-Christophe Blondeau[2], dont j'ai dirigé le doctorat, a particulièrement bien montré le rôle de cet informel en réseau dans la vallée de l'Arve. Le réseau est à l'intelligence économique ce que l'huile est à tout mécanisme articulé : ce fluide qui rend possible la coordination des pièces.

Liens :

[1] Compétition, contestation, affrontement : quels ennemis ?, dans Guerre économique. Qui est l'ennemi ?, octobre 2022, p. 18-25

[2] Jean-Christophe Blondeau, « Système économiques territorialisés et pratiques de communication informelles à finalité productive. Le cas de la vallée de l'Arve », 11 décembre 2020

Entretien publié le 21 Novembre 2022

8 – Maîtrisez Internet...avant qu'internet ne vous maîtrise !



Interview de Jérôme Bondu, Directeur d'Inter-Ligere Consulting

Centre Algérien de Diplomatie Économique : Bonjour Jérôme Bondu, pourriez-vous vous présenter auprès de nos lecteurs ?

Jérôme Bondu : Avant tout merci pour cette interview. J'ai eu le plaisir de me rendre cinq fois en Algérie pour animer des conférences et des formations sur l'intelligence économique. Ça a été à chaque fois un plaisir de découvrir Alger.

Je suis directeur du cabinet de conseil en intelligence économique « www.inter-ligere.fr ». J'assure des prestations de conseil en organisation de système de veille, de réalisation d'études, et d'animation de formation. En parallèle, j'anime le Club IES (club intelligence économique et stratégique) réseau informel de professionnels de l'intelligence économique. Les réunions sont de plus en plus en ligne et les auditeurs viennent du monde entier. Et enfin, je suis auteur de trois livres, dont « Maîtrisez internet avant qu'internet ne vous maîtrise » et plus récemment du « Petit bestiaire de la gestion des informations ».

CADE : Vous avez publié la deuxième édition de votre livre intitulée : « Maîtrisez Internet...avant qu'internet ne vous maîtrise ! ». Pourquoi avoir choisi ce titre ? Et, que représente le deuxième tome par rapport au premier ?

Jérôme Bondu : J'ai fait une réédition, car la première version était épuisée. Le contenu est relativement similaire.

Pourquoi ce titre ? Par ce que j'ai voulu mettre en avant le fait que nous ne maîtrisons pas internet ! Et je parle en connaissance de cause : Je forme régulièrement des collaborateurs dans les organisations : des veilleurs, analystes, managers, quelques soient les directions (marketing, communication, commerciale, ressources humaines, achats ...). Je forme aussi des étudiants en écoles de commerce et d'ingénieurs. Je sensibilise enfin des chefs d'entreprises, notamment au travers de l'APM (Association pour le Progrès du Management). Et l'expérience prouve que les techniques de recherche, de veille, d'analyse, de diffusion, d'influence et de sécurité informationnelle sont très peu connues. C'est un peu comme si nous pouvions conduire sans avoir le permis. Évidemment, sur internet il n'y a pas d'accidentés de la route. Donc le parallèle à ses limites. Néanmoins, on peut arguer qu'il y a des accidentés de l'information : surinformation, infobésité, infox (ou fakenews), complotisme ... tout cela représente des morts cérébraux. Mon livre a pour but d'offrir un code de la route numérique, et une maîtrise informationnelle.

CADE : Quel type de public ciblez-vous à travers le contenu de votre livre ?

Jérôme Bondu : Je vise le public des internautes entre 7 et 117 ans Soit un large public ! Plus sérieusement, j'ai écrit un livre facilement lisible, avec des conseils opérationnels. J'y présente autant des outils, des conseils que des méthodologies. À force d'enseigner ces matières dans mes formations, j'ai affûté mes manières de présenter ces sujets. Le danger est d'avoir un langage compliqué lorsque les concepts sont simples et applicables dans toutes les dimensions de la

vie : personnelle et entrepreneuriale.

CADE : Pourquoi devrait-on apprendre à rechercher l'information sur Internet ?

Jérôme Bondu : Parce qu'il en va de la pérennité de notre modèle de vie. Le numérique n'est pas une chose en dehors de la vraie vie. On ne peut pas opposer les deux. Le numérique rentre profondément dans notre vie réelle : nos amis sont sur les médias sociaux, nous faisons nos courses en ligne, nous nous renseignons en ligne et construisons notre opinion des politiques sur les médias sociaux... Il est donc essentiel d'apprendre à bien rechercher des informations pour être un meilleur citoyen, collaborateur, parent...

Ne pas maîtriser les techniques de recherche d'information revient à se laisser influencer par les outils que nous utilisons. Car il ne faut pas se leurrer, les outils numériques ne sont pas des objets neutres ou inertes. Ils collectent des informations sur nous. Ils nous apportent une information contextualisée, personnalisée. Ils dépendent d'une idéologie, celle de leurs concepteurs. Comme l'a dit Lawrence Lessing « code is law » que l'on pourrait développer de la manière suivante : le code informatique crée les normes.

CADE : Quelles sont les différentes sources dans la recherche d'informations ?

Jérôme Bondu : Google a une situation monopolistique dans pratiquement tous les pays du monde. La première des sources alternatives réside dans l'utilisation de plusieurs moteurs de recherche. Même si Qwant s'appuie sur le moteur américain Bing (qui appartient à Microsoft) on peut l'utiliser pour des recherches simples. Lilo ou Ecosia apporteront en plus la satisfaction de promouvoir des projets écologiques (notez qu'ils s'appuient aussi sur Bing). Si l'on veut un anonymat presque parfait, on pourra télécharger le navigateur Tor qui utilise le moteur de recherche DuckDuckGo.

Au-delà des moteurs de recherche vient la question des sources d'information. On pourra multiplier les sources d'obédience différentes. Suivre dans les médias sociaux des profils aux opinions divergentes pour se prémunir d'une pensée unique.

On pourra aussi s'abonner à des bases professionnelles (en fonction de nos moyens), et continuer à lire la presse et des livres.

Enfin, on pourra cultiver son réseau relationnel pour avoir dans son cercle d'information des personnes de tous les horizons pour éviter de s'enfermer dans une pensée unique et biaisée.

On le voit, les bonnes pratiques résident dans la multiplication des sources.

CADE : Peut-on lutter contre l'hégémonie des GAFAM ? Si oui, par quels moyens ?

Jérôme Bondu : Oui bien sûr et il le faut. C'est un devoir civique pour créer un monde numérique plus libre, et qui préserve la liberté de penser.

Par quels moyens ? Outre la multiplication des moteurs, on pourra multiplier les navigateurs pour ne pas s'enfermer dans une solution unique. On pourra privilégier Firefox qui est plus respectueux des données personnelles.

Pour les médias sociaux, l'hégémonie du trio Meta (Facebook, Instagram, WhatsApp), LinkedIn, Twitter est telle que les outils alternatifs ont du mal à émerger. Mais tester Mastodon en parallèle de Twitter est une bonne idée. On peut regretter la mort de Viadeo qui aurait pu être une alternative à LinkedIn.

Pour les systèmes d'exploitation sur ordinateur, on pourra se faire un dual boot avec Linux. Pour son téléphone, j'utilise personnellement la solution Murena (anciennement E-fondation) qui utilise une version open source d'Android (donc pas celle de Google).

On le voit, les solutions abondent. Il faut juste se donner le courage de s'y mettre. Comme disent les tenants des logiciels libres « la route est longue, mais la voie est libre » !

CADE : Qu'apportent les révolutions technologiques du type big data et intelligence artificielle à la pratique de la veille ou de la recherche informationnelle ?

Jérôme Bondu : Les outils de recherche et de veille qui utilisent l'intelligence artificielle ne sont pas encore très nombreux. Des solutions émergent pour la recherche d'information, comme Geotrend

qui propose des représentations cartographiques des résultats. Pour la veille, vous avez des solutions comme Keen ou Flint. Parallèlement les plateformes de veille professionnelles intègrent des briques d'IA. Mais tout cela est payant. Ce qui est bien normal, car « quand c'est gratuit c'est toi le produit ». En payant une solution, on participe à sa pérennité en plus de permettre un modèle économique qui n'est pas basé sur la revente des données des utilisateurs.

CADE : Quels sont les éléments clés devant être maîtrisés afin de créer une vraie dynamique de veille au sein de l'entreprise ?

Jérôme Bondu : Il y en a plusieurs. D'abord et avant tout, bien comprendre les besoins informationnels de l'organisation. Cela débouche sur la définition des axes de veille, d'un plan de veille, avec des sources pertinentes, des mots clés à surveiller, des clients internes, des modes de diffusion des informations. Ensuite, il s'agira de choisir un outil adapté et de le paramétrer.

Lorsque ces deux prérequis sont réalisés, on pourra commencer à diffuser des informations à valeur ajoutée. Il vaut mieux commencer doucement, mais sûrement, pour ne pas créer de la frustration ou de la dissatisfaction.

L'étape suivante est plus organisationnelle : on pourra essayer de se faire connaître dans l'organisation,

travailler au marketing et à la communication de son activité. Il convient d'adapter l'activité de veille à la culture, à la structure et aux besoins de l'organisation. Tout cela demande des qualités complémentaires : compétences techniques, relationnelles, analyse... Le veilleur est un mouton à cinq pattes.

CADE : Pour finir, qu'est-ce que la surveillance généralisée ? Et comment s'en protéger ?

Jérôme Bondu : Shoshana Zuboff a été une des premières à expliquer que le numérique a créé un nouveau capitalisme de surveillance. Son livre et sa démonstration font froid dans le dos. Elle explique que tous les outils numériques ont tous peu ou prou comme modèle économique la collecte de nos informations. Nos doubles numériques, analysés avec des solutions d'intelligence artificielle, servent à tester de nouveaux modèles économiques. Les GAFAM (ou désormais les MAMAA pour Meta, Alphabet, Microsoft, Apple, Amazon) ont pour objectif de reformater l'information mondiale à leur profit. À nous de travailler à un modèle alternatif et qui correspond aux valeurs des Lumières, de la liberté d'expression et de l'épanouissement humain. Comme l'a dit Gérald Bronner, nous sommes face à une révolution cognitive passionnante.

Entretien publié le 12 Décembre 2022

8 – Le tourisme en Algérie : un voyage, une riwaya !



Entretien avec Sofiane Lesage,
Fondateur de Riwaya-Travel

Centre Algérien de Diplomatie Economique :
Bonjour Sofiane Lesage, pourriez-vous vous présenter auprès de nos lecteurs ?

Sofiane Lesage : J'ai 28 ans, ayant deux frères plus âgés, je suis le dernier né d'un père français et d'une mère algérienne. Ma famille paternelle est issue de la haute bourgeoisie française, ce qui n'est pas tout à fait le cas de ma mère qui elle provient d'une famille modeste d'Algérie du côté d'Aïn Oulmène, une petite ville située dans la wilaya de Sétif. Mon père, qui était professeur d'anglais à la Sorbonne, a quitté sa vie de bourgeoisie pour se marier avec ma mère qui est arrivée en France pour entamer des études universitaires.

Je suis né en France, et à mes deux ans je suis parti pour l'Algérie, où j'y ai vécu un certain nombre d'années, jusqu'à mes dix ans, et c'est la raison pour laquelle je maîtrise le dialecte algérien de manière aussi fluide. De retour en France, j'ai fait collège et lycée en banlieue parisienne. A l'issue d'un baccalauréat obtenu avec mention, j'ai fait une licence en langues étrangères appliquées en anglais et arabe littéraire à l'Université Sorbonne Nouvelle – Paris 3. Par la suite, je me suis passionné pour le droit, c'est alors que j'ai entrepris de faire une licence à l'Université Paris-Panthéon-Assas. Ayant obtenu ma licence, j'ai préparé mon concours pour les grandes écoles de commerce, ainsi j'ai été

admis dans l'une des plus prestigieuses de France et même d'Europe, l'ESCP Business School.

Dans mes années d'étudiant, j'ai effectué de nombreux voyages dans beaucoup de pays dans le monde, étant donné que j'en ai visité environ une cinquantaine. Le fait d'avoir autant voyager m'a fait prendre conscience d'un certain nombre de facteurs clés dans le tourisme en général et des attentes en matière de prestation, de qualité et de prix plus particulièrement. Toutes ces années à voyager et mes connaissances en commerce et en entrepreneuriat, je les mets aujourd'hui à contribution pour le développement du tourisme en Algérie à travers ma Startup Riwaya-Travel (www.riwaya-travel.com).

CADE : Que représente pour vous le terme Riwaya dans le cadre de votre concept Riwaya-Travel ?

Sofiane Lesage : Riwaya est un terme qui n'est pas anodin, car j'ai souhaité par ce choix de mot arabiser mon concept.

À la différence des autres pays que j'ai visité par le passé, quand tu te rends dans les cafés algériens tu peux y croiser des individus pouvant te raconter l'histoire de l'endroit où l'on se trouve durant des heures sans que tu puisses t'en lasser, et c'est cela entre autres ce que m'évoque le terme riwaya.

Tout le monde pense que le plus gros potentiel touristique en Algérie c'est son Sahara (le désert algérien). C'est sans doute vrai pour beaucoup ! mais il y a dans les autres régions une richesse encore plus grande à mon sens et c'est le peuple en lui-même et tout ce qui en émane sous forme de culture traditionnelle ; La Kabylie, les Aurès, l'Algérois, les Hauts plateaux mais également la vallée du Mzab, le Gourara, le Hoggar, la Saoura, l'Oranie, qui sont chacune des régions avec des caractéristiques culturelles et parfois de langue spécifiques. L'Algérie est sans nul doute une source d'inspiration inépuisable pour différents arts qui ont tenté de s'inspirer certes des sites majestueux qu'elle offre mais aussi des multiples facettes que

reflète sa population. C'est la raison pour laquelle certains arts traditionnels à l'image de la musique algérienne se distingue par la diversité des genres musicaux et par son riche répertoire compilé sur des siècles d'échanges interculturels de par sa position de carrefour géographique. Et là, je pense aux trois grandes écoles de musique andalouse : Constantine (malouf), Alger (haouzi), Tlemcen (gharnata). Mais aussi à des genres musicaux modernes comme le Raï algérien, lequel est entré en ce mois de décembre au patrimoine mondial de l'Unesco.

Toutes ces raisons font que « L'Algérie n'est pas seulement un pays qui se visite, c'est surtout une histoire qui se raconte. »

CADE : Selon vous, qu'est ce qui fait que l'Algérie soit considérée comme une destination touristique sous-exploitée ?

Sofiane Lesage : Les chiffres démontrent bien que les efforts consentis peinent à faire décoller le secteur touristique. Si on se réfère à l'annuaire des statistiques sur le tourisme, considéré comme un recueil de statistiques et fichiers de données de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), on a pour l'année 2019 (année prépandémique) le chiffre de 2 371 000 représentant le nombre d'arrivées en Algérie, mais il faut savoir que ce chiffre inclut entre autres la diaspora donc il est fortement à nuancer.

Les investisseurs directs étrangers (IDE) représentent une deuxième lacune faisant de l'Algérie une destination touristique sous-exploitée. Dans le tourisme comme dans les autres secteurs d'activité, les IDE sont fondamentaux, et c'est la raison pour laquelle l'Algérie devra y constituer une plateforme ouverte à une diversité d'acteurs pour soutenir et promouvoir les investissements. Le Secrétaire général de l'OMT, Zurab Pololikashvili, ayant déclaré : « Des investissements bien ciblés peuvent stimuler l'entrepreneuriat, créer des emplois et favoriser la transformation verte du tourisme, en Afrique et partout dans le monde. L'OMT est attachée à promouvoir et à renforcer les investissements dans le tourisme, pour profiter du potentiel que possède le secteur d'être un moteur du redressement et porteur d'opportunités pour tous. ». Au-delà des données chiffrées et de l'investissement,

il y a également l'image et la réputation des algériens sur la scène internationale qui doivent être préservées et développées notamment par une stratégie de softpower, et cela inclut bien évidemment la mise en place d'une communication d'influence permettant de bâtir une identité qui nous distingue et qui montre la spécificité des algériens, la façon dont nous contribuons au développement de notre propre territoire et de perfectionner l'image que cela renvoie en dehors de nos frontières. Car à mon sens et au travers de mon propre vécu, l'Algérien est un Être d'exception, qui est capable de t'accueillir à bras ouverts, de t'inviter à sa table dans un moment de partage convivial, et c'est ces qualités humaines distinctives qu'il faudra mettre en avant aux yeux du monde. Je finirai en disant ceci ; afin d'attirer les touristes et les investisseurs étrangers, l'Algérie doit travailler davantage sa marque nationale et surtout communiquer autour d'elle.

Un troisième point qui fait que l'Algérie est considérée comme une destination touristique sous-exploitée, c'est le manque d'infrastructures. Mais j'aimerais nuancer ce propos en avançant le fait que depuis quelques années l'initiative a été prise par les acteurs concernés sous la tutelle du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat et par extension de l'appareil d'Etat algérien au regard de l'importance conférée à ce secteur d'activité de remédier au manque d'infrastructures adaptées nécessaires à la création d'une base solide pour asseoir durablement le tourisme algérien à l'image des nombreux hôtels en construction. Aujourd'hui, il y a une vraie dynamique du tourisme qui commence à se développer.

Cela étant dit, chez Riwaya-Travel on a la capacité mais aussi l'agilité pour évoluer dans des environnements en mutation. Par exemple, le manque d'établissements de restauration peut être pallié par des idées alternatives comme l'organisation de repas chez les habitants. Des techniques de contournement existent bel et bien, il suffit juste de savoir utiliser ses propres capacités créatives.

CADE : Quels sont vos trois ingrédients indispensables pouvant faire de l'Algérie une destination touristique attractive ?

Sofiane Lesage : Pour moi, le premier c'est la diaspora.

Et la diaspora dans tous les sens. Cela sous-tend entre autres un potentiel commercial et un potentiel en termes d'investissement ;

Le potentiel commercial : si on prend la diaspora présente sur le territoire français qui est la plus importante, un individu s'il arrive à convaincre cinq touristes français de partir en Algérie, multiplier par les trois millions d'algériens en France, ça nous fait déjà quinze millions de touristes, et en y ajoutant les autres pays incluant une immigration algérienne, ce chiffre augmentera de manière importante. C'est pour cela que la diaspora représente un atout indéniable.

Le potentiel en investissement : Tout algérien est fier de sa région et de son pays par extension. En ce qui concerne les algériens de la diaspora, pour beaucoup d'entre eux s'ils jugent que certaines conditions (législation, bureaucratie, sécurité, ...) sont réunies, ils n'hésiteront pas à investir et même pour certains à rentrer définitivement dans leur pays d'origine. À titre d'exemple, il peut y avoir des algériens issus de la diaspora intéressés de construire des maisons d'hôte, ceci pourra pallier au manque d'infrastructures hôtelières. Chaque algérien de l'étranger désireux d'investir en Algérie, peut démarrer avec cent mille euros, ce qui revient à dire vingt mille euros et l'accord d'une banque (d'où l'importance de développer le système bancaire en Algérie et de l'harmoniser avec le reste du monde). Au lieu d'investir dans l'immobilier en région parisienne, j'encourage cet algérien à venir dans son pays d'origine pour investir dans une maison d'hôte.

Le deuxième ingrédient, c'est le retrait de l'escorte policière qui n'a plus lieu d'être car le pays est aujourd'hui sécurisé. Moi-même, j'en ai fait l'expérience en voyageant en autocar rempli de femmes étrangères à travers plusieurs régions du pays, et je peux te dire que l'Algérie est un endroit « safe ». On peut instaurer notre propre système de sécurité sans pour autant faire appel aux forces de l'ordre.

Le troisième ingrédient est pour moi le visa électronique.

J'aurais tendance à rajouter un quatrième élément, qui est d'éviter de tomber dans le tourisme de masse. Ce n'est pas Riwaya-Travel qui choisit les profils de

touristes à cibler, c'est l'Algérie qui le fait. Cela me rappelle la fois où on a accueilli un touriste écossais en Algérie, de tous les écossais qui existent on est sans doute tombés sur le seul qui au lieu de chercher des pubs (un établissement où l'on consomme des boissons généralement alcoolisées) était plus intéressé par l'apprentissage de la danse chaoui dans la région de Biskra.

CADE : Quelle est votre définition du tourisme écoresponsable ? Et comment peut-il être appliqué en Algérie ?

Sofiane Lesage : Quand on parle de tourisme écoresponsable, entendons-nous bien, cela n'inclut pas le transport jusqu'en Algérie ; la grande majorité des touristes viennent par avion, un moyen de transport qui n'est pas en accord avec les règles écologiques, cela étant le propre de presque toutes les destinations touristiques. Néanmoins, quand le touriste arrive en Algérie, à ce moment-là on est en capacité de proposer une prestation écoresponsable.

Chez Riwaya-Travel l'écoresponsabilité ce n'est pas seulement l'écologie, c'est aussi le tourisme équitable ; cela se traduit par le fait de rémunérer dignement les populations locales impliquées dans le séjour touristique, qui seront en mesure d'apporter plus d'engagement, ce qui rendra leur prestation plus captivante aux yeux des touristes. Et d'un autre côté, cette rémunération posera les bases du développement d'un commerce équitable.

L'écoresponsabilité du tourisme en Algérie, peut passer par la création de labels. Cette initiative de labélisation serait du fait d'organismes spécifiques comme les syndicats professionnels. Ce label reflétant la responsabilité sociétale et écologique des acteurs économiques liés au secteur du tourisme devra faire l'objet d'un audit annuel. Il devra par ailleurs garantir la qualité et la conformité des prestations au bénéfice de leur clientèle nationale et internationale, ainsi que l'engagement et la responsabilité des prestataires à se préoccuper de l'environnement, des territoires visités et des populations d'accueil durant le voyage.

CADE : Que représente le tourisme en tant que secteur

d'activité pour l'économie Algérienne ?

Sofiane Lesage : Pour moi, le tourisme est un secteur indispensable au développement de l'économie algérienne, et au fait que l'Algérie puisse s'imposer par une économie forte sur les plans régional et international. Voici quelques données indiquant l'importance du tourisme par rapport au PIB : En 2019 (année prés-covid), ce secteur a contribué à hauteur de 169 milliards \$ à l'économie du continent, soit 7 % du PIB[1]. La part du tourisme dans le PIB algérien est de 5,7%[2], le Maroc 7%[3] et la Tunisie 13,8%[4]. Ces données chiffrées nous indiquent que l'Algérie, au vu de son potentiel touristique largement inexploité, a une marge de progression significative dans le cadre du développement de son secteur touristique.

Des problématiques comme la réduction du taux de chômage peuvent être résolues avec le développement du secteur touristique, lequel sera également vecteur de diversification pour l'économie algérienne et de son émancipation de la rente en hydrocarbures. Le tourisme devra donc à l'avenir occuper une place davantage stratégique dans l'économie algérienne. En termes de politique économique, il s'agira d'encourager et de promouvoir l'investissement dans le secteur touristique par la mise en place d'un système adapté et inclusif.

[1] <https://bit.ly/3HYRnCx>

[2] <https://bit.ly/3hW7JRS>

[3] <https://bit.ly/3jxEHIJ>

[4] <https://bit.ly/3vgjDsy>

Entretien publié le 27 Décembre 2022

Les responsables de publication :



Anis KHELLAF



Fares BOUYOUCHEF



@ contact@algeriancenter.com

🌐 www.algeriancenter.com

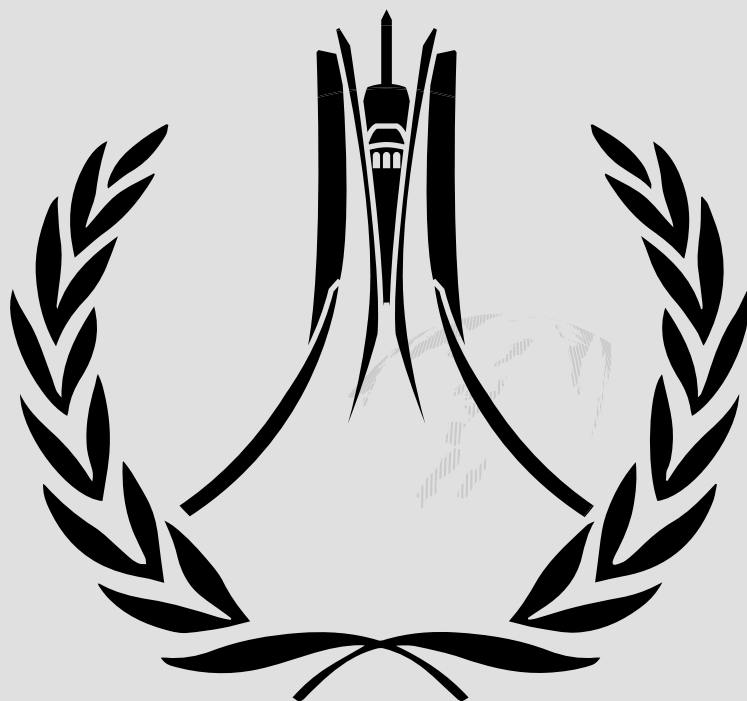
in https://bit.ly/3HGnUcX

🐦 https://bit.ly/3mVdMoL

f https://bit.ly/3FXOVsf

📷 https://bit.ly/31rugNZ

📺 https://bit.ly/3eTNgIa



ALGERIAN CENTER

Centre Algérien De Diplomatie Economique