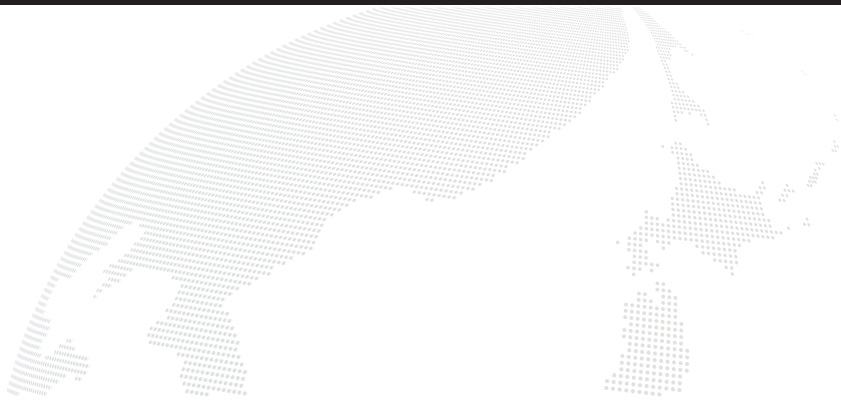


LA REVUE DE LA DIPLOMATIE ÉCONOMIQUE



JUILLET 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.





SOMMAIRE :

1 - Géopolitique et environnement

Entretien avec le Dr Anne Sénéquier, Chercheuse et Co-directrice de l'observatoire de la santé à l'IRIS.....6

2 - L'eau, un enjeu majeur

Entretien avec Malek Semar, Resilient entrepreneur, Fondateur de « No Water No Us ».....10

3 - Réseaux : les nouvelles règles du jeu, les comprendre, les identifier

Entretien avec Christophe Assens, Auteur et professeur de stratégie à l'Université Paris Saclay.....15

4 - « Direction l'Algérie » La série de reportages pour découvrir le plus vaste pays d'Afrique

Entretien avec Houari Ayadi, Rédacteur en chef adjoint et responsable d'édition à France 3.....19

5 - « Guerre économique : qui est l'ennemi ? ».

Entretien avec Maxime Renahy, Journaliste d'investigation.....21

6 - « Danger zone ». Témoignage d'un professionnel de la gestion de crise

Entretien avec David Hornus.....25

7 - Les conséquences de la mondialisation sur le travail en France

Interview du Professeur Laurent Izard.....30

8 - Conformité et Due Diligence – Risques, Évolutions et Bonnes Pratiques.

Entretien avec Éric Alexandre.....34

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 - Géopolitique et environnement



Entretien avec le Dr Anne Sénéquier,
Chercheuse et Co-directrice de l'observatoire de la santé
à l'IRIS

Centre Algérien de Diplomatie Économique :

Bonjour Anne Sénéquier, pourriez-vous vous présenter auprès de nos lecteurs ?

Anne Sénéquier : Bonjour. Mon parcours de médecin m'a mené sur plusieurs routes. Notamment l'humanitaire où je me suis rapprochée de l'approche « One Health » qui conjugue la santé humaine à la santé animale et environnementale. Cela m'a permis d'avoir une vision globale des choses et apprendre à faire du lien dans l'analyse des problématiques actuelles. Les récits de chacun au fil de mes rencontres m'ont orienté naturellement vers la géopolitique. La géopolitique, est un beau mot « tiroir » où l'on range plus ou moins sagement les thématiques majeures aussi diverses que varié qui sous-tendent à nos sociétés... et qui se marient aux grés de l'actualité.

CADE : La géopolitique classique a souvent considéré l'environnement comme une ressource. Qu'en est-il aujourd'hui ?

Anne Sénéquier : L'environnement a toujours été considéré comme une ressource, et cela ne changera pas. Comme souvent en géopolitique, ce n'est pas une chose à la place d'une autre, mais une notion supplémentaire qui se surajoute. L'environnement reste donc une ressource... utilisée toujours, mais que l'on commence à vouloir protéger, c'est là le nouveau paradigme, où il va falloir trouver un juste équilibre. C'est devenu un véritable enjeu pour les états. En 2015 la Chine a dû avancer vers une meilleure prise en considération du problème de la pollution dans son propre pays, suite à l'engouement suscité par un reportage sur la situation environnementale chinoise réalisé par une journaliste... qui a été visionné 155 millions de fois le premier Week-end de sa sortie. La capacité de chacun à s'inscrire dans la préservation de l'environnement devient des enjeux majeurs de stabilité sociale et économique. Nous sommes aujourd'hui les témoins privilégiés de la capacité du changement climatique et des maladies émergentes (les deux thématiques propres aux conséquences des activités humaines sur notre environnement) à bouleverser notre monde et ses certitudes.

D'autre part, comme toute ressource, l'environnement et sa protection peuvent générer des tensions sociales internes ou internationales autour de leurs gestions. Comme c'est le cas autour du partage des eaux du Nil (construction de barrage en amont de l'Égypte...), ou de la déforestation de l'Amazonie.

CADE : Entre géopolitique et environnement, on entend souvent que l'appât du gain tend à éclipser les problèmes environnementaux. Qu'en pensez-vous ?

Anne Sénéquier : Nous faisons face à la problématique de l'incohérence temporelle. Nous devons faire un effort immédiat (privilégier la préservation de l'environnement au détriment du gain immédiat) pour un avantage ultérieur (la capacité d'avoir su préserver notre qualité de vie). C'est pour être honnête assez compliqué pour le psychisme humain. Cependant cela voudrait dire que préservation de l'environnement et croissance économique sont incompatibles, ce qui n'est pas vrai. C'est une croyance qui se base sur le fait

que le développement des puissances occidentales s'est construit sur les énergies fossiles. Pendant 150 ans nous avons démultiplié l'impact que nous avons sur l'environnement, jusqu'à le courber à nos exigences sans nous rendre compte (ou en faisant bien attention de ne pas le voir) que cela menaçait notre propre existence. Aujourd'hui il nous faut déployer nos capacités d'adaptation et avancer vers une croissance verte et durable. La théorie est déjà sur la table, la pratique au niveau locale est déjà opérante. Le challenge est le passage à l'échelle, bien sûr le modèle où il n'y a qu'un impératif de productivité n'est plus de mise, on rajoute un cadre de contrainte : la durabilité du modèle. Cela complexifie les choses, mais l'effort inutile n'existant pas (c'est un autre dogme de la psychologie humaine) ce n'est qu'au dos au mur (nous y sommes déjà) que l'on va savoir être inventif et construire un nouveau modèle de croissance. Pour cela, il serait pertinent de saisir l'occasion pour redéfinir les termes de croissance, progrès et réussite...

On retrouve cette notion « d'appât du gain » et de « logique comptable » dans le concept des brevets et de la propriété intellectuelle censé protéger les investisseurs de certaines innovations, dont la diffusion libre permettrait pourtant de nous faire gagner de précieuses années sur cette transition énergétique. Les transferts de technologies et accords pour contrer ces obstacles juridiques existent déjà, mais sont encore trop faibles, pour avoir un véritable impact.

CADE : Quelles sont selon vous les conséquences environnementales découlant des luttes d'influence entre États pour le contrôle des ressources naturelles ?

Anne Sénéquier : Pour préserver l'environnement et les ressources naturelles, le principe de la coordination et de la coopération internationale est un principe indispensable.

L'année 2022 nous en donne 2 exemples :

- Le traité sur la haute mer à NY en août a échoué à la suite d'un désaccord entre les pays à revenu faible et intermédiaire et les pays à haut revenu face à la répartition des ressources génétiques de la haute mer. Les pays à haut revenu souhaitant exploiter les ressources génétiques de la haute mer sans se soucier de l'inaccessibilité de ces mêmes ressources pour les pays à revenu faible et intermédiaire. Conclusion, il

a fallu attendre 15 ans après le début des discussions pour aboutir, en février 2023, à un accord permettant la création d'aires marines protégées dans les eaux internationales. Tout en sachant que le temps que l'accord soit rédigé, ratifié et appliqué il va se passer de longues années. Dans le même temps, en 2022, le commerce international illégal d'animaux sauvages forestiers et maritimes a été estimé à plus de 10 milliards d'USD par l'ONU.

- La COP 15 de la biodiversité à Montréal en déc. 2022, à elle de son côté pour la première fois permis la signature d'un accord où 196 états se sont engagés à protéger 30% de la planète d'ici 2030. C'est loin d'être fait, mais c'est une première étape importante où lutte d'influence et contrôle doivent devenir plaidoyer et projet prenant en compte les différents déterminants pour que chacun puisse s'investir pleinement dans ce projet pour le bénéfice de tous.

Sans cet esprit de coopération, nous allons directement dans le mur. Nous reproduirions le même schéma qui sous-tend à la géopolitique depuis plusieurs décennies déjà, et donc les mêmes erreurs. On peut prendre l'exemple des crispations autour de la préservation de l'Amazonie, déclaré « Bien commun de l'humanité » par certains acteurs internationaux pendant que le Brésil de Mr J. Bolsonaro exhibait son droit de propriété en déforestant la forêt primaire pour développer divers projets agricoles et/ou énergétiques. Ou l'accaparement des terres agricoles en Afrique par les états en manque de terres dans leurs propres pays, telle que la Chine par exemple qui achète des terrains à des États qui ne se soucient pas de l'agriculture vivrière des populations locales.

Des situations où l'effet domino peut mener à la surexploitation de ressources, dégradation des écosystèmes, apparition d'activités illégales, déstabilisation sociale, déplacement de population, conflit armé (milices ou internationales) ... L'eau et la sécurité alimentaire sont deux éléments clefs qui peuvent facilement déclarer des conflits ouverts. Ils sont donc à surveiller de très près.

CADE : Quel est votre avis sur la géopolitique des matières premières stratégiques à travers la transition énergétique ?

Anne Sénéquier : Ce n'est pas la première fois que l'humanité vit une transition énergétique. Cette fois, comme les autres, nous ne ferons qu'ajouter une couche supplémentaire à la complexité de la géopolitique énergétique. Les énergies fossiles toujours présentes, continu d'être une force et un moteur puissant des décisions internationales, sur lesquelles il va nous falloir ajouter les éléments indispensables à la transition énergétique. Cobalt, lithium, terre rare, eau... On pense facilement à la RDC qui produit 70% du cobalt mondial, le Chili 21% du lithium... des pays qui pour le moment ne développent pas vraiment une production durable. Tout cela va bien sûr modifier l'échiquier international des matières premières où l'on voit déjà certaines puissances se positionner... La Chine à travers ses investissements contrôle 70% de la production congolaise de Cobalt, alors quelle produit elle-même la quasi-totalité des terres rares dans le monde. Inquiets de cette situation, les États-Unis se sont précipités en RDC au cours de l'année 2022 pour trouver une solution afin de sécuriser leurs approvisionnements en Cobalt... Nous risquons de rejouer la géopolitique de la seconde partie du XX^es autour du pétrole, et autres matières premières en enfermant les pays producteurs dans la malédiction de la rente des matières premières. Et se retrouver avec la situation paradoxale d'avoir un pays producteur d'élément indispensable à la transition énergétique qui lui sera pour autant inaccessible.

CADE : Que pouvez-vous nous dire sur la diplomatie et le multilatéralisme des questions climatiques ?

Anne Sénéquier : Aujourd'hui dans les relations internationales, la question climatique s'oriente autour de deux thématiques distinctes pourtant complémentaires : l'atténuation, c'est-à-dire la diminution d'émission de gaz à effet de serre et l'indemnisation des pays vulnérables au changement climatique (comme les états insulaire, vulnérable à la montée des eaux, ou les états subissant sécheresses et/ou inondations records comme le Pakistan en 2022). La COP27 en novembre 2022 a permis la mise en place d'un fond « pertes & dommages ». Une demande portée depuis plusieurs décennies déjà par les pays les plus vulnérables au changement climatique (pays s'étant regroupés dans le V20, pour avoir un poids

plus important). Et qui ne sera mise en action qu'à l'occasion de la prochaine COP, à Dubaï cette année 2023. Cependant ce fond qui annonce 100 milliards chaque année, risque d'être largement insuffisant pour faire face aux dépenses de reconstruction et d'adaptation de ces pays victimes. D'autant plus que les impacts du changement climatique sont chaque année plus importante. La création de ce fonds a permis à certains d'annoncer la COP 27 comme un succès. Je dirais plutôt que cela a permis de faire un pas vers une justice climatique. De tenter de rétablir une confiance et combler le fossé qui se creuse entre les pays du nord à la responsabilité carbonée historique et ceux du Sud qui sont au-devant de la vague.

Cependant aucune avancée en termes d'atténuation. Alors que l'augmentation de nos émissions de GES ne fera qu'augmenter la note des « pertes et dommages » chaque année un peu plus. Aujourd'hui tout le monde sait, depuis longtemps, que nous avons ce devoir d'atténuation de nos émissions de gaz à effet de serre, mais personne n'agit véritablement. La communication autour du changement climatique a fait l'erreur de le présenter comme un risque pour « demain », ou aujourd'hui, mais « là-bas ». La mise à distance, quelle soit temporelle ou géographique, de la problématique a retardé une prise de conscience globale. Cela n'était finalement qu'une « misère » de plus qui s'abattait sur les pays du Sud.... Et l'occident y a répondu comme il croit savoir faire : en créant un fond.

La façon d'aborder le changement climatique dans les négociations internationales porte en elle la genèse des obstacles qui entravent les négociations depuis vingt ans : l'opposition entre les pays riches et les pays pauvres, entre les pays pollueurs et les pays impactés, entre les pays qui doivent faire des efforts en premier et les autres... Une fracture Nord/Sud de plus en plus présent, qui d'autre part se nourrit du manque de confiance suite aux pillages de matières premières dans les pays du Sud, de l'histoire colonisatrice, de l'attitude des pays du Nord face à l'immigration, plus récemment de l'iniquité vaccinale...

Un manque de confiance qui est à l'origine de l'échec de la COP15 à Copenhague en 2009, mais aussi la

COP27 sur la thématique de l'atténuation. Au milieu de cela, le principe de réalité et les urgences multiples telles que la crise économique du début des années 2010, la pandémie de covid19, la guerre Russo-Ukrainienne renvoient toujours la problématique du changement climatique à « plus tard »... quand on aura le temps. Ce que le multilatéralisme et les états n'ont pas compris c'est que plus tard, on n'aura plus le temps. Il nous faut intégrer le changement climatique dans une temporalité du ici et maintenant compatible avec la temporalité politique. Sinon, il sera toujours acceptable de confier « au prochain » le soin de résoudre le problème.

CADE : Qu'en est-il des défis environnementaux et de la coopération en Arctique à l'heure de la guerre en Ukraine ?

Anne Sénéquier : L'arctique a un véritable potentiel de tension, pour sa vulnérabilité intrinsèque, mais également ses externalités négatives globales. Le GIEC relaie dans son dernier rapport un réchauffement plus important au niveau des pôles que sur les latitudes plus basses. Cela se retrouve autour de la fonte du pergélisol qui a la capacité à accélérer la cadence du réchauffement global par la libération de CO2 et Méthane qu'il contient. La fonte des glaces a également le pouvoir d'impacter le globe dans sa totalité à travers la montée des eaux. Ce n'est donc pas un sujet régional, mais bien la totalité de la communauté internationale qui doit se soucier de l'arctique. Rappelons qu'il y a actuellement entre 40 et 60% (selon les estimations) de la population mondiale qui vit dans les zones côtières et pourrait être impactée par la montée des eaux d'ici 2100.

D'autre part, la fonte des glaces libérant l'océan arctique entraine un intérêt croissant pour la route maritime du Nord avec tout ce que cela implique. Une montée en puissance des investissements, construction d'infrastructures, densité démographique accrue dans la région et bien sûr augmentation du risque de pollution de l'environnement ...

Contrairement à l'antarctique qui est protégé par un accord pour en faire un espace de coopération et de recherche scientifique, l'Homme n'a pas exclu l'exploitation de l'Arctique. Cela fait déjà 15 ans que la Russie a fait clairement connaître ses ambitions en plantant un drapeau sur le plancher océanique au pôle

nord sous la banquise.

Pour autant, même si 53% des côtes arctiques sont russes, la région arctique est internationale. Le Canada, Danemark (Groenland), la Finlande, Norvège, Suède, Islande, les États-Unis et la Russie se partagent cette même proximité avec le pôle. Des pays qui se retrouvent au sein du conseil de l'Arctique dont l'objectif annoncé est de veiller à un développement durable dans le Grand Nord, qu'il soit économique, social ou environnemental. Le Conseil de l'arctique avait su continuer à fonctionner malgré l'annexion de la Crimée en 2014, la guerre en Géorgie en 2008 ou même la guerre en Irak en 2003. Pourtant l'esprit de coopération qui prévaut au conseil, présidé par la Russie depuis 2021, n'a pas résisté à l'invasion de l'Ukraine début 2022. Chacun des états membres du conseil (sauf la Russie) ayant décidé de se soustraire aux réunions et autres entités du conseil jusqu'à nouvel ordre.

Beaucoup ont regardé l'Arctique avec inquiétude, notamment après le sabotage des gazoducs Nordstream. Cependant malgré le plan de remilitarisation de la zone arctique qui date de 2014, il semble que la Russie maintienne un faible niveau d'activité dans le Grand Nord. Les unités basées dans la région de Mourmansk (et dans le Nord de manière générale) ont largement contribué à l'effort de « l'opération spéciale » en Ukraine, et se retrouvent donc en manque de ressources humaines et financières. Une situation qui clôt (pour le moment) certaines ambitions russes autour de l'arctique, mais qui pourrait relancer la présence occidentale sur la région arctique, notamment au Groenland.

À l'été 2022, les travaux scientifiques qui ne concernaient pas la Russie ont repris, et aujourd'hui à l'heure du passage de la présidence du conseil à la Norvège, certains se veulent optimistes sur les capacités de continuité de coopération avec la Russie se basant sur le principe de réalité de la géographie : le partage d'un espace géographique commun, hostile, mais aussi primordial pour tous.

2- L'eau, un enjeu majeur



Entretien avec Malek Semar, Resilient entrepreneur,
Fondateur de « No Water No Us »

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

Malek Semar : Bonjour à tous. Pour certains proches j'ai eu plusieurs vies : la constante que j'y vois est la casquette d'entrepreneur résilient. Je suis né en Kabylie où j'ai grandi dans un village sans eau ni électricité. À 9 ans, j'arrive à Paris et découvre l'eau au robinet 24/7 ; trop tard mon expérience d'enfant avait ancré la valeur de la rareté.

Après un double Master, Télécoms puis Management pour l'ingénieur, je travaille 4 ans aux Antilles, comme CTO dans un institut d'études supérieures. Je rentre à Paris en 2002 pour cofonder le premier opérateur cloud pour centres de contacts et on s'étend rapidement en Europe et partout en Afrique. En parallèle, entre 2010 et 2016, l'école de la vie, m'oblige à changer de chemin, ou plutôt à trouver le mien. En 2016, je cofonde Glob, une start-up dont l'ambition était de transformer le temps passé au volant en temps de qualité ; on atteint 4 millions d'utilisateurs dans le monde. Le risque d'aller trop vite est de se brûler les ailes ; encore une leçon.

À partir de 2017, je donne des conférences sur le

monde de demain et je confonde plusieurs startups, dans des domaines qui me passionnent, comme le bien-être, la culture, le sport et l'environnement. Aux côtés de Gilles Picozzi, je siège également à l'Ordre Africain des Grandes Écoles et des Universités, ce qui me permet de garder un lien fort avec l'Afrique, via l'éducation.

En 2018, Avec France Industries Assainissement (FIA), je m'engage dans un projet industriel, aux côtés de Jacques Momeux, pour apporter des solutions soutenables aux métiers de l'eau. FIA innove avec une station de traitement des eaux usées en format container, mobile, moins chère et pensée comme un écosystème avec la valorisation de l'eau et des boues en sortie. Pour aller plus loin je passe un diplôme sur la gestion de l'eau à l'université de Genève où je découvre que 80% des eaux usées sont rejetées dans la nature sans aucun traitement.

La cause de l'eau, comme projet de vie, devient une évidence. On lance l'association No Water No Us (NWNu) pour sensibiliser et agir pour l'eau.

Le meilleur est devant et la suite reste à écrire. Une chose est certaine, sans partage toutes nos actions perdent leur saveur et surtout leur sens avec le temps ; je suis fier de mener ces projets comme des aventures humaines et je tiens à remercier toutes les personnes qui les partagent, sans oublier ma famille. Chacun se reconnaîtra (sourire).

CADE : Peut-on dire que la gouvernance de l'eau potable représente aujourd'hui un enjeu stratégique à l'échelle planétaire ?

Malek Semar : La gouvernance doit être mondiale et les solutions locales. En effet chaque réponse doit être adaptée localement tout en mesurant l'impact mondialement, sur toute la biodiversité, tout en intégrant les impacts du changement climatique sur la pertinence des solutions.

Vu que les solutions doivent être locales, la culture sera le lien entre la technique et la nature, on ne trouvera pas une solution uniquement technique à la gestion

de l'eau, sans tenir compte des facteurs socio-culturels et des croyances de chaque communauté.

Et puis la réponse est évidente, non ? Pas d'Eau pas d'Nous ! Sans eau je ne serai pas là pour en parler et tu ne serais pas là pour m'interviewer. L'eau n'a pas de frontières, la gouvernance doit donc être mondiale car vis à vis de cette ressource nous sommes tous « frères ».

En 2010, l'Assemblée Générale de l'ONU, à travers la résolution 64/292, reconnaît que « le droit à l'eau potable et à l'assainissement est un droit de l'homme, essentiel à la pleine jouissance de la vie et à l'exercice de tous les droits de l'homme ». Cela aurait pu marcher si l'eau était une fin en soi ; l'eau est un moyen pour toutes les autres voies de développement.

Les objectifs de développement durables, adoptés en 2015 par la Nations Unies vont justement dans ce sens. La même année, pour tenir ces fameux objectifs de développement durable, notamment l'accès à l'Assainissement et à l'hygiène, les ministres africains de l'eau adoptent la Déclaration de Ngor.

Nous sommes en 2023, et toujours selon l'ONU, 30% de la population mondiale n'a pas accès à l'eau salubre, 60% n'a pas d'assainissement et 80% des eaux usées sont rejetées dans la nature sans aucun traitement. Autant dire qu'il serait temps d'appliquer localement les résolutions prises mondialement.

En primaire, mes professeurs m'avaient appris que le cycle de l'eau était immuable ; ils avaient sous-estimé la capacité de l'Homme à tout perturber, même la nature. Et puis il y a plusieurs cycles de l'eau. Une chose est certaine, l'eau circule partout, dans le ciel, sur la terre et dans les mers... personne ne sera à l'abri. Un exemple alarmant est que l'eau de pluie est devenue impropre à la consommation et ce partout sur la planète. La quantité d'eau est la même depuis 4,5 milliards d'années ; nos deux enjeux sont son approvisionnement et sa qualité.

Quand on pense à l'eau, on se limite souvent à l'eau potable ; mais il ne faut pas oublier l'assainissement qui est le parent pauvre de notre relation à l'eau. Les deux vont ensemble et nous ne pouvons pas les séparer ; nous ne devons pas les séparer.

Un adage résiste dans le temps et beaucoup pensent que « la solution à la pollution est la dilution », alors on balance tout à la flotte... sauf que cela fini justement à l'autre bout du monde pour revenir ensuite. La gouvernance doit donc être mondiale.

CADE : Qu'est-ce que le stress hydrique ? Comment y répondre ?

Malek Semar : A l'horizon 2025, l'ONU prévoit que 38% de la population mondiale sera exposée au stress hydrique. La crise de l'eau ou la guerre de l'eau dont les médias se font l'écho devient un enjeu géopolitique.

On parle de stress hydrique quand les ressources en eau douce disponibles sont inférieures à la demande. Il y a deux facteurs importants dans cette notion ; le lieu et le temps. C'est pour cela qu'on entend plus parler de stress hydrique dans certaines zones géographiques et/ou pendant une certaine période.

Le stress hydrique peut se mesurer en pourcentage, en faisant le rapport entre le besoin en eau et les ressources disponibles. L'indicateur de Falkenmark mesure la quantité d'eau disponible en m³ par habitant et par an. On parle de tension hydrique en dessous de 1 700, de pénurie entre 1000 et 1700 et de rareté en dessous 1 000.

Par reflexe on pense à l'Afrique, au Moyen et proche orient ou encore l'Asie quand on parle de stress hydrique ; mais, la France, comme d'autres pays européens ne seront pas épargnés. Il suffit de se rappeler les dernières canicules. Même l'actualité hivernale nous le rappelle en Europe avec les sécheresses ou encore le niveau inquiétant des nappes phréatiques alors que nous sommes en hiver.

Le meilleur moyen d'y répondre est d'adapter notre relation à l'eau et notre façon de l'utiliser comme une ressource infinie et disponible ; cela passe par la préservation des ressources notamment le traitement, la réutilisation et l'approvisionnement vers les régions qui en manquent. On revient aux deux enjeux majeurs et à la coordination planétaire.

CADE : Selon vous, comment pourrait-on améliorer le traitement des eaux usées dans le cadre de la lutte

contre la raréfaction de l'eau potable ?

Malek Semar : Le changement climatique, la croissance démographique et les processus industriels et agricoles sont très gourmands en eau. En recyclant les eaux usées, agricoles et industrielles, quasiment à l'infini, on diminue la pression sur l'eau disponible. La réutilisation des eaux usées n'est plus un choix mais la perspective.

Le mot comment est presque en trop dans le sens ou les solutions existent et sont nombreuses. Pour le comment il suffit d'une volonté politique et d'allouer les financements nécessaires.

CADE : Est-il possible de nous parler de votre association « NoWaterNoUs » et de sa mission écologique et sociale ?

Malek Semar : No Water No Us ou encore NWNu sensibilise et agit pour l'eau. Pour tenir le cap vers un monde plus soutenable, notre fil d'Ariane est l'Objectif de Développement Durable ODD6, à savoir l'accès à l'eau au plus grand nombre.

Nous portons 3 thématiques : l'accès à l'eau potable, à l'assainissement et l'impact du changement climatique sur le cycle de l'eau (donc la biodiversité).

Dans un monde où les inégalités n'ont jamais été aussi fortes, l'eau insalubre a des conséquences directes sur la biodiversité, sur la santé des populations et sur l'économie des pays. L'enjeu est donc sociétal, environnemental et économique.



L'art et le sport sont nos meilleurs bagages pour fédérer autour d'un monde meilleur, alors on s'appuie dessus. Pour sensibiliser via la culture, avec Brice Kapel nous avons co-écrit « L'Eau Mais », un spectacle labellisé et joué dans le cadre de la Saison Africa 2020. Sans aucune frontière de culture, de couleur ou de croyance, « L'Eau Mais » traverse 9 pays d'Afrique et dans chaque pays, via la danse, la musique et les croyances, on aborde un enjeu lié à l'eau et son interaction avec

nos activités humaines. Ce spectacle open source a vocation à devenir une plateforme pédagogique qui sera mise à disposition des écoles. D'autres actions de sensibilisation sont prévues (ateliers, conférences, une école de l'eau, un concours startup...). Dans la continuité du spectacle, notre action – Clean Water For Africa – a pour objectif l'installation de 9 stations de traitement des eaux usées en format container ; une dans chaque pays traversé par notre spectacle « L'EAU MAIS ».

Avec mes amis et associés, Blaise Matuidi et Yohan Benalouane, nous travaillons sur l'impact positif du sport pour fédérer et aider les plus démunis. Pour agir, nous menons nos propres actions et/ou nous soutenons des actions existantes autour des enjeux de l'eau. Le futur appartient à la jeunesse ; avec l'action Cycle For Water, nous sommes fiers de nos 4 ambassadeurs qui parcourent le monde à vélo pour l'eau : 15 mois, 20 pays, des conférences, des actions humanitaires et de sensibilisation et surtout l'envie de mieux comprendre l'eau et ses usages dans le monde. D'autres actions sont en cours de réflexion avec des sportifs de haut niveau qualifiés pour les JO2024 ou encore l'ascension de l'Everest. J'en profite pour faire un clin d'œil à toute la famille No Water No US, car sans l'équipe de l'Eau et nos ambassadeurs rien ne serait possible.

C'est une question de survie, l'eau doit reprendre sa place en tant que source de la vie dans les débats et pour cela chaque goutte compte. On ne peut plus regarder sans rien faire.

No Water No Us est notre goutte.

CADE : Selon l'Institut de prospection économique en Méditerranée (Ipemed), à travers son étude intitulée « L'accès à l'eau et l'assainissement en méditerranée, les finances innovantes: solutions ou illusion? », les potentialités hydriques de l'Algérie sont atteintes de vulnérabilités. Quel est votre avis sur ce constat ?

Malek Semar : Le constat de l'IPEMED est clair ; l'Afrique du Nord dispose de 0,1% des ressources mondiales d'eau naturelle et renouvelable et le futur n'est pas en notre faveur. Le retard dans l'assainissement est également mis en évidence. ; l'Algérie, comme le montre la carte, fait partie des pays qui seront le plus exposés.



Le retard, pour l'accès à l'eau potable et à l'assainissement, aussi bien pour les eaux usées domestiques que industrielles, est tellement important qu'on est plus en situation d'essayer de limiter les dégâts que de tout régler. Si la Mer Méditerranée pouvait parler, elle nous dirait être la Mer la plus polluée du Globe avec tous nos déchets industriels et ménagers liés à nos activités humaines. Bientôt elle ne pourra plus absorber ce flot continu d'eaux usées.

Pourtant, selon l'OMS, 1€ investi dans l'eau et l'assainissement c'est 4€ générés dans l'économie du pays. L'IPEMED fait référence au rapport GLAAS des Nations Unies qui dit qu'un meilleur accès à l'eau et à l'assainissement pourrait augmenter le PIB des Pays du Sud et de l'Est Méditerranéen de 2 à 7 %. Les investissements réalisés rapporteraient ainsi 4 à 12 fois plus qu'ils ne coûtent. Même d'un point de vue business nous sommes incohérents.

Comme le dit le rapport IPEMED, un changement de paradigme basé sur une gouvernance plus efficace et une vision stratégique de l'allocation de l'eau à ses différents usages est nécessaire.

Mon avis est que la réalité sera pire que la théorie. Les études scientifiques, basées sur des projections, mettent en avant des scénarios catastrophes. Ma crainte, quand

les scientifiques feront plus d'études basées sur la réalité actuelle de l'eau, est que les scénarios soient pires. D'ailleurs certaines études commencent à aller dans ce sens.

Pour revenir à l'Algérie tout ce que je viens de dire peut être transposé. L'enjeu est mondial et peu de pays seront à l'abri si la majorité ne se met pas à niveau. Cette démarche nécessite un engagement politique très fort.

CADE : Quelles sont vos préconisations quant à la mise en place d'actions immédiates et à plus long terme ciblant la création d'une vraie dynamique de sécurité hydrique à l'échelle de l'Algérie ?

Malek Semar : Ce qui se passe en Algérie n'est pas différent de ce qui se passe dans le monde ; en tout cas dans les régions où le stress hydrique va devenir de plus en plus « stressant ». Encore une fois, une volonté politique et les financements adéquats permettraient de prendre de l'avance sur le futur.

Chaque région a ses spécificités géologiques et hydrogéologiques, il faut donc traiter de manière spécifique chaque région tout en gardant en tête que l'eau n'a pas de frontières. La gymnastique est complexe mais nous n'avons pas d'autre choix que de relever ce challenge.

Une certitude, le gouvernement algérien a montré son engagement pour l'eau. Le lancement d'un projet de 16 stations d'épuration est un signe fort ; j'espère que la réutilisation des eaux usées fait partie intégrante des appels d'offres en cours.

L'Algérie a également des projets de dessalement d'eau de mer ; d'un point de vue énergétique et environnemental je ne suis pas sûr que le temps nous donne raison, même si je peux comprendre la notion de « faire face à l'urgence ». Mais j'ai du mal à m'enlever de la tête que la mort de la nature conduira avec certitude à notre mort également. Je n'ai pas la compétence pour me prononcer sur le dessalement donc je continue d'apprendre ; mais j'ai une certitude c'est que la réutilisation des eaux usées est un moyen efficace d'atténuer cette pression et également une planche de salut pour l'humanité face à la pénurie d'eau. Une réutilisation productive des eaux usées, sur le plan environnemental, prévient les

dommages écologiques sur les sources d'eau. On peut aussi recharger les nappes phréatiques avec l'eau traitée. Et puis le cycle du dessalement ne me paraît pas vertueux ; on paye cher pour dessaler l'eau, on l'utilise, on la boit, pour ensuite la rejeter dans la mer et enfin la dessaler de nouveau, et ainsi de suite. Il en est de même pour la pluie, que nos canalisations transportent vers la mer à force de bétonner nos villes alors que cette dernière pourrait également recharger nos nappes phréatiques. En résumé je dirai que la vision doit être à long terme et qu'il faut commencer à travailler de suite. Je pense que l'Algérie, avec les projets en cours, a saisi l'urgence de la situation et a le mérite de faire.

•Le mot de la fin

« On peut se détester, l'eau nous réunira » – Malek SEMAR

3 - Réseaux : les nouvelles règles du jeu, les comprendre, les identifier



Entretien avec Christophe Assens, Auteur et professeur de stratégie à l'Université Paris Saclay

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

Christophe Assens : Docteur en sciences de gestion et Habilité à Diriger des Recherches (Paris Dauphine), je suis professeur de stratégie à l'Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines (Paris Saclay), directeur de la Chaire Réseaux et innovations du laboratoire de recherche en management LAREQUOI en partenariat avec le pôle Léonard de Vinci (Paris la Défense). Pour aller plus loin sur la biographie, j'invite vos lecteurs à consulter ma page personnelle sur internet qui recense mes travaux et interventions : <https://www.christophe-assens.fr>

CADE : Quelles ont été les inspirations et les raisons qui vous ont poussé à écrire ce livre ?

Christophe Assens : Dans une perspective historique, je considère que le XIXe siècle a été le siècle des

empires, le XXe celui des États-nations, et que le XXIe sera celui des réseaux ! J'ai rédigé le livre pour aborder les défis que recouvre cette évolution.

Il s'agit d'un défi pour les personnes : comment sortir de l'individualisme ? Il s'agit d'un défi pour les institutions : comment est-il possible de décroquer et de renoncer à la verticalité du pouvoir ? Il s'agit d'un défi pour les États-nations : comment exercer la souveraineté en coopération avec d'autres États partenaires et rivaux ? Il s'agit d'un défi pour l'école qui ne détient plus le monopole du savoir : comment se démarquer des encyclopédies en ligne ? Il s'agit d'un défi en politique : comment cultiver la popularité dans les réseaux sociaux sans perdre le sens de l'intérêt général ? Il s'agit d'un défi pour les entreprises : comment faire collaborer volontairement les salariés en dehors du contrôle exercé par la hiérarchie ? Etc.

A partir d'exemples issus de l'actualité, comme la crise du covid-19, la France dans l'OTAN, le mouvement incontrôlable des Gilets Jaunes, et avec le regard croisé de plusieurs experts, l'ouvrage invite à découvrir cette révolution silencieuse de la société, dans les réseaux d'entraide où l'on cultive la liberté individuelle et la solidarité collective.

CADE : Dans votre ouvrage, comment décrivez-vous le concept de « réseaux » et quelles en sont les caractéristiques principales ?

Christophe Assens : Le réseau est une structure collaborative, souple et durable, qui fédère des partenaires indépendants ayant le désir d'unir leurs forces. L'appartenance à un réseau est librement consentie. Elle repose sur l'idée qu'il est parfois nécessaire de sortir de l'isolement, pour faire avancer des projets nécessitant les compétences de partenaires, ou pour peser collectivement sur le plan politique ou/et économique.

Dans un réseau, chaque partenaire éprouve un intérêt supérieur au sien, pour s'engager dans l'union. En

effet, le réseau est souvent construit à partir d'une vision commune : un affectio societatis d'ordre moral à travers l'identité, les valeurs, le mode de vie, la religion ; d'ordre politique en fonction d'une idéologie partagée ; d'ordre économique par la nécessité de se regrouper pour mieux négocier l'achat ou la vente sur un marché ; etc. Ce trait d'union détermine la nature du bien commun, qu'il s'agit de valoriser ou de défendre dans le réseau, comme l'attachement à une identité supranationale l'Europe, une identité nationale la France, une identité régionale la Bretagne, le pays Basque ou la Corse, une appartenance locale à l'échelle d'un village ou d'un quartier pour faire vivre une solidarité de proximité. Il peut s'agir aussi de l'appartenance à un cercle d'influence comme le réseau d'anciens élèves d'une grande école ; comme la coopérative d'agriculteurs pour partager la charge des investissements. Si le réseau n'apporte pas de plus-value sur le plan collectif, il ne sera pas attractif à titre individuel. En conséquence, le réseau détermine les frontières conventionnelles et/ou institutionnelles d'un espace collaboratif, au sein duquel il est plus facile de nouer des partenariats qu'à l'extérieur.

CADE : Comment les réseaux peuvent-ils être utilisés pour créer et répartir des richesses en dehors des règles du marché ?

Christophe Assens : Dans la logique de marché, le jeu concurrentiel impose des stratégies de domination où chacun défend ses intérêts au détriment des autres. Dans la logique de réseau, il s'agit de défendre des intérêts communs avec les autres, y compris avec des concurrents. Par exemple, pour innover rapidement sur le plan technologique, il faut sortir d'une logique de confrontation et rapprocher le secteur public et privé. Dans cet objectif, l'université de Paris-Saclay concentre 10% du potentiel de recherche en France. Classée en 2020 au 14e rang mondial des universités les plus prestigieuses, elle figure dans le classement dit de « Shanghai », au 1er rang mondial en mathématiques et au 9e rang en physique ! Source de fierté et de rayonnement scientifique pour la France, la construction politique de l'université Paris-Saclay révèle aussi des difficultés administratives pour créer des passerelles entre universités et grandes écoles, pour mailler la recherche fondamentale avec la

recherche appliquée, pour relier de façon transversale les sciences dures avec les sciences humaines. En effet, les conditions de réussite de Paris-Saclay ne relèvent ni d'un enjeu purement politique centré sur l'État, ni d'un enjeu purement économique centré sur le marché, mais de la construction de la confiance entre les écoles, les universités et les entreprises implantées sur un même territoire, donc d'une stratégie de réseau pour créer et répartir des richesses issues de l'innovation collaborative.

CADE : Dans quelles circonstances les réseaux peuvent-ils offrir un cadre plus efficace que l'État pour défendre l'intérêt général à l'échelle des territoires ou des communautés d'individus ?

Christophe Assens : Le citoyen souhaite participer davantage à la vie politique, donner son avis, prendre part aux décisions publiques. Pourtant, il a pris l'habitude de délaissier les urnes pour s'exprimer dans les réseaux sociaux sur les sujets de société, comme il le fait pour ses loisirs. Dans les réseaux sociaux, il a l'impression d'être écouté et que sa parole a de l'influence, même si elle est noyée dans un océan de flux d'informations. Dans ces conditions, il souhaiterait même aller plus loin, et pouvoir s'exprimer plus régulièrement en dehors des échéances électorales, sans passer par l'intermédiaire des élus représentatifs. Il souhaiterait s'exprimer par des référendums dans les réseaux sociaux, sur tous les sujets de société, même si son domaine d'expertise est limité. Dans ces conditions, pour éviter d'un côté les dérives individualistes où chacun conçoit une société à son image en excluant les autres, et pour éviter d'un autre côté, les dérives technocratiques où la distance tend à croître entre les élus et les citoyens, il convient de décentraliser l'action de l'État à l'échelle des territoires. Chaque fois que cela est possible, suivant le principe de subsidiarité, il s'agit d'associer les réseaux et les communautés d'individus à la décision politique, pour renforcer l'implication citoyenne et l'acceptabilité sociale.

CADE : En quoi la collaboration via les réseaux peut-elle réconcilier liberté et solidarité, et aider à sortir de l'impasse idéologique de l'affrontement stérile entre l'État et le marché ?

Christophe Assens : Traditionnellement, la société est organisée autour de deux piliers institutionnels que sont l'Etat et le marché. Pour traiter les questions d'intérêt général comme la défense, la justice, la santé et l'éducation, l'Etat régule le vivre ensemble en établissant des lois et en les faisant appliquer par la force publique. Par opposition et en schématisant, tout ce qui concerne les questions d'intérêt privé relève du marché. Pour répondre aux besoins de la consommation en fonction du mode de vie, le marché met en relation l'offre et la demande des biens et services. Le point d'équilibre entre l'offre et la demande est établi par les prix, en récompensant de cette manière les entreprises les plus compétitives, et, en sanctionnant les moins méritantes. Les secteurs publics et privés sont donc couverts par l'Etat et le marché, entraînant parfois une confusion des rôles entre le volet économique et politique.

Cela se produit par exemple lorsque l'Etat détient un monopole public, ou des participations dans des entreprises privées, tout en régulant les prix du secteur d'activité par des subventions et des incitations fiscales, comme dans le secteur de l'énergie en France. L'Etat devient alors juge et partie sur le volet économique, au nom de considérations politiques, en empêchant le marché de produire des richesses.

Mais, le problème de confusion des rôles entre l'Etat et le marché ne s'arrête pas aux politiques interventionnistes. Il se produit aussi en sens inverse, lorsque le marché interfère dans les affaires publiques sous la compétence de l'Etat. Ainsi, les politiques de privatisation des fonds publics dans le domaine culturel posent question sur le statut de l'Art : bien public accessible de manière universelle par la politique publique de l'Etat ; bien privé accessible par abonnement à partir des plateformes numériques ?

Tous ces exemples montrent qu'il est nécessaire de rapprocher l'Etat et le marché, sans les opposer, pour gérer des problèmes complexes relevant de choix de civilisation et d'enjeux économiques et sociaux. Ces problèmes complexes deviennent la norme à notre époque, où il faut évaluer les incidences économiques d'une décision politique, et les conséquences politiques d'une décision économique. Rapprocher le secteur public et privé dans une stratégie de réseau devient alors essentiel pour résoudre des problèmes complexes,

comme le développement durable à titre d'exemple.

CADE : Comment la réglementation et la liberté peuvent-elles coexister dans une société qui évolue vers la collaboration via les réseaux ?

Christophe Assens : La France est régie par 400 000 normes et 10 500 lois, qui s'accumulent depuis 1789 ! Cet excès de réglementation étouffe la société. Il freine l'initiative, par aversion au risque, en raison du principe de précaution qui introduit la menace de sanction juridique. Il empêche de sortir de la pensée unique, de s'interroger sur les conséquences d'une décision, ou de donner du sens à l'action. Cet excès de réglementation déresponsabilise et prive de liberté à contre-courant des mœurs de notre époque. En effet l'héritage normatif du XVIIIe siècle se heurte aujourd'hui à la modernité des réseaux numériques du XXIe siècle. Ceux-ci raccourcissent les circuits de décision. Ils rendent l'information accessible dans les bases de données, et dématérialisent les démarches administratives. Dans mon livre, je m'interroge justement sur cette grande transformation. Est-on en mesure de décider plus vite avec le numérique, en simplifiant l'administration ? Est-il possible de remplacer les règles par du bon sens ? Quelles sont les stratégies de réseau pour faire évoluer les règles, en préservant la liberté d'entreprendre et de collaborer sans porter atteinte à l'intérêt général ?

CADE : Pourquoi la collaboration est-elle nécessaire dans une société de plus en plus individualiste, et comment les réseaux sociaux peuvent-ils favoriser cette collaboration ?

Christophe Assens : « Nous sommes en guerre ! » déclare le président Emmanuel Macron le 16 mars 2020 pour sensibiliser l'opinion publique sur la gravité de la situation sanitaire, lors du démarrage de la pandémie covid-19. À cette période, les médias sont souvent tournés vers les incohérences dans la communication, les limites de capacité à l'hôpital, les dysfonctionnements administratifs, la pénurie ou les retards de livraison des masques ou des vaccins, la déviance aux règles liberticides, la manipulation de l'opinion, etc. La question de fond est de savoir comment rendre la société plus résiliente : face à d'autres pandémies, face à des attaques informatiques, face au réchauffement climatique, face à une guerre militaire de haute intensité ? Répondre à cette question

n'est pas évident, car en France, la société est construite autour d'un dogme, celui de la décision centralisée et verticale, qui n'est pas adapté pour résoudre des crises systémiques. L'individualisme n'est pas adapté non plus, lorsqu'il faut faire preuve d'altruisme pour bloquer la propagation des virus informatiques, sanitaires ou informationnels, ou lorsqu'il faut fédérer les initiatives lors d'une guerre. Dans ces conditions particulières, il convient de collaborer davantage en réseau. Les

nouveaux usages, comme l'utilisation des réseaux sociaux sur Internet, peuvent aider à la coopération, à condition que le sentiment d'appartenance soit réel et non pas uniquement virtuel.

Entretien publié le 11 Mai 2023

4 - « Direction l'Algérie » La série de reportages pour découvrir le plus vaste pays d'Afrique



Entretien avec Houari Ayadi, Rédacteur en chef adjoint et responsable d'édition à France 3.

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

Houari Ayadi : Né en France, je suis journaliste depuis plusieurs années. Après avoir été reporter de terrain et rédacteur web pour le premier groupe audiovisuel français, je suis aujourd'hui responsable d'édition et rédacteur en chef adjoint des journaux télévisés.

CADE : Quelles sont les motivations derrière le projet « Direction l'Algérie » et comment espère-t-il contribuer à changer les perceptions et les préjugés souvent associés à ce pays ?

Houari Ayadi : Mon projet est né d'un constat simple : les étrangers savent peu de choses du plus vaste pays d'Afrique. Quand certains ont du mal à dépasser leurs clichés et a priori, d'autres s'imaginent encore qu'il est dangereux de se rendre en Algérie en 2023. L'hospitalité algérienne n'est plus à prouver. Reste à montrer que ce pays-continent regorge de sites naturels et historiques méconnus qui méritent d'être vus par le plus grand nombre. J'ai décidé de

commencer cette série de reportages dans mon pays d'origine au moment où les autorités veulent relancer le tourisme. Direction l'Algérie n'a d'autre motivation que de faire découvrir à celles et ceux qui ne le connaissent pas, ce pays magnifique.

CADE : Pouvez-vous nous donner un aperçu des différents périodes de l'histoire de l'Algérie qui seront explorées dans cette série de reportages, et comment elles ont influencé la société et le patrimoine du pays ?

Houari Ayadi : Dans le parc culturel du Tassili n'Ajjer, nous voulons évoquer la préhistoire et la période du Néolithique à travers les gravures rupestres de l'Oued Djerat par exemple. L'antiquité, en filmant les vestiges romains de Tipaza, Timgad ou encore Djemila, tous classés au patrimoine mondial de l'Unesco. La tutelle ottomane du pays en errant dans les dédales de la casbah d'Alger, période pendant laquelle ce quartier historique a atteint son apogée.

De la préhistoire à l'époque contemporaine, en passant par l'ère des dynasties arabo-berbères, l'Algérie est riche d'un passé plusieurs fois millénaire et une série documentaire ne peut suffire à le raconter entièrement. C'est pourquoi, pour les formats courts de Direction l'Algérie destinés avant tout aux internautes (20 minutes environ par épisode), nous avons décidé de traiter de l'histoire du pays à travers ses principales villes et leurs monuments emblématiques. Ces derniers font partie intégrante de la culture algérienne. Beaucoup d'habitants y sont attachés. La Chapelle de Santa-Cruz est devenue la carte postale d'Oran par exemple. Le vestige du minaret mérinide de la mosquée Mansourah, le cachet de la ville de Tlemcen.

CADE : Quels monuments et lieux historiques de l'Algérie seront mis en avant dans cette série de reportages, et comment ces sites emblématiques contribuent-ils à renforcer l'identité culturelle du pays ?

Houari Ayadi : Dans l'épisode 1 consacré à la ville d'Oran et déjà en ligne, nous sommes allés visiter le fort de Santa-Cruz, le monument le plus célèbre de la domination espagnole de la ville à partir du 16^e siècle.

Un autre volet sera consacré à la capitale, sa Casbah ou encore la basilique algéroise Notre-Dame d'Afrique, considérée comme sœur jumelle de la marseillaise Notre-Dame-de-la-Garde. Nous voulons aussi filmer Constantine, l'antique Cirta construite sur un rocher. Plus au sud, l'infinie beauté du Sahara, dont la cité de Ghardaïa et le majestueux massif du Hoggar. Autant de communes et lieux chargés d'histoire qui ont contribué à l'identité culturelle algérienne. L'Algérie a 7 biens inscrits sur la liste du patrimoine mondial et 10 éléments inscrits au patrimoine culturel immatériel, dont le plus récent, le raï, évoqué dans le premier épisode de la série, est caractéristique de l'art musical de l'ouest algérien.

CADE : Comment envisagez-vous de capturer la diversité naturelle et la beauté du paysage algérien ?

Houari Ayadi : Les images aériennes sont indispensables pour montrer toute l'étendue de la beauté des édifices et paysages. En plus des tournages sur sites, nous travaillons avec des dronistes.



Vue aérienne de la montagne de Murdjajo à Oran et du célèbre fort de Santa Cruz construit au sommet pendant la domination espagnole de la ville. En contrebas, la chapelle Notre-Dame qui date elle de l'époque française. (Crédit : Direction l'Algérie, épisode 1 / Alpha Tango Studio / Skycam Algeria)

CADE : Pour finir, quels sont les divers atouts touristiques offerts par l'Algérie ?

Houari Ayadi : Grâce à l'immense beauté du Sahara, celles et ceux qui sont à la recherche de dépaysement et d'authenticité vont être conquis. Mais l'Algérie a aussi de nombreux autres atouts. Sa côte et ses belles plages, sa façade maritime de plus de 1200 km, peuvent aussi intéresser les adeptes de tourisme balnéaire. Les lacs, cascades et forêts de ses multiples chaînes de montagnes, comme celle du Djurdjura, offrent de multiples possibilités d'expériences touristiques, comme la randonnée ou l'escalade, pour ne citer qu'elles.

Entretien publié le 15 Mai 2023

5 - « Guerre économique : qui est l'ennemi ? ».



Entretien avec Maxime Renahy,
journaliste d'investigation

« Guerre économique » est une publication annuelle de référence de l'Ecole de Guerre Économique (EGE) à travers son centre de recherche 451. Les directeurs d'ouvrage sont : Christian Harbulot, Lucie Laurent et Nicolas Moinet. Cet ouvrage collectif regroupe plusieurs intervenants, dont Maxime Renahy qui traite le chapitre : « La finance, cet ennemi qui ne sert que ses intérêts ».

Maxime Renahy a été administrateur de fonds d'investissement à Jersey puis au Luxembourg entre 2007 et 2012, dans l'un des plus importants cabinets d'avocats de l'île. Durant cette même période, il a travaillé bénévolement avec la DGSE dans le but de collecter des informations susceptibles de défendre les intérêts français. Il est formateur en investigation économique depuis 2022, journaliste d'investigation et auteur de « Là où est l'argent » (éditions Les Arènes, 2019).

Centre Algérien de Diplomatie Economique : Sur la partie « Edito » de l'ouvrage, Christian Harbulot, Directeur de l'Ecole de Guerre Economique, pose la question suivante : « Qui est l'ennemi ? ». Selon vous, quel est le sens de cette question ?

Maxime Renahy : Le titre « Qui est l'ennemi » peut être perçu comme étant va-t-en-guerre. Mais, au-

delà de cette formule un peu provocatrice, l'objectif de la revue est de mettre en évidence un conflit. Qu'est-ce que cette guerre économique que nous vivons en France et à l'étranger ? Quelles en sont les conséquences ?

Déterminer l'identité de l'ennemi n'est pas uniquement pointer du doigt les puissances étrangères qui attaqueraient les intérêts français. La réalité du Covid a démontré factuellement que notre pays n'était plus en mesure de fournir des produits médicaux de première nécessité ; notre désindustrialisation nous a mené dans une position de faiblesse, ou de grande instabilité. Dans la continuité de la crise sanitaire, la guerre en Ukraine est arrivée comme un rappel, pour nous obliger de façon urgente à repenser la question de notre souveraineté dans les domaines stratégiques tels que l'énergie et la Défense. Le réchauffement climatique et la pénurie d'eau en France sont également des défis majeurs.

Pour remédier à ces erreurs, nous proposons un état des lieux, pour trouver de nouveaux moyens d'actions et de coopération à travers le droit, la formation, l'information, l'investigation et l'influence.

Dans l'ensemble, la question « Qui est l'ennemi ? » invite à adopter une perspective stratégique pour comprendre les défis économiques, géopolitiques et climatiques auxquels nous sommes confrontés.

CADE : Pouvez-vous mettre en lumière les mécanismes financiers qui prennent pour cible les entreprises françaises dans un contexte de guerre économique ?

Maxime Renahy : Tout dépend du type d'industrie et également du profil de l'acteur qui attaque des actifs stratégiques français. Si c'est un fonds d'investissement basé dans les paradis fiscaux, il utilisera de nombreuses holdings basées dans différentes juridictions offshore rendant presque impossible l'identification des ayants-droits réels. Le but de cette manœuvre est de rendre difficile, voire impossible, toute action juridique de la part de salariés, du fisc ou de la Justice contre les actionnaires et/ou les dirigeants d'un groupe, en cas

de mise en place de schémas frauduleux par celui-ci (par exemple : liquidation frauduleuse, spoliation de la participation des salariés, fraude fiscale, abus de bien social, investissements illicites). Cela peut également lui permettre de blanchir l'origine de fonds provenant de fraudes fiscales ou « recyclant » l'argent des mafias. D'autres stratagèmes permettront d'éluder l'impôt dans le pays où la valeur est produite. Ainsi l'endettement fictif de certaines sociétés, défiscalisant abusivement les profits par le truchement de prêts intragroupes aux taux usuriers.

Du côté des multinationales, je constate que la fraude aux prix de transferts est systémique. Elle consiste pour certaines de ces sociétés à facturer des services fictifs, ou à surfacturer des services réels, à des filiales situées dans des juridictions offshore, pour y faire remonter massivement les profits.

Cela dit, ces montages financiers ne suffisent pas toujours à déposséder un pays de ses actifs stratégiques. Tout cela ne pourrait pas exister sans la connivence de politiciens haut placés. Nous l'avons bien vu, dans le cas de l'attaque d'entreprises françaises par les Etats-Unis, comme Alstom, Alcatel-Lucent et Technip. Ces déstabilisations n'auraient pas pu aboutir sans l'aide active d'Emmanuel Macron, alors ministre de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique. La réussite de la puissance américaine se construit d'une part sur des montages financiers offensifs et opaques, d'autre part sur l'aide de politiciens et haut-fonctionnaires alignés pour mener à terme ses opérations. A nouveau, de ce point de vue, l'ennemi c'est aussi nous-mêmes. Le jour où la société civile française sera suffisamment consciente de ces enjeux, peu d'attaques étrangères seront susceptibles de mettre à mal les intérêts collectifs.

CADE : Que recouvrent les dernières tendances des pratiques liées aux fonds d'investissement ?

Maxime Renahy : Tout d'abord, de quel type de fonds d'investissements parlons-nous ? Si nous parlons des fonds américains et européens, notamment au Luxembourg, où résident la plupart des fonds d'investissements européens, leur stratégie est simple à lire. Il s'agit de faire une razzia sur les pépites industrielles stratégiques françaises telles que Exxelia,

HGH, Souriau, Latécoère, CLS, ou prochainement les antennes parisiennes.

Ces opérations sont particulièrement préoccupantes. Prenons l'exemple du groupe américain Phoenix Tower International, dont le propriétaire, The Blackstone Group, est basé notamment aux îles Caïmans, aux îles Vierges Britanniques et au Delaware. Le groupe Phoenix est actuellement en pourparlers pour acquérir 1 226 sites de télécommunications en France auprès du groupe espagnol d'infrastructures Cellnex depuis mars 2022. En s'offrant cette entreprise, Phoenix Tower International obtiendrait la possibilité d'accéder à environ 600 toits-terrasses situés dans Paris intra-muros. Lesquels pourraient être utilisés pour installer des dispositifs d'écoute tels que des IMSI-catchers, des petits appareils capables d'intercepter toutes les communications électroniques émises depuis un téléphone mobile (appels, SMS, trafic Internet, etc.). Sans hasard, ces acquisitions sont systématiquement réalisées dans les paradis fiscaux. Sans le feu vert de Bercy, ces fonds d'investissements ne pourraient pas prendre le contrôle de ces actifs. C'est en effet la cellule des Investissements étrangers en France qui instruit les acquisitions de ce genre.

Contrairement à une idée reçue, le recours aux paradis fiscaux ne sert donc pas uniquement à pratiquer « l'optimisation fiscale ». Il vise aussi et surtout à anonymiser les transactions, les investissements et l'identité réelle de leurs bénéficiaires. La limitation de la durée de vie des sociétés ou l'éclatement des montages financiers dans diverses juridictions complexifie également l'identification du donneur d'ordre, responsable en cas de fraude.

En se drapant ainsi dans une cape d'invisibilité, les bénéficiaires de ces montages diluent le risque de poursuites judiciaires, et couvrent d'opacité leurs opérations d'influence.

On parle de paradis fiscaux, mais il s'agit surtout de « paradis légaux » qui créent une sorte de droit sur mesure, contraire au droit international. Ces juridictions offshore sont les avant-postes de la guerre économique.

Ensuite, si nous parlons des fonds français, tout

comme les fonds européens, ceux-ci se trouvent devant deux dilemmes : leur extrême opulence, et les nouvelles réglementations européennes concernant la réduction de leurs émissions directes et indirectes de gaz à effets de serre.

Paradoxalement, le fait qu'une partie importante des gestionnaires de fonds français aient beaucoup de liquidités rend la planification de leurs investissements très ardue. Ils ne savent plus dans quoi investir leurs surplus d'argent. D'après mes échanges avec certains fonds, les opportunités d'investissements pertinentes manqueraient cruellement.

Parallèlement à ce trop-plein de richesse et à la réduction des opportunités d'investissements, les nouvelles obligations européennes en termes de report extra-financier vont à priori contraindre les fonds d'investissements français et européens à réévaluer drastiquement leurs stratégies d'investissement. Cette évolution législative constitue certainement un tournant majeur dans l'histoire de la finance.

Pour le moment, l'obligation incombant aux personnes publiques et privées de publication d'un bilan carbone complet n'est pas toujours respectée. Et lorsqu'elle l'est, ces bilans peuvent comprendre des informations erronées. Aussi, les fonds vont devoir s'assurer que les entreprises dans lesquelles ils investiront respecteront ces obligations extra-financières, incluant la réalisation d'un « plan de transition » (en somme, une décarbonation de leurs activités). Dans le cas contraire, ils prendront un risque réputationnel et juridique qui pourrait s'avérer très important.

En effet, il est très probable que des salariés, citoyens et activistes se saisissent (à raison) de cette problématique très prochainement. Si une part non négligeable des sociétés françaises ne respecte pas la réglementation quant à la publication de leurs émissions carbone directes, l'on peut donc supposer que la nouvelle obligation de publication de leurs émissions indirectes, et d'un plan de transition ambitieux, ne sera pas respectée spontanément par les grands pollueurs.

De nouveaux acteurs pourraient émerger dans le

monde de l'investissement dans les mois et les années à venir. Les Français commencent à vouloir donner du sens à leur épargne et aussi à leur épargne salariale. Ils sont aussi conscients que les critères ESG, censés labelliser un investissement durable et responsable, sont loin de garantir le respect des droits humains ou la soutenabilité écologique des projets économiques. Il s'agit bien souvent de greenwashing.

Des fonds dédiés au financement du « Made in France » pourraient fleurir d'ici 2024 avec un cahier des charges obligeant les financiers à respecter les normes sociales, fiscales et environnementales rigoureuses. C'est l'un des sujets sur lesquels nous travaillons avec le Collectif Reconstruire.

En 2021, avec certains syndicalistes de l'intersyndicale de GE Belfort, nous avons co-fondé le Collectif Reconstruire, avec l'aide de chefs d'entreprises, de représentants du monde académique, de lanceurs d'alertes, des spécialistes en Intelligence Economique. Depuis 2022 nous tissons des liens avec d'autres collectifs ayant à cœur la protection et le développement de l'industrie française, respectant les normes et s'en saisissant comme un avantage concurrentiel et non comme une contrainte.

CADE : Pour faire bouger les lignes, vous proposez de mettre en place des dispositifs juridiques systématiques. Pourriez-vous nous éclairer sur les actions sous-jacentes ?

Maxime Renahy : Juridiquement, il existe de nombreux moyens de résister aux attaques états-uniennes, chinoises, ou allemandes : notamment par le lancement d'alerte, qui peut être un levier dont s'approprierait systématiquement le monde syndical. Les syndicats peuvent être à l'avant-garde pour signaler les dysfonctionnements de gestion d'une société. Mais une alerte ne suffit pas, il faut pouvoir créer une « bulle médiatique » autour du sujet. En ce sens l'investigation économique est un autre levier, qui permet à la fois de réaliser des publications pour le grand public ou de consolider des actions juridiques contre les acteurs financiers prédateurs.

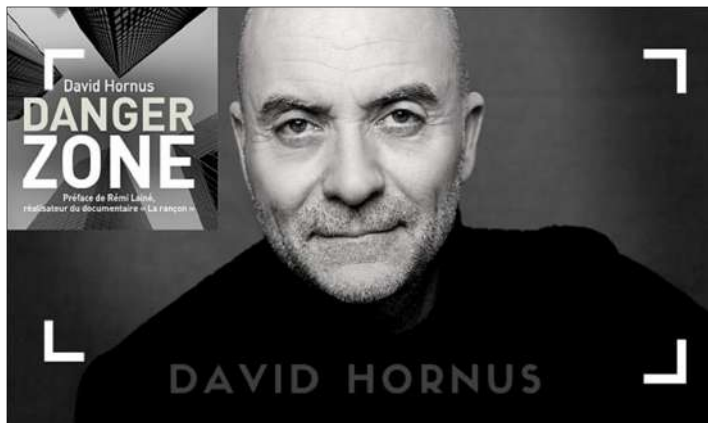
L'intersyndicale de General Electric à Belfort

(GEEPF), est clairement pionnière dans son action de résistance économique, en utilisant à la fois les leviers médiatiques, juridiques et des procédés d'investigation. Une plainte contre la direction de General Electric pour blanchiment de fraude fiscale, abus de confiance, faux et usage de faux et recel aggravé en bande organisée a d'ailleurs été déposée par l'intersyndicale en mai 2022. Cette plainte a déclenché une perquisition sur

le site de Belfort quelques mois plus tard. Lorsque le gouvernement prend des décisions contraires à l'intérêt collectif, il est du devoir de la société civile d'agir en lieu et place de nos représentants.

Entretien publié le 24 Mai 2023

6 - « Danger zone ». Témoignage d'un professionnel de la gestion de crise.



Entretien avec David Hornus

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

David Hornus : Permettez-moi tout d'abord de dire combien je suis heureux de pouvoir partager ici quelques éléments de précision sur mes activités et rappeler combien j'aime l'Algérie, ce pays que j'ai traversé jusqu'à Tamanrasset en 1990 lorsque j'avais 20 ans ! Je conserverai à jamais les images d'Alger la blanche, fière cité El-Djazaïr qui ouvre sur la méditerranée ... l'odeur du bouzelouf de Blida, la vue de la porte du désert à Lagouhat, la traversée des ergs jusqu'à la vallée du M'zab vers Ghardaïa puis des regs jusqu'aux paysages apocalyptiques parsemés de pics rocheux et de volcans déchirés, d'orgues basaltiques surréalistes de l'Assekrem dans le Hoggar.

En guise d'introduction je voudrais citer ce poème arabe qui me semble particulièrement adapté pour présenter mes activités qui sans être secrètes n'en demeurent pas moins discrètes : « la fourmi noire, sur la pierre noire, dans la nuit noire, seul dieu la voit... ». Avant de commencer voici quelques éléments de biographie.

J'ai 53 ans, je suis le directeur de CORPGUARD, une ESSD française basée à Lyon. J'interviens depuis plus

de 20 ans en matière de renseignement et de sécurité économique, de management des risques et de gestion de crise. Un parcours d'officier dans la réserve opérationnelle m'a permis d'être déployé en opérations extérieures. Au niveau académique, je suis diplômé d'un Master de l'École de Guerre Économique. Auditeur de la 32ème Session Méditerranéenne des Hautes Études Stratégiques, je suis aussi titulaire d'un Diplôme Universitaire en « Stratégie et analyses prospectives des mondes méditerranéens ».

Engagé dans la promotion de la gouvernance des sociétés de sécurité privée, j'ai été élu de 2019 à 2022 au poste de représentant Europe et Royaume-Uni de l'industrie privée de sécurité au comité directeur de l'International Code of Conduct Association (ICoCA).

CADE : Pouvez-vous expliquer les motivations qui vous ont poussé à partager votre expérience professionnelle et personnelle à travers la publication de votre livre « Danger Zone » ?

David Hornus : Mon métier « qui n'existe pas » suscite interrogation, curiosité et parfois aussi phantasmes ... C'est pour clarifier les choses que j'ai tout d'abord souhaité écrire.

L'intérêt porté à mon activité par les étudiants auxquels je donne cours et conférences et qui m'interrogent sur le parcours à suivre pour faire mon métier a aussi été un moteur très puissant. C'est particulièrement pour eux que j'ai souhaité « témoigner pour inspirer ».

CADE : Vous avez déclaré que votre métier de négociateur de crise est souvent mal compris ou fantasmé. Pourriez-vous nous expliquer en quoi consiste votre travail ?

David Hornus : Tout d'abord j'exerce une activité « transversale » qui englobe plusieurs métiers qui entrent dans le champ de ce qu'on appelle en France « L'Intelligence Économique ». Terme qui selon moi n'est pas fait pour clarifier les choses. En quelques

mots, mon action s'inscrit dans la recherche de renseignement à des fins de sécurité économique – et par extension d'administration de la preuve lorsque cela est nécessaire – de gestion et de limitation des risques, mais aussi à des fins de protection de la mobilité internationale ou de protection des cadres et dirigeants – principalement sur des problématiques de conflits sociaux.

En 2015/2017, ma société a été engagée dans le cadre de la formation aux opérations du maintien de la paix d'un bataillon de l'armée ivoirienne. Cette prestation me classe de facto comme « Société Militaire Privée » et on me compare rapidement au Groupe Wagner. Ce qui n'est pas, vous l'admettez, une comparaison flatteuse.

Enfin j'ai la particularité d'être « négociateur » dans le cadre des polices d'assurance Risques Spéciaux qui couvrent entre autres les enlèvements avec demande de rançon, mais aussi les disparitions, les détentions, les interventions post attentats ...

A l'évocation de mes activités, barbouze, mercenaire, espion ... sont des termes qui viennent spontanément à la bouche de mes interlocuteurs. Vous l'aurez compris, aucun de ces qualificatifs ne saurait s'appliquer à la réalité de mes activités.

C'est aussi parce qu'il me paraît nécessaire d'expliquer en quoi consiste la sécurité économique et les différents champs d'application que cette activité recouvre que j'ai souhaité écrire mon témoignage.

CADE : Comment les expériences que vous avez vécues dans vos OPEX (Opérations Extérieures) ont-elles influencé votre approche de la gestion de crise ?

David Hornus : En 1999-2000, j'ai travaillé avec l'Amiral Lacoste[1] sur le concept américain d'Information Warfare et ses composantes : les opérations psychologiques et d'influence, le renseignement et la guerre économique, la cyberguerre, le piratage informatique...

Je n'aurais pas imaginé un seul instant que ce travail de recherche académique au profit de la Direction

des Affaires Stratégiques me permettrait d'intégrer la réserve du Commandement des Opérations Spéciales (COS) puis – brièvement – la DRM puis d'être déployé en OPEX (Opérations Extérieures) en Bosnie, en République de Côte d'Ivoire et en Haïti.

C'est plus tard que j'ai réalisé combien les apports méthodologiques et procéduraux issus des forces armées pouvaient être mis en œuvre au profit de la défense des intérêts des entreprises en matière de sécurité économique afin de les aider à surmonter les différentes crises auxquelles elles sont confrontées.

Ces *modus operandi* permettent de réagir à toutes les crises et pour cause... ils servent à faire la guerre. Les premiers que j'ai appris alors jeune Élève Officier de Réserve (EOR) lors de mon passage à St-Cyr Coëtquidan sont les cadres d'ordre et les acronymes qui régissent la vie du chef de section appelé que j'ai été il y a bien longtemps entre 1992 et 1994.

MOICP (Mission, Objectif, Itinéraire, Conduite à tenir, Place du chef), PATRACDR (Personnel, Armement, Tenue, Radio, Alimentation) avec quelques variantes. J'ai ensuite découvert lors de mon certificat d'Etat-Major la Méthode de Raisonnement Tactique (MRT) qui se décompose en séquences permettant au chef de prendre les meilleures décisions en toute connaissance de cause et en prenant en compte les contraintes et impératifs imposés par le terrain, les conditions climatiques, les forces en présences, les buts et objectifs à atteindre, fixés par l'échelon supérieur.

Il m'est apparu que cette méthodologie de travail et de réflexion s'appliquait parfaitement à l'ensemble des problématiques rencontrées par mes clients et donneurs d'ordre.

CADE : Dans votre livre « Danger Zone », vous partagez vos expériences de gestion de crise dans des zones dangereuses. Pouvez-vous nous donner un exemple d'une mission complexe que vous avez menée ?

David Hornus : Difficile de résumer le livre en quelques phrases... Toutes mes missions sont complexes car les

conséquences des actes ou actions que subissent mes clients remettent en cause leur business-modèle, leur réputation, leur chiffre d'affaires, leur organisation, leur rentabilité, leur sécurité et celle de leurs collaborateurs. Gérer et appréhender la complexité est l'essence même de mon savoir-faire.

Celle où j'ai été déployé à la suite de l'enlèvement d'un ressortissant français dans une région reculée de la République Démocratique du Congo fut particulièrement complexe. L'écosystème local était très « alambiqué » avec de nombreux acteurs qui essayaient tous de tirer profit de la situation pour faire valoir leurs exigences, dans une situation sécuritaire locale très volatile pour ne pas dire dangereuse et où les enjeux humains étaient considérables. Le camp où nous nous trouvions a d'ailleurs subi une violente attaque une nuit ... mais je vous invite à lire mon livre pour en savoir plus !

CADE : Comment expliquez-vous la différence de perception entre la France et les pays anglo-saxons en ce qui concerne les Entreprises de Sécurité et de Service de Défense et les métiers de l'intelligence et de la sécurité privée ?

David Hornus : C'est à mon sens une question de culture et d'histoire. La culture anglo-saxonne en matière de rôle du régalien en ce qui concerne la sécurité est bien différente de notre perception française jacobine. Les USA, pour ne citer qu'eux, sont un État fédéral qui a très vite compris que l'État ne pouvait pas tout faire tout seul et que seul le patriotisme « économique » à travers une coopération public/privée entre des acteurs économiques permettrait la mise en œuvre de stratégies collectives. Les Etats-Unis ont ainsi rapidement adopté une posture offensive en matière de promotion, de défense et de préservation de leurs intérêts de puissance et Bill Clinton annonça en 1994 que la sécurité économique était une priorité de la stratégie des Etats-Unis.

Jusqu'à la fin de la guerre froide, le rôle des entreprises américaines contribuait aussi à la diffusion et à la promotion de l'American Way of Life (AWOL) en opposition au système soviétique. A l'AWOL s'est

aggloméré l'American Way of Thinking (AWOT) ; aujourd'hui les entreprises américaines font la promotion de leurs intérêts de puissance : commerciaux, économiques, politiques, diplomatiques culturels et ... sociétaux et sont des vecteurs de la stratégie de puissance et de conquête commerciale de ce pays.

Plus tard, le concept d'externalisation de prestations de sécurité est venu renforcer cette posture offensive. Apparue après la seconde guerre mondiale, l'externalisation s'est accentuée et accélérée avec les conflits en Irak puis en Afghanistan.

L'industrie de la sécurité privée, subventionnée et employée par le complexe militaro-industriel, est ainsi le bras armé de la stratégie de puissance américaine dans les zones de conflit, ou de post conflit.

Les entreprises américaines ont le patriotisme économique chevillé au corps et ancré dans leur ADN. Ce n'est malheureusement pas le cas de la France qui n'a pas pris conscience de la posture offensive des Etats-Unis ni pris en compte le changement de paradigme culturel déclenché par la révolution informationnelle et numérique. Selon Christian Harbulot et le Général Pichot-Duclos cette dernière rend indispensable la combinaison de la stratégie et du renseignement en matière de sécurité économique et de défense des intérêts de puissance[2].

La France n'a pas su non plus appréhender la grille de lecture « alliée/adversaire » et mettre en œuvre une culture du combat remplaçant la notion d'offensive dans la préservation pacifique de ses intérêts de puissance. Malgré l'amorce d'une réflexion récente autour du « continuum de sécurité », le régalien reste arc-bouté sur sa prérogative en matière de sécurité. L'absence de patriotisme « économique », le corporatisme des institutions en charge de la sécurité et de la défense, les pré-carrés que certains veulent préserver en refusant d'accepter que leur vision du monde est obsolète, sont autant de freins culturels majeurs à l'expansion d'une offre privée en matière de sécurité opérationnelle. Une telle offre permettrait une coproduction de sécurité public/privée à l'image de ce que sont capables de faire les anglo-saxons.

CADE : Pouvez-vous nous expliquer comment vous intégrez l'intelligence économique au sein de votre entreprise « CORPGUARD » ?

David Hornus : Il convient de rappeler que le concept anglo-saxon d'Intelligence Économique est apparu à la fin des années 1960 aux Etats-Unis grâce au rôle pilote de la puissance américaine dans le développement de l'économie de marché. Ce concept prétend que la défense de l'avantage concurrentiel peut être préservé, quand il le faut, par des « stratégies collectives » de coopération entre gouvernement et entreprises[3].

Depuis les années 1990, le concept anglo-saxon d'economic well-being renforcé par la doctrine de sécurité économique américaine ont érigé « l'intelligence économique » en arme de guerre économique au profit de la préservation et de l'extension des intérêts de puissances dans la mondialisation des échanges. L'IE a d'ailleurs été officiellement intégré dans la réforme de la communauté du renseignement nord-américain entérinée en mars 1996[4].

Ainsi, le concept d'Intelligence Économique s'applique à tous les niveaux de mes prestations.

En mettant en œuvre des processus itératifs et holistiques issus du monde du renseignement, il vise à produire de la connaissance au profit de la sécurité économique de mes clients.

Étant un praticien et non un universitaire, je ne rentre dans les débats étymologiques. Dans mes prestations, je vois d'abord l'action à mener au profit de la défense des intérêts d'un client dont la « sécurité économique » est impacté, à risque, ou qui subit un préjudice (vol, fraude, trafic, détournement de clientèle, déstabilisation, attaque réputationnelle ou informationnelle, conflit social, risque humain, physique, commercial... développement à l'international, recherche de partenariats, vérification des informations de la crédibilité et de la moralité de partenaires ...).

Intelligence en anglais signifie « renseignement ». C'est donc limpide comme de l'eau de roche, utiliser le concept d'IE c'est bien en ce qui me concerne faire du renseignement.

En matière de limitation du risque, la première

démarche est de dresser la cartographie des risques qui peuvent impacter l'organisme. Cette première étape consiste bien à appliquer la démarche de renseignement (expression du besoin, identification des sources, collecte des informations, analyse traitement exploitation et diffusion) afin d'évaluer son exposition au risque et d'apporter des éléments de connaissance et de compréhension du contexte permettant d'envisager des solutions de limitation du risque.

Malheureusement en France est apparu le terme « Intelligence Économique » afin que cette notion ne soit pas amalgamée à de l'espionnage. On a voulu faire compliqué quand les anglo-saxons, qui sont des pragmatiques, ont fait simple. En France, le mot « renseignement » est un vilain mot. Ainsi, parler d'Intelligence Économique est bien commode pour ne pas utiliser le mot « renseignement ». Mais cela a ajouté du trouble là où il fallait de la clarté.

CADE : Quel message souhaitez-vous transmettre aux lecteurs de « Danger Zone » en partageant votre expérience de vie dans ce livre ?

David Hornus : Écrire est toujours un acte de combat. Je combats pour le sens de l'engagement et pour promouvoir et cultiver l'Audace. Il faut avoir « l'audace de servir » et servir avec Audace !

C'est le premier message que j'ai voulu transmettre : « qui ose gagne »... il ne faut pas avoir peur.

Le deuxième message concerne les interrogations des jeunes que je rencontre lors de mes cours et conférences et qui me demandent quel parcours j'ai suivi. Dans un monde en mutation permanente ils s'interrogent sur le chemin qu'ils doivent prendre pour arriver à leurs objectifs. Je veux leur dire « il n'y a pas de chemin, c'est en marchant que le chemin se fait »... il n'y a que ceux qui ne font rien qui ne se trompent jamais !

Enfin, écrire ce livre a été pour moi le moyen de rendre hommage à mes mentors ; à ceux qui m'ont fait confiance et qui m'ont guidé sur les sentiers parfois bien épineux que j'ai empruntés pour arriver où je suis aujourd'hui. Parmi eux il y a certes le Colonel (USAF) Alan Gindoff, qui m'a remis mes épaulettes d'officier et ouvert la voie

dans le business de la sécurité économique, mais aussi Christian Harbulot de l'École de Guerre Économique dont j'ai suivi les enseignements en 1998-99.

Ce livre se veut aussi une ode à l'Amitié ; j'ai voulu raconter ces rencontres humaines que la vie nous offre, parfois au coin d'une rue à Phnom-Penh ou au mess officier d'une caserne et qui créent des amitiés d'une vie !

A travers ce livre je rends aussi hommage à mes collaborateurs et collaboratrices qui m'ont suivi ou ont été engagés avec moi sur des opérations complexes de sécurité économique et de gestion de crise que je raconte dans mon livre.

Évidemment ce livre est aussi une manière de faire plonger le lecteur en immersion dans mon quotidien, dans mon métier qui n'existe pas et pour lui en faire découvrir la réalité.

Et puis bien sûr il y a mes frères d'arme et camarades d'opérations extérieures : les Pop, les Noux, les Leon, les Gerard, les Jecquel ... Je ne peux tous les citer ; eux sans qui rien n'eût été possible.

C'est à eux que je pense quand je lis le poème que je citais au début de cette interview ... eux les fourmis que seul Dieu voit.

Bibliographie :

[1] Ancien directeur de la Sécurité Extérieure de 1982 à 1985 puis Président de la Fédération des Professionnels de l'Intelligence Économique en 2006.

[2] « L'émergence d'un nouveau type de renseignement », Enjeux Atlantiques, numéro d'avril 1995.

« Le faux débat sur la guerre économique », Revue de la Défense nationale, numéro de mai 1995.

« La République et le renseignement », Revue de Défense Nationale, numéro de mai 1996

[3] « Organizational Intelligence : Knowledge and Policy in government and Industry » de Harold Wilensky

[4] In « Perspectives historiques de l'intelligence économique » Revue Intelligence économique 1997 C. Harbulot et P. Baumard.

Entretien publié le 05 Juin 2023

7 - Les conséquences de la mondialisation sur le travail en France.



Interview du Professeur Laurent Izard

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

Laurent Izard : Je suis enseignant, agrégé de l'Université, et j'ai une triple formation en économie, management et droit des affaires. Je travaille pour l'Éducation Nationale et je suis responsable d'une classe préparatoire à l'École Normale Supérieure. J'interviens également ponctuellement pour plusieurs Grandes Écoles de commerce ou d'ingénieurs (ESSEC, Centrale Supélec...). Mon profil pluridisciplinaire me permet d'envisager certaines problématiques économiques ou sociales avec une approche globalisante, souvent utile pour comprendre les questions contemporaines complexes. Il y a quatre ans, j'ai publié un livre « La France vendue à la découpe », qui a connu un certain succès médiatique et m'a ouvert la porte des plateaux de télévision et des studios de plusieurs stations de radio. J'ai ensuite rédigé un second essai « À la Sueur de ton front » dans lequel je m'efforce de décrire et d'expliquer le lien entre souffrance au travail et mondialisation.

CADE : Quelles ont été les inspirations et les raisons qui vous ont poussé à écrire ce livre ?

Laurent Izard : Je m'intéresse depuis longtemps aux questions liées à l'économie du travail. Et il m'a semblé utile d'aborder cette thématique sous l'angle

de la souffrance au travail, une souffrance parfois insupportable, subie par de nombreux français et travailleurs étrangers, alors que notre modèle social est montré en exemple partout dans le monde.

Mon analyse m'a ainsi conduit à mettre en lumière un véritable paradoxe : en effet, le phénomène de la souffrance au travail est étudié, analysé, par d'éminents spécialistes, depuis plus de 30 ans. On a réglementé drastiquement le travail, imposé aux entreprises de nombreuses normes protectrices des salariés et on a multiplié les actions de prévention des « risques psycho-sociaux ». Mais d'une part les risques physiques ne diminuent pas en France: 600 000 accidents du travail chaque année, 35000 incapacités permanentes, 500 décès, 40 000 nouveaux cas de maladies professionnelles... et d'autre part, la souffrance psychologique, elle, augmente d'année en année, avec ses excès de stress, un mal être au travail grandissant, une multiplication des burn out, etc. J'ai voulu expliquer ce paradoxe et il m'a semblé utile, pour le comprendre, de réaliser une étude de terrain, en observant le travail des salariés et en les interviewant : comment expliquer, par exemple qu'un couvreur qui travaille sur un toit pentu, par temps de pluie, à plus de 10 mètres du sol, ne prenne pas la peine d'attacher son harnais de sécurité, alors que sa vie en dépend et que c'est dans tous les cas obligatoire ? Répondre à cette question, c'est déjà entrevoir la réalité de la souffrance au travail en France.

CADE: Quel est le constat que vous dressez concernant la situation du marché de l'emploi, en France, depuis les cinquante dernières années ?

Laurent Izard : Le chômage a toujours existé en France comme ailleurs, mais ce n'était avant les années 1970 qu'un phénomène marginal jugé « incompressible ». On parlait alors de chômage « frictionnel », ce qualificatif désignant la période de chômage provoquée par la transition et le délai nécessaires à une personne pour trouver un emploi correspondant à ses goûts.

Même si en France le chômage a commencé à croître dès la fin des années soixante, il ne représentait jusqu'au premier choc pétrolier qu'un faible pourcentage de la population active et il s'agissait encore principalement d'un chômage d'adaptation, de courte durée. Lorsque l'ANPE a été créée en juillet 1967 par Jacques Chirac, alors secrétaire d'État à l'Emploi dans le gouvernement Pompidou, la France ne comptait que 430 000 demandeurs d'emploi, soit 2 % de la population active. Et à la fin de l'année 1974, le taux de chômage était encore inférieur à 3 % de la population active.

Mais avec les deux chocs pétroliers de 1973 et 1979, le nombre de demandeurs d'emplois a commencé à croître inexorablement. En 1976, trois ans après le premier choc pétrolier, la France comptait plus d'un million de chômeurs, une situation sans aucun précédent. Cette évolution est loin d'être linéaire : lorsque l'on observe les courbes d'évolution du chômage en France, on constate que depuis les années 1970 jusqu'à nos jours, le chômage connaît de longues périodes de rémissions progressives ; mais les crises internationales (chocs pétroliers, crises monétaires, guerres du Golfe, crise du Système monétaire Européen, crise sanitaire...) entraînent à chaque fois un rebond plus ou moins important du chômage... Aujourd'hui, la France connaît un taux de chômage encore élevé, autour de 5,5 millions de personnes, toutes catégories confondues, pour une population active de 30 millions d'individus. C'est un vrai gâchis économique et souvent un drame humain.

Mais ce qui caractérise le chômage en France, c'est avant tout sa disparité : le chômage ne touche pas avec une même intensité les différentes régions, les différents secteurs économiques ou les différentes classes d'âge. En particulier les jeunes et les seniors constituent de véritables variables d'ajustement particulièrement pénalisées en période de crise. Et les populations immigrées ou d'origine immigrée subissent un taux de chômage beaucoup plus élevé que la moyenne nationale. Enfin, précisons que le chômage conduit de nombreuses personnes à accepter un emploi déqualifié, sans rapport avec leurs qualifications ou leurs compétences ou à s'expatrier.

CADE : Quelles sont les raisons que vous avancez pour expliquer la forte hausse de la souffrance au travail, en France, malgré une nette amélioration des conditions matérielles en milieu professionnel ?

Laurent Izard : Les spécialistes de psychologie du travail ont permis d'identifier les quatre grandes contraintes économiques qui pèsent sur la vie au travail des salariés : les Coûts, la qualité, la Flexibilité et les Délais (CQFD). Ces contraintes constituent des éléments-clés de la compétitivité des entreprises et sont révélatrices des nouveaux impératifs économiques liés à la concurrence internationale. Mais elles sont également génératrices de tensions pour tout le système productif public ou privé. Comme le souligne le sociologue Vincent de Gaulejac, « il s'agit de toujours faire plus, toujours mieux, toujours plus rapidement à moyens constants ou même avec moins d'effectifs ». À l'arrivée, les salariés n'ont pas la capacité de répondre aux demandes de leurs supérieurs hiérarchiques, explicites ou non, d'où le concept de « travail empêché »

Mais il convient de remarquer que les spécialistes s'intéressent surtout aux causes endogènes de la souffrance au sein des organisations. Prenez l'exemple des suicides à France Télécom. On a fait pour chaque cas une analyse de proximité pour comprendre ce qui s'était passé, en oubliant les causes profondes du problème, qui doivent être recherchées à l'extérieur de l'entreprise. La première cause de la souffrance au travail en France, c'est la pression excessive que la concurrence internationale fait peser sur nos entreprises et qu'elles reportent sur leurs propres salariés, pour essayer de rester compétitives. En disant cela, j'égrotine le dogme de la mondialisation heureuse... Comment toutefois expliquer le mal-être des salariés en France, plus marqué qu'ailleurs ? Cela tient en grande partie à l'abandon progressif de notre modèle social protecteur, à la mise en œuvre de nouveaux modes de management autoritaires importés d'Asie ou des États-Unis, aux efforts spécifiques demandés aux salariés dans un contexte économique défavorable. Et même si les derniers chiffres ne sont pas excellents, les salariés français ont toujours une productivité horaire parmi les meilleures au monde...

CADE : Comment l'économie française est-elle affectée par la mondialisation ?

Laurent Izard : Précisons tout d'abord que la mondialisation a contribué à la croissance et à la richesse de la France. Et n'oublions pas que 2,5 millions de Français travaillent aujourd'hui pour l'exportation. Néanmoins, la mondialisation a également affecté négativement notre pays. En premier lieu, elle a entraîné

une destruction de notre secteur industriel : en quarante ans, Le nombre d'emplois dans l'industrie est passé de 5,5 millions à moins de 3 millions. Et il faut savoir qu'un emploi industriel génère 3 emplois induits dans les services (restaurants, commerces de proximité...).

L'industrie représentait ainsi 24% du PIB français au début des années 1980 contre 12% aujourd'hui. En second lieu, la mondialisation a entraîné une perte de souveraineté dont l'évidence est apparue lors de la crise sanitaire : notre pays était dépendant de puissances étrangères pour répondre aux besoins en masques, respirateurs ou vaccins. Même remarque avec la guerre en Ukraine: nous prenons conscience du fait que nous sommes dépendants de nos alliés pour assurer notre défense et répondre à nos besoins en armes et en munitions. Cette perte de souveraineté tient également à la multiplication des rachats d'entreprises françaises de toutes tailles par des investisseurs étrangers : en quelques années, nous avons perdu le contrôle des grands groupes industriels, commerciaux ou financiers (Péchiney, Arcelor...) qui ont soutenu notre expansion économique et dont la plupart ont aujourd'hui disparu. Il est important de préciser que notre perte de souveraineté économique entraîne une perte de souveraineté politique, d'autant plus que nos engagements internationaux nous interdisent de protéger nos entreprises contre l'activisme des prédateurs financiers ou la concurrence d'entreprises qui ne sont pas soumises aux mêmes contraintes fiscales, sociales ou environnementales. Et nous sommes aujourd'hui concurrencés dans tous les secteurs, y compris ceux pour lesquels nous disposions d'avantages concurrentiels certains : automobile, aviation, industrie du luxe... Enfin, la mondialisation remet en cause le modèle social français qui s'est peu à peu construit depuis près d'un siècle. La forte résistance à la réforme des retraites témoigne de l'attachement des Français à ce modèle qui participe grandement à notre qualité de vie.

CADE : Quelles sont les conséquences pour les salariés des entreprises françaises, face à la pression toujours plus intense de la mondialisation ?

Laurent Izard : Même si la mondialisation a permis la création de nombreux emplois en France, elle a aussi dévasté plusieurs bassins d'emploi, notamment des bassins industriels, qui sont devenus des zones

sinistrées entraînant le départ forcé de nombreux habitants. Outre la question du chômage, que nous avons déjà évoquée, la pression concurrentielle liée à l'internationalisation de notre économie a eu pour conséquence une précarisation et une flexibilisation de l'emploi. Les chiffres de l'emploi camouflent notamment une réalité très importante : le salariat disparaît peu à peu au profit de l'ubérisation et de la multiplication des micro-entrepreneurs. Quant aux salariés, les CDI stables laissent de plus en plus la place à des CDD, parfois de très courte durée. Il s'agit d'une véritable régression sociale dans la mesure où ces nouveaux statuts n'assurent pas une protection efficace contre les risques de la vie. L'instabilité économique qui constitue le quotidien de Français toujours plus nombreux a de graves conséquences, et complexifie par exemple l'obtention de prêts bancaires, interdisant pour beaucoup l'accès à la propriété immobilière. Cette instabilité économique impacte également négativement désir d'enfant et donc le taux de natalité. Les aides sociales particulièrement généreuses en France permettent de limiter l'ampleur de ce phénomène, mais l'Europe connaît actuellement un véritable suicide démographique, partiellement lié à la mondialisation économique. La mondialisation a également entraîné de nouvelles exigences imposées aux salariés : par exemple, de nombreux cadres travaillant pour des firmes multinationales doivent davantage maîtriser les langues étrangères, s'adapter aux horaires de travail et aux techniques de management pratiqués outre-Atlantique, etc. Ce besoin de réactivité et d'adaptation continue impacte, d'une façon ou d'une autre, la plupart des salariés en France.

CADE : Quelles méthodes de management plus dures sont mises en place pour répondre à la concurrence étrangère ?

Laurent Izard : Malgré de multiples travaux de recherche en organisation du travail et d'expériences centrée sur la prise en compte de l'humain dans les entreprises, les principes tayloriens de l'organisation scientifique du travail restent très influents. De nombreux courants des sciences du management et la plupart des grandes entreprises s'appuient toujours sur la recherche continue d'une rationalisation des pratiques, d'une réduction des coûts et d'une amélioration de la productivité. La quête des « best practices », le contrôle systématique des

temps ou encore le « reengineering » s'inscrivent dans cette logique.

On peut d'ailleurs observer aujourd'hui de très nombreuses formes de néo-taylorisme dans les entreprises françaises, notamment dans le secteur des services, que ce soit dans les restaurants fast food ou dans les centres d'appel. À partir des années 1990, un nouveau modèle de production, d'origine japonaise, va peu à peu se substituer au modèle fordien. Mais ne nous y trompons pas, le « toyotisme », ou sa version occidentale, le « lean management » ne remettent pas en cause les principes du fordisme axés sur des efforts de rationalisation de l'activité.

Si le toyotisme présentait un réel intérêt dans l'industrie d'un pays exsangue comme le Japon après la seconde guerre mondiale, il a peu à peu été instrumentalisé dans les économies occidentales au détriment des salariés : l'amélioration des processus dans les usines repose en effet prioritairement sur des facteurs matériels : flux logistiques, stockage, traque aux défauts des produits... Mais dans le secteur des services qui occupe la majorité des salariés en Europe, le processus de création de valeur repose essentiellement sur le travail humain. Le « lean » va souvent servir de prétexte pour exiger qu'un minimum de salariés réalise toujours davantage d'activités. En France, ce phénomène a été encore accentué par la généralisation des 35 heures qui oblige de nombreux salariés à réaliser la même quantité de travail en moins de temps.

L'influence grandissante du management à la chinoise, plus intuitif, dominé par le respect absolu de la discipline et par le « guanxi » (mot intraduisible regroupant réseau, amis, piston, amitié et relations...) ne risque pas d'améliorer la situation.

Quant au nouveau management à l'américaine qui se diffuse peu à peu en France, il est dominé par le principe du VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Cet acronyme – créé aux USA en 1991 par l'US Army War College pour décrire le monde post-guerre froide – guide aujourd'hui la stratégie de Unilever ou de L'Oréal et inspire de nombreux dirigeants. Ceux-ci, pour s'adapter à leur nouvel environnement économique en constante mutation, doivent rester en

permanence attentifs, anticiper les évolutions, prendre des risques et développer leurs intuitions. L'instabilité économique implique d'être réactif, flexible et agile. Quant au salarié, il n'a pas le choix : il doit également s'adapter et accepter de nouvelles contraintes s'il veut sauver son emploi.

CADE : Vous utilisez le concept de « dévastation » du marché de l'emploi en France. Peut-on espérer une fin à cela ?

Laurent Izard : Il faut rester optimiste : les dernières données statistiques de l'emploi sont plutôt encourageantes, même si les chiffres avancés par le gouvernement (2,7 millions de chômeurs en catégorie A) sont loin de refléter la réalité du phénomène du chômage dans notre pays.

Mais il est vrai que la mondialisation a accéléré la diffusion du progrès technologique et de la robotisation sans que l'on ait pu vraiment s'y préparer. Il s'agit d'une évolution majeure, irréversible et peu contrôlable : l'intelligence artificielle et la robotique vont détruire un nombre considérable d'emplois dans les années à venir, un processus qui touchera aussi les cols blancs.

Il faut toutefois souligner que le discours politique a évolué : on parle aujourd'hui de réindustrialisation, de souveraineté économique, de protection de nos entreprises. Certes, beaucoup reste à faire pour passer du discours aux actes, mais il me semble que nous allons dans le bon sens. Quant à la souffrance au travail, elle est de mieux en mieux connue et analysée, les entreprises et leurs dirigeants sont davantage observés et éventuellement sanctionnés, la justice assimile désormais les travailleurs ubérisés à de véritables salariés, la souffrance psychologique au travail est reconnue et la liste des maladies professionnelles s'allonge, etc. Le management toxique est également dénoncé plus systématiquement et face à la pénurie de certaines compétences, les entreprises travaillent à améliorer leur marque employeur. Bref, il faut garder espoir...

Entretien publié le 14 juin 2023

8- Conformité et Due Diligence



Entretien avec Éric Alexandre

Centre Algérien de Diplomatie Economique :

Bonjour Éric Alexandre, pourriez-vous vous présenter auprès de nos lecteurs ?

Éric Alexandre : Juriste de formation, j'ai obtenu deux Master 2, le premier en Relations internationales puis un second en Intelligence économique. Après mes études, j'ai eu deux expériences en IE au sein de Dassault Aviation puis du groupe BNP Paribas. J'ai par la suite intégré l'ADIT en 2010, un cabinet français leader dans le secteur où je me suis spécialisé dans le domaine de la Compliance et la Due diligence. Depuis 2018, je suis consultant indépendant et formateur sur ces questions.

CADE : Pourriez-vous préciser votre définition spécifique de la compliance et celle de la due diligence ?

Éric Alexandre : Ces termes anglo-saxons montrent l'origine de cette matière qui provient des Etats-Unis. Si je devais traduire en français, la Compliance deviendrait alors la Conformité qui consiste en un

corps de règles (nationales ou internationales) que les entreprises doivent respecter dans le cadre de leurs activités. Les premières réglementations spécifiques remontent aux années 1970 aux Etats-Unis avec le FCPA sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers. Suite à ce premier pas, de nombreuses autres réglementations ont été adoptées, en particulier la Convention OCDE, le UK Bribery Act ou encore la Loi Sapin II.

La Due diligence quant à elle désigne le processus de vérification du respect de ces normes. Mais plus largement, la Due permet de s'assurer, au regard d'un projet spécifique de notre client, des capacités opérationnelles d'un possible partenaire, notamment sur ses activités, ses réseaux, sa réputation, ses finances. On parle également de rapport d'honorabilité qui consiste en une investigation recoupant différentes sources (ouvertes et informelles) afin de produire une grille de risques et établir des recommandations. L'objectif final est d'accompagner nos clients dans la sécurisation de leurs relations commerciales à l'étranger.

CADE : Quels sont les principaux risques de non-conformité auxquels les entreprises sont confrontées dans le cadre de leurs opérations et comment la due diligence peut-elle aider à les atténuer ?

Éric Alexandre : Les risques sont aujourd'hui multiples pour les entreprises actives à l'international. Le premier est celui de poursuites envers l'entreprise et ses dirigeants, et d'amende en cas de non-respect des réglementations. En particulier, les sanctions pécuniaires imposées par les autorités américaines au titre du FCPA ou d'autres lois spécifiques peuvent se chiffrer en centaines de millions voire en milliards de dollars.

Il existe également un risque réputationnel pour les entreprises coupables, avec un impact non négligeable sur leur image et difficilement quantifiable.

Ensuite nous pouvons évoquer deux risques spécifiques : celui de placement sous monitoring et

celui d'exclusion. Le premier consiste en la nomination, par les autorités judiciaires, notamment américaines, d'un « monitor » à savoir une personne extérieure à l'entreprise et qui va vérifier la mise en place d'un programme anti-corruption suite à une condamnation. Ce moniteur dispose de pouvoirs très étendus, avec un risque de fuite d'informations sensibles car cette personne ne répond qu'à une puissance publique étrangère. La seconde est l'interdiction de participer à des contrats ou appels d'offres nationaux ou internationaux, par exemple ceux financés par la Banque Mondiale, pendant une période donnée, avec un impact direct sur les activités opérationnelles et les finances de l'entreprise sanctionnée.

CADE : Comment les lois et réglementations sur la conformité ont-elles évolué ces dernières années et quel impact ont-elles eu sur les pratiques de due diligence des entreprises ?

Éric Alexandre : La Compliance visait à l'origine à vérifier le respect des activités d'une entreprise au regard des réglementations anti-corruption. Nos clients agissent dans des secteurs sensibles et des pays particulièrement exposés à ce risque, ce qui nécessite un accompagnement spécifique.

Mais la matière évolue au gré des nouvelles réglementations et des nouveaux enjeux avec les questions du financement du terrorisme, le respect des données personnelles ou encore des questions sociales et environnementales.

L'objectif est alors d'identifier les nouvelles tendances et à adapter nos offres et nos méthodologies à ces enjeux. Plus largement, nos clients opèrent dans ces pays avec des contextes politiques, économiques et culturels différents et avec des évolutions parfois radicales. On pourrait citer les changements des régimes de sanctions américaines envers l'Iran entre la période de Barack Obama et le mandat de Donald Trump, ainsi que les sanctions prises contre les entités russes suites à l'invasion de l'Ukraine récemment, ou encore les renversements de Kadhafi en Libye ou de Ben Ali en Tunisie. L'objectif est alors d'accompagner nos clients dans ces périodes de changements en identifiant les

impacts sur leurs partenaires à l'étranger.

CADE : Quelles sont les étapes clés du processus de due diligence et les bonnes pratiques pour s'assurer d'une approche efficace ?

Éric Alexandre : Il existe trois étapes clés dans le processus de Due diligence qui pourraient se résumer en : collecter, analyser, retranscrire.

Dans la première étape, il faut collecter toutes les informations, ce qui nécessite des compétences spécifiques, notamment en OSINT : maîtriser les recherches en sources ouvertes, connaître des outils et des bases de données dédiés, savoir faire des recherches dans des langues rares,...

Ensuite il faut avoir la capacité d'analyser ces données en fonction du contexte économique et politique local, du projet du client, du secteur d'activités ou encore des réglementations en place. Cela nécessite une capacité à comprendre des enjeux complexes et avoir une certaine expérience des questions économiques et stratégiques. Enfin, la dernière étape consiste à expliquer les résultats des investigations et à en tirer une grille de risques et des recommandations. Il faut dans ce cas faire preuve d'un esprit de synthèse et de précision.

CADE : Comment les entreprises peuvent-elles s'assurer que leurs fournisseurs et partenaires commerciaux respectent également les normes de conformité requises ?

Éric Alexandre : Aujourd'hui toute tierce partie de nos clients est potentiellement une cible de rapport de Due diligence. Ainsi nous vérifions les agents et intermédiaires commerciaux, mais également les fournisseurs, partenaires ou distributeurs de nos clients. Tout process de Compliance débute par la mise en place d'une cartographie des risques. A partir de la liste des tierces parties, nous établissons un classement en fonction des pays d'enregistrement, des montants des contrats, de l'antériorité des relations commerciales, ...

Une fois cette cartographie faite, nous modulons le degré d'investigation en fonction de son classement, les tierces parties les plus risquées faisant l'objet de Due diligences

plus précises avec des investigations plus étendues.

CADE : Comment les technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle et la blockchain peuvent-elles être utilisées pour renforcer la conformité et la due diligence ?

Éric Alexandre : L'IA et la blockchain sont devenues en quelques mois deux termes faisant le buzz. Il est difficile de saisir les impacts des changements de technologies à leurs prémises.

Concernant l'IA générative de type ChatGPT, on nous dit que cela va révolutionner le monde du travail et détruire un certain nombre d'emplois. On peut légitimement s'interroger sur l'impact de ces IA sur notre matière. Personnellement, je vois l'IA comme un outil, et comme tout outil, il dispose de limitations.

On pourrait citer quelques exemples : les informations sont-elles sourcées et datées ? est-ce que l'algorithme est biaisé ? si j'effectue deux requêtes à un jour d'intervalle, les réponses seront-elles les mêmes ? et plus important encore : qui est responsable en cas de mauvaises recherches ou d'erreur d'analyse ?

Car faire de la Due, c'est comme nous l'avons vu rechercher des informations mais avant tout les analyser en fonction d'une grille de risque. Il faut pouvoir dire à notre client quelles sont les informations trouvées, mais également celles qui sont manquantes, et en quoi cela influe sur nos recommandations finales.

On pourrait imaginer un « ChatGPT Compliance », mais quelle serait la valeur d'un rapport automatique ? Certains de nos clients ont été, à une époque, séduits par des solutions techniques proposant de faire de la Conformité « automatique ». L'idée est assez simple : un outil vient se brancher sur le CRM du client (une base de données interne regroupant ses tierces parties), puis compare les noms avec des bases automatisées regroupant des listes de sanctions et de Personnes politiquement exposées, des listes de citations médiatiques négatives ou encore de procédures judiciaires. Si un terme ressort, cela génère une alerte qui est alors automatiquement remontée dans le CRM. Le problème est que ces clients se sont retrouvés noyés sous un grand nombre d'alertes.

La problématique était alors de déterminer si celles-ci étaient avérées ou si elles portaient sur des homonymes ou constituaient des faux positifs. Au final, ces outils posaient plus de problèmes qu'ils n'en résolvaient car le gain de temps sur le traitement de grands nombres de cibles était perdu, les équipes internes des clients n'étant pas capable de gérer un tel flot de fausses alertes.

L'IA générative risque de poser les mêmes problèmes : l'avantage d'un consultant est d'apporter une méthodologie et l'expertise de l'analyse.

Concernant la blockchain, je ne vois qu'une application à la marge possible, celle de sécuriser nos documents. Quand un rapport est produit en interne, nous savons qui a travaillé sur une cible, et quelles sont les personnes qui ont été impliquées dans sa relecture. Une fois le dossier envoyé de manière sécurisée, nous ne pouvons plus attester de son intégrité après réception par le client. La blockchain permettrait de savoir qui a ouvert ou modifié un document afin que nos études gardent cette traçabilité et ce haut niveau de sécurité.

Cette idée de sécurisation pourrait également s'appliquer aux sources que nous sollicitons : attester de la véracité des documents légaux sur les registres commerciaux, des articles issus de sources de presse, ...

CADE : Comment les entreprises peuvent-elles gérer les conflits potentiels entre les exigences de conformité et les pressions concurrentielles pour maintenir leur position sur le marché ?

Éric Alexandre : Il existe deux manières de voir la Compliance : comme un centre de coût ou comme une assurance.

Dans la première approche, la Due diligence et la Compliance sont des obligations imposées par des réglementations qui posent un cadre et des contraintes. Ces dernières peuvent dans certains cas impacter la compétitivité des entreprises. Pendant longtemps, la corruption n'était pas incriminée et tout le monde y avait recours. Aujourd'hui, les choses ont changé mais certains ne jouent toujours pas le jeu, au détriment des « bons élèves ».

Mais on peut également voir la Compliance comme une garantie contre les risques évoqués plus haut.

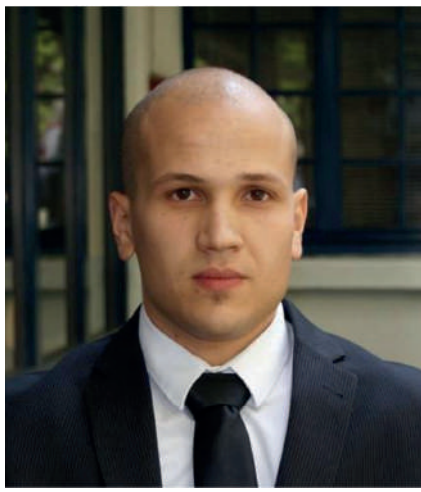
L'histoire nous a également donné un exemple en France avec l'affaire Alstom qui a été la victime de prédation économique par un acteur américain, General Electric, dans le contexte de poursuites menées par les autorités américaines au motif du FCPA. Le Département de la Justice américain a affaibli le géant français dans le cadre d'une procédure anti-corruption alors que GE proposait de racheter la branche énergie de notre champion national. En définitif, les Américains ont fait d'une pierre deux coups. Cet épisode a été particulièrement marquant et a révélé que la Compliance peut a minima être une mesure de protection : si Alstom avait à l'époque eu un process de conformité solide et que le groupe n'avait pas été impliqué dans le versement de pots-de-vin, les autorités américaines n'auraient eu aucune prise sur nos actifs stratégiques.

Il est indéniable que la Compliance induit une distorsion de la concurrence entre les entreprises en règle et celles d'autres pays qui ont encore recours à ces pratiques. La question est donc plutôt pour moi de deux ordres : avons-nous les moyens et la volonté politique de nous attaquer à des régimes couvrant les activités de corruption de leurs entreprises ou tordant la lutte anti-corruption comme arme de guerre économique ?

Cela nécessiterait une réflexion plus large sur la Compliance non plus sous l'angle défensif, mais sur un aspect offensif.

Entretien publié le 26 juin 2023

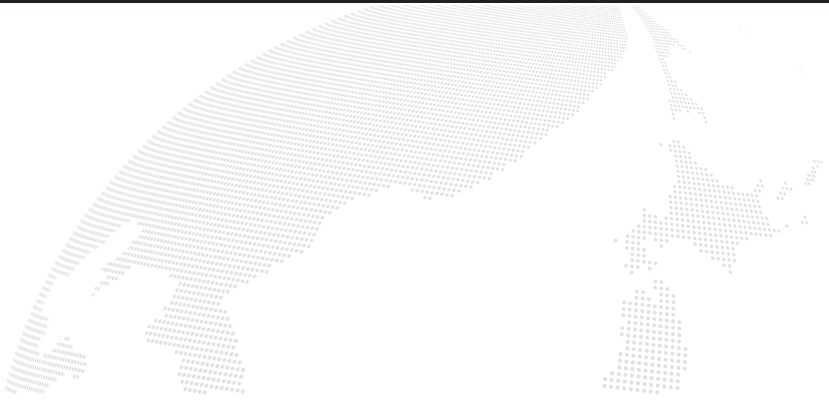
Les responsables de publication :



Anis KHELLAF



Fares BOUYOUCHEF



 contact@algeriancenter.com

 www.algeriancenter.com

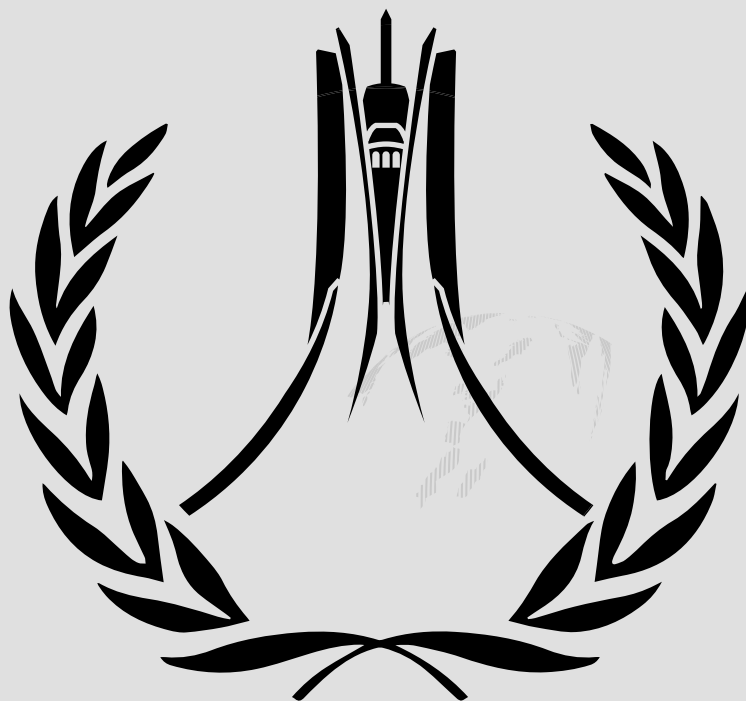
 <https://bit.ly/3HGnUcX>

 <https://bit.ly/3mVdMoL>

 <https://bit.ly/3FXOVsf>

 <https://bit.ly/31rugNZ>

 <https://bit.ly/3eTNgIa>



ALGERIAN CENTER

Centre Algérien De Diplomatie Economique