

L'ÉDITO

Des occasions manquées



Alexandre MEDVEDOWSKY

est un ancien élève de l'École Nationale d'Administration (promotion Denis Diderot, 1984-1986). Magistrat au Conseil d'Etat 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'Etat 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 SYNPIE, le syndicat français de l'intelligence économique en mai 2014.

Ce premier éditorial de l'année est d'abord l'occasion pour moi de vous souhaiter au nom des équipes d'ESL Network et d'Antidox une bonne et heureuse année 2021. Nous avons l'intention de poursuivre, avec l'aide de nos experts, notre travail d'éclairage, d'approfondissements, d'analyse, de l'actualité stratégique française et internationale, des rapports de force diplomatiques, économiques et financiers, des vecteurs d'informations et d'influence numériques, en toute indépendance et avec la liberté de ton qui nous caractérise.

Cette rentrée de janvier est l'occasion dans notre pays de nouvelles polémiques liées au démarrage de la campagne de vaccination contre la Covid-19. La lenteur de la mise en place du processus, le faible nombre de vaccinations effectuées après une dizaine de jours, comparativement à nos principaux voisins, entraînent de vigoureuses critiques de la part des médias, des figures médicales et scientifiques et de la classe politique. Notre rôle n'est évidemment pas de hurler avec les loups mais plutôt d'essayer de comprendre pourquoi après les épisodes manqués des masques, puis des tests, l'appareil de l'Etat n'a pas su tirer les leçons de ces premiers échecs.

Trois raisons principales expliquent ce nouveau faux pas :

La première est tirée de la croyance des autorités sanitaires que le sentiment anti-vaccin est tellement fort dans notre pays qu'il fallait une campagne de vaccination prudente, discrète au démarrage pour convaincre progressivement les plus récalcitrants et monter ensuite lentement en puissance. Cette idée n'a pu « contaminer » la décision politique que parce que cette dernière, depuis le début de la crise sanitaire, est sous un contrôle trop exclusif du pouvoir médical et scientifique. Le Politique, par crainte permanente d'une mise en cause de sa responsabilité, a abandonné au pouvoir des autorités de santé la définition de nos politiques publiques. Or la stratégie vaccinale n'est pas seulement médicale. Elle est un moyen de sortir le pays des mesures autoritaires et de favoriser le redémarrage des secteurs d'activités massivement frappés (tourisme, restaurations, culture,...). S'il convient bien sûr de donner la priorité vaccinale aux personnes à risque (personnes de plus de 75 ans hors EPHAD et en EPHAD, personnel soignant, personnes fragiles), le rythme vaccinal participe d'une stratégie de renaissance et de retour à un niveau d'activité pour notre pays qui doit être une priorité nationale. Sa plus ou moins

grande rapidité ne peut donc pas être asservie au nombre d'« anti-vax » que connaît notre pays.

La deuxième raison du démarrage raté de la campagne vaccinale contre la Covid n'a, elle non plus, pas grand chose à voir avec les dérives bureaucratiques supposées de notre pays mais résulte également d'un choix et d'une mauvaise analyse portés par le Ministère de la Santé et les autorités sanitaires comme le montre très bien un rapport de synthèse du think tank Terra Nova, piloté par Mélanie Heard, enseignante chercheuse au Centre de Recherches Interdisciplinaires et coordonnatrice du pôle santé de Terra Nova et Thierry Pech, directeur général de Terra Nova. En 2009, lors de l'épidémie de grippe H1N1, les autorités françaises avaient privilégié une campagne de vaccination fondée sur la création de centres dédiés plutôt que sur la médecine de ville. En décembre 2020, elles ont fait le choix inverse avant de se raviser ces tout derniers jours. En cause, la lecture rétrospective des événements de 2009 attribuant l'échec de la campagne vaccinale au choix d'une vaccination collective dans des centres dédiés. Sous l'influence de nombreux acteurs professionnels, cette interprétation erronée, formalisée en particulier dans les recommandations de la Haute autorité de santé, s'est imposée comme une vérité incontestée, orientant le Gouvernement dans une voie sans issue. Le rapport de la commission parlementaire de l'époque défendait pourtant explicitement la nécessité de centres de vaccination dédiés en cas de pandémie et pointait les différents écueils d'une stratégie fondée essentiellement sur le réseau de la médecine de ville. Le retard à l'allumage de notre campagne de vaccination résulte bien aussi de ces hésitations et ces mauvaises analyses.

La troisième raison du démarrage raté de la campagne vaccinale contre la Covid 19 n'est pas le fruit, elle non plus, de

la bureaucratie de notre appareil d'Etat mais de son incapacité à prendre au plus haut niveau de bonnes décisions stratégiques. Parler vaccin ou parler épidémie, c'est bien sûr parler de Santé Publique et on comprend bien que les médecins, le ministère et la direction générale de la Santé, le conseil scientifique aient leur mot à dire. Mais les moyens de lutte contre une épidémie, l'organisation et la distribution des produits nécessaires à la combattre (masques, tests, aujourd'hui vaccins...) nécessitent la mobilisation de moyens logistiques qui sont ceux de l'appareil de l'Etat ou de la nation tout entière. Le monsieur ou la madame responsable de la campagne de vaccination ne peuvent pas être des spécialistes du vaccin ou de la santé publique mais doivent être d'abord et avant tout des spécialistes de la logistique. Il est curieux que les leçons récentes des masques et des tests n'aient pas conduit le Président de la République ou le Premier ministre à prendre la bonne décision. C'est dire l'emprise du pouvoir sanitaire dans la période actuelle par rapport au pouvoir politique. Où sont les compétences logistiques dans l'appareil de l'Etat pour mener des opérations d'une telle ampleur ? Probablement en termes humains au sein de l'Armée française et dans un degré moindre au ministère de l'Intérieur pour une déclinaison sur les territoires. Mais les moyens logistiques sont clairement absents au niveau étatique. L'Armée elle-même n'en dispose peu ou pas. Une fois de plus, comme on l'a bien senti lors de la pénurie de masques, seule une forte collaboration avec le secteur privé logistique peut assurer la réussite d'une telle ampleur. Les plateformes logistiques sont privées, la maîtrise, difficile, des chaînes de froid est privée. Que faut-il faire, écrire ou dire pour que l'Etat en prenne conscience, avant de s'engager dans des exercices périlleux qui mettent en jeu non seulement la vie de nos concitoyens mais aussi la dynamique de notre économie ●



REGARD D'EXPERT

Fin du blocus contre le Qatar



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.

A l'occasion du sommet du CCEAG à Al Ula le 5 décembre, un accord a été conclu entre le Qatar et l'Arabie Saoudite – au nom des quatre pays parties à l'embargo contre Doha – instituant la réouverture de l'espace aérien ainsi que des frontières terrestres et maritimes entre l'Arabie Saoudite et le Qatar.

Cette décision est le fruit d'une mission de médiation menée conjointement par le Koweït et les Etats-Unis (l'administration Trump recherchant là un dernier succès diplomatique).

En échange du geste saoudien, le Qatar accepte de geler toutes les procédures juridiques lancées contre ses voisins, notamment auprès de la CIJ.

Les parties sont aussi convenues de mettre en sourdine la guérilla médiatique qu'elles se livrent depuis plus de trois ans par l'entremise de leurs chaînes respectives et des réseaux sociaux.

D'autres clauses existent – probablement un moindre soutien qatari aux Frères Musulmans et la suspension de l'aide de l'émirat aux opposants saoudiens en exil – mais n'ont pas été dévoilées, car cet accord – très significatif en soi – n'est cependant qu'une étape dans la négociation visant à une réconciliation complète des pays du CCEAG.

En effet, s'il s'agit d'un premier pas important, d'autres mesures seront nécessaires pour restaurer la confiance entre les parties, en particulier entre Doha et Abou Dabi. Le retour à la normale prendra donc du temps, d'abord entre les dirigeants mais aussi – dans une certaine mesure – entre les peuples qui ont été marqués par cette crise.

En fait, le déblocage remonte à l'automne 2019 – sous la pression de l'administration Trump – quand Saoudiens et Qataris ont repris langue après deux années de guerre froide.

La participation début décembre des équipes de football saoudienne, émiratie et bahreïnienne à la coupe du Golfe organisée au Qatar a consacré ce début de dégel.

Si ces discussions ont finalement abouti, c'est essentiellement pour les raisons suivantes :

- L'embargo décrété contre le Qatar n'a pas réussi à le faire fléchir. Au contraire, même s'il a été onéreux pour les finances qatariennes, il a donné l'occasion à Doha de montrer sa résilience, de renforcer son autonomie par rapport à ses voisins et de donner une forte légitimité à l'émir Tamim au sein de sa population.
- Le prince héritier saoudien, dont l'image internationale a souffert de l'affaire Khashoggi et de la guerre au Yémen, est en outre amené par l'échec du président Trump aux élections à faire des gestes d'ouverture à l'égard de la future administration Biden : sur le dossier yéménite et en matière de droits de l'Homme, mais aussi en montrant sa capacité à rassembler à nouveau la famille du Golfe autour de l'Arabie.

Cette importante avancée ne signifie pas pour autant une réconciliation totale sans arrière-pensée. Elle est le début d'un processus de négociation élargi, car des divergences diplomatiques de fond subsistent – en particulier s'agissant de la relation privilégiée du Qatar avec la Turquie d'Erdogan – et il faudra un certain temps pour cicatriser les plaies ouvertes par cette crise. Mais les dirigeants se reparlent, ce qui devrait atténuer le mur de défiance qui s'était malheureusement élevé entre les capitales du Golfe.

La France, amie de tous les Etats du CCEAG, ne peut que se réjouir du succès de cette médiation, à laquelle elle a d'ailleurs contribué ●

REGARD D'EXPERT

Bangui, nid d'espions sociaux



Damien Liccia
Vice-président de l'Observatoire stratégique de l'information



Jean-Baptiste Delhomme
Partner d'Antidox

Mi-décembre, le réseau social Facebook a communiqué sur la mise au jour, suivie du démantèlement, d'une série de réseaux de faux comptes attribués à la France et à la Russie, engagés dans une campagne coordonnée et «inauthentique» de manipulation de l'opinion. Par-delà cette annonce, ces révélations contribuent à jeter un nouveau coup de projecteur sur les terrains où se mène, au quotidien, la bataille des narratifs. Elles interrogent également sur les moyens employés, ainsi que les objectifs poursuivis par les différents acteurs étatiques.

Le 15 décembre dernier, Nathaniel Gleicher et David Agranovich, respectivement responsables de la politique de sécurité et de la cellule de gestion des menaces globales, ont publié un article dans la rubrique news de Facebook consacré au démantèlement de trois réseaux de comptes, groupes et pages, accusés d'avoir violé les politiques de Facebook concernant les ingérences gouvernementales ou étrangères. D'après Facebook, ces différents réseaux auraient été opérés par la France et la Russie, et agissaient dans plusieurs espaces informationnels, notamment en Afrique. De son côté, Graphika, une société américaine spécialisée dans l'analyse des réseaux sociaux et des phénomènes de manipulation de l'information, notamment de la part d'acteurs étatiques, a rendu publique, au même moment, un vaste étude décrivant avec force graphiques et captures d'écran les ressorts des campagnes menées par les réseaux attribués à ces deux pays. Comme l'expliquent les auteurs de cette étude, le premier réseau mis au jour, supposément opéré par l'armée française, était actif en Centrafrique et au Mali. Les deux autres, supposément reliés à Evgueni Prigojine, proche de Vladimir Poutine, et fondateur présumé de l'Internet Research Agency (IRA) et du Groupe Wagner, une organisation paramilitaire proche du pouvoir russe, étaient actifs en Centrafrique et en Libye.

Fait cocasse, et toujours selon Graphika, les frictions auraient été nombreuses entre les différents réseaux avec notamment, et de part et d'autre, une volonté de faire tomber l'adversaire, en révélant les menées sous-jacentes et les objectifs poursuivis derrière l'activisme de façade.

Des stratégies d'influence (dé)territorisées

L'une des spécificités de cette campagne, notamment du côté du réseau attribué à la Russie, réside dans la participation aux opérations d'acteurs locaux. Depuis les révélations de l'année 2016 sur les actions entreprises par l'Internet Research Agency (IRA), et la série de suppression de réseaux qui en a découlé, les acteurs à l'origine de ces entreprises ont dû adapter leur stratégie et leur tactique. Cette volonté de déporter les assets d'influence sur le terrain des opérations ou bien, au contraire, d'essayer de brouiller les pistes, en délocalisant, directement ou indirectement, une partie de la production de contenus, fait partie des principales mutations survenues ces derniers mois sur le terrain des manipulations informationnelles. À cet égard, en mars 2020, un groupe d'acteurs, composé de CNN, Facebook, Twitter, Graphika, ainsi que Darren Linville et Patrick Warren, deux chercheurs de la Clemson University, spécialisés sur ces enjeux, avait révélé l'existence d'une campagne de désinformation, qui aurait été pilotée par la Russie, utilisant des internautes ghanéens pour cibler les communautés afro-américaines dans le cadre de l'élection américaine de 2020. Les révélations issues de cette étude avaient, là encore, donné lieu à la suppression des réseaux mis au jour par les chercheurs de la part de Facebook et contribué à réveiller les craintes liées aux manipulations informationnelles attribuées au Kremlin. Visiblement peu inquiet de ces révélations concernant cette prétendue campagne destinée à manipuler les élections américaines de 2020 Sputnik France, média affilié à la Russie, avait ironisé en mars dernier, dans son édition francophone, sur la portée de ces révélations. En guise de provocation, l'article n'était, ni plus ni moins, que signé par un auteur pour le moins cocasse, "La Main du Kremlin".

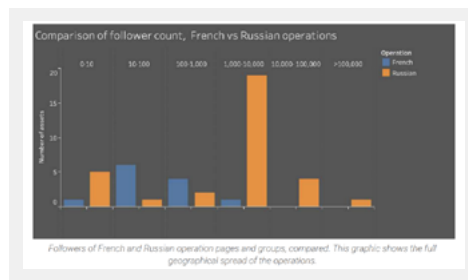
"Le bon chasseur et le mauvais chasseur"

Autre spécificité de la campagne, et au risque de caricaturer, voire de tomber dans un manichéisme stérile, les actions

entreprises côté français auraient été plus "vertueuses" que celles initiées par leurs homologues russes. Manipuler l'opinion oui, mais au nom de la lutte contre les fake news. Les chercheurs de Graphika soulignent ainsi que l'opération française visait, principalement, à utiliser des "bons fakes" pour exposer les "mauvais fakes". Pour Graphika, cette campagne "anti-fake-news", utilisant notamment des contre-discours, bute tout à la fois sur des contraintes réglementaires, en violant les conditions générales d'utilisation (CGU) de Facebook et, de manière plus problématique, éthique. En effet, si les contenus émis s'inscrivent, en partie, dans une volonté de contrecarrer les campagnes supposées d'opérateurs agissant pour le compte de la Russie, les moyens utilisés, avec la création de faux profils, de faux groupes ou encore de fausses pages, ne sont pas de nature à renforcer la confiance du public dans les réseaux sociaux. Un constat d'autant plus vrai que, lorsque ces campagnes informationnelles sont rendues publiques, comme cela a été le cas pour celle-ci en décembre dernier, la série d'articles qui en découle, ne manque pas d'estomper la singularité des démarches, pour mettre l'accent sur le côté sensationnaliste de la chose. Une fois qu'il a été écrit que la France, tout comme la Russie, s'adonnait à l'étranger, et notamment dans ce qui fut longtemps son pré-carré africain, à des actions de manipulation de l'information, le mal est fait. L'action prend le pas sur le contenu. L'opinion retient la manipulation, plutôt que le contre-discours. En somme, un retour au paradoxe métaphysique classique du "bon et du mauvais chasseur" du sketch des Inconnus.

Beaucoup de bruit pour rien ?

Si la portée de ces révélations demeure toujours conséquente, notamment parce que ces dernières viennent souligner combien les réseaux sociaux sont au centre de batailles informationnelles majeures, bien souvent la réalité des chiffres mis au jour vient quelque peu nuancer l'onde de choc suscitée.



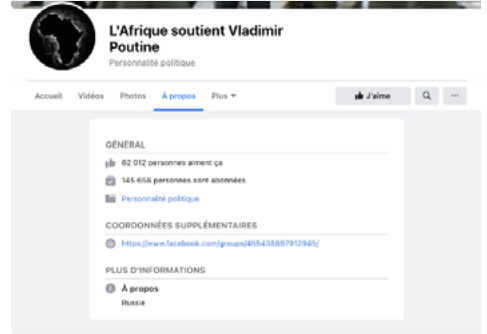
Graphique extrait de l'étude réalisée en décembre 2020 par la société américaine Graphika

En effet, l'exposition des assets mis au jour par Facebook et analysés en détail par Graphika, montre notamment que côté français, seule une page, consacrée aux enjeux maliens, dépassait les 4.000 membres. C'est peu. Du côté de la Centrafrique, le top asset français, constitué par le groupe "anti fake news Centrafrique", n'atteignait guère plus de 34 followers. Là encore, c'est bien peu. Une dimension, somme toute, modeste des pages et groupes français qui tranche, toutefois, avec le réseau gravitant dans l'écosystème russe. Avec notamment une page dédiée à l'Afrique du Sud dépassant les 140.000 followers, une page de soutien au président centrafricain Faustin-Archange Touadéra dépassant les 50.000 followers, ainsi qu'une vingtaine de pages et de groupes dépassant les 1.000 followers chacun.

Si cette réalité statistique doit, comme à chaque fois, permettre d'évaluer concrètement la portée des actions entreprises, afin d'éviter notamment de créer des tiges de papier, la dimension relativement modeste des chiffres avancés, notamment côté français, ne doit pas conduire à balayer d'un revers de main ces campagnes. Car pour un réseau démantelé, combien de réseaux passent sous les radars ?

"On a tous un réseau"

Dans La Septième Compagnie au clair de lune, chef-d'oeuvre du septième art populaire, le sergent-chef Chaudard, interprété par Pierre Mondy, soulignait la complexité des réseaux de résistance, par cette phrase devenue mythique : "ma femme a son réseau, j'ai mon réseau, mon beau-frère a son réseau, on a tous un réseau, mais on ne mélange pas". Et il faut dire qu'en termes de réseaux opérés, de nos jours sur les réseaux sociaux, il est pour le moins difficile de s'y retrouver, de démêler le vrai du faux, le fake du vrai et, surtout, de remonter jusqu'aux donneurs d'ordre. Pourtant, et bien que la modestie toute relative des assets mis au jour par Graphika puisse contribuer à relativiser la portée du phénomène, soulignons qu'il ne s'agit, en définitive, que de la partie émergée de l'iceberg. Pour un réseau mis au jour, combien d'entre eux parviennent-ils à échapper à la vigilance des plateformes ?



À cet effet, dans le cadre de travaux menés par l'Observatoire stratégique de l'information (OSI), nous avons notamment croisé la route d'une page Facebook intitulée, tout naturellement, "L'Afrique soutient Vladimir Poutine" et comptabilisant plus de 80.000 membres.



En utilisant les données accessibles via CrowdTangle, un service de Facebook à destination de la communauté des chercheurs, nous avons notamment pu restituer dans le temps l'évolution de la communauté de cette page. Comme l'indique le tracé ci-dessus, certaines ruptures de tendance ne manquent pas de susciter des suspicions d'achats de faux abonnés ou de campagnes de recrutement en paid massives.

Tableau de suivi de l'évolution des membres sur la page : L'Afrique soutient Vladimir Poutine

| Date | Nombre de membres | Nouveaux membres (J-1) |
|------------|-------------------|------------------------|
| 2020-03-20 | 22328 | 5363 |
| 2020-08-22 | 54604 | 1880 |
| 2020-08-24 | 56956 | 1556 |
| 2020-03-21 | 23361 | 1233 |
| 2020-05-16 | 40360 | 1165 |
| 2020-08-18 | 50686 | 1152 |
| 2020-04-22 | 31141 | 1044 |
| 2020-08-19 | 51590 | 904 |
| 2020-05-12 | 38300 | 823 |
| 2020-08-23 | 55460 | 796 |

* Note : Données issues de CrowdTangle, un service de Facebook permettant d'analyser les pages et groupes publics.

En effet, et comme nous pouvons le constater dans le graphique ci-dessus, certaines journées ont donné lieu à l'arrivée de plus de 1.000 membres sur la page. Des phases d'engouement soudain, limitées dans le temps, qui légitimement, conduisent à douter de la dimension purement organique et naturelle de la chose.





Des doutes, au demeurant, renforcés par l'étude du groupe Facebook relié à cette page intitulé, quant à lui, "Groupe de Soutien aux Forces Russes en RCA". Moins nombreuse, la communauté sur ce dernier, n'en est pas moins de 1.400 membres. Outre sa mise en avant des actions de la Russie en Centrafrique en français, ce groupe, tout comme la page d'ailleurs, s'intéresse également tout particulièrement à la question des vaccins. Depuis plusieurs semaines, les publications remettant en cause les vaccins se multiplient, épargnant toutefois Sputnik V, le vaccin made in Russia. Amazing, isn't it

Autant d'éléments qui, quoi qu'il en soit, doivent contribuer à nourrir la réflexion sur la stratégie informationnelle des États et, notamment, à questionner l'adage selon lequel la fin justifierait les moyens. Faut-il lutter avec les armes de l'adversaire ou bien, au contraire, refuser de s'engager sur son terrain voire, pire, reprendre des armes bien peu conventionnelles ? La question est ouverte ●

1. « Removing Coordinated Inauthentic Behavior from France and Russia ». About Facebook, 15 décembre 2020, <https://about.fb.com/news/2020/12/removing-coordinated-inauthentic-behavior-france-russia/>.
2. More-Troll Kombat. <https://graphika.com/reports/more-troll-kombat/>. Consulté le 7 janvier 2021.

3. IRA in Ghana: Double Deceit. <https://graphika.com/reports/ira-in-ghana-double-deceit/>.
4. « Removing Coordinated Inauthentic Behavior From Russia ». About Facebook, 12 mars 2020, <https://about.fb.com/news/2020/03/removing-coordinated-inauthentic-behavior-from-russia/>.
5. Cette signature est utilisée de manière récurrente par Sputnik France comme l'indique la série d'articles accessibles au lien suivant : <https://fr.sputniknews.com/authors/maindukremlin/>. D'après les articles renvoyés par cette requête, le premier publié par "La Main du Kremlin" remonterait au 2 novembre 2015, et concerne la situation en Syrie, sujet sur lequel Sputnik et RT, l'autre média russe d'État particulièrement actif sur les réseaux sociaux, publient de manière répétée.
6. La page est accessible au lien suivant : <https://www.facebook.com/LAfricaine-soutient-Vladimir-Poutine-746292002085098/>
7. CrowdTangle Team (2020). CrowdTangle. Facebook, Menlo Park, California, United States.
8. Le groupe est accessible au lien suivant : <https://www.facebook.com/groups/45543889712945/>

REGARD D'EXPERT

Quand l'Etat oublie l'expertise nationale au profit des cabinets de conseil en stratégie



Jonathan BENADIBAH

a été en poste successivement au sein des cabinets Eurocrise et ADIT sur des fonctions de Consultant, Directeur du développement et Directeur délégué, où il a eu l'opportunité de travailler sur des problématiques

de différentes natures à destination d'acteurs français et internationaux. Il rejoint ESL & Network en 2017 en tant que Responsable du Pôle Due Diligence et Compliance. Il est également membre de l'Observatoire de l'Intelligence Economique (OIEF - oief.fr). Il a été Auditeur du 49ème cycle Intelligence Economique et Stratégique de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (IHEDN).

Les récents mois ont mis en lumière le renforcement d'un phénomène ancien : le recours de l'Etat français à des prestations de cabinets extérieurs et souvent étrangers. Alors que l'activité de nombreux cabinets de conseil en stratégie est en berne, jusqu'à moins 50 % pour certains d'entre eux, la pratique secteur public de plusieurs cabinets conserve une activité soutenue. Ces cabinets s'impliquent en effet massivement auprès des différentes instances gouvernementales depuis le début de la crise sanitaire.

Les exemples sont nombreux :

- **Bain a travaillé** à une mission pour la Direction Générale de la Santé autour des tests de dépistage ;
- **Le Boston Consulting Group (BCG)** a aidé l'AP-HP à affiner les prévisions des besoins de renfort, sur la base d'un modèle épidémiologique ;
- **Roland Berger** a travaillé pour l'AP-HP sur une série de sujets concernant la pandémie : la gestion du surcroît de flux de matériels, l'essor de la plateforme d'e-learning à destination des soignants, et la montée en puissance de la task-force « renforts » de l'AP-HP. Le cabinet a également accompagné la Direction générale des entreprises, la DGE - qui dépend de Bercy - afin d'identifier les chaînes de vulnérabilité du secteur industriel, à savoir sa dépendance très/trop forte par rapport à ses fournisseurs, mais également à un plan de relance sectoriel de l'industrie ;
- **Strategy&**, l'entité de conseil en stratégie de Price Waterhouse Cooper (PwC), a accompagné le ministère de la Solidarité et de la Santé sur différentes thématiques dont la gestion des parcours des patients, la disponibilité des lits, les moyens de protection ;

• **EY-Parthenon** est intervenu auprès de Bercy dans l'accompagnement de la DGE sur la préparation et le lancement du fonds de solidarité des PME-TPE.

Beaucoup de missions courtes et ciblées dans le secteur public donc, qui ont le double avantage de positionner les cabinets en soutien à l'effort national et, en télétravail. Sans oublier que ces travaux de crise permettent d'entretenir des relations institutionnelles, voire d'en créer de nouvelles. Avec en ligne de mire de futures missions.

Depuis la fin du mois de décembre et l'annonce de la stratégie vaccinale contre le coronavirus, le gouvernement semble marcher sur des œufs. Sous le feu des critiques, et pour éviter une nouvelle crise après celles des masques et des tests, le gouvernement a décidé de s'adjoindre les services de trois grands cabinets de conseil privés : McKinsey, PWC et Accenture.

La mission confiée à McKinsey est triple. Il s'agit à la fois de déterminer le cadrage logistique de la vaccination, de comparer les pratiques sanitaires adoptées à l'étranger et de soutenir la coordination opérationnelle de la Task Force, chargée de lutter contre la diffusion du virus sur notre territoire. De son côté, le cabinet de conseil PWC épaule un sous-traitant de l'Etat afin d'anticiper un nouveau risque : la pénurie de seringues. Quant à Accenture, le cabinet a été chargé de la mise en œuvre du système d'information sur la vaccination.

Sous-traiter l'organisation et le conseil de la campagne de vaccination à des entreprises privées étrangères est un nouvel aveu de faiblesse de l'appareil d'Etat. Pourquoi payer des dizaines de milliers de fonctionnaires, souvent très compétents, dans les ministères, les ARS, la Haute Autorité de la santé, les agences ou établissements de l'Etat, l'Agence de Sécurité du Médicament et tous les autres acteurs chargés du pilotage du système de santé français, si c'est pour le confier à des entreprises privées, étrangères de surcroît ?

D'autant que des entreprises hexagonales auraient pu se charger de cette campagne de vaccination. En effet, l'Etat a reçu une offre de service, dès le 30 novembre 2020, visant à vacciner 40 millions de Français dans les délais les plus courts possibles. Cette offre « clé en main » proposée par l'UniHA - première centrale d'achats hospitaliers avec le concours d'un consortium de grandes entreprises françaises dont CapGemini Invent et GL Event - présentait plusieurs avantages : avoir un interlocuteur unique pour l'Etat qui prend tout en charge à partir de la négociation des vaccins (choix, prix, acheminement, stockage etc.) grâce à un réseau de sites en propre, d'une connaissance de l'écosystème en France et d'un savoir-faire technique intégré.

Mais l'Etat a ignoré cette offre de service française pourtant sérieuse et bien ficelée pour lui préférer McKinsey ! D'autres opérateurs français auraient pu intervenir sur ce sujet : Wavestone, Eurogroup Consulting, CMI, Alénium Consulting, etc...

L'utilisation de ces cabinets de conseil dans la gestion de la crise Covid-19 en France recouvre une belle utopie : on peut gouverner un pays comme on administre une entreprise. Mais à chaque fois ce fantasme se heurte au réel. Un Etat n'est pas une entreprise, et si l'on confond l'un avec l'autre, on cumule les maux des deux systèmes : impuissance de l'Etat, et faillite de l'entreprise.

Tout cela illustre le rappel des membres de l'Observatoire de l'Intelligence Economique, « il n'est pas question de demander à l'Etat de se passer d'expertise externe, française ou non. Il est en revanche légitime de lui demander de veiller à ne pas exposer ses données et celles de ses citoyens à des risques d'utilisation contraire à leurs intérêts et de savoir reconnaître l'expertise nationale » ●



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 États et gouvernements.