

L'intelligence économique du futur

Jean-François Fiorina s'entretient avec Philippe Clerc



Philippe Clerc, à Pékin, en octobre 2016, pour la 4^e rencontre internationale sur l'Intelligence compétitive, organisée par l'université et le Bureau d'information scientifique et technologique de Pékin.

Président de l'Association internationale francophone d'intelligence économique (www.aifie.org), Philippe Clerc est, entre autres, expert en prospective internationale à CCI France. Avec Henri Dou et Alain Juillet, il vient de publier aux éditions ISTE un ouvrage qui va se révéler indispensable à tous ceux qui, à un titre ou à un autre, sont engagés dans la compétition économique mondiale, *a fortiori* les étudiants qui se préparent au métier de manager : *L'intelligence économique du futur*.

Dans l'entretien qu'il m'a accordé, il plaide pour un renouvellement total de notre vision de l'intelligence économique et stratégique qui, dit-il, ne doit plus se limiter à celle de l'entreprise, mais réhabiliter "l'agir stratégique et prospectif" et s'ouvrir à de nouveaux champs de réflexion, en particulier la dynamique temporelle, pour déchiffrer les nouveaux rapports de force géopolitiques et maîtriser les situations complexes qu'ils engendrent.

En 1994, il y a 25 ans, le rapport Martre, dont vous étiez le rapporteur général, se projetait déjà dans le futur en nous donnant une définition de l'IE (intelligence économique) : "Désormais, la conduite des stratégies industrielles repose largement sur la capacité des entreprises à accéder aux informations stratégiques pour mieux anticiper les marchés à venir et les stratégies des concurrents". Que s'est-il passé pour que vous en appeliez, dès le premier chapitre de votre dernier ouvrage, à l'avènement d'une "nouvelle intelligence économique et prospective" ?

Une chose très simple : nous sommes devenus paresseux ! Nous avons oublié de faire œuvre d'innovation en matière de stratégie d'entreprise et d'intelligence de situations, suivant le triptyque fondamental du rapport Martre conjuguant puissances, marchés, et territoires... Trois concepts et leurs dynamiques qu'il convient de décrypter et d'articuler pour élaborer des stratégies répondant aux enjeux contemporains. Le syndrome du "mimétisme des experts", utilisant les mêmes méthodologies, les mêmes outils sans regard critique, a fini par rendre nos boussoles stratégiques obsolètes.

Or, grâce au rapport Martre, la France disposait, aussi bien pour la sphère publique que pour la sphère privée, d'une démarche originale d'intelligence économique, fondée sur l'anticipation bien sûr, mais aussi sur la mobilisation d'outils interdisciplinaires. Or, au fil des ans et des ruptures, nous nous sommes contentés d'ajuster nos grilles de lecture à l'évolution apparente de la sphère économique, sa sécurité, quasi-exclusivement, alors que, pour anticiper les évolutions, il fallait, au contraire, "réencastrier" l'économie dans la vie sociale et les cultures, comme le recommande Karl Polanyi dans son ouvrage-phare, *La grande transformation* (1944). Toute l'originalité du rapport Martre et de l'école française d'intelligence



économique a été de tirer les conclusions de cette thèse, donc de forger un outil interdisciplinaire ne séparant pas l'économie du social et proposant une lecture enrichie, géoculturelle du monde. D'où l'importance, aujourd'hui, d'avancer vers une intelligence augmentée mise en avant dans notre ouvrage, augmentée par la machine, mais aussi par le multilinguisme, dimension essentielle de l'IES.

D'où l'importance de la géopolitique dans votre ouvrage. Quelles sont les grandes ruptures qui nécessitent de repenser la démarche d'IE pour les entreprises et pour l'Etat ?



La principale est, à coup sûr, la révolution numérique, qui nous impose d'entrer dans cette dimension d'intelligence économique augmentée que je viens d'évoquer : avec l'*open data* qu'il faut à tout prix valoriser et penser, avec le *big data* - l'analyse des données en masse - et bien évidemment avec l'intelligence artificielle. C'est fondamental pour réhabiliter la démarche d'intelligence économique et la placer en résonance avec la mutation inédite du système de production et de consommation. Jusqu'à la contraction majeure des temps induite par la révolution numérique, on pouvait anticiper les surprises stratégiques à travers différents systèmes de veille économiques, technologiques, juridiques, etc. Il était possible de mettre en place des dispositifs d'alerte précoces et détecter le surgissement de stratégies nouvelles.

Aujourd'hui, la rupture inédite, c'est le phénomène de l'innovation foudroyante. Engendrée en dehors de l'entreprise, dans des tiers-lieux qui se généralisent un peu partout, qui peuvent être des campus, des *fablabs*, des *living labs*, et qui portent essentiellement sur des applications numériques. Ainsi, pas de stratégies clairement identifiées. Indétectables, notamment en raison des investissements très faibles qu'elles mobilisent, elles peuvent pourtant concerner des millions d'utilisateurs dans un délai ultra-court et bouleverser presque instantanément la physionomie d'un marché, créant "la mort subite" des concurrents. Quelle modalité d'intelligence pour de telles situations ? Quelles compétences mobiliser ? Un impératif : apprendre, comme l'écrit Patrick Lagadec, spécialiste des processus de décision en situations extrêmes, à "dialoguer avec l'inconnu". Et surtout priorité à l'intelligence prospective !

Cette révolution s'accompagne d'une autre rupture, stratégique formalisée dans le champ de l'IE par les Américains : l'adoption d'un mode de conquête fondé sur des techniques disruptives. On identifie un secteur-cible et on met tout en œuvre pour perturber, voire casser les codes et les règles établies de la concurrence sur ce secteur. C'est, ni plus ni moins, ce que pratique Donald Trump dans les relations internationales !

Le mode de conquête disruptif, qui consiste à casser les codes et les règles, c'est celui que pratique Donald Trump dans les relations internationales...

Vous consacrez un chapitre au concept géopolitique de sphère d'influence que vous déclinez de façon opérationnelle à l'échelle de la stratégie des territoires. Quelle est l'intérêt de ce concept pour l'intelligence économique du futur ?

Le concept de sphère d'influence servant les stratégies de suprématie a été magistralement explicité par l'Américain Richard d'Aveni dans son ouvrage *Spheres of influence* (2001). L'auteur avait formalisé les stratégies disruptives dans son manuel *Hypercompétition*, dès 1995. Le concept est fondamental en ce sens qu'il intègre la dimension géopolitique d'intelligence des rapports de forces économiques entre leaders sur les marchés. Il y "encastre" cette lecture culturelle et historique dont je parlais tout à l'heure. Je dialogue régulièrement avec Richard depuis que nous l'avons invité à Paris en 2003. Sa grille nous a grandement inspirés dans nos approches d'intelligence territoriale.

Son modèle de "suprématie maîtrisée" sur les marchés par sphère d'influence s'inspire du processus géopolitique de l'hégémonie impériale romaine. Il décrit trois leviers pour conquérir le leadership sur les marchés : celui de la perception (intelligence du contexte) qui prend en compte les rapports de force existants pour influencer celle de la cible à conquérir (*soft power*) ; celui de la séduction qui consiste à "capturer les cœurs et les esprits" (*Capture the Hearts and Minds*) ; celui du formatage du marché "à sa main ". Ainsi se structure une sphère d'influence

Dans l'école de pensée africaine, il y a une dimension de complémentarité qui, j'en ai l'intuition, va beaucoup jouer en faveur du développement du continent tout entier.

composée de plusieurs zones comme autant de dispositifs d'intelligence et de projection sur les marchés : il y a le cœur qui fait vivre l'entreprise (son savoir-faire et ses revenus) ; il y a les zones d'intérêts stratégiques qui alimentent ce cœur et peuvent varier selon les conjonctures (le grenier à blé de la Sicile sous la République romaine, l'Egypte sous l'Empire), zones qui, pour une entreprise, participent à son enrichissement en créant par exemple des services supplémentaires qui assoient sa suprématie en la rendant indispensable. Puis il y a les positions avancées qui servent à assaillir le cœur des concurrents, mais aussi de capteurs avancés d'innovations (usagers, concurrents, ruptures...) ; ensuite, les zones de protection (le limes pour les Romains ; les barrières douanières et l'arsenal juridique lié à l'extraterritorialité du dollar pour les entreprises américaines) ; enfin la zone pivot qui, en géopolitique, permet de déplacer la sphère vers des espaces stratégiques à investir, à tester...

Dans votre analyse des écoles de pensées en intelligence économique et stratégique, vous parlez beaucoup de l'école chinoise, mais aussi de l'école africaine. Pouvez-vous en dire un mot ?

Dans chaque école d'IES, il y a une culture de la stratégie, essentielle à décrypter pour ajuster nos stratégies, y compris coopératives. L'école africaine est fondée sur l'awélé, un jeu de stratégie combinatoire originaire du Bénin et assez voisin du jeu de go chinois, lequel mérite d'être étudié de près. Sa logique, appliquée à l'économie, est schématiquement d'encercler ses concurrents, mais sans jamais les étouffer. Leur laisser de l'oxygène leur permet, une fois la domination acquise, d'en faire des partenaires. Il y a dans la conception africaine, une dimension de complémentarité qui tranche avec la conception américaine et qui - j'en ai l'intuition, à défaut d'en avoir la certitude - va beaucoup jouer en faveur du développement du continent tout entier.

De vos retours d'expériences et de leur analyse, quelle sécurité économique du futur avez-vous dessiné ?

Il convient aujourd'hui de penser une sécurité économique transfrontalière, voire intercontinentale. Je l'entends comme "condition d'une connexion effective" articulée à une stratégie de développement d'ampleur pour répondre aux grandes dépendances en action, celles déployées par les industriels de l'Internet, prédateurs mondiaux de nos données personnelles ou des données issues de l'interconnexion des objets et des ensembles d'infrastructures. Ainsi face aux Etats-Unis, à la Chine, l'Europe aurait intérêt à retrouver le chemin de la "Tricontinentale", Afrique, Europe, Amérique latine.

Qu'ai-je en tête ? L'intégration des questions de sécurité économique et de sécurité globale dans une sphère d'influence de la francophonie "Europe, Afrique, Amérique latine" que nous venons de déployer très récemment au Chili grâce à l'Université Bernardo O'Higgins de Santiago du Chili, devenue pivot. Celle-ci a rejoint récemment l'Agence universitaire de la francophonie. Elle recevait, l'autre semaine, le congrès de l'Association internationale des économistes de langue française (AIELF) et concluait un accord de partenariat avec le président de l'Université Ouverte de Dakhla, dont je suis membre fondateur depuis 2010.

Organisant tous les deux ans la Rencontre internationale de Dakhla, elle fonctionne comme "un incubateur monde" regroupant en 2017 des chercheurs et des intervenants issus de 41 pays sur le thème de la nouvelle mondialisation. Cet agencement de capacités d'intelligence de situations, issues de cultures si différentes, nous a permis à Santiago, lors de nos échanges, d'enrichir nos analyses et d'esquisser la voie vers une sécurité intercontinentale contre les nouvelles dépendances.

Très concrètement, si la stratégie chinoise des "routes de la soie" s'exprime en Europe par une politique de rachat de grandes infrastructures occidentales, notamment portuaires, elle se traduit pour les Chiliens dans le concept très opérationnel de "routes de la soie scientifiques".

La Chine, par une politique d'accords de coopération scientifique très ciblés, consistant à financer et prendre des participations dans les laboratoires d'astrophysique du désert d'Atacama, où sont concentrés quelques-uns des plus grands observatoires mondiaux, récupère les données scientifiques engrangées et argue du secret pour ne pas partager. Cette prise de contrôle par la Chine d'un patrimoine scientifique et technologique qui devrait profiter à une communauté



plus large est un bon exemple de signal fort qui nous a convaincus de nous engager dans la construction progressive de cet arc de la sécurité globale à travers une intelligence stratégique partagée comme un rééquilibrage à venir.

La France a su innover en créant le concept de politique publique d'intelligence économique. L'affaire Alstom et l'enquête parlementaire qui s'en est suivie illustre pourtant cruellement ce que vous appelez "l'intelligence aveugle" de nos décideurs...

Terme que j'emprunte au grand Edgar Morin et qui, malheureusement, est encore trop faible pour décrire ce qui s'est passé avec l'affaire Alstom ! Pionnier de l'interdisciplinarité, Morin a anticipé, de manière prophétique, ce qu'il advient d'un système public, au sens large – enseignement, université, sphère administrative, décideurs politiques, communauté d'intelligence économique – qui s'abstient de penser globalement et à long terme pour s'enfermer dans des prismes trop spécialisés, communiquer entre soi et appréhender la réalité à l'aune de l'exclusive économique et financière. Au lieu de la pensée globale promue, par Henri Martre, Rémy Pautrat, Bernard Carayon, Alain Juillet, Claude Revel et d'autres – et qu'un éminent responsable a qualifié de "pensée gazeuse" (sic) – la France se trouve prisonnière de stratégies telles que celles dites d'ingénierie administrative produisant des situations de "vide stratégique". Le résultat est sans appel : non seulement elle ne promeut pas nos entreprises, mais elle les livre à la prédation ! Gemplus, Alcatel-Lucent, Technip...

Vous qui côtoyez de longue date des écoles ou des établissements d'enseignement supérieur, avez-vous l'impression qu'ils ont pris en compte cette dimension (IE) dans leurs enseignements ?

Dans les écoles de management les choses avancent lentement, mais elles avancent. Toujours, le pluridisciplinaire fait défaut. Dans l'université, tout reste à faire, en raison d'une allergie persistante à l'interdisciplinarité. Alain Juillet avait pourtant œuvré, en association avec l'ensemble de la communauté de l'intelligence économique française, à créer un référentiel désignant précisément les contenus devant figurer dans un enseignement universitaire de l'IE. Claude Revel publia en 2015 un document plus complet encore : *Intelligence économique. Références et notions clés*. Mais ces efforts sont restés largement inexploités en raison de l'hyperspécialisation qui nous caractérise. Pierre Bourdieu décrétait en 2000 l'urgence de l'hybridation des sciences économiques et de la sociologie sous peine d'hémiplégie cognitive... Cela demeure essentiel avec l'autre urgence : la formation des formateurs !

Quel regard portez-vous sur 25 ans d'expériences auxquelles vous avez participé, en particulier avec le réseau des CCI et de leurs écoles ? CCI France pourrait-elle avoir comme mission "phare" de sensibiliser les entreprises et les organismes de formation à l'IE ?

Contrairement à ce qui s'est passé dans l'administration, je crois pouvoir dire que les chambres de commerce ont été les premières à se mobiliser pour promouvoir l'IE, dans la foulée du rapport Martre. Dès 1998, nous avons créé des programmes de socialisation de la démarche, des programmes expérimentaux, des programmes à vocation stratégique. Nous avons créé des organisations d'intelligence stratégique, des systèmes inter-régionaux d'intelligence stratégiques, véritables systèmes d'alerte, d'analyse et d'interprétation, pour accompagner l'innovation, repositionner les filières en déclin et engager des réflexions prospectives au service des filières et des clusters. Ces techniques ont si bien fait leurs preuves qu'en octobre prochain, je ferai profiter les Chiliens de ce retour d'expérience, à leur demande. Franchement, nous n'avons pas à rougir de ce que nous avons fait.

Quand, en avril dernier, le ministre de l'Economie, Bruno Le Maire, est venu inaugurer les bureaux de CCI France et signer le contrat de performance et d'objectifs des CCI avec l'Etat, il nous a clairement désignés comme le bras armé de la puissance publique dans les territoires, notamment en matière de sécurité économique. Cette reconnaissance est la preuve que notre travail n'a pas été inutile !

Relayer la nouvelle politique publique de sécurité économique constitue le nouveau défi. Comme un renouveau. ■

A la pensée globale que nous avons promue avec le rapport Martre, la France a préféré une ingénierie administrative qui non seulement ne protège pas nos entreprises, mais les livre à la prédation...



Philippe Clerc

Conseiller expert en prospective internationale à CCI France, Philippe Clerc, né en 1954, préside l'Association internationale francophone d'intelligence économique (www.aifie.fr). Il est également vice-président de l'Académie de l'intelligence économique, membre fondateur de l'Université ouverte de Dakhla (Maroc), créée en 2010, et expert auprès de l'Institut d'information scientifique et technologique de Pékin.

Ancien élève du collège d'Europe (Bruges), diplômé des universités de Grenoble (Science-politiques), de Paris-Nanterre (droit) et de Paris Dauphine (Science-politiques et langues), il est également certifié de l'Université de Kingston-upon-Hull (Royaume-Uni).

Il a été successivement membre d'un cabinet d'avocats allemands et français à Paris et secrétaire de rédaction de la *Revue de droit des affaires internationales*, expert au sein du Centre des systèmes et technologies avancées (CESTA), think tank qui pilota le livre blanc du Programme EUREKA, créateur et dirigeant de deux entreprises spécialisées sur la

zone Asie-Pacifique, chargé de mission au sein du Service du développement technologique et industriel au Commissariat général du Plan, puis chef de la mission compétitivité et sécurité économique au Secrétariat Général de la Défense nationale. En 1997, il est nommé chef de mission intelligence territoriale à la préfecture de région Basse-Normandie. De 1998 à 2012, il



occupe la fonction de directeur de l'intelligence économique, de l'innovation et des TIC à l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI), avant d'être nommé en 2012 conseiller expert en intelligence économique internationale à CCI France (ex-ACFCI).

Philippe Clerc est conférencier à l'Institut des Hautes Etudes de la Défense Nationale (IHEDN), à l'Institut National des Hautes Etudes en Sécurité et Justice

(INHESJ), à l'Ecole nationale de la Magistrature, à l'Ena (Cycles internationaux CISAP), ainsi qu'à l'Ecole de guerre économique. Il anime le séminaire Géostratégie du Mastère *Strategy and Influence* de SKEMA Business School et enseigne à l'Université de Corse, Pascal Paoli depuis 2015, où il a contribué à fonder le Diplôme Universitaire Intelligence économique et développement local. Il donne également régulièrement des conférences en Europe, en Afrique et en Chine (Université de Pékin et Académie des sciences et des technologies de Pékin).

Rapporteur général du rapport Martre, Intelligence économique et stratégie des entreprises (Documentation française, 1994), Philippe Clerc a dirigé ou participé à de très nombreux ouvrages collectifs.

Son dernier livre, *L'intelligence économique du futur* (Iste Editions), cosigné avec Henri Dou et Alain Juillet, se décline en deux volumes : 1. *Une nouvelle approche opérationnelle et stratégique* ; 2. *Une nouvelle approche de la fonction information*. Il vient d'être traduit en anglais et se trouve en cours de traduction en chinois.

Raison d'être des "Entretiens du Directeur"

En rencontrant tous les mois des personnalités de haut niveau qui pratiquent la géopolitique, Jean-François Fiorina aime à rappeler que l'intérêt de Grenoble Ecole de Management pour cette discipline répond à des objectifs bien précis :

"Notre volonté est d'inciter nos partenaires et nos étudiants à faire preuve d'un nouvel état d'esprit. Il s'agit de leur proposer non seulement une grille de lecture du réel adaptée aux enjeux du monde

contemporain, mais aussi de nouveaux outils d'aide à la décision. Pour les entreprises, il s'agit d'être capables de réagir le mieux et le plus rapidement possible. Pour nos étudiants, il s'agit moins d'évoluer sur le court terme que de se préparer à une course de fond.

D'où une formation qui vise davantage à former les esprits qu'à apprendre de simples techniques, qui, de toute façon, évolueront. Pour les uns comme pour les autres, il est cependant impératif

de bien comprendre l'intérêt de la géopolitique, non pas comme référent universitaire abstrait, mais comme méthode permettant d'approcher et cerner le monde dans sa complexité, afin d'être au plus près des enjeux réels. La géopolitique doit servir à gagner des marchés, ou du moins à ne pas en perdre. Autrement dit, elle constitue une clé précieuse pour évoluer dans le monde d'aujourd'hui, et surtout de demain". (Communication & Influence n°19, mai 2010) [Photos DR] ■

Retrouvez d'autres analyses géopolitiques sur notes-geopolitiques.com