

# INTERVIEW CROISÉE AVEC



## Alain JUILLET

Président de l'académie de l'intelligence économique et consultant international



## Philippe CLERC

Président de l'association internationale francophone d'intelligence économique et conseiller expert en prospective internationale à CCI France

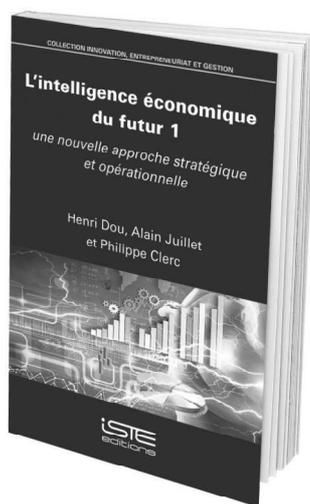
**?** Vous venez de publier avec le professeur Henri Dou un ouvrage écrit à trois mains qui s'intitule « L'intelligence économique du futur ». Qu'est-ce qui a motivé cet ouvrage ?

AJ. 15 ans après sa relance officielle, l'intelligence économique est à redécouvrir car elle n'a fait, en dépit des efforts des uns et des autres, que se reproduire au fil des années sans évolutions marquantes. La plupart des grands groupes avec leurs moyens financiers ont développé leurs propres activités dans ce domaine. Mais, au niveau des programmes nationaux de recherche et développement et des PME/PMI, elle n'a pas pris la place qui aurait dû être la sienne. Pour des raisons multiples, on a privilégié la défensive et les problèmes de sécurité au détriment de la prospective, la stratégie, la connaissance géopolitique de l'entreprise et les institutions. Il faut changer notre mode de pensée et replacer l'intelligence économique dans le contexte moderne de l'information et de son exploitation stratégique s'appuyant sur les possibilités du numérique. A l'heure du big data et des algorithmes c'est le moyen d'y voir plus clair, de développer une vision constructive et partagée, et créer un véritable levier pour le développement économique et industriel.

Sachant que le monde de demain sera incertain, il faut être capable de prévoir et d'analyser les crises en explorant le futur pour mieux agir au présent. Il est temps de briser les routines et le confort de l'existant pour déboucher sur l'action en privilégiant la capacité anticipative. C'est d'autant plus important que cette discipline a de plus en plus d'adeptes dans les principaux pays de la planète en y incluant les pays émergents ou en voie de l'être. La

naïveté n'est plus de mise et la passivité défensive doit se transformer en volonté offensive d'utiliser tous les moyens légaux et toutes les techniques les plus performantes pour faire la course en tête. L'intelligence économique est donc à redécouvrir dans une autre lecture et c'est le but de ce livre.

PhC. En effet, une paresse intellectuelle s'est installée et notre cuirasse pleine d'accros a fini par rendre notre « intelligence aveugle ». Redondances, routines et mimétisme d'experts ont conduit au pire des défauts aujourd'hui : l'absence d'innovation. Nous pensons ici aux innovations méthodologiques, organisationnelles, aux innovations en matière « d'agir stratégique ». Il nous a semblé indispensable de reprendre le chemin du nécessaire « écart critique » au regard de nos pratiques devenues inopérantes. Nous avons profité d'un enseignement que nous conduisons ensemble, avec Henri Dou, depuis 3 ans à l'université de Corte sur le thème de l'intelligence économique adaptée aux stratégies territoriales pour croiser nos expériences et nos regards. Notre objectif a été une mise en débat, enrichie par des échanges réguliers, conduits depuis des années avec des praticiens étrangers, notamment au sein de l'Université ouverte de Dakhla, dont nous sommes membres fondateurs.



**?** Quelles sont les grandes ruptures géopolitiques qui ont rendu obsolète la démarche d'intelligence économique déployée depuis les années 90 par les entreprises et par l'Etat ?

AJ. Le monde est en complète recomposition. Il faut le reconnaître et admettre que la France comme les autres grands pays traditionnels européens sont en train de

perdre pied. L'Inde vient de nous remplacer comme 5ème puissance mondiale et les projections des experts nous font disparaître des 10 premières avant 2050. Ce n'est pas une raison pour baisser les bras car nous avons un vrai potentiel qu'il faut savoir exploiter. Mais ceci implique une volonté, du réalisme et une capacité de remise en cause qui repose sur une connaissance optimale de l'environnement proche et éloigné dont nous subissons l'influence.

Le monde bipolaire de la plus grande partie du siècle dernier s'est transformé à la surprise générale en un monde multipolaire dans lequel chaque pôle a ses attentes et ses exigences spécifiques, ce qui bouleverse les rapports de puissance et les équilibres économiques. Les changements technologiques constants, les évolutions climatiques et environnementales, ainsi que la démographie bousculent et précipitent les ruptures. La mondialisation accélère la montée et l'arrivée au pouvoir de nouvelles puissances industrielles avec leurs entreprises, leurs services, leurs réseaux d'expertise et leurs capacités d'influence. Le développement de l'information et de sa circulation quasi instantanée apporte un niveau de connaissance inimaginable il y a simplement vingt ans, qui impacte l'individu, renforce ses capacités et multiplie ses exigences. Pour affronter cette mutation brutale, les très grandes puissances ont changé de stratégie et remettent en cause les structures et les accords internationaux qui ne les avantagent plus dans la compétition mondiale. Cette situation rend d'autant plus indispensable le besoin d'intelligence des situations s'appuyant sur de nouvelles grilles de lecture et de nouveaux outils pour entrer « en puissance » dans ce nouveau siècle.

Face à cette évolution et pour la comprendre, il est plus que jamais nécessaire d'inventer et de construire de nouvelles grilles de lecture. Il convient de se doter des capacités d'intelligence collective des nouvelles dynamiques, des organisations, des menaces, des opportunités que porte le siècle. Avec l'aide de la prospective il faut voir loin pour anticiper, décider et agir sous peine de disparaître d'un monde qui ne nous attend pas pour avancer.

**PhC.** Au-delà du débat qui a cours sur le choix d'une lecture du monde géopolitique ou géoéconomique, il faut bien constater que le monde devient chaos. La logique qui prévaut semble être celle de « la diffusion de puissance » plus que celle de « la transition » d'un fort à un plus fort, images chères à Joseph Nye. Un des échiquiers sur lequel se jouent les affrontements entre risques et menaces se définit par des dynamiques d'acteurs et d'évènements se diffusant hors du contrôle des Etats ou des organisations régionales ou internationales. L'intelligence économique des Nations s'estompe. Le transfrontalier devient déterminant. Comment y reprendre de l'influence, du pouvoir ? Quelles intelligences mobiliser dès lors, quel savoir concevoir pour l'action ?

**?** Vous prônez donc l'évolution vers « une nouvelle intelligence économique et stratégique ». Quels en sont les enjeux pour les entreprises ?

**PhC.** Il s'agit d'urgence de se réapproprier, voire de réhabiliter ce que nous appelons « la fonction information » (recherche, utilisation, interprétation multidisciplinaire et multiculturelle), cette fonction qui s'appuie désormais sur l'intelligence augmentée du big data, de l'open data et de l'intelligence artificielle. Par ailleurs, nous sommes convaincus qu'il faut d'urgence répondre au « vide stratégique » décrit par Philippe Baumard, c'est-à-dire à l'absence de pensée stratégique, par une appropriation de l'« agir prospectif ». Y compris lorsqu'il s'agit d'intelligence de situations locales, plus aucune démarche d'intelligence économique et stratégique ne peut faire l'économie d'une intelligence du monde et d'une vision à long terme. A plusieurs reprises ces derniers temps, les observateurs ont alerté sur la très faible culture géopolitique de nos chefs d'entreprise.

Lorsqu'en 1994 le groupe Martre formalisait la conception française de l'intelligence économique et stratégique s'engageaient déjà les prémices de la révolution numérique que nous connaissons aujourd'hui. Mais, au fond, le temps était donné aux entreprises de mobiliser l'intelligence et les organisations nécessaires à leurs stratégies, nécessaires à l'anticipation des réactions rivales. Aujourd'hui, le temps réel et l'inconnu dominant. Nous entrons dans un monde dominé par les ruptures simultanées et systémiques comme autant de crises. La « grande transformation » à la fois des modes de production, des chaînes de valeur mondiales, des organisations industrielles et des modes de consommation imposent aux chefs d'entreprises de repenser, voire de réinventer leur démarche d'intelligence stratégique. Question : quelle intelligence mobiliser afin de prévenir et anticiper « les processus d'innovation foudroyante » ? Ces innovations qui émergent moins des entreprises que de « tiers lieux » ou de rencontres informelles, mais hypercréatives, sont nées de l'univers numérique et des applications de services innovants. Elles ont le pouvoir de déplacer des centaines de milliers de consommateurs sur un produit et un service et de créer la « mort subite » des concurrents. Elles sont indétectables et définitivement disruptives. Les stratégestes américains déstabilisés par ces situations ont volontiers répondu par la définition de nouvelles compétences, celles de « diseurs de vérité » prônant la « divination stratégique ». Les chefs d'entreprise français ont évoqué leur recherche de « visionnaires ». Mais déjà d'autres défis se profilent pour les entreprises. Au moment où notre ouvrage paraît, le stratégeste américain Richard d'Aveni publie « the pan-industrial revolution ». Un ouvrage qui vient conforter notre initiative. Il annonce à 20/30 ans l'avènement de géants pan-industriels dominant les marchés mondiaux. Leur pouvoir repose sur la « superconvergence » des technologies issues de l'impression 3D liée à des plateformes industrielles. Elle va donner naissance à des

écosystèmes mondiaux s'affrontant à travers leurs sphères d'influence. Conséquence : une concurrence en temps réel et plus intense, mais aussi collective au sein de nouveaux écosystèmes dominés par ces géants ; une concurrence par sphères d'influence interposées dans une économie-monde au sein de laquelle les frontières entre marchés, entre secteurs ont disparu. Il convient déjà de penser l'intelligence nécessaire pour survivre en stratégie dans un tel univers à venir.

AJ. Dans la concurrence moderne, chaque faiblesse est mortelle car tous les compétiteurs sont d'un niveau proche. Pour réussir, il faut gommer ses faiblesses et développer ses points forts par rapport aux concurrents et à l'environnement ce qui suppose de les avoir parfaitement identifiés. C'est le rôle de l'intelligence économique.

**?** **Vous relevez la faiblesse de l'intelligence territoriale en France. Quels sont ici les enjeux de l'intelligence économique et stratégique revisitée ?**

PhC. L'intelligence territoriale est une innovation française. Elle est progressivement devenue la simple déclinaison de la politique publique nationale d'intelligence économique à l'échelle locale, des régions, des départements, des bassins de vie et d'activité. Elle a progressivement été vidée de tout sens stratégique. Il est à craindre que la superposition de schémas à caractère stratégique, tels que le SRDii ou la Spécialisation intelligente des territoires, alimentent « le vide stratégique ». A peine écrits et publiés, la mondialisation et ses champs de force entraînent en lice et rendaient leurs plans d'action inopérants. Or, les facteurs géopolitiques et géoéconomiques entrent en force dans la dynamique de développement des territoires et nous incitent à revisiter les stratégies de développement local, les outils et les démarches de diagnostic et d'anticipation au service de leur développement et de leur positionnement. Les défis sont liés aux effets de la mondialisation, des flux migratoires et la dynamique des mégapoles qui « progressivement agrègent les territoires » en gommant leur dimension collective et leur identité. Il nous a semblé pour redonner vie à la démarche d'intelligence territoriale d'entrer en stratégie et de reconsidérer son contenu, son arsenal, d'interroger le futur. Avec le CESER de la région PACA qui a publié un avis éclairant sur cette question, nous considérons l'intelligence territoriale et plus précisément régionale comme une approche managériale concentrant expertise et prospective – capacité d'analyse et mobilisation de compétences interdisciplinaire aptes à résoudre les problématiques complexes. Nous l'entendons comme une forme d'intelligence collective qui doit contribuer à piloter les stratégies de territoire dans une vision systémique de développement durable et de sécurité globale basée sur une intelligence de « l'esprit des peuples ».

AJ. L'intelligence économique est une méthode et une discipline dont les principes sont immuables mais qui doit être adaptée à chaque problématique. L'intelligence

territoriale en est une application efficace qui a été développée en France à l'initiative du Préfet Pautrat. C'est le support le plus efficace pour les PME/PMI et les ETI.

**?** **La France a innové dès 1995 dans le champ des politiques publiques en créant une politique publique d'intelligence économique. Celle-ci a subi de nombreux avatars entre avancées et remises en question. Quelle est votre vision du présent et votre vision du futur ?**

AJ. Par rapport à d'autres pays européens nous avons fait beaucoup dans la promotion et la formation de cette discipline. Nous avons développé une approche inspirée par d'autres en contribuant à son enrichissement contextuel et méthodique. Nous en avons approfondi certains aspects à chacune des étapes de l'évolution organisationnelle des services chargés de sa gestion dans l'administration. Mais cela n'est pas suffisant. A l'heure où la coopération public-privé fonctionne à plein régime chez tous les leaders mondiaux, nous n'avons pas réussi à transformer l'intelligence économique en un état d'esprit partagé par tous. Nous refusons toujours de considérer que nous sommes rentrés dans une guerre de l'information qui est une des composantes de cette compétition mondiale exacerbée, que certains considèrent comme une guerre, dans laquelle les morts au combat sont remplacés par les entreprises qui ferment et les gens qui partent au chômage.

Aujourd'hui, si l'on veut gagner il faut savoir interpréter efficacement son écosystème pour piloter sa stratégie, comprendre celle de ses concurrents et partenaires et plus largement de l'ensemble des parties prenantes. Il faut être capable de détecter les évolutions des nouvelles chaînes de valeur des filières, de suivre et d'anticiper les tendances des consommateurs, de comparer les meilleures pratiques, de repérer les signaux faibles de rupture technologique ou d'émergence d'une stratégie, de recomposer le profil culturel des organisations concurrentes, d'analyser les stratégies des pôles de compétitivité, d'entrer en interaction avec l'environnement économique. Seule l'intelligence économique permet d'avoir un mode d'interprétation efficace, de mobiliser des outils de recueil et d'analyse adaptés à chaque situation et donner un sens à cet environnement et à ses transformations. Cette capacité est multipliée par le potentiel de données offert par le big data et les nouveaux outils de veille, recueil et analyse qui accélèrent et simplifient le cycle de l'information. Nous avons tous les éléments pour faire une rupture innovante dont les entreprises et l'administration française seront bénéficiaires

PhC. Pour comprendre et entendre, nous avons porté notre regard sur la diversité des cultures de la stratégie dans le monde, ainsi que sur la dynamique des communautés de pratique de l'intelligence économique, notamment en Afrique. Nous avons constaté la priorité donnée à l'intelligence stratégique, ainsi que la renaissance de l'esprit et des pratiques prospectives. L'innovation doit, chez nous,

prendre à nouveau le pouvoir, afin de refonder une politique publique ambitieuse, ouverte, offensive.

**? L'insécurité économique règne en maître. Quels sont les enjeux de la nouvelle sécurité économique ?**

**AJ.** La sécurité est un des trois grands domaines de l'intelligence économique. Elle commence par la définition en interne à chaque organisation de ce qu'il faut réellement protéger et de son degré d'importance. Ensuite, il faut adapter l'ensemble de ses outils aux exigences d'une sécurité efficace en interne et en externe. Aujourd'hui, la sécurité physique et la sécurité matérielle se gèrent avec les systèmes de contrôles et de télésurveillance utilisés par des opérateurs formés à cet effet. Le principal problème est essentiellement celui de la sécurité du patrimoine immatériel car c'est lui qui risque de créer les plus gros foyers de perte dans l'entreprise. Il faut détecter les attaques d'influence, sachant qu'avec le temps qui passe une rumeur devient une réalité virtuelle, et les manipulations de l'image des dirigeants, des produits ou de la société par des concurrents, des groupes de pression

ou des ONG. Il faut bloquer les attaques cyber en tout genre qui pénalisent l'entreprise, que ce soit au niveau des brevets, des fichiers clients, de la recherche ou du fonctionnement industriel. Il faut sécuriser les systèmes informatiques et développer leur capacité de résilience par la gestion de crise en anticipation. Il faut également veiller à être toujours à jour au niveau des corrections de failles identifiées et de fermeture de « back doors ». Enfin, il faut retenir un principe essentiel pour le numérique : la sécurité s'exerce et se met en place en amont pour empêcher toute entrée.

**PhC.** L'intelligence économique du futur nous oblige à penser autrement, à penser le complexe par exemple dans une démarche holistique nourrie. Ainsi, l'intelligence des risques et des crises, aujourd'hui systémiques, devra progressivement s'inscrire dans une démarche de sécurité globale intégrant le spectre large des risques – climatiques, cyber, terroristes, sociaux, économiques – avec des stratégies de résilience prospective visionnaires ■