

L'intelligence économique du futur

Jean-François Fiorina s'entretient avec Philippe Clerc

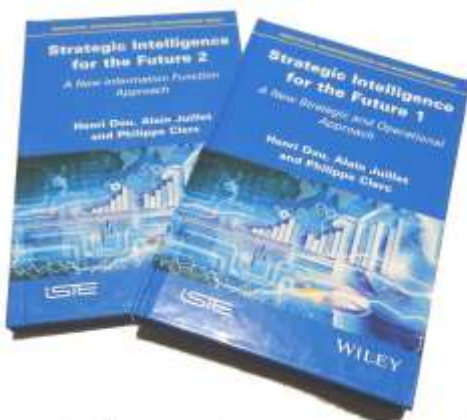


Philippe Clerc, à Pékin, en octobre 2016, pour la 4^e rencontre internationale sur l'Intelligence compétitive, organisée par l'université et le Bureau d'information scientifique et technologique de Pékin.

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 compétition économique mondiale, *a fortiori* les étudiants qui se préparent au métier de manager : *L'intelligence économique du futur. Tomes 1 et 2.*

Dans l'entretien qu'il m'a accordé, il plaide pour un renouvellement total de notre vision de la sécurité économique qui, dit-il, ne doit plus se limiter à celle de l'entreprise, mais s'ouvrir à de nouveaux champs de réflexion, en particulier la prospective et la dynamique temporelle, outils indispensables 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, suivant le triptyque fondamental du rapport Martre : marché, puissance et territoire... Trois concepts qu'il convient de décrypter et d'articuler pour élaborer des stratégies gagnantes. Nous sommes tombés dans ce que certains appellent le "mimétisme des experts", ce qui nous a privés peu à peu de toute boussole stratégique. Bref, nous nous sommes auto-désarmés.

Or grâce au rapport Martre, la France disposait, aussi bien pour la sphère publique que pour la sphère privée, d'un outil original, fondé sur l'anticipation, grâce à l'interdisciplinarité. Nous nous sommes contentés de coller à l'évolution apparente de la sphère économique alors que, pour anticiper les évolutions, il fallait, au contraire, encadrer l'économie dans le culturel et le social, autrement dit dans l'anthropologie, 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 de la sphère culturelle. D'où l'importance, entre autres, du multilinguisme.

For the English readers


Strategic Intelligence for the Future 1 A New Strategic and Operational Approach



Henri Dou, *CIWORLDWIDE*
Alain Juillet, *Académie de l'Intelligence Economique, France*
Philippe Clerc, *CCI France*

ISBN : 9781786302311
Publication Date : **April 2019**
Hardcover 248 pp
135.00 USD

Co-publisher

WILEY 

Description

Information in all its forms is at the heart of the economic intelligence process. It is also a powerful vector of innovation and, more than ever, a balance between economic and societal forces.

Strategic Intelligence for the Future 1 analyzes the need for the French economic intelligence to mutate in order to develop the economy, strengthen social cohesion and protect vital interests.

Strategic Intelligence for the Future 2 A New Information Function Approach



Henri Dou, *CIWORLDWIDE*
Alain Juillet, *Académie de l'Intelligence Economique, France*
Philippe Clerc, *CCI France*

ISBN : 9781786303905
Publication Date : **April 2019**
Hardcover 242 pp
135.00 USD

Co-publisher

WILEY 

Description

Information in all its forms is at the heart of the economic intelligence process. It is also a powerful vector of innovation and, more than ever, a balance between economic and societal forces.

That is why a large part of Strategic Intelligence for the Future 2 analyzes the various aspects of information, from traditional processing and research to the psychological and epigenetic aspects of its development. This leads to a new vision of its integration into organizations. In addition, new technologies offer extensive access to information, including social networks which are critically analyzed here.

La plus belle réalisation du rapport Martre - qu'on doit au préfet Rémy Pautrat, quand il prend la décision, en 1995, de créer la mission compétitivité et sécurité au sein du SGDN puis me fait l'honneur de m'en confier la responsabilité - c'est de mettre en place un bureau des langues, au sein duquel était traduit tout ce qui paraissait dans le monde en matière d'intelligence économique. Pautrat qui est un visionnaire, avait compris tout l'intérêt de croiser le renseignement fermé et le renseignement ouvert afin de parvenir à un décellement précoce des grandes tendances. Pensez que, dans la note hebdomadaire de renseignement qu'il rédigeait pour l'Elysée et Matignon, il se servait de ce que nous traduisions pour introduire systématiquement un chapitre géo-économie ! Aujourd'hui, c'est tout dire, le bureau des langues a disparu...



Faute de crédits ?

Pire ! Faute d'intérêt des pouvoirs publics ! C'est d'autant plus dommageable qu'ayant beaucoup perdu en capacité globale de décellement, nous sommes, du coup, moins à même de réagir quand interviennent des évolutions particulièrement brutales.

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 une dimension d'intelligence économique augmentée, avec l'*open data* qu'il faut à tout prix valoriser, avec le *big data* - l'analyse des données en masse - et bien évidemment avec l'intelligence artificielle. C'est fondamental pour intégrer la démarche d'intelligence économique dans la profonde mutation du système de production et de consommation. Avant la révolution numérique, on pouvait anticiper sur un certain nombre de surprises stratégiques en organisant bien les différents systèmes de veille économiques, technologiques, juridiques, etc. Il était possible de mettre en place des dispositifs d'alerte précoces sur le surgissement de stratégies nouvelles.

Aujourd'hui, la grande rupture, c'est le phénomène de l'innovation foudroyante, générée en dehors de l'entreprise, dans des tiers-lieux qui émergent un peu partout, qui peuvent être des campus, des fablabs, des livinglabs, et qui portent essentiellement sur des applications numériques. Or ces applications ne sont pas intégrées dans des stratégies clairement identifiées. Elles ne sont donc pas détectables 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. Conséquence : un risque de mort subite pour l'entreprise qui n'a pas vu venir le tsunami. Et un impératif : apprendre, comme le dit Patrick Lagadec, spécialiste en gestion de crise, qui travaille sur le processus de décision face aux événements extrêmes, à "dialoguer avec l'inconnu".

Jusqu'à présent, l'innovation technologique s'exprimait sous la forme d'une courbe en cloche, qui permettait à l'entreprise de s'approprier l'innovation et d'accompagner son entrée sur le marché. Avec la révolution numérique, la forme de la courbe est devenue celle de l'aile de requin : une brusque montée en puissance avec la captation subite de millions de clients pour l'entreprise leader, qui tue ainsi ses concurrents.

Cette révolution s'accompagne d'une autre rupture, stratégique celle-là, chez les Anglo-saxons : l'adoption d'un mode de conquête disruptif, voisin de la guérilla, qui s'articule très bien avec le processus d'innovation foudroyante. On identifie un secteur-clé et on met tout en œuvre pour casser les codes et les règles de la concurrence sur ce secteur. C'est ni plus ni moins ce que pratique Donald Trump, avec un certain succès, 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 ? Quelle est la différence avec l'approche des échiquiers visibles et invisibles développés par Christian Harbulot ?

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...

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.

Le concept de sphère d'influence a été magistralement étudié par l'américain Richard d'Aveni - auteur, notamment, de *L'hypercompétition* (2003) - qui a également beaucoup travaillé sur les stratégies disruptives. Il est fondamental en ce sens qu'il intègre la dimension culturelle et historique dont je parlais tout à l'heure.

Son modèle de conquête des marchés est celui de l'hégémonie impériale romaine. Le premier levier pour conquérir le leadership est celui de la perception qui, après avoir pris en compte les rapports de force existants, va influencer celle de la cible à conquérir (*softpower*), le deuxième levier consiste à "*capturer les cœurs et les esprits*" (*Capture the Hearts and Minds*), le troisième à les formater pour sculpter le marché à sa main.

Ainsi se structure une sphère d'influence qui, par définition doit rester très souple : il y a le cœur qui fait vivre l'entreprise (son savoir-faire) ; 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'Égypte sous l'Empire), zones qui pour une entreprise participent à son enrichissement en créant des services supplémentaires qui assoient sa suprématie en la rendant indispensable. Puis il y a les positions avancées qui servent à bousculer les concurrents ; enfin, les zones de protection (le *limes* pour les Romains ; les barrières douanière et l'arsenal juridique lié à l'extraterritorialité du dollar pour les entreprises américaines).

Il n'y a donc pas contradiction mais complémentarité entre cette conception dynamique et celle que développe Christian Harbulot sur les échiquiers visibles et invisibles. Harbulot dresse une cartographie des acteurs et de leurs relations, qui permet de tracer les lignes de force d'une stratégie d'influence ; d'Aveni, lui, "entre en stratégie", comme dirait le général Desportes. Il pénètre dans la mécanique des sphères d'influence, ce qui lui permet, en 2012, avec son ouvrage prémoniteur, *La guerre des capitalismes* (titre anglais : *Strategic Capitalism : The New Economic Strategy for Winning the Capitalist Cold War*), de montrer comment les Chinois, en profitant des facilités offertes par leur appartenance à l'OMC, menacent l'hégémonie commerciale américaine par une stratégie disruptive. Nous y sommes !

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 ?

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 en effet d'être étudié de près. Sa logique, appliquée à, l'économie, est 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 chinoise 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. L'hyperconcurrence sur les grands marchés est de plus en plus équilibrée par une pratique communautaire qui permet de transformer les affaires en instrument de cohésion.

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

S'il fallait résumer en un mot : ne pas se laisser hypnotiser par certains sujets médiatiques qui, même s'ils sont essentiels, en dissimulent d'autres, moins européens, mais tout aussi cruciaux pour l'avenir. La stratégie chinoise des "routes de la soie", qui s'exprime, entre autres, par une politique de rachat de grandes infrastructures occidentales, notamment portuaires, est évidemment un dossier brûlant. Mais il y en a d'autres, comme celui auquel est confronté le Chili, dont je reviens ces jours-ci, et dont on ne parle absolument pas en Europe. Savez-vous qu'il existe des routes de la soie scientifiques qui consistent, par une politique d'accords de coopération très ciblés, à racheter ou à prendre des participations dans les laboratoires d'astrophysique du désert d'Atacama, où sont concentrés quelques-uns des plus grands observatoires mondiaux ?

Or un problème se pose : le partage d'information sur les données engrangées est quasi-nul pour les Chiliens. Cette prise de contrôle par la Chine d'un patrimoine technologique qui devrait profiter à l'humanité est un bon exemple de signal fort qui mériterait d'être considéré de plus près ! Voici comment l'intelligence



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...

économique dont nous parlons encore en France est devenue imperceptiblement une intelligence stratégique globale. C'est pourquoi le livre qu'Henri Dou, Alain Juillet et moi-même, venons de publier sous le titre *L'intelligence économique du futur*, vient d'être traduit en anglais sous le titre *Strategic Intelligence...* Et surtout pourquoi l'université ouverte de Dakhla, que j'ai fondée en 2010 au Maroc, se veut la préfiguration d'une approche plus globale, qu'on pourrait qualifier d'"intelligence monde" et qui regroupe déjà des chercheurs et des intervenants issus de 41 pays qui viennent y puiser des instruments pour leur propre sécurité stratégique.

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 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 – qui s'abstient de réfléchir globalement pour s'enfermer dans des prismes trop spécialisés pour communiquer entre eux et appréhender la réalité. Au lieu de la pensée globale que nous avons promue, avec Henri Martre, Rémy Pautrat, Alain Juillet, et bien d'autres – et qu'un personnage éminent a qualifié de "pensée gazeuse" (sic), la France a hérité d'une ingénierie administrative dont le résultat est sans appel : non seulement elle ne protège pas nos entreprises, mais elle les livre à la prédation !

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

Dans les écoles de management, les choses avancent lentement, mais elles avancent. Malheureusement, dans l'université, tout reste à faire, en raison d'une allergie persistante à l'interdisciplinarité. Alain Juillet avait pourtant travaillé, 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. Mais cet effort est resté largement inexploité en raison de l'hyperspécialisation qui nous caractérise. Trop d'experts tuent l'expertise.

Et même, ils participent à ce que Pierre Bourdieu appelait une hémiplegie cognitive...

Quel regard portez-vous sur 25 ans d'expériences auxquels 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.

Depuis 1998, j'ai créé des programmes expérimentaux, des programmes de socialisation, des programmes à vocation stratégique, des observatoires, des organisations inter stratégiques. Par exemple, lors de la crise de la filière bois, cinq régions consulaires se sont mobilisées pour créer des systèmes d'alerte, des groupes d'analyse et d'interprétation, pour engager une réflexion prospective. Franchement, nous n'avons pas à rougir de ce que nous avons fait. Curieusement, certaines régions se sont emparées de cet acquis et, dans d'autres, la préoccupation est passée, à tort, au second plan. Ensuite, on a créé les systèmes interrégionaux d'action stratégique pour animer les filières en recomposant les chaînes de valeur pour repositionner les filières en déclin grâce à des innovations, en liaison étroite avec les chefs d'entreprise. Ces techniques ont si bien fait leurs preuves qu'en octobre prochain, je ferai profiter les Chiliens de ce retour d'expérience.

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



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 ex-pert 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), 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 et, depuis 2018, au sein du Diplôme Universitaire Intelligence économique et développement local qu'il a contribué à fonder.

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 & In-

