

Interview de Philippe Caduc, Président Directeur général du Groupe ADIT

Interview Philippe CADUC



Philippe Caduc est diplômé en droit et en sciences politiques à Paris (Université de Paris II-Assas) et Oxford (Saint Antony's College). Chargé de mission auprès du Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale, et du Comité Interministériel du Renseignement de 1988 à 1992, il a ensuite évolué au sein du monde académique en tant que maître de recherche au Centre d'études des relations entre stratégies et technologies (CREST / Ecole Polytechnique) et Senior Fellow du Saint Antony's College à Oxford.

À la tête de l'ADIT depuis 1994, il conseille les directions générales des plus grands groupes français et européens. Il a joué un rôle clé au côté de l'Etat français dans le développement de l'intelligence économique en France. Il a largement contribué à la croissance des activités du groupe ADIT en France et à l'international, depuis plus de 25 ans. Il a également œuvré directement à l'évolution progressive du capital de l'ADIT pour lui permettre de se développer et de s'affirmer comme le leader européen dans son domaine.

L'ADIT a réalisé de très bons résultats en 2021. Quelles en sont les raisons essentielles ?

Le bilan de notre année 2021 est effectivement très positif. Nous avons réalisé 20% de croissance organique et 156 millions d'euros de chiffre d'affaires, pour près de 22 millions d'EBITDA. Notre groupe compte désormais 650 salariés et plus d'un millier de correspondants à l'international.

Ce succès s'explique par le fait que les enjeux géopolitiques et géostratégiques n'ont jamais été aussi importants. Nous sommes dans une période d'incertitude dans les relations internationales, si bien que les notions de risque pays ou d'anticipation stratégique sont au cœur de tous les grands mouvements de consolidation ou d'expansion internationale des acteurs économiques. Tous les grands projets d'investissements, de fusions-acquisitions, de croissance externe, de pénétration de marchés étrangers sont donc concernés.

La pandémie a eu un rôle amplificateur dans ce contexte, en créant encore davantage d'incertitudes, en révélant les tensions sur les marchés de

l'énergie et des matières premières stratégiques. Le besoin de souveraineté est de ce fait plus que jamais crucial pour défendre les intérêts stratégiques de notre pays, nos technologies, nos entreprises.

A cela se rajoute le développement des règles d'extraterritorialité, notamment américaines, qui s'imposent aux entreprises et engendrent des risques accrus. Le droit est aujourd'hui utilisé comme une arme de guerre économique. Le commerce international obéit à des règles inédites ; dès lors, l'accompagnement de nos entreprises doit être éthique, professionnalisé et « dérisqué ».

Pour faire face à ces multiples contraintes et menaces pesant sur nos entreprises, le groupe ADIT est le seul outil global maîtrisant l'ensemble des métiers de l'Intelligence Stratégique avec des entités dédiées à l'intelligence économique, à la diplomatie d'affaires, aux affaires publiques, à l'influence digitale et à l'accompagnement export. Notre groupe a vocation à réduire toutes formes de risques – la devise de l'ADIT est d'ailleurs « Reduce uncertainty worldwide » – : le risque politique, le risque économique, le risque export, le risque sécuritaire, le risque de conformité, le risque d'image, de réputation.

Comment vous êtes-vous adaptés à ces risques grandissants qui menacent les entreprises françaises ?

La croissance externe et les différentes acquisitions de l'ADIT ces dernières années ont visé précisément à nous doter des compétences dont nous avons besoin. L'acquisition de GEOS en 2018 nous a permis de challenger les grands opérateurs anglo-saxons sur les contrats stratégiques dans des pays

très crisogènes tels que la Libye ou l'Irak. Nous nous sommes également renforcés en faisant entrer dans le giron de l'ADIT, ESL & Network en 2020, un des leaders de l'accompagnement stratégique des dirigeants d'entreprises, de la diplomatie d'affaires et d'influence en Europe. Et dernièrement, en 2021, le rachat de Stratinfo, acteur pionnier des stratégies d'influence digitale en France, est venu compléter notre partenariat déjà existant avec Antidox, cabinet de conseil en stratégie de communication dont la réputation n'est plus à faire.

Par ces acquisitions, nous nous sommes dotés d'outils de plus en plus techniques et performants pour se protéger contre chacun des risques que j'ai cités. Cela nous permet d'offrir un spectre global d'actions d'intelligence stratégique, qui sont à la fois un bouclier et un glaive pour nos clients, pour sécuriser leur développement international.

Quelles sont les nouvelles étapes et les nouvelles ambitions de l'ADIT pour les 2 ou 3 prochaines années ?

L'ADIT a atteint un niveau de leadership incontestable sur le marché national. L'idée est désormais d'avoir une vision paneuropéenne et internationale de notre construction et de notre développement.

Les deux prochaines années devraient nous permettre de faire des acquisitions majeures dans trois pays de l'Union européenne dans lesquels nous sommes partiellement implantés : en Allemagne, en Italie et en Espagne. Nous visons également un renforcement de notre capacité d'accompagnement de nos clients à Bruxelles, au cœur des institutions européennes, à travers une prochaine prise de contrôle dont les discussions sont déjà bien avancées.

Notre développement ne s'arrêtera pas au continent européen ; nous allons également créer des hubs majeurs dans le monde. Un premier à Dubaï où l'ADIT va renforcer ses moyens sur place pour développer considérablement ses capacités d'intervention en matière d'affaires publiques, de compliance, de sécurité et de renseignements d'affaires dans la région du Middle East. Un second hub verra le jour à Singapour. Le marché asiatique de la compliance, de l'intelligence stratégique et de la business intelligence plus largement, est un des plus dynamiques au monde. Il représente plus de 40% de l'activité de certains opérateurs anglo-saxons, très présents dans la région ; et nous devons les y challenger. L'Afrique est un continent sur lequel nous sommes déjà bien implantés et qui représente un marché important pour nous, et où nous souhaitons nous renforcer. Enfin, nous envisageons une acquisition majeure dans le domaine de la cyber pour apporter à nos clients et partenaires des solutions dans la protection de leurs données et de leurs systèmes d'information.

L'objectif est que l'ADIT atteigne 400 millions d'euros

REGARD D'EXPERT

« L'ESG : Arme fatale des fonds activistes ? »

ros de chiffre d'affaires en 2026 et nous serons à ce moment-là l'un des leaders mondiaux de nos métiers. C'est la raison pour laquelle nous devons renforcer notre structure de capital. Aux côtés des actionnaires constants (L'Etat, Bpifrance, Parquest et Amundi), l'entrée de Sagard, annoncée ces derniers jours dans les médias, va renforcer considérablement notre capacité et faciliter notre croissance externe. Elle nous offre aussi une ouverture sur le marché nord-américain et nous créerons à cette occasion une plateforme à Montréal, qui nous permettra, tout en restant dans un espace francophone, de venir chasser sur les terres de nos concurrents anglo-saxons.

En quoi cette stratégie est de nature à renforcer le soft power français dans le monde ?

Le groupe ADIT s'est construit il y a près de trente ans avec comme objectif de construire une alternative crédible à l'offre anglo-saxonne dans le domaine de l'intelligence stratégique. Aujourd'hui, nous pouvons considérer que ce premier objectif est atteint ; il s'agit désormais de se positionner comme l'un des leaders mondiaux. Notre ambition est d'être un outil de soft power au service de la France et des intérêts stratégiques de notre pays et de nos entreprises.

La France doit absolument être dotée d'une capacité directe de faire entendre sa voix, son modèle, son influence à l'international. Pour cela, l'Etat, qui ne peut pas tout faire, doit être accompagné et renforcé par des outils professionnels privés. En complément des capacités de l'Etat, l'ADIT est donc un tiers de confiance indépendant. Notre groupe sert – en toutes circonstances – les intérêts français ; et notre deuxième niveau de loyauté s'exerce au niveau européen, à la condition que cela n'impacte jamais les intérêts de notre pays. Le patriotisme économique est donc dans l'ADN du groupe. Aujourd'hui, nous sommes en mesure d'aller chasser sur les terres de nos concurrents historiques et sommes fiers de porter une approche française et éthique du renseignement économique, des affaires publiques et de la conformité à l'international ●

Par Dominique LEBLANC



Dominique LEBLANC est associé senior chez ESL & Network France. Après avoir été au Ministère de l'Industrie (1979-1984) et au Ministère de l'Economie et des Finances

(1984-1988), il intègre la Société des Bourses Françaises, aujourd'hui NYSE-Euronext. Il y occupe successivement plusieurs fonctions de direction, jusqu'à en devenir le directeur général délégué. En 2001, il devient directeur général délégué de Viel et Cie, et en 2003, directeur général délégué de FinInfo SA. En mai 2008, il crée la société Information & Finance Agency S.A.S, société de conseil, spécialisée dans les questions de finance de marché et d'évaluation d'entreprises dont il est le président-directeur général. Dominique LEBLANC est président de Wansquare et de La Lettre de l'Expansion.

Les temps sont durs et les vents souvent contraires pour les fonds activistes et autres vendeurs à découvert, crise sanitaire oblige mais aussi euphorie des marchés et hausse continue des cours. Ces deux dernières années, depuis l'apparition du virus, le nombre de campagnes activistes et le montant des capitaux engagés pour les mener, ont baissé d'un tiers. En 2021, les vendeurs à découvert qui accompagnent le plus souvent les fonds activistes sont réputés avoir perdu près de 10 milliards de dollars.

Autre mauvaise nouvelle, depuis l'affaire GameStop survenue en janvier 2021, ils savent désormais qu'ils ne sont plus à l'abri de représailles de la part de porteurs d'actions récalcitrants, initiateurs d'un « short squeeze », des achats massifs obligeant le vendeur à découvert à se racheter beaucoup plus cher sur le marché.

Bienvenue donc à la nouvelle année 2022, avec l'espoir d'un climat plus propice, d'une météo plus favorable, d'autant mieux venue qu'elle s'accompagne d'une promesse d'éclaircie, l'ESG avec de nouvelles obligations en matière de transparence, de nouvelles possibilités de prendre les entreprises en défaut sur leurs engagements.

Dans son rapport sur l'activisme au troisième trimestre 2021, la banque Lazard fait de l'ESG « l'un des principaux thèmes du trimestre » et surtout un thème à succès qui a permis au fonds activistes Engine NO.1, avec une prise de participation de seulement 0,02%, à imposer à Exxon Mobil la nomination de trois nouveaux administrateurs. Aux thématiques traditionnelles des campagnes activistes, contestations d'opérations M&A, mise en cause de la gouvernance, remise en cause de la stratégie financière, vient s'ajouter un nouveau sujet, le respect des engagements ESG, sujet d'autant plus prometteur qu'il sera porté par plusieurs facteurs favorables.

Premier facteur favorable, l'entrée en vigueur du règlement européen Taxinomie qui fait obligation, à partir du 1er janvier 2022, à toutes les entreprises de l'Union européenne de plus de 500 salariés, de 20 M€ de total de bilans ou de 40 M€ de chiffre d'affaires, d'identifier leurs activités considérées comme durables et de publier des indicateurs de performance permettant d'évaluer leur durabilité. Le reporting extra-financier qui était une figure libre devient une figure imposée. Les annexes du règlement européen précisent en grand détail les conditions dans lesquelles devront être présentés ces indicateurs de performance, leur mode d'intégration dans la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF), leur nécessaire cohérence avec les autres éléments de la communication financière, le tout sous le contrôle exigeant de l'Autorité des Marchés Financiers. Nul doute que certains fonds trouveront dans ces reportings matière à alimenter quelques controverses.

Deuxième facteur favorable au développement de campagnes activistes ESG, le nombre croissant d'entreprises qui à l'exemple d'Amazon ont pris des engagements de neutralité carbone à horizon 2040 et seront scrutées au regard de cet engagement. La COP 26 a été l'occasion d'enregistrer 88 nouvelles signatures de grandes entreprises cotées, de nouvelles entreprises s'y rallient chaque jour. Il est probable qu'à l'exemple de l'Etat français, certaines d'entre elles soient un jour stigmatisées, voire condamnées pour non-respect de leurs engagements et préjudice climatique.

Troisième facteur favorable au développement de controverses, une standardisation encore insuffisante des données et des règles de reporting non encore finalisées. Pour les DPEF de l'exercice 2021, les entreprises concernées devront produire

des indicateurs de taxonomie exprimés en ratios chiffre d'affaires vert, CapEx et OpEx vert, détaillés par objectif et activité. Mais qu'est-ce qui est vert et qu'est-ce qui ne l'est pas ? L'exemple de la finance verte montre que le tracé de la frontière est parfois flou et prête à des discussions et à des contestations. Mille nuances de vert sont possibles et certaines entreprises risquent de se révéler daltoniennes.

Plus généralement, le verdissement de leur exploitation et de leurs investissements est appelé à devenir pour les entreprises un facteur discriminant de leur financement, avec pour conséquence une décollecte et un coût de financement plus élevé pour les moins bien notées. Une masse croissante de capitaux est orientée en fonction de la qualité des sustainability rating et à l'inverse est détournée en cas de rating insuffisant.

Thème à succès, l'ESG est aussi un thème fédérateur qui draine des montants de capitaux en croissance exponentielle, les capitaux de la finance verte mobilisés par les plus grandes sociétés de gestion, Blackrock, Vanguard, State Street et autres Fidelity, vis-à-vis desquels les fonds activistes agissent comme des catalyseurs, générateurs de réactions en chaîne susceptibles de déstabiliser les plus grandes entreprises, comme des marqueurs fléchant les flux d'investissement. Pendant longtemps, les investisseurs institutionnels et les sociétés de gestion ont hésité à soutenir les activistes. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas et l'ESG pourrait bien être le terrain de leur réconciliation, parfois de leur alliance. ●

REGARD D'EXPERT

« Novax » Djokovic : le coup gagnant des « raoultiens »

Par Alexandre KAHN
et Victor PLOUÉ



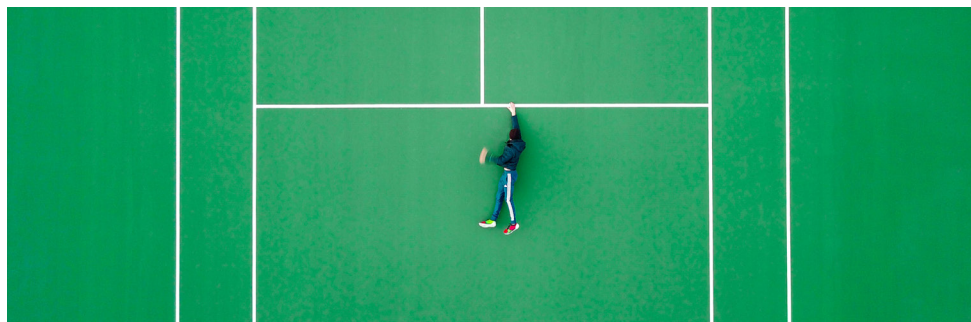
Directeur clientèle - Diplômé d'un master d'histoire politique et de l'École de guerre économique en stratégie et intelligence économique, Alexandre Kahn rejoint l'équipe de campagne d'un candidat à l'élection présidentielle en 2017. Au sein du pôle projet, rédaction et relations socio-professionnelles, il a pu construire des compétences en analyse et communication dans un environnement compétitif. Passionné par la confrontation des idées et la communication d'influence, Alexandre intègre l'équipe d'Antidox en 2019 en tant que consultant.



Consultant - Après avoir suivi une licence en Science Politique à l'Université de Montpellier, il intègre l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne où il obtient un Master en communication sociale et institutionnelle, pendant lequel il a pu approfondir ses connaissances et sa maîtrise des aspects théoriques et pratiques de la communication. Victor rejoint Antidox en janvier 2020, d'abord en tant que stagiaire puis en tant que consultant junior au sein du pôle Influence du cabinet.

« I'm heading Down Under with an exemption permission, let's go 2022 ! ». Sur son compte Instagram, le 4 janvier, Novak Djokovic annonce être parvenu à obtenir une dérogation exceptionnelle pour participer à l'Open d'Australie de Melbourne. Pourtant, une dizaine de jours plus tard, au terme d'une bataille judiciaire inédite, le numéro 1 mondial a dû abandonner son rêve de remporter le tournoi pour la dixième fois : « je suis extrêmement déçu de cette décision » déplorait-il sur ce même réseau social. En l'espace de quelques semaines, le « Djokogate » est né, a déçu, indigné, étonné. Sphère tennistique et écosystème militant anti-vaccin ont donné de la voix pour s'exprimer sur la non-participation du joueur à la compétition de sa vie. Sur Twitter, les mouvements « raoultiens » ont tenu le haut du pavé.

Combat politique, enjeux sanitaires et luttes d'opinion mêlant sphère politique, tennistique et



« antivax », tout concourait pour en faire l'un des sujets les plus discutés de ce début d'année. C'est sans vaccin que Novak Djokovic s'est envolé, le 4 janvier, pour Melbourne, où il ambitionnait de dépasser Nadal et Federer au classement du nombre de « Grands Chelems » réalisés. Pourtant, à son arrivée sur l'île-continent, il se voit retirer son visa en raison des craintes du gouvernement australien qu'elle n'encourage le sentiment anti-vaccin dans le pays. Par la suite, les étapes s'enchaînent : sa famille fait appel à un avocat, l'interdiction de participer au tournoi est levée, puis rétablie à la suite de doutes sur la date d'un test positif antérieur. Finalement, la Cour fédérale australienne annonce à l'unanimité l'expulsion du joueur.

Sur les réseaux sociaux, un des sujets les plus discutés ces dernières semaines

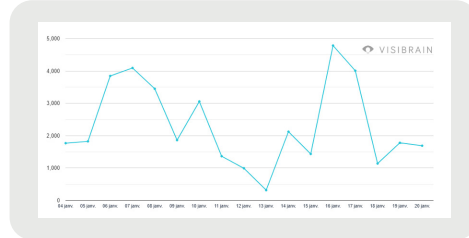
Pas moins de 2 millions d'occurrences de « Djokovic » ont été relevées dans l'espace numérique (presse en ligne et réseaux sociaux confondus) au cours de la « saga Djoko ». Dans le périmètre francophone uniquement, 48k utilisateurs ont tweeté sur le sujet, parfois pour exprimer leur soutien au joueur, parfois pour se féliciter de la décision des autorités australiennes de ne pas accorder de traitement de faveur. Des réactions essentiellement relevées autour du 16 janvier, jour de son expulsion définitive, mais qui ont commencé à s'intensifier dès l'annonce par le Serbe de sa participation. Au total, plus de 406 400 co-évoquations du numéro 1 mondial avec les termes « COVID » ou « vaccin » ont été relevées sur la période dans les périmètres linguistiques anglophone et francophone - 15 200 rien qu'en France, alors que « Djoko » n'avait auparavant jamais communiqué sur son statut vaccinal.

Une forte mobilisation de leaders d'opinion anti-passe sanitaire & anti-vaccin contre le passe sanitaire

Sur Twitter, la tendance a été massive, avec 39 548 tweets et retweets publiés entre le 4 janvier et ce jeudi 20 janvier, activant les lignes de fractures politiques sous-jacentes autour de la pertinence du « passe vaccinal », la majorité présidentielle étant elle-même sommée de prendre partie, à travers la personne de Christophe Castaner qui le fit au micro de Jean-Jacques Bourdin sur RMC.

À l'extrême droite, l'ancien cadre du Rassemblement national et fondateur du mouvement sou-

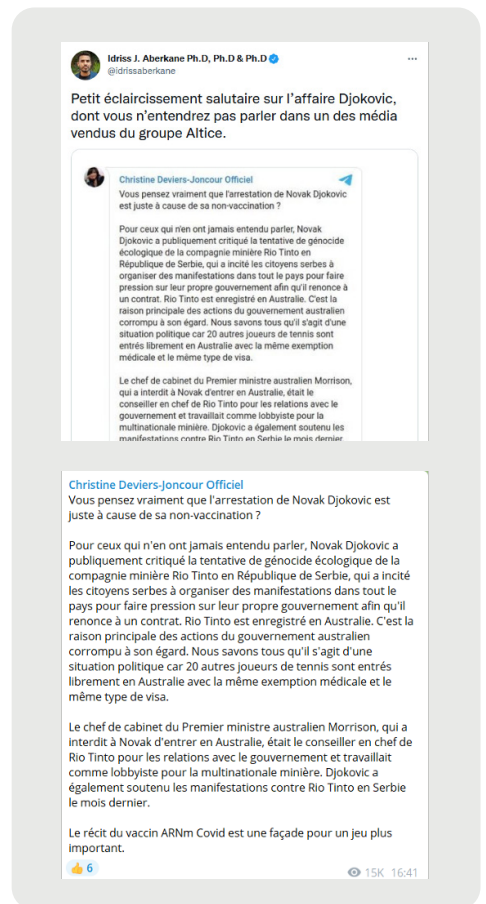
verainiste « Les Patriotes », Florian Philippot, s'est fendu de deux tweets entre les 16 et 17 janvier pour critiquer la décision australienne, le chef de parti estimant que « Nous sommes gouvernés par le mensonge absolu, permanent, total » au regard des revirements quant à l'autorisation à donner ou non au tennisman de disputer l'Open sur son territoire.



Des héritiers « raoultiens » bien implantés sur les réseaux sociaux qui dominent le débat en ligne

Devenue au fil du temps un des symboles de la « dictature sanitaire » et manifestation iconique de l'absurdité « covidiste » au sein des sphères anti-vaccin et anti-passe sanitaire, l'Australie s'est une nouvelle fois retrouvée au centre des échanges des leaders d'opinion des mouvements contestataires et complotistes. Florian Philippot n'est en effet pas le seul à s'être emparé du sujet. Il en a ainsi été le cas du très controversé Idriss Aberkane, figure du mouvement « antivax », influent sur Twitter avec sa communauté de 163 224 abonnés - à titre de comparaison, avec 383 545 abonnés, le ministre de la Santé Olivier Véran en dispose d'un peu plus du double. L'essayiste, auteur d'une vidéo publiée sur YouTube intitulée « 18 mensonges contre Didier Raoult », où le vidéaste s'attachait à laver la réputation d'un Didier Raoult que les « médias lucratifs » aurait entachée.

Dans son tweet du 16 janvier consacré à l'« affaire Djokovic », Idriss Aberkane partage la capture d'écran d'une publication issue du canal Telegram de Christine Deviers-Joncour, devenue, elle aussi, une figure du mouvement anti-passe sanitaire et complotiste. Dans son message, elle affirmait devant les 5 668 abonnés à sa chaîne que la décision du « gouvernement corrompu australien » contre le joueur relevait d'une mesure de rétorsion contre lui, après qu'il aurait « publiquement critiqué la tentative de génocide écologique de la compagnie minière Rio Tinto en République de Serbie », l'un des deux sièges sociaux de la compagnie minière se trouvant en Australie.



Le tweet d'Idriss Aberkane, qui dénonce le silence des « médias vendus du groupe Altice », s'est hissé à la troisième place des tweets les plus partagés comprenant la mention du joueur, avec 13 807 engagements (likes, partages, commentaires). Derrière la publication d'un compte structurant de l'écosystème anti-passe sanitaire, « Le réveil d'Atlas » - lereveildatlas (14,5k abonnés), qui cite les propos de Novak Djokovic, tenu par son frère Djordje lors d'une conférence de presse organisée le 6 janvier par sa famille : « Dieu voit tout. La morale, l'éthique, et les plus grands idéaux sont des étoiles qui brillent vers l'ascension spirituelle. Ma grâce est spirituelle et la leur n'est que richesse matérielle ». Le gouvernement australien se voyait ainsi averti.

Finalement, Djokovic ne gagnera pas sportivement au pays au 95% des primo-vaccinés, mais a sans doute et malgré lui, conquis le soutien d'une partie importante des écosystèmes militants opposés au vaccin et au passe sanitaire ●

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.