



Communication & Influence

N°32 - AVRIL 2012

Quand la réflexion accompagne l'action

Puissances, marchés, territoires : le triptyque de la guerre économique décrypté par Christian Harbulot

Pourquoi Comes ?

En latin, comes signifie compagnon de voyage, associé, pédagogue, personne de l'escorte. Société créée en 1999, installée à Paris, Toronto et São Paulo, Comes publie chaque mois Communication & Influence. Plate-forme de réflexion, ce vecteur électronique s'efforce d'ouvrir des perspectives innovantes, à la confluence des problématiques de communication classique et de la mise en œuvre des stratégies d'influence. Un tel outil s'adresse prioritairement aux managers en charge de la stratégie générale de l'entreprise, ainsi qu'aux communicants soucieux d'ouvrir de nouvelles pistes d'action.

Être crédible exige de dire clairement où l'on va, de le faire savoir et de donner des repères. Les intérêts qui conditionnent les rivalités économiques d'aujourd'hui ne reposent pas seulement sur des paramètres d'ordre commercial ou financier. Ils doivent également intégrer des variables culturelles, sociétales, bref des idées et des représentations du monde. C'est à ce carrefour entre élaboration des stratégies d'influence et prise en compte des enjeux de la compétition économique que se déploie la démarche stratégique proposée par Comes.

Fondateur de l'Ecole de guerre économique, Christian Harbulot a dirigé le Manuel d'intelligence économique sorti ce mois d'avril aux PUF (collection Major). Plus de trente spécialistes l'ont accompagné dans cette entreprise tout à la fois universitaire et pratique, qui aborde toutes les facettes de l'IE (intelligence économique), dont bien sûr l'influence.

Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes communication (et auteur du chapitre De la stratégie d'influence à la communication d'influence du Manuel d'intelligence économique), Christian Harbulot le dit clairement : "L'influence est la grande stratégie d'aujourd'hui et de demain".



Christian Harbulot, pourquoi un manuel de l'intelligence économique ?

De nombreux travaux sur l'intelligence économique (IE) ont été publiés ces dernières années, mais il n'existait pas, à ma connaissance, d'ouvrage global de référence. Ce manuel s'inscrit donc dans la tradition universitaire visant à donner aux étudiants une base de connaissances à la fois théoriques et pratiques et comporte des études de cas pour chaque partie. L'objectif est de montrer que l'IE est l'art d'utiliser l'information pour appuyer une stratégie et obtenir le meilleur résultat possible. Original, ce livre l'est parce qu'il fait le point sur l'IE de ces vingt dernières

années et qu'il s'efforce d'apporter un cadrage théorique sous trois angles précis : puissances, marchés et territoires.

Il est en effet nécessaire de concevoir une grille de lecture permettant de comprendre les convergences et les divergences existant entre ces trois champs d'action. Je m'inscris là dans la continuité de la pensée de Fernand Braudel tout en allant au-delà, tant il est vrai que ces trois champs sont désormais étroitement imbriqués les uns dans les autres. D'où la difficulté de les cerner et les déchiffrer. Car s'y exercent des rapports de force complexes. Or, pour un Etat digne de ce nom, il importe de démêler habilement l'écheveau pour procéder à des



choix stratégiques. Cette grille de lecture, indispensable, doit être en permanence actualisée, approfondie, renforcée. Un travail impératif car nous devons bien comprendre comment évolue le monde, à quelle logique intime il obéit. Si l'on veut comprendre les forces à l'œuvre, il nous faut analyser soigneusement l'originalité de chaque contexte et distinguer les politiques de puissance, les logiques de marché et les réalités de territoire. Car les crises se succèdent (hier pétrolières, à présent financières), on voit surgir des priorités. Pour certains pays aujourd'hui, à l'image de la Grèce, la priorité, c'est tout simplement la survie. Pour d'autres pays, c'est le marché. Pour d'autres encore la puissance, la Russie et la question du gaz l'illustre parfaitement.

Il y a une véritable réflexion à conduire sur nos fondamentaux en matière de relations internationales.

La fin de la guerre froide a eu pour conséquence de générer un nouveau modèle de mondialisation, caractérisé par une montée en puissance des rapports de force géoéconomiques. Il n'est pas anodin que ce soient deux pays de l'ex-bloc de l'Est qui se soient emparés de vecteurs économiques pour opérer un retour vers la puissance. Ainsi Poutine s'est-il servi du gaz comme moyen de pression à l'endroit de l'Union Européenne dans des épisodes quelque peu tendus avec l'Ukraine ou la Géorgie. Enfermée dans sa logique, la commission européenne n'avait pas anticipé le fait que la Russie puisse exploiter ses failles béantes en matière de dépendance énergétique.

Les paramètres qui déterminent notre appréhension du monde sont donc déterminants, dans nos succès comme nos échecs. Dans ce cas précis, on voit bien que l'expression claire d'une politique de puissance peut mettre entre parenthèses les fameuses "règles du marché" pour privilégier une autre logique. Il y a donc une véritable réflexion à conduire sur nos fondamentaux en matière de relations internationales. Prenons l'exemple de la Chine, qui est peu ou prou à l'origine du processus de désindustrialisation de bien des pays développés. Elle a parfaitement su jouer des ambiguïtés du jeu du libre-

échange, qui ne peut fonctionner correctement que si certaines règles de fond sont respectées. Or ces règles étaient celles de l'occident du XIXème siècle, elles ne correspondaient plus au monde qui allait naître après la chute du Mur de Berlin.

Il faut donc parvenir à faire s'ajouter la logique du marché et la logique de puissance ?

C'est ce que font les pays réalistes par nature. Prenez les Etats-Unis ou le Japon, qui sont pourtant des apôtres du libre-échange. Ils font preuve de pragmatisme, en contrôlant étroitement les secteurs qu'ils considèrent comme stratégiques, n'hésitant pas à les mettre à l'abri de la concurrence internationale s'il le faut... et à inverser la vapeur si la situation se renverse. La Chine, elle, bien que n'étant pas une adepte du libre-échange – c'est le moins que l'on puisse dire – a su exploiter les contradictions internes du libre-échangisme. Pragmatique, le communisme chinois investit le champ de l'économie

quand cela lui apparaît opportun pour servir sa stratégie de puissance. Et il utilise dès lors toute la palette des opportunités qui s'offrent à lui en vue d'atteindre cet objectif. Les crises à répétition du modèle occidental n'ont fait que démultiplier les effets des postures initiales, contribuant dans un cadre asymétrique à transformer le pragmatisme économique en élément-clé de la stratégie de puissance.

Quand fut rédigé le rapport Martre il y a vingt ans (1993-1994), on était essentiellement préoccupés par la question de la compétitivité et le rôle de l'information dans la compétitivité. D'où le choix du terme d'intelligence économique ainsi que la priorité donnée à l'économie et au rôle de l'information dans cette même compétitivité. Vingt ans ont passé, le contexte a été complètement chamboulé par les événements que nous venons d'évoquer. Il faut maintenant faire évoluer notre appareil critique en prenant en compte ces trois champs dont les frontières s'interpénètrent et évoluent en permanence : puissances, marchés, territoires.

Quelle est ensuite la seconde idée qui sous-tend ce Manuel d'intelligence économique ?

C'est la notion de compétition informationnelle. Elle a été pressentie à l'époque du rapport Martre sans être cependant formulée. Car le Japon, avant d'être frappé de plein fouet par la crise financière, avait commencé à produire de la connaissance sur cette notion. Il a développé par exemple l'usage systématique de l'information dans le monde de l'entreprise, en prônant l'*open source* couplée à cette même informatique, afin que l'économie japonaise soit la plus performante du monde. A l'époque, cela nous paraissait à la fois extrêmement innovant mais aussi fortement décalé par rapport à notre propre réalité.

Que doit-on entendre par ce terme de compétition informationnelle ? Tout simplement la manière dont des pays vont comprendre l'importance déterminante de l'information dans leur développement et surtout son traitement opérationnel. Certains pays sont mieux outillés, plus réactifs et plus performants que d'autres dans ce domaine. Ainsi, au milieu des années 90, Singapour a été pionnier en mettant en ligne des documents administratifs, en créant des passerelles entre tous les ministères. Cette mise en commun de l'*open data* était très innovante pour l'époque.

Mais il n'y a pas que l'aspect technique. Il faut aussi que s'enclenche une mutation des esprits et des habitudes, comprenant la nouvelle logique à l'œuvre, percevant comment utiliser au mieux ces sources ouvertes et dans quel objectif. Dans ce processus d'accès à la connaissance, la France est restée très réservée, alors qu'inversement, très tôt, les Etats-Unis ont saisi l'ampleur de cette évolution et mesuré les bénéfices qu'ils pouvaient tirer de sa mise en pratique.

En France, nous ne nous sommes pas mis dans cette logique. Trop de structures fonctionnent en silos et ne savent pas travailler en transversal. La plupart de nos concitoyens ne ressentent pas le besoin de cette coopération d'un nouveau genre par le biais de l'information. Même si en France, quelques groupes, quelques structures ont réussi cette mue, le processus est loin d'être émergent. Il n'impacte absolument pas l'enseignement secondaire et peu le monde universitaire. A quelques exceptions près, les administrations ne parviennent pas à travailler en réseau. Créer un guichet unique de l'information dans notre pays

Pragmatique, le communisme chinois investit le champ de l'économie quand cela lui apparaît opportun pour servir sa stratégie de puissance.

reste un vœu pieu. On gaspille de l'argent, on démultiplie les structures, on les empile les unes sur les autres. Bref, il est temps, pour nous autres Français, de faire un gros effort pour combler ces faiblesses et ces lacunes.

Et la troisième idée-force de ce Manuel ?

Elle se rapporte directement au cœur de réflexion de la Lettre *Communication & Influence* publiée par Comes Communication. C'est tout ce qui se rapporte à l'influence, perçue à un niveau opérationnel. Il est absolument impossible aujourd'hui de penser un usage opérationnel de l'information sans l'intégrer à une dimension stratégique de l'influence. Inventer, produire et vendre, c'est une vision de l'économie imparfaite par rapport à l'actuelle compétition économique mondiale. Si l'on ne pense pas en termes d'influence, d'autres le feront à notre place, et seront nos concurrents. Mais que veut-on dire en évoquant l'influence sur un plan stratégique ?

Premièrement, c'est remettre en cause la prééminence de la mainmise anglo-saxonne sur le domaine de l'influence. L'influence ne peut être mono-culturelle, elle ne peut être que multiculturelle. Le problème-clé des Anglo-saxons dans cette sphère du soft-power, c'est de voir le monde à travers une grille de lecture unique, en refusant de prendre en compte les autres. La pire des erreurs serait de calquer les modèles, de s'inspirer d'un savoir-faire standardisé sur l'influence, découlant d'une approche américaine partielle, partielle et fortement impactée par l'omission.

Soyons lucides. Les Américains ne vont bien sûr pas révéler dans leurs articles universitaires et leurs publications, là où ils excellent dans le domaine de l'influence, surtout dans les domaines politiques ou économiques ! Ils ne vont pas nous expliquer comment ils manipulent l'information, dans les logiques de normes ou encore pour orienter telle ou telle décision de l'UE, ni comment des groupes de pression manipulent l'information dans les circuits financiers pour attaquer des monnaies comme l'euro. Le pire serait de ne pas prendre en compte cette omission et de se référer aux schémas qu'ils développent benoîtement sur les stratégies d'influence. C'est une erreur grossière de certains de nos universitaires que de ne vouloir se référer qu'à ce qui est écrit. Par omission ou omerta, une grande partie de la réalité n'est pas écrite.

D'où la grande difficulté de travailler sur l'influence. Il y a nécessairement des stratégies cachées qui ne sont jamais retranscrites et qui peuvent avoir des effets très importants. Donc, si l'on se borne à étudier l'influence simplement par le biais académique, en se fondant sur les seuls écrits, on n'étudie qu'une partie de l'influence, et pas forcément la plus importante... D'où également la nécessité qu'il y a à se pencher sur le sujet, en ayant une grille de lecture multiculturelle. Il faut nous livrer à une analyse comparée des cultures de l'influence. On observe des cas de figure différents selon les pays. Le poids historique pour l'Allemagne et le Japon - deux pays qui étaient très influents avant la seconde guerre mondiale - a fait qu'ils ont été longtemps privés de cet outil. A l'inverse, le Brésil a vu sa stratégie d'influence prendre de l'ampleur avec une réelle cohérence sur la scène internationale.

Or, ces nouveaux modes d'influence n'ont plus grand-chose à voir avec la vieille grille de lecture anglo-saxonne sur *le soft-power* telle que développée par Joseph Nye. Nous nous trouvons aujourd'hui confrontés à différents

échiquiers dans le domaine de l'influence, dont la théorie est encore à écrire. L'influence géoéconomique est différente de l'influence géopolitique comme de l'influence stratégique-militaire. Cet univers, on ne peut le prospecter sérieusement en se bornant à une approche académique classique. Ou alors, c'est un non-sens.

Quelle définition de l'influence pourriez-vous donner ?

L'influence consiste à tout mettre en œuvre sur le plan informationnel et en matière de production de connaissance, pour faire passer une idée, afin de modifier un comportement ou de faire croire à une version des faits plutôt qu'à une autre. L'influence est la manière de convaincre et de conditionner les esprits dans le cadre d'une idéologie profane, voire d'une théologie profane.

L'un des grands risques de nos sociétés de l'information et du commerce - on le voit aux Etats-Unis ou au Japon - est de limiter considérablement l'accès à la connaissance, alors qu'on a l'impression inverse, au vu de la masse proprement colossale d'informations dont on dispose.

Ce paradoxe s'explique aisément. Les gens lisent de moins en moins de livres, les élites sont de plus en plus contraintes de se spécialiser, sans avoir les grandes bases de culture générale dont elles ne perçoivent d'ailleurs qu'assez rarement l'importance. De cette façon, les élites sont totalement conditionnées dans leur manière de penser et de vivre le monde. Elles n'ont plus la distance et la capacité d'approche synoptique que permet une authentique culture générale. Seule cette dernière est à même de permettre l'éclosion de l'esprit critique sans lequel il n'est pas d'authentique liberté de penser. C'est là que l'on voit bien l'écueil du "tout technologique" combiné à un déficit de pensée.

Si l'on n'a pas formé ces élites à l'esprit critique, elles seront d'autant plus faciles à tromper, à convaincre et à conditionner.

La question-clé de l'influence aujourd'hui est donc pour nous bel et bien sur le plan éducatif l'acquisition d'une culture générale et la formation à l'esprit critique. Sur le plan universitaire, c'est l'accès à une connaissance multiculturelle qui ne soit pas standardisée. Au niveau professionnel, dans le monde de l'entreprise en particulier, il y a urgence à activer au bon niveau ce management interculturel, qui reste malheureusement encore une anecdote dans la gestion des ressources humaines, constat d'autant plus paradoxal quand on connaît le taux d'échec à l'expatriation.

Du côté de l'appareil d'Etat, la question de l'influence se révèle encore pire. Car pour qu'il puisse y avoir influence, encore faudrait-il qu'il y ait au préalable définition d'une stratégie de puissance, couplée à une pérennité de cette même stratégie de puissance, et ce indépendamment des échéances électorales. On n'a toujours pas défini de stratégie de puissance, ni de priorités en termes d'influence.

Il est absolument impossible aujourd'hui de penser un usage opérationnel de l'information sans l'intégrer à une dimension stratégique de l'influence.

L'influence est la manière de convaincre et de conditionner les esprits dans le cadre d'une idéologie profane, voire d'une théologie profane.

Or relevons que ce n'est pas le rôle des entreprises d'écrire ce que doit être une stratégie de puissance. A l'Etat d'assumer son rôle et ses responsabilités ! Par exemple, l'Etat ne devrait-il pas établir de toute urgence une stratégie de puissance en matière d'exploitation des ressources marines

L'influence c'est la grande stratégie d'aujourd'hui et de demain. Mais encore faut-il que l'on sache définir concrètement une stratégie en fonction de nos intérêts supérieurs.

et sous-marines, alors que nous sommes le deuxième pays au monde en matière de zone économique exclusive ! Si cette démarche ne se fait pas, alors il ne faudra pas se plaindre que cet immense domaine riche et porteur d'avenir soit ouvert à tous les vents et donc susceptible d'être l'objet de toutes sortes de manœuvres et prédatations.

L'influence, ce n'est pas une anecdote, une nouvelle fiction qui succède à l'espionnage. L'influence c'est la grande stratégie d'aujourd'hui et de demain.

Mais encore faut-il que l'on sache dé-

finir concrètement une stratégie en fonction de nos intérêts supérieurs. C'est seulement après avoir accompli cet effort que nous pourrions définir une stratégie d'influence.

Pour engager une stratégie d'influence, il faut donc avoir une perception rigoureuse du réel, non déformée par les prismes idéologiques ?

Absolument. Par exemple, la perception exacte du réel ne peut venir de la seule diplomatie. Elle doit venir de l'analyse globale des rapports de force. Elle ne peut pas venir de pré-requis à consonance moralisante, du genre "je ne peux pas faire ça parce que c'est mal", qui nous obligent à rester cantonnés dans un cadre de pensée. Semblable attitude est suicidaire. Il est d'ailleurs symptomatique que l'influence n'ait toujours pas été intégrée au programme des partis politiques ! On n'a pas vu, au cours de la récente campagne présidentielle, de groupe travailler à bon niveau sur cette question. Ce qui est pour le moins stupéfiant vu l'enjeu qui est le devenir de la France.

L'influence présuppose une décision stratégique, une posture stratégique, qui dépasse le simple cap de la production de connaissance. Parce que l'on a identifié un rapport de force, des jeux d'influence adverses, et que l'on va déployer une stratégie d'anticipation pour influencer ou contre-influencer.

De même, on ne peut pas réfléchir à la notion d'influence sans parler de son bras armé, qui est la guerre de l'information. Car le bras armé de l'influence, c'est frapper ceux qui détruisent notre image, ceux qui nous affaiblissent par l'information, par des rumeurs, par des logiques informationnelles subtiles à travers les médias... La guerre de l'information aujourd'hui ne peut être menée que de manière offensive. Les principales défaites du monde occidental au cours de la seconde partie du XXème siècle ont été des défaites de guerre de l'information, la plus spectaculaire d'entre elles étant bien évidemment la guerre du Vietnam.

Prôner une attitude résolument offensive en matière de guerre de l'information est peut-être "incorrect" mais c'est une nécessité vitale. Aujourd'hui, quelle est la structure d'Etat française qui ait le savoir-faire et les capacités opérationnelles pour mener des opérations de guerre de l'information mandatées par le politique ?...

On en est à peine au niveau du tactique, par exemple dans le cadre bien circonscrit de certaines opérations extérieures. On voit ici et là des opérations d'information au niveau politique ou au niveau de l'entreprise, mais rien de vraiment pensé et structuré. Là réside une réelle carence de l'Etat français. Or des solutions nous sont données par l'histoire. Elles sont d'ailleurs toujours venues du bas pour monter vers le haut.

Prenons le cas de deux créations de structures face à des besoins vitaux. Roger Wybot crée la DST contre l'avis du syndicat des commissaires à la sortie de la seconde guerre mondiale. De même, le service action du SDECE n'est pas créé par le chef d'état-major des armées de l'époque, mais par des officiers qui sont passés par l'expérience britannique durant la seconde mondiale et qui ont su la transplanter en France, avant que ce ne soit acté par la haute hiérarchie militaire. Ces deux initiatives n'ont pas été pensées par des hommes politiques, ni des préfets ou des généraux ou encore toute autre élite sortie des grandes écoles, mais par des praticiens parce qu'il y avait une nécessité absolue de répondre au problème.

Pour conclure, quelle est la place de l'influence au sein de la sphère du soft-power ?

Le soft-power est la manière d'analyser toutes les démarches initiées par un pouvoir quel qu'il soit, afin d'être en position de domination informationnelle. Par exemple, si l'on écrit quelque chose avant tout le monde à propos d'un sujet donné, sur lequel jusqu'alors rien n'a été écrit, on crée de la connaissance. Le fait de générer un écrit sur un terrain vierge crée de facto une position de domination informationnelle, tant que n'apparaît pas une contre-source.

Le soft-power, c'est par exemple la capacité d'occuper le terrain avant l'autre. On n'est pas là dans l'influence *stricto sensu*, on évolue simplement dans la production de savoir. Ainsi, en mettant leurs cours en ligne sur le net avant les autres, les universités américaines ont forgé des références et donc se sont placées en position de domination informationnelle.

L'influence, elle, présuppose une décision stratégique, une posture stratégique, qui dépasse le simple cap de la production de connaissance. Parce que l'on a identifié un rapport de force, des jeux d'influence adverses, et que l'on va déployer une stratégie d'anticipation pour influencer ou contre-influencer.

Si l'on se penche sur les systèmes d'influence de la guerre froide, on voit bien qu'il y a eu des stratégies d'influence d'abord initiées par les Soviétiques. Le monde occidental les ayant identifiées a ensuite réagi, avec un temps de retard, ce qui lui a été préjudiciable. L'URSS avait bien la volonté, via ses stratégies d'influence, d'affaiblir le monde occidental, de le pénétrer pour diffuser ses idées dans une logique totalement subversive. Il est édifiant de constater que très habilement, la jeune URSS a su compenser sa faiblesse par ses stratégies d'influence en s'appuyant sur des idées, sur la IIIème internationale, sur des milliers de cadres dévoués et formés qui ont pénétré et converti les intelligentsias locales à l'ouest. Mais, aujourd'hui, en 2012, a-t-on seulement vraiment mesuré ce qui s'est réellement passé ? Nos élites politiques, administratives, militaires ou industrielles ont-elles vraiment pris conscience de ce qu'ont été ces stratégies d'influence et de contre-influence ? Je n'en suis pas certain... ■

EXTRAITS

Pourquoi l'intelligence économique

Dans sa préface au Manuel d'intelligence économique paru en avril aux PUF, collection Major, Christian Harbulot retrace la genèse de l'intelligence économique dans notre pays et montre de quelle façon, progressivement, elle s'est imposée comme la méthode à même de répondre aux nouveaux défis de la mondialisation.

"L'intelligence économique a été officialisée lors de la parution du rapport Martre en 1994 au Commissariat général du Plan. Elle répondait à un besoin diffus et mal exprimé de professionnaliser l'usage de l'information au sein des entreprises et des administrations impliquées dans la vie économique du pays. La création de ce concept mettait fin à une très longue période d'empirisme durant laquelle l'information fut surtout utilisée de manière pragmatique et sans que sa place ait été clairement définie dans le triple défi de l'innovation technologique, de la compétition économique et de la mondialisation des échanges. L'intelligence économique prend ses racines au début des révolutions industrielles. A cette époque les dirigeants des manufactures cherchent un moyen de protéger leurs inventions. C'est la raison pour laquelle la France se dote d'une législation sur la propriété des brevets au début de la Révolution française (1791). Un siècle plus tard, le marché privé de l'information prend forme avec l'apparition d'offices qui aident les commerçants puis les entreprises à recouvrer leurs créances. Cette activité se professionnalise par la suite sous l'appellation de renseignement commercial."

"La prise de conscience de l'utilité de l'information dans le fonctionnement de l'économie de marché a été très lente dans la mesure où les enjeux prioritaires ont été largement dominés par les fonctions structurantes de l'activité économique : l'innovation, la production et le commerce. Cette polarisation sur les fonctions créatives de l'économie a confiné l'information dans un rôle fonctionnel. Sa valeur stratégique n'est reconnue que sous forme d'un renseignement sur un secret technique, commercial ou financier. Dans la seconde moitié du XXe siècle, l'information prend une importance déterminante dans le développement des activités économiques à cause de l'essor de l'informatique, du travail en réseau et du traitement technologique des données. La fonction de veille vient compléter le travail des services de documentation mais ne légitime pas pour autant la portée stratégique de l'information. En 1992, les auteurs du rapport Martre inventent le concept d'intelligence économique pour donner aux entreprises une vision globale des différents usages de l'information. En 1997, les fondateurs de l'Ecole de Guerre Economique font évoluer l'intelligence économique en matrice de réflexion et d'action articulée autour de trois principes directeurs : la recherche de puissance, l'analyse des affrontements économiques et la transversalité de l'information."

La recherche de puissance

"L'intelligence économique a une vocation interdisciplinaire qui ne se limite pas à l'économie ou aux sciences de gestion. Elle fait appel à l'Histoire et la géographie pour l'analyse des contextes géoéconomiques, et à la sociologie et la psychologie sociale pour cerner les réalités humaines dans la conduite des organisations et la mutation des sociétés civiles. Contrairement aux textes anglo-saxons sur le *Competitive Intelligence* et le *Business Intelligence* qui traitent essentiellement des rapports de force concurrentiels, l'approche française de l'intelligence économique a permis d'élargir progressivement le champ d'analyse à toutes les formes d'affrontement économique. La première étape de réflexion (années 1990) a porté sur l'analyse des conflits économiques résultant des problématiques de puissance et sur les différentes formes de menaces concurrentielles. La seconde étape de réflexion (années 2000) a pris en compte la question des territoires et des sociétés civiles."

Elargir la vision stratégique au-delà du cœur de métier

"Dans le passé, l'historien français Fernand Braudel a établi une distinction fondamentale entre la dynamique de marché et le développement d'un territoire. Si le marché facilite l'innovation, il engendre des affrontements centrés sur le processus d'enrichissement de l'individu. Le développement d'un territoire sert l'intérêt général mais crée aussi des conflits en cas de divergences entre des groupes d'intérêt ou des collectivités. En focalisant ses travaux autour de la notion d'accroissement de puissance, l'école de guerre économique a mis en relief les interactions entre puissances, marchés et territoires. A titre d'exemple, la dépendance par rapport à l'énergie et aux matières premières s'étudie sous l'angle de la puissance (capacité d'importations sans être sous la domination d'une puissance étrangère), du marché (capacité de résister aux manœuvres spéculatives) et du territoire (capacité de trouver des alternatives comme le gaz de schiste). L'intelligence économique a pour vocation de dépasser les approches trop centrées sur le cœur de métier ou restreintes au monde de l'entreprise car trop d'erreurs d'interprétation ont été commises à cause d'une approche partielle des problématiques économiques."

ENTRETIEN AVEC CHRISTIAN HARBULOT

BIOGRAPHIE

Christian Harbulot a un parcours atypique. Dans les années 1970, il est très engagé dans une démarche politique d'extrême gauche et tire de son expérience maoïste un savoir-faire qui lui sera très utile pour entamer une seconde vie. Dès le milieu des années 80, il se passionne pour un thème encore quasiment tabou, celui de la guerre économique. Il publie une étude *Techniques offensives et guerre économique (1990)* qui retient l'attention du Premier Ministre Edith Cresson. Il conseille ensuite Henri Martre entre 1992 et 1994 et est l'un des trois auteurs de son rapport sur l'intelligence économique au Commissariat général au Plan.

Durant les années 90, Christian Harbulot noue un dialogue original avec d'anciens officiers généraux qui ont joué un rôle déterminant dans le monde du renseignement (général de Marolles ancien chef du service Action du SDECE, général Mermet, ancien directeur de la DGSE).

Il crée l'Ecole de Guerre Economique à Paris en 1997 avec le général Pichot Duclos (ancien Directeur de l'Ecole Interarmées du Renseignement et des Etudes Linguistiques). Il participe à la création du cabinet de conseil en communication d'influence Spin Partners dont il assure la direction depuis 1999. En 2008, il est nommé lieutenant-colonel de réserve par le ministre de la Défense, comme chargé de cours en intelligence économique au profit de l'état-major de l'armée de terre.

Diplômé de Sciences Po Paris, titulaire d'un DEA d'analyse comparée des systèmes politiques de Paris I, Christian Harbulot est conférencier

régulier à l'IHEDN (Institut des hautes études de défense nationale), à l'ESSEC, à l'Ecole des Mines de Paris. Associé par Alain Juillet au groupe de travail "Référentiel de l'intelligence économique" (2004-2005) et à celui sur la "manipulation de l'information" dans le cadre du SGDN (Secrétariat général de la Défense nationale), il intègre en 2010 le conseil scientifique du CSFRS (Conseil supérieur de la formation et de la recherche scientifique).



Christian Harbulot a été le coordinateur du *Manuel d'intelligence économique*, PUF, coll. Major, 2012. Il est aussi co-auteur avec Eric Delbecque de *La guerre économique*, PUF, coll. Que sais-je ? 2010, co-directeur de l'ouvrage collectif *Les chemins de la puissance*, éditions Tatamis, 2007, l'auteur de *La main invisible des puissances*, nouvelle édition, Ellipses, 2007, co-auteur de *La France a-t-elle une stratégie de puissance économique?* Lavauzelle, 2004, co-auteur de *La guerre cognitive*, ouvrage collectif de l'Ecole de guerre économique, Lavauzelle, 2002, intervenant dans *Le chiffre, le renseignement et la guerre*, L'Harmattan, 2002, co-auteur de *La France doit dire non*, Plon, 1999, co-auteur du rapport du Commissariat général au Plan, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, La documentation française, 1994, et enfin auteur de l'ouvrage *La machine de guerre économique*, Economica, 1992. ■

Pour en savoir plus : www.ege.fr et www.spinpartners.fr

L'INFLUENCE, UNE NOUVELLE FAÇON DE PENSER LA COMMUNICATION DANS LA GUERRE ÉCONOMIQUE

"Qu'est-ce qu'être influent sinon détenir la capacité à peser sur l'évolution des situations ? L'influence n'est pas l'illusion. Elle en est même l'antithèse. Elle est une manifestation de la puissance. Elle plonge ses racines dans une certaine approche du réel, elle se vit à travers une manière d'être-au-monde. Le cœur d'une stratégie d'influence digne de ce nom réside très clairement en une identité finement ciselée, puis nettement assumée. Une succession de "coups médiatiques", la gestion habile d'un carnet d'adresses, la mise en œuvre de vecteurs audacieux ne valent que s'ils sont sous-tendus par une ligne stratégique claire, fruit de la réflexion engagée sur l'identité. Autant dire qu'une stratégie d'influence implique un fort travail de clarification en amont des processus de décision, au niveau de la direction générale ou de la direction de la stratégie. Une telle démarche demande tout à la fois de la lucidité et du courage. Car revendiquer une identité propre exige que l'on accepte d'être différent des autres, de choisir ses valeurs propres, d'articuler ses idées selon un mode correspondant à une logique intime et authentique. Après des décennies de superficialité revient le temps du structuré et du profond. En temps de crise, on veut du solide. Et l'on perçoit aujourd'hui les prémices de ce retournement.

"L'influence mérite d'être pensée à l'image d'un arbre. Voir ses branches se tendre vers le ciel ne doit pas faire oublier le travail effectué par les racines dans les entrailles de la terre. Si elle veut être forte et cohérente, une stratégie d'influence doit se déployer à partir d'une réflexion sur l'identité de la structure concernée, et être étayée par un discours haut de gamme. L'influence ne peut utilement porter ses fruits que si elle est à même de se répercuter à travers des messages structurés, logiques, harmonieux, prouvant la capacité de la direction à voir loin et sur le long terme. Top managers, communicants, stratèges civils et militaires, experts et universitaires doivent croiser leurs savoir-faire. Dans un monde en réseau, l'échange des connaissances, la capacité à s'adapter aux nouvelles configurations et la volonté d'affirmer son identité propre constituent des clés maîtresses du succès".

Ce texte a été écrit lors du lancement de *Communication & Influence* en juillet 2008. Il nous sert désormais de référence pour donner de l'influence une définition allant bien au-delà de ses aspects négatifs, auxquels elle se trouve trop souvent cantonnée. Le long entretien que nous a très courtoisement accordé Christian Harbulot va clairement dans le même sens. Qu'il soit ici remercié de sa contribution aux débats que propose, mois après mois, notre plate-forme de réflexion.

Bruno Racouchot,
Directeur de Comes



Quand la réflexion accompagne l'action

Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Eric Stalner

CONTACTS

France (Paris) : +33 (0)1 47 09 36 99

North America (Toronto) : +00 (1) 416 845 21 09

South America (São Paulo) : + 00 (55) 11 8354 3139

www.comes-communication.com