

## L'ÉDITO

### Retour au Plan pour un État véritablement stratégique



#### Alexandre MEDVEDOWSKY

est un ancien élève de l'École Nationale d'Administration (promotion Denis Diderot, 1984-1986). Magistrat au Conseil d'État à partir de 1986, il siège au cabinet de Laurent Fabius alors président de l'Assemblée Nationale de 1990 à 1992. De 1998 à 2001, il est professeur associé à l'Université d'Aix-Marseille III et enseigne à l'IEP de Paris jusqu'en 2006. Il a été conseiller des Bouches-du-Rhône de 1998 à mars 2015. Nommé conseiller d'État en juillet 2001, il rejoint ESL & Network Holding la même année et intègre le Directoire d'ESL & Network Holding, dont il est nommé président le 1er janvier 2013. Il a été élu président du SYNFIE, le syndicat français de l'intelligence économique en mai 2014.

Les heures qui viennent pourraient voir le gouvernement Castex recréer un haut commissariat au Plan. Pour tous ceux qui comme moi se plaignent depuis des années de l'absence d'un État stratégique, de la dispersion des moyens de réflexion de l'Administration, de l'impréparation de notre Nation à affronter les défis qui lui font face, cette petite musique sonne de façon sympathique à nos oreilles.

Au lendemain de la deuxième guerre mondiale, la France, bien que faisant partie du camp des vainqueurs, était particulièrement affaiblie. Une partie de notre pays était détruite, nos infrastructures en état de ruine, notre économie était en situation de grande faiblesse. C'est dans ce contexte que Jean Monnet réussit à convaincre le Général de Gaulle en 1946 qu'il fallait créer un Commissariat Général au Plan pour répondre à une situation d'extrême urgence économique, sociale et politique. L'idée était alors de définir et de coordonner les grandes priorités pour redresser et moderniser rapidement le pays.

Contrairement à l'image trop souvent répandue, la création de ce Commissariat Général au Plan n'était pas un pur exercice technocratique et jacobin centré sur l'appareil de l'État. Il s'agissait au contraire aux yeux de Jean Monnet, inspiré par le keynésianisme naissant aux États-Unis, d'en faire un grand moment de rassemblement autour des objectifs fixés en concertation entre les forces vives de la Nation. Ainsi les commissions de modernisation du Plan Monnet réunissaient elles,

syndicats, chefs d'entreprise, experts et hauts-fonctionnaires de l'administration. Les résultats furent au rendez-vous et les objectifs atteints dans leur ensemble.

La suppression du Commissariat Général au Plan 60 ans plus tard et sa transformation en Centre d'analyse stratégique, puis en France Stratégie en 2013, manifesteront la soumission de l'État au libéralisme économique, à la mondialisation, à l'instantané. Le "Gouverner, c'est prévoir" d'Adolphe Thiers s'efface ainsi au profit du "Gouverner, c'est gérer" des écoles d'Administration ou de Commerce. Le ministère de l'Industrie disparaît, les organisations syndicales et patronales sont renvoyées à la fausse gestion paritaire des organismes sociaux, l'État devient petit à petit aveugle et sacrifie les ambitions de souveraineté stratégique sur l'autel d'une mondialisation subie où ennemis et alliés profitent de l'aubaine d'une économie désarmée.

La crise de la COVID-19 interpelle l'État dans ce qu'il a de plus profond. L'appareil administratif a subi un choc qu'il n'avait pu anticiper, l'économie s'est brutalement arrêtée et peine à redémarrer, les citoyens ont vu s'accroître leurs doutes sur leurs institutions et la parole publique. S'il y a quelques mois en arrière d'aucun avait des doutes sur les

besoins d'État dans notre société, non pas un État tentaculaire et étouffant, non pas un État inibant et bureaucratique, non pas un État jacobin et hermétique au dialogue social, tout le monde paraît aujourd'hui convaincu de la nécessité de retrouver un État fondateur. L'État dont nous avons besoin doit être éclairé, informé, capable d'anticiper et de se préparer. L'État dont nous avons besoin doit être capable de consulter, de travailler avec les organisations syndicales, les entreprises, les associations. L'État que l'après-COVID impose est un État capable de réfléchir et de choisir la société que nous voulons pour nous et nos enfants, dans sa dimension productive, mais aussi dans sa dimension protectrice, de l'environnement, de nos libertés individuelles, des plus faibles.

Chacun de ces éléments renvoie à un État ouvert, girondin, adepte du dialogue social et fondamentalement démocratique. Les choix qui nous incombent ne peuvent être ceux d'une minorité, de quelques experts, de citoyens tirés au sort ou d'administrations parfois déconnectées du terrain. Le retour d'un haut commissariat au Plan doit permettre de remettre, au cœur de l'État stratégique, l'outil que Jean Monnet appelait de ces vœux et qui face à l'urgence économique, sociale et climatique apparaît plus que jamais nécessaire ●



## REGARD D'EXPERT

### Sommes-nous à la fin de la troisième mondialisation ?



#### Jean David LEVITTE

est senior policy advisor pour le groupe ESL Network. Il a eu une carrière diplomatique remarquable, marquée dans un premier temps par un passage à l'Élysée aux côtés du Président

Giscard d'Estaing de 1975 à 1981. De 1995 à 2000, il a été le Conseiller diplomatique et Sherpa du Président Jacques Chirac. Entre temps, il a notamment occupé les fonctions d'Ambassadeur de la France aux Nations Unies à Genève. De 2007 à 2012 il a été le conseiller diplomatique et Sherpa du Président Nicolas Sarkozy. De 2003 à 2007 il a été Ambassadeur à Washington pendant la difficile période de la guerre en Irak. De 2000 à 2002 il a été Ambassadeur à l'ONU à New York, président le Conseil de Sécurité lors des attaques du 11 septembre 2001.

La première a suivi la découverte de l'Amérique par Christophe Colomb en 1492 et la circumnavigation de Magellan en 1521. La seconde, celle des grands empires coloniaux, a accompagné la révolution industrielle en Europe au XIX<sup>ème</sup> siècle. La troisième a débuté en 1917, avec l'effondrement de l'empire soviétique et l'ouverture des frontières en Europe, mais aussi en Chine après une décennie de réformes réussies sous l'égide de Deng Xiaoping.

Cette troisième mondialisation, elle aussi conduite sous l'égide de l'Occident, a été accélérée par deux facteurs : le déploiement de l'internet et l'invention du porte-conteneur qui a sensiblement réduit les coûts et les temps de transport des marchandises.

En quarante ans, la Chine est devenue l'usine du monde, et des chaînes de production ont été mises en place, depuis les mines d'Afrique jusqu'aux pièces sophistiquées produites en Corée ou en Thaïlande avant leur assemblage final en Chine. Des centaines de millions d'Asiatiques sont sortis de la pauvreté, et les consommateurs occidentaux ont pu s'acheter des vêtements ou des téléphones portables à des prix beaucoup plus bas que s'ils avaient été produits en Occident.

Pourtant, ces acquis positifs sont aujourd'hui remis en cause : l'espoir d'une transformation démocratique de la Chine allant

de pair avec ses réformes économiques et son enrichissement se révèle une illusion ; en Occident, un sentiment de perte de contrôle nourrit le populisme, et les États-Unis sont rassemblés sur un seul sujet derrière le Président Trump : tout faire pour empêcher la Chine de devenir le numéro un mondial. Cette obsession ne serait pas remise en cause en cas de victoire de Biden. Le Président Xi Jinping le sait et est convaincu que la Chine a aujourd'hui les moyens de relever ce défi. Dans ce contexte, la crise du Covid a encore accentué la volonté des dirigeants politiques occidentaux de réduire une dépendance excessive à l'égard des producteurs asiatiques dans les domaines stratégiques.

Va-t-on pour autant vers la fin de la troisième mondialisation ? Une réponse nuancée s'impose.

D'abord parce qu'aucune grande entreprise occidentale ne peut ignorer les marchés chinois ou indien, avec chacun 1,4 milliard de consommateurs. Un exemple : Volkswagen a vendu l'an dernier plus de 3 millions de véhicules en Chine, 1,7 million en Europe et 300.000 seulement aux États-Unis. Le même raisonnement s'applique, par exemple, à Sanofi : si certaines de ses lignes de production stratégiques seront bien rapatriées en Europe, le groupe pharmaceutique ne peut rester un des grands acteurs mondiaux qu'en demeurant bien présent aux États-Unis, en Chine et en Inde.

Ensuite parce que cela n'aurait aucun sens de casser les chaînes de production pour les produits non-stratégiques, avec pour conséquence leur renchérissement considérable. Le rapatriement sera donc limité aux produits sensibles, vers l'Europe et les États-Unis ou leur environnement proche (Maroc/Tunisie ; Mexique).

Parallèlement, les chaînes de production vont continuer à évoluer lentement pour des raisons strictement économiques : la hausse des salaires en Chine incite les grands groupes, y compris chinois, à déplacer leurs usines de produits peu sophistiqués comme les vêtements, vers des pays à coûts salariaux plus faibles, du Cambodge au Bangladesh et à l'Éthiopie.

Les seuls domaines où les ruptures des chaînes de production vont être brutales sont ceux qui sont jugés décisifs sur le plan stratégique : l'intelligence artificielle, les data, la robotique... Washington a engagé, avec tous les moyens réglementaires et

financiers possibles, un processus d'interdiction générale de coopérer avec la Chine dans ces domaines où se jouera l'avenir de l'économie mondiale. Le cas de Huawei est le plus connu, mais des dizaines de sociétés sont concernées, des milliers d'étudiants et chercheurs chinois aux États-Unis doivent quitter le pays, et Washington multiplie les pressions pour que ses décisions s'imposent à tous les pays occidentaux. La Chine est déterminée à relever le défi et à devenir le numéro un mondial dans ces domaines stratégiques. L'Union Européenne, elle, refuse d'être le terrain de jeu de cette bataille de titans. Elle a adopté un plan ambitieux, celui d'une « Europe Souveraine » dans ces mêmes domaines et elle prévoit d'y investir des dizaines de milliards d'euros pour rattraper son retard.

C'est donc dans ce seul domaine, mais il est décisif pour l'avenir de l'économie, de la sécurité, du contrôle social et du pouvoir politique, que l'on devrait assister à la fin d'une authentique globalisation et à la progressive construction de grands blocs ayant chacun leurs règles et leurs instruments de contrôle interne et externe.

Sur le plan politique, la même logique de blocs va prévaloir. La Chine est déterminée à organiser l'Asie autour d'elle. Son projet de « Nouvelles Routes de la Soie » fait écho au temps de l'empire romain où toutes les routes devaient conduire à Rome. Les États-Unis, de leur côté, ont renoué leur partenariat avec le Canada et le Mexique et veulent parrainer l'alliance émergente entre l'Inde, le Japon, la Corée et l'Australie. Enfin, l'Union européenne se veut davantage « souveraine », sur les plans économique, mais aussi politique pour certains de ses dirigeants tels le Président Macron, en développant une ambitieuse politique de voisinage à l'Est et au Sud.

Ce monde multipolaire ne sera harmonieux, et à long terme l'économie ne restera mondialisée, que si les dirigeants des principales puissances sont convaincus qu'il est de l'intérêt de leur pays de travailler à l'adaptation des organisations internationales, de l'ONU à l'OMC, à ce nouveau contexte en les dotant des moyens d'imposer le respect de règles équitables. C'est indispensable pour faire face efficacement aux défis globaux, des pandémies au changement climatique. Et pourtant, rien n'est moins sûr. Beaucoup dépendra du résultat des élections américaines le 3 novembre prochain ●

REGARD D'EXPERT

## Que peut devenir la relation saoudo-américaine si Trump n'est pas réélu ?



**Bertrand BESANCENOT**

est senior advisor chez ESL Network. Il a passé la majorité de sa carrière au Moyen Orient en tant que diplomate français. Il est notamment nommé Ambassadeur de France au Qatar en 1998, puis Ambassadeur de France en Arabie saoudite en 2007. En février 2017 il devient conseiller diplomatique de l'Etat puis, après l'élection d'Emmanuel MACRON en tant que Président de la République, Émissaire du gouvernement du fait de ses connaissances du Moyen Orient.

Aujourd'hui la question de la relation entre les Etats-Unis et l'Arabie saoudite est devenue une question de politique intérieure, le soutien à l'alliance saoudienne étant assimilé à un soutien au président Trump. En effet le président américain s'est révélé un partisan inconditionnel du partenariat stratégique avec le royaume et avec son homme fort, le prince héritier Mohamed Ben Salman (MBS). Son premier voyage à l'étranger a été à Riyad, sa politique de «pression maximale» sur l'Iran est applaudie par les Saoudiens et la majorité des vôtos présidentiels à des actions du Congrès a concerné l'Arabie.

L'image du royaume, affectée depuis le 11 septembre 2001, a en fait connu une embellie lors de l'arrivée de MBS au pouvoir (jeune prince moderniste, pro-américain et prometteur pour les entreprises américaines), mais s'est gravement détériorée avec la guerre au Yémen, l'autoritarisme du prince héritier et l'affaire Khashoggi. L'alliance avec l'Arabie est désormais mal

vue par les Démocrates et - depuis la crise pétrolière initiée par MBS, qui a fortement impacté les producteurs de pétrole de schiste aux Etats-Unis - par une partie des Républicains liés au lobby pétrolier.

Il est donc normal que la perspective d'une non-réélection du président Trump amène les observateurs - aux Etats-Unis mais aussi ailleurs étant donné ses implications géopolitiques internationales - à se poser la question de l'avenir de la relation saoudo-américaine sous une présidence démocrate à Washington.

Le débat aux Etats-Unis fait apparaître un clivage entre des critiques fermes de l'alliance saoudienne et des partisans d'un «review» préservant un partenariat stratégique qui conserve ses mérites.

Ceux favorables à une rupture mettent en avant la fin de la dépendance américaine au pétrole saoudien, la «fatigue» de l'opinion américaine à l'égard des interventions au Moyen-Orient, les aspects critiquables de la politique de MBS (autoritarisme, droits de l'homme, politique pétrolière) ainsi que ses échecs (guerre au Yémen, embargo du Qatar). Ils préconisent donc une politique «moins confrontationnelle» et plus équilibrée au Moyen-Orient, c'est-à-dire plus exigeante et conditionnelle à l'égard de Riyad.

Ceux qui au contraire soutiennent le partenariat stratégique avec l'Arabie soulignent que si Washington dispose de réels moyens de pression sur le royaume, un changement radical de cap serait coûteux pour les intérêts américains. En effet l'Arabie est aujourd'hui le pays arabe le plus influent (seul membre du G20), il est un acteur incontournable dans le domaine énergétique, il est un partenaire important dans la lutte contre le

terrorisme islamique, il reste pro-occidental et allié face aux défis régionaux et il s'est engagé dans un rapprochement avec Israël. En outre il est un marché important pour les entreprises américaines et sa déstabilisation aurait des conséquences sérieuses pour les Etats-Unis et pour le monde en général. Dans ces conditions, il convient de faire simplement évoluer la relation bilatérale, en étant moins complaisant sur certains aspects critiquables de la politique saoudienne (droits de l'homme, guerre au Yémen) mais en poursuivant la coopération économique, anti-terroriste etc... et en se rappelant que les Saoudiens détestent les pressions extérieures publiques et ont gardé un mauvais souvenir de l'administration Obama.

Sur le fond, il est clair que le président Trump avait des attentes excessives à l'égard de l'Arabie de MBS : des contrats mirifiques (armement et investissements financiers saoudiens dans les infrastructures américaines) qui n'ont été que très partiellement honorés et un soutien inconditionnel au plan Kushner sur le conflit israélo-palestinien. En sens inverse, MBS espérait une action plus déterminée de Trump face aux attaques iraniennes et n'était pas en mesure - politiquement et financièrement - de satisfaire pleinement les demandes américaines. Sous une cordialité officielle existent donc des déceptions et des doutes.

Pour améliorer son image, MBS a tenté de faire quelques gestes - envers le Qatar, cessez-le-feu unilatéral au Yémen, contacts discrets avec les Iraniens - mais qui n'ont pas donné de résultats. C'est la raison pour laquelle l'incertitude sur la réélection de Trump et les critiques du camp démocrate américain conduisent les Saoudiens à prudemment envisager de renforcer la diversification de leurs relations internationales. Cela constitue naturellement une opportunité pour la France et l'Europe que nous aurions tout intérêt à saisir ! ●



À propos  
de nous



**Xavier DESMAISON**  
CEO

x.desmaison@antidox.fr

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



**Alexandre MEDVEDOWSKY**  
Président du Directoire

alexandrem@eslnetwork.com

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