

INTERVIEW : ÉRIC LE QUERE

Géoéconomie des eaux : une SAS française à l'offensive à l'international

Par **Bruno Racouchot**

Du 20 au 23 novembre 2025 s'est tenu au Marina Hall d'Abu Dhabi le *Abu Dhabi International Boat Show*, avec pour thème central *Life on the water*. Parmi les exposants, Le Quéré SAS, une société française d'ingénierie navale y présentait pour la première fois aux spécialistes de l'univers fluvio-maritime son produit-phare, le Boaxt. Le Boaxt¹ – *a boat in a box* – est un container ISO de 20 pieds en aluminium qui se déploie rapidement en un navire de 12 m sur 5 offrant environ 57 m² de pont utilisable et jusqu'à 10 tonnes de charge utile. Le Boaxt présenté à Abu Dhabi n'est que le premier d'une série d'innovations qui visent à résoudre des problématiques relevant du domaine des océans et des territoires bleus de notre Planète : dépollution des plastiques, décarbonation du transport maritime, optimisation de la pêche durable, réarticulation des questions logistiques, appauvrissement des populations liées au monde des eaux, etc.

Cette société française d'ingénierie navale s'est spécialisée dans les solutions innovantes, se déployant dans la sphère de la géoéconomie des eaux, des océans comme des territoires maritimes côtiers et fluviaux. Les systèmes proposés sont conçus comme multimodaux, déployables, multiplex, flexibles et amphibies, combinant les ressources de l'architecture navale, de l'ingénierie logistique et des technologies environnementales. Dans ce cadre souple et adaptable en permanence, le Boaxt est vu comme une plateforme pour flottes, services et innovation continue — de la dépollution et la gestion circulaire de l'eau aux infrastructures mobiles pour opérateurs publics et privés. Quand on se souvient que la France s'impose comme le second domaine maritime mondial, on perçoit

¹ Pour toutes les spécifications techniques, voir l'encadré n°1, qui comprend les liens vers les différents sites internet utiles à la compréhension des projets évoqués. Pour mieux connaître les activités récentes de l'invité et sa participation à des événements internationaux, voir : <https://le-quere.com/>

R2IE 17 (1/2025)

d'emblée l'ampleur de l'enjeu porté par une modeste SAS française dans la compétition économique internationale.

Aussi discrète qu'innovante, audacieuse et jouant résolument la carte de l'international – non seulement dans le cadre de l'Union européenne, mais aussi et surtout en Asie et dans le Golfe – cette entité constitue un cas d'école intéressant, en ce sens qu'elle a assuré son développement en mettant en œuvre, très concrètement et au quotidien, les principes fondamentaux de l'intelligence économique (IE), avec une inclinaison marquée dans son aspect territorial. On croit trop souvent que la pratique de l'IE est l'apanage des seules grandes entreprises ou des services de l'Etat. Le cas d'école disséqué ici prouve que non. Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot² pour la R2IE, Éric Le Quéré prouve que c'est avant tout une question de leadership, de vision, d'expérience et de volonté.

L'homme est un entrepreneur de terrain, qui a œuvré toute sa vie à l'international et présente un profil pour le moins atypique. Breton d'origine comme son patronyme l'indique, il a toujours été un amoureux des océans. Sa formation, il l'a faite à la dure, sur le terrain. Taillé comme une armoire à glace, il conjugue à sa puissance naturelle une incroyable inventivité, une souplesse d'esprit et une remarquable faculté d'adaptation à une grande diversité de milieux. Ayant bourlingué sous tous les ciels, il connaît les arcanes de l'univers de l'ingénierie navale pour avoir exercé d'innombrables fonctions, dans les chantiers ou en mer. Sa formation s'est donc faite sur le terrain, et accessoirement par le biais de la formation continue : *Captain master unlimited* (COC, 1990) ; *Naval engineering* (certificate, 1996) ; *Cost engineering* (certificate, 1999) ; *International trade* (certificate, 2002) ; *Maritime operation and management* (MSc – VAE, 2013).

Fin connaisseur du monde arabo-musulman, vivant à Dubaï, rodé aux activités de shipping et de trading, il a longtemps dirigé au Maroc son propre chantier naval. C'est d'ailleurs de cette expérience acquise à Agadir qu'il tirera, bien des années après, le concept de Boaxt et le déclinera concrètement jusqu'à la présentation qu'il en a faite au salon naval d'Abu Dhabi en novembre dernier. Mais le génie inventif et créateur de l'homme ne s'arrête pas là. Car, comme nous le verrons, pour lui, le Boaxt n'est qu'une étape qui s'inscrit dans une vision plus large, toujours tournée vers l'univers maritime, intégrant dans sa démarche les ressources de la planification stratégique et de l'IA. Bref, si Éric Le Quéré a su créer le Boaxt – un bateau dans une boîte – on va voir aussi que cette créativité et cette audace sont issues de sa capacité à penser "out of the box"... Autrement dit, l'une des qualités premières requises pour conduire une opération d'intelligence économique.

² Bruno Racouchot dirige la lettre *Communication & Influence* et Comes Communication, société fondée en 1999, spécialisée dans les stratégies d'influence et installée à Paris, Toronto, São Paulo et Porto Alegre (http://www.comes-communication.com/newsletter_collection.php).

INTERVIEW : ÉRIC LE QUERE

Votre Boaxt a été présenté officiellement pour la première fois au Abu Dhabi International Boat Show fin novembre 2025. Mais l'idée remonte à plus longtemps semble-t-il ?

Oui. Au mitan des années 2000, mon chantier naval d'Agadir fabriquait des bateaux fluviaux destinés à naviguer en Angleterre dans les "*british waterways*". Or le coût de l'acheminement pour les expédier était non-négligeable car hors gabarit. Aussi ai-je commencé, au fil du temps, à réfléchir en vue de réduire les charges financières du fret. De là est née l'idée du Boaxt, à savoir la création d'une surface flottante qui puisse être conteneurisée, et donc s'inscrire dans le cadre d'un volume ISO normalisé. Comme chacun sait, le conteneur est un des éléments-clés qui ont permis la globalisation des échanges à l'échelle mondiale. En ce sens, créer une plateforme flottante, déclinable sur de multiples modes, se présentant de prime abord comme un simple conteneur, représente un vrai saut qualitatif pour l'industrie navale. Au lieu d'avoir recours pour chaque tâche différente à un navire spécifique, le Boaxt offre une structure robuste en aluminium, projetable et déployable partout et très facilement en quelques heures, pour remplir de multiples missions.

Vous dites volontiers que votre vision s'est adossée à un mode structurel inspiré par l'IE. Expliquez-nous.

En effet, la grille de décryptage que propose l'IE repose globalement – et pour simplifier – sur les trois piliers que sont la veille, la sécurité et l'influence. Pour l'analyse, qui découle directement de la partie veille, j'y reviendrai un peu plus loin.

Premier constat, si beaucoup de discours se sont développés à partir de ce socle, avec mes équipes, ayant eu connaissance de ce logiciel qu'est l'IE, nous nous sommes efforcés de mettre cet appareil théorique en musique sur un mode opérationnel. Sans jamais oublier d'user, très tôt, des ressources que nous fournissait l'IA pour "débroussailler" le terrain et éclaircir notre raisonnement. Le trépied que forment la veille, la sécurité et l'influence me semble être à cet égard un socle, logique et solide.

La veille tout d'abord. Nous avons très naturellement mis en place une structure de veille, fort simple, permettant de suivre, dans le temps et dans l'espace, les sujets qui retenaient notre attention. Cela nous a permis d'établir peu à peu une cartographie de notre environnement, présent et potentiel, avec ses points positifs, neutres ou négatifs. Pour autant, cette veille ne s'est pas limitée aux seuls critères techniques. Nous avons intégré au fur et à mesure des paramètres qui relevaient des différents champs où nous entendions déployer nos actions.

Autre point à signaler, nous avons en permanence travaillé sur un mode transversal, ce notamment à l'international. En effet, un défaut majeur des petites sociétés très inventives est en général de se cantonner, d'une part à leur cœur de métier au sens le plus étroit du terme, et d'autre part à leur horizon

territorial traditionnel. De par mon passé et avec mon équipe, nous avons un tropisme marqué pour l'international. Donc cette veille, et la cartographie pratico-pratique qui en découle, nous permettent d'avoir des capteurs d'informations qui sont autant d'indicateurs sensibles.

Second point que met en valeur l'IE dans les conseils qu'elle prodigue aux petites entreprises comme la nôtre : la sécurité. Ayant eu l'habitude de vivre dans des environnements extra-européens souvent volatiles – pour ne pas dire difficiles – la dimension sécurité me paraît devoir être impérativement prise en compte. Tant en ce qui concerne le patrimoine matériel que le patrimoine immatériel. Les process que nous développons vont du plus simple – le Boaxt en tant que plateforme destinée à l'événementiel – au plus complexe – notre projet final de pêche hybride multimodale intégrée³, *Blue Fishery*. Dans toute la gamme des mesures de sécurité à prendre, il convient d'anticiper. C'est là où la planification stratégique est précieuse, en envisageant la gamme des possibles, du pire au meilleur. Et ce dans toutes les déclinaisons possibles : protection physique des personnes et des installations, mais surtout dans l'ère de l'immatériel, avec la dimension juridique, donc le dépôt de brevets et la gestion du branding. A cet égard, en matière de business model, notre force fut de ne pas suivre le modèle startup, mais d'opter dès l'origine pour la voie d'une croissance organique, de manière prudente, en fonds propres. Ce qui a assuré notre indépendance et notre liberté de manœuvre. De toutes façons, avec mon caractère breton et comment dirais-je... assez affirmé, il m'eut été difficile d'opérer d'une autre manière.

Troisième point qui m'a fait reconnaître la grille de décryptage de l'IE comme adaptée – et même consubstantielle – à notre projet : la dimension influence, notamment dans son aspect création et animation de réseaux. Par-delà l'aspect très classique de la communication produit, des démarches marketing d'ordre quantitatif, j'ai toujours privilégié la constitution de réseaux humains, de manière naturelle parce que telle était ma nature. Bien sûr, il y a la communication d'ordre technique, qui consiste à faire valoir les aspects novateurs et positifs d'un projet. Cependant, au-dessus, une fois que le projet est enclenché et connu, il y a toutes les interventions à faire dans les cénacles qui sont autant de relais d'opinion pour assoir et faire fructifier votre positionnement. Mais dans la configuration qui est la nôtre, l'expérience m'a enseigné que ce sont les réseaux humains qui sont déterminants. Et ce notamment dans un cadre international.

Justement, vous êtes beaucoup intervenu dans de grands événements internationaux ces derniers mois, ce qui est peu fréquent pour une petite SAS française...

Oui, nous avons exploité toutes les offres d'intervention qui nous ont été faites. Par exemple, notre partenariat de plusieurs années dans le domaine maritime

³ Voir dernier paragraphe de l'encadré n°1

INTERVIEW : ÉRIC LE QUERE

avec la multinationale japonaise Saraya, nous a conduit à participer à leurs côtés à l'Exposition universelle Osaka 2025, dans le cadre de leur fondation dédiée au monde de l'océan. C'est ainsi que, sous le *Blue Ocean Dome*, le plus grand pavillon privé d'Osaka 2025 financé par le groupe, j'ai eu l'honneur d'exposer en tête à tête durant une vingtaine de minutes, à Mme Ursula von der Leyen, présidente de la Commission européenne, qui visitait l'Exposition, l'intérêt des différents projets que nous pilotons. Impressionnée par cette vision et les progrès réalisés, elle m'a mis dans la foulée en relation suivie avec son cabinet.

De même, pour ne donner que quelques grands exemples récents, je suis intervenu dans plusieurs grands événements liés à l'univers maritime, que ce soit dans le domaine de la pêche durable, de la dépollution des plastiques, de la décarbonation du transport maritime, etc. Ainsi, outre la promotion récente du Boxt lors du *Abu Dhabi International Boat Show* en novembre dernier, nous avons établi des contacts à haut niveau fin septembre en participant au *Seafuture 2025* qui se tenait à La Spezia, en Italie. Puis je suis intervenu quelques jours plus tard comme keynote speaker au *Blue Africa Summit*, qui avait lieu à Tanger, au Maroc. Bref, parallèlement à notre activité de recherche-développement, nous privilégions la création de réseaux efficaces, grâce auxquels nous pouvons toucher les bons décideurs et raccourcir les délais dans les circuits opérationnels. Le concept de réseau est extrêmement important comme l'ont bien montré des professeurs comme Christian Marcon ou Christophe Assens. Participant, comme auditeur ou intervenant, à une bonne dizaine d'événements de ce type par an dans le monde sur les sujets qui nous intéressent, je parviens ainsi à bénéficier de solides relais, qui parfois remontent à des décennies. C'est la confiance établie au fil du temps qui, de la sorte, se révèle être un formidable levier tout à la fois de puissance et d'influence. On voit là que l'articulation proposée par l'IE en matière de stratégie d'influence se révèle être bien concrète et parfaitement opérationnelle.

Dans la même perspective d'intérêt pour l'international, vous intégrez clairement l'analyse géopolitique dans votre démarche. Qu'est-ce qui vous a poussé à ce positionnement ?

Moi et les amis qui forment ma "garde rapprochée" avons toujours eu un fort tropisme pour l'international. Nous formons d'ailleurs un réseau informel qui s'étend sur tous les continents. Aussi est-ce bien naturellement que nous suivons les uns et les autres l'actualité géopolitique et géoéconomique. En sus des cellules de veille mises en place, nous scrutons attentivement les retours des sites internet que nous avons identifiés comme utiles à nos travaux. Dans la sphère francophone, je citerai par exemple le site de la revue *Conflicts* animé par Jean-Baptiste Noé, *OpenBoxTV* piloté par l'ancien Haut responsable à l'intelligence économique Alain Juillet, le *Diploweb* de Pierre Verluise, les entretiens d'Ali Laïdi sur France 24, l'Institut FMES de Toulon, les rapports et analyses de l'Institut Choiseul de Pascal Lorot, le CR451 ou les travaux de l'EPGE,

etc. Sans compter les sites des instances supranationales, organisations professionnelles et des grands services de l'Etat, voire des régions, qui œuvrent dans la sphère de l'IE mais aussi et surtout dans les domaines d'activité qui sont les nôtres. Et nous dupliquons la même démarche dans les pays où nous avons des amis ou des correspondants. Ainsi, l'information circule très rapidement entre nous et nous permet d'être extrêmement réactifs.

Dans la même veine, nous accordons une importance particulière à tout ce qui relève de l'IE territoriale dans le monde. En effet, les bouleversements induits par la globalisation touchent – parfois de manière douloureuse – des populations qui voient leur cadre de vie bouleversé ou voler en éclats. Pour avoir vécu et travaillé dans nombre de pays pauvres, notamment dans la sphère du maritime et de la pêche, j'essaie de voir comment certaines de nos inventions vont permettre de changer positivement la donne pour les communautés en difficulté des pays non encore émergés. Je pense ici par exemple à l'impact que va avoir notre procédé Netless en matière de pêche (pêche avec des bulles et donc sans filet)⁴, pour préserver tout à la fois les fonds marins et favoriser la survie des petits pêcheurs. Ou encore à notre Boaxt qui va permettre de faciliter les déplacements dans les pays qui possèdent un fort réseau hydrographique et peu de routes. Ce qui impacte bien sûr la manière dont on va désormais concevoir l'aménagement du territoire.

De fait, vous avez pour le moins un profil atypique. Votre passage dans l'armée au milieu des années 80, puis votre longue expérience dans le domaine de la mer et de l'ingénierie navale aux quatre coins du monde, font de vous une personnalité hors des clous...

Effectivement, je dois beaucoup à mon passage sous les drapeaux. De fait, la formation reçue comme élève officier de réserve au III^{ème} Bataillon de l'École de Saint-Cyr Coëtquidan s'est révélée être extrêmement positive. Et au fil du temps, j'ai pu transférer nombre d'enseignements dans mon activité d'entrepreneur. C'est aussi sans doute pour cela que j'ai pu intégrer aussi aisément la grille de décryptage et d'action de l'IE. Après Coëtquidan, j'ai eu l'honneur – et le bonheur – de servir au 6^{ème} RPIMa (Régiment de parachutistes d'infanterie de marine). Ce n'est pas anodin, car par exemple, en construisant le Boaxt sous forme de container, je pensais bien sûr à la dimension projection par air, avion ou hélicoptère. Songez à la rapidité avec laquelle on peut déployer le Boaxt sur des zones inondées ou durant des opérations humanitaires. De même, le Boaxt suscite l'intérêt des militaires et des professionnels de la Défense. Car avec toutes les déclinaisons possibles qu'il offre, déplaçable très rapidement, il peut se révéler un vecteur de transport et d'action idéal dans les zones côtières, lacustres ou fluviales, ne serait-ce que si on le couple avec un mode d'action drones.

⁴ Pour plus de précision, voir encadré n°1 et le renvoi sur le site dédié.

INTERVIEW : ÉRIC LE QUERE

Certes, j'aurais pu rester dans l'armée. Mais j'ai un caractère trop indépendant pour cela. Être corsaire pour mon pays, oui, mais soldat ne convenait pas à mon caractère inné de bourlingueur. C'est ce goût de la liberté et de l'indépendance qui m'a permis de faire du trading et du shipping aux quatre coins du monde, de vivre et découvrir des populations tellement différentes. Pour ma part, j'ai beaucoup vécu au Maroc et suis maintenant établi dans le Golfe, tant il est vrai que j'ai toujours eu une prédilection pour le monde arabo-musulman. Pour revenir à l'expérience militaire, j'y ai conservé des amitiés profondes, solides et résistantes à toutes les épreuves. Plusieurs supérieurs ou camarades sont depuis devenus des amis et nous œuvrons ensemble sur certaines missions. Nombre d'entre nous sont passés par l'épreuve des guerres, avec ou sans uniforme, et c'est sans problème que nous avons transféré – *mutatis mutandis* – les enseignements acquis hier dans la tourmente, dans le monde civil d'aujourd'hui et la guerre économique.

Dans l'aventure entrepreneuriale qui est la nôtre, nous avons su conserver l'esprit commando. Et avons compris depuis longtemps qu'il était impératif de s'extraire du fonctionnement en silo pour au contraire privilégier l'efficacité, à la manière dont le COS (Commandement des opérations spéciales) s'est structuré après la première guerre du Golfe. Bigeard disait sans répit à ses parachutistes qu'ils devaient être "souples, félins et manœuvriers". C'est exactement ce que nous nous efforçons d'être dans la guerre économique. Lorsque Christian Harbulot, Nicolas Moinet, Philippe Clerc et bien d'autres expliquent qu'il faut étudier les rapports de force pour se forger sa propre grille de lecture, de façon à déceler les contradictions et les failles, du marché étudié comme des acteurs, actuels ou futurs, ils ont entièrement raison. Quand on revient dans l'Hexagone, nous autres Français de l'étranger, on a parfois le sentiment d'une certaine lassitude, d'une certaine déréliction, d'un cruel déphasage avec le reste du monde. Or il n'y a pas de fatalité, seulement des volontés en marche. Harbulot notamment a raison quand il nous invite à adopter une posture de combat et à reprendre l'offensive, en premier lieu dans la sphère informationnelle. La recette de la réussite repose avant tout sur des facteurs humains (la confiance, la capacité à penser hors des clous, l'aptitude au leadership, le goût de l'innovation, la faculté d'adaptation, l'aptitude à décider, etc.). Bref, à nous d'assumer une certaine manière de penser le monde et d'y vivre. Avec mon réseau, nous nous efforçons de chasser en meute et nous mettons au quotidien en pratique la devise de notre cher 6^{ème} RPIMa : Croire et Oser. Dans le monde dangereux qui est le nôtre, cet impératif peut aussi se décliner au cœur de la guerre économique...

Boaxt : le premier stade d'une planification stratégique d'innovations liées aux territoires bleus de demain

Le Quéré SAS nous a donné accès à son business plan et à ses différentes déclinaisons. A cet égard, le Boaxt présenté au *Abu Dhabi International Boat Show* en novembre 2025 n'est que le premier étage d'une vision qui se déploie dans un cadre bien plus vaste. Cette projection est le fruit de 40 ans d'expérience et de réflexions serrées. Les six points mentionnés ci-après sont extraits des dossiers que nous avons consultés en mai 2025, et donnent une idée de la structuration et de la cohérence de l'ensemble, où l'on retrouve aisément les paramètres-clés de l'IE et de la planification stratégique. Pour beaucoup, ces items, déjà protégés par des brevets d'invention et expérimentés, seront présentés officiellement dans les mois à venir. Une belle illustration des capacités de l'ingénierie navale française à anticiper les défis de demain.

I - Boaxt™- Un conteneur qui devient une plateforme flottante multifonctionnelle

Boaxt (*A Boat in a Box*) est un concept modulaire et innovant de plateforme flottante logée dans un conteneur ISO 20 pieds. Une fois déployé, le Boaxt offre une surface de 57 m² à flot pour des usages variés : événementiel nautique, habitat temporaire, base mobile pour travaux maritimes, captation des plastiques et microplastiques, vecteur de combat, ou utilisable dans des opérations humanitaires.... Compacte, rapide à mettre en œuvre, Boaxt est une solution écologique, mobile et polyvalente pour les zones côtières, fluviales et portuaires. www.boaxt.com

II - Netless™ - Une pêche durable et sans filet grâce au rideau de bulles

Netless est une technologie brevetée qui révolutionne la pêche en supprimant les filets. Son système utilise un rideau de bulles et une lumière ciblée pour attirer les poissons avant de les aspirer vivants à bord. Cela permet une pêche sélective, sans dommage pour les écosystèmes marins. Le système est également adapté à la récupération des déchets plastiques sur les fonds côtiers et dans les marinas. Une innovation au service de la biodiversité et de la dépollution des océans. www.netless.com

III - Streamesh™ - La capture des plastiques et microplastiques

Fusion des mots anglais *Stream* (courant, jet) et *Mesh* (grille, maille), ce dispositif permet un criblage progressif des afflux d'eau de mer ou de rivière à travers des mailles successives, afin de capturer les plastiques et microplastiques de taille comprise entre 5 millimètres et 500 microns. Le système fonctionne grâce à une mise en rotation de mailles de taille décroissante. La réduction progressive du passage est compensée par un forçage hydraulique qui dirige l'eau vers les

INTERVIEW : ÉRIC LE QUERE

mailles intermédiaires, tout en assurant un décolmatage actif. Les particules captées sont ensuite éjectées et collectées via un système de pulvérisation d'eau. www.streamesh.com

IV - Wingfurl™ - Des ailes enroulables à nervures gonflables pour décarboner le transport maritime

Wingfurl est un système de propulsion auxiliaire à base d'ailes semi-rigides gonflables et enroulables à profil aérodynamique asymétrique. Installé sans modification sur les porte-conteneurs, il permet de réduire jusqu'à 30 % la consommation de carburant et les émissions de CO₂, sans temps d'arrêt ni rétrofit. Plug-and-play, automatisé et scalable, Wingfurl s'adapte aussi bien aux navires existants qu'aux constructions neuves, y compris les yachts et peut assurer 100% de la puissance propulsive en mode zéro émission. www.wingfurl.com

V - Decarblue™ - Un fonds carbone pour financer la propulsion marine propre

Decarblue est un fonds dédié à la certification, la monétisation et le réinvestissement des crédits carbone générés par les technologies de propulsion maritime comme Wingfurl. Les émissions évitées sont converties en crédits carbone certifiés, vendus sur les marchés et réinjectés dans l'ingénierie, la R&D, la production et le déploiement industriel. Decarblue structure ainsi une boucle vertueuse au service de la transition énergétique maritime. Luxembourg est pressenti pour accueillir le fonds. www.decarblue.com

VI - Blue Fishery™

Le projet, dans sa version actuelle, est l'évolution d'une initiative née au Maroc dans les années 2000, dont le concept de pêche hybride multimodale intégrée a été plusieurs fois primé. Il s'agissait d'exploiter des catamarans zéro émission, propulsés par des voiles épaisses, pour la capture de petits pélagiques (sardines, anchois, maquereaux, chinchards, etc.) à l'aide d'une senne tournante, avec un prétraitement des captures à bord. Depuis, le projet a intégré la technologie Netless – un système de pêche sélectif utilisant des rideaux de bulles – ainsi que la propulsion Wingfurl, combinée à des pods électriques et des batteries. Ce système assure une navigation totalement décarbonée. Le projet Blue Fishery a ainsi atteint son aboutissement en matière de recherche et développement.

Les navires en cours de développement, équipés de ces technologies, pourront également, en phase de pêche comme de navigation, activer le système Streamesh pour collecter plastiques et microplastiques, en surface comme sur les fonds marins, littoraux, portuaires ou en zone côtière. L'extrême sélectivité de ce système permet de pomper à bord les poissons vivants, piégés dans un cylindre de bulles. Les juvéniles peuvent être relâchés sains et saufs, et un tri précis est effectué entre espèces (anchois, sardines, calamars, crevettes, etc.). Contrairement aux engins traditionnels (chaluts, filets, sennes, palangres), qui entraînent une mortalité massive, les captures ici sont maintenues vivantes et

R2IE 17 (1/2025)

relâchées intactes si besoin. Cette méthode élimine ainsi le gaspillage de la fausse pêche (*by catch*) et les rejets inutiles.

Un tel modèle assure la durabilité des ressources en permettant une totale sélectivité des espèces concernées. En effet, elles seront conditionnées à bord dans des cuves d'eau de mer réfrigérées. Une fois débarqués, les produits seront intégralement valorisés : filets et chair d'un côté, coproduits de l'autre, transformés dans les unités de traitement à terre en omega3 pour l'industrie cosmétique. Ce projet constitue un modèle économique et opérationnel de régénération des ressources halieutiques, avec un fort impact social, économique et humain dans les territoires bleus où il sera déployé. <https://le-quere.com/>

IE territoriale, Blue Territories et stratégie d'entreprise

Éric Le Quéré ne se borne pas à être un inventeur, il déploie sa vision au-delà, en cherchant toujours à intégrer son projet dans un cadre plus vaste et concret. Il s'agit donc de penser en amont à l'utilité que peut présenter une innovation dans un cadre différent, comme celui des *Blue Territories* qu'il affectionne tout particulièrement. D'où l'attention qu'il porte à la géopolitique et plus précisément à la géoéconomie.

Ci-après se trouve reproduit un entretien conduit en mai 2025 où Éric Le Quéré déroule les atouts que présente le Boaxt en matière d'aménagement des territoires, notamment sur le plan technique, économique et social. Une approche en parfaite adéquation avec les fondamentaux de l'IE territoriale.

Géopolitique et stratégie d'entreprise : intégrer les ressources de l'IE territoriale dans le concept de Blue Territories

"Dans l'univers multipolaire qui est le nôtre, les menaces abondent mais les opportunités aussi. A l'échelle planétaire, la France détient une carte de premier plan : le premier domaine maritime du monde. Si le potentiel de la haute mer est connu, celui des zones littorales l'est moins. Elles sont cependant un extraordinaire gisement de richesses – encore largement sous-exploité – à même d'être valorisé par le concept de *Blue Territory* : penser autrement l'aménagement de ces terres hybrides en alliant haute technologie, savoir-faire industriels et ressources naturelles.

Monter et gérer des projets maritimes complexes dans ces territoires, mettre en adéquation les ressources de l'ingénierie française et des besoins de l'humanité, pour y développer des synergies de connaissance, d'innovation et de production de richesses, telle est la vocation de Le Quéré SAS. Cette reterritorialisation

INTERVIEW : ÉRIC LE QUERE

respectueuse des collectivités humaines et de leur cadre de vie ne concerne pas la seule Outre-mer française. C'est toute la sphère de la coopération internationale qui est ici concernée, conjuguant efficacité économique et protection environnementale. Utilisant la grille d'analyse et d'action de l'IE territoriale dans le cadre d'une géoéconomie des eaux revisitée, *Blue Territory* s'impose comme un concept qui, décliné concrètement, constitue un extraordinaire levier de puissance et d'influence pour notre pays."

Géoéconomie des eaux et IE territoriale

"Au-delà des paramètres spécifiquement techniques qui ont présidé à la naissance du projet Boaxt, l'idée est de réfléchir au devenir de notre monde, perçu sous l'angle de la géoéconomie des eaux, à l'échelle mondiale comme à l'échelle locale. Géoéconomie, le terme n'est pas choisi par hasard. Il cerne en effet la volonté de Boaxt de corréliser réalité et pensée, technique et nature.

Pascal Lorot, président de l'Institut Choiseul, a été dès 1997, en France et en Europe, le promoteur du concept de géoéconomie⁵, comme Edward Luttwak le fut aux Etats-Unis. En ce sens, penser le surgissement de Boaxt dans l'ère de la géoéconomie, c'est accepter d'intégrer dans notre spectre de réflexion l'intégralité des paramètres se rapportant à l'économie matérielle, mais également immatérielle. Sous cet angle, Boaxt apparaît de fait comme un vecteur technique ayant sa place pleine et entière dans l'économie de la connaissance.

L'idée-maitresse de ce positionnement est donc d'installer notre démarche à la confluence de multiples champs de réflexion et de connaissances. Loin de se réduire à une simple appréhension technique des sujets, nous souhaitons favoriser les dialogues transverses. Comme l'ont identifié depuis longtemps les pères-fondateurs de l'école française d'IE (Christian Harbulot, Philippe Clerc, Henri Dou, Alain Juillet, le préfet Rémy Pautrat - récemment décédé - et bien d'autres), la France souffre par trop d'un défaut séculaire qui est de travailler en "silo", là où il faudrait au contraire penser en termes de transversalité et coopération. Un défaut majeur à l'heure d'une globalisation qui exige au contraire adaptabilité, ouverture d'esprit et agilité.

Optimiser les surfaces aquatiques ou marines à partir de plateformes flottantes mobiles n'est pas seulement affaire d'ingénieur. En préemptant le champ de réflexion de la géoéconomie des eaux avec tous ceux qui nous accompagnent,

⁵ En 2010, lors de ses échanges avec le grand "réinventeur" français de la géopolitique Yves Lacoste, Pascal Lorot définit la sphère de la géoéconomie comme "un espace où chaque affrontement n'a plus pour champ clos un territoire physique mais davantage un territoire virtuel, où l'objectif n'est plus la conquête d'un territoire, des ressources et des hommes qui s'y trouvent, mais le contrôle d'une technologie clé, d'une source d'énergie stratégique (métaux rares) ou d'un savoir-faire unique en ce que sa possession confère à son détenteur un avantage compétitif dans le combat, ininterrompu dans l'histoire, pour l'hégémonie mondiale". [in *La géopolitique et le géographe – Entretiens d'Yves Lacoste avec Pascal Lorot*, Choiseul, 2010]

R2IE 17 (1/2025)

nous souhaitons faire se rencontrer et échanger des experts venant d'horizons divers : sciences humaines et sciences sociales, sciences cognitives et neurosciences, sciences de gestion et sciences naturelles, intelligence artificielle et intelligence économique... C'est ainsi que nous intégrons pleinement l'optimisation des data et les formidables espaces que nous offre l'IA dans notre développement. De fait, relever sur un mode prospectif les défis liés à l'aménagement des territoires de demain exige d'avoir une perception synoptique de notre monde et de son devenir.

C'est pourquoi, au fur et à mesure de sa croissance, Le Quéré SAS veut proposer une stratégie communicationnelle et informationnelle *ad hoc*, ayant vocation à explorer de nouveaux horizons. L'économie de la connaissance n'est pas un vain mot. Elle doit ajouter économie matérielle et immatérielle dans une dimension planétaire, tout en restant respectueuse des environnements comme des êtres et des communautés qui prospèrent en son sein. Avec nos partenaires de tous les horizons géographiques, nous travaillerons en étroite collaboration, pour qu'en interconnectant le ciel, la terre et l'eau, nous puissions aménager, au mieux et pour tous, notre monde de demain."