

Christian Harbulot

Intelligence et guerre économique

Théoricien et praticien de l'intelligence économique, Christian Harbulot est l'auteur de nombreux ouvrages parmi lesquels „La main invisible des puissances“. Ici il plaide pour une nouvelle culture de la puissance qui seule permettra à la France et à l'Union européenne de relever le défi de l'économie ouverte. Aussi directeur associé du cabinet Spin Partners, pour lui la guerre de l'information c'est une „guerre cognitive“

CONVERGENCE: Co-auteur du rapport Martre (1), figure emblématique de l'intelligence économique en France, fondateur et directeur de l'École de Guerre Economique (ESLSCA) pourriez-vous résumer près de vingt ans de travaux de recherches sur les terrains et les stratégies d'affrontement dans le domaine économique?

CHRISTIAN HARBULOT: Une première constatation: après 20 ans de travail de sensibilisation et de travaux de recherche, je constate que les événements nous ont donné raison. Nos hypothèses sur les limites de la mondialisation, l'importance prise par l'information dans la compétition économique, la pérennité des rapports de force entre puissances, se sont vérifiées dans les faits. Il y a 20 ans, ces idées ne passaient pas dans les universités. Des universitaires tels que Bertrand Badie de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, mettaient en avant l'impuissance de la puissance, le déclin des Etats et les valeurs bénéfiques de la mondialisation. Ce dernier n'hésite pas à faire part de son désappointement dans un article introductif du dernier Etat du Monde publié par l'Institut Français des Relations Internationales. Aujourd'hui, les rapports de force économiques entre les puissances existent bel et bien. Il suffit pour s'en convaincre d'analyser la manière dont la Russie s'est servi ces dernières années du levier de Gazprom pour tenter de retrouver sa place dans le jeu des puissances. Une deuxième constatation: les pays comme la France intègrent doucement le concept d'intelligence économique en termes d'arme de développement et de sécurité économique. Il a fallu par exemple perdre un énorme contrat d'armement, pour que le Président de la République, Nicolas Sarkozy, estime nécessaire la créa-



Document Transits

tion d'un dispositif au plus haut niveau de l'Etat pour éviter les dysfonctionnements informationnels entre les administrations concernées par la gestion de ce type de dossier. En revanche, la prise de conscience chez les politiques français est encore très faible, contrairement à d'autres pays qui ont une véritable vision sur le sujet. Une troisième constatation: les entreprises françaises restent enfermées dans une approche individualiste, par conséquent il leur est très difficile d'envisager une concertation collective afin de faire face aux grands enjeux de la compétition internationale. Pour ma part, j'estime que le village planétaire, théorie exploitée par Francis Fukuyama, n'existe pas. Le marché n'est pas extensible, bien au contraire. Plus le nombre de pays industrialisés s'accroît, plus il y aura des rivalités commerciales. Les deux derniers échecs intervenus lors des négociations de l'Organisation Mondiale du Commerce confirment cet état de fait. Des nouvelles alliances apparaissent. Elles bousculent les jeux d'acteurs traditionnels. Le Sud ne se laisse plus faire pas le Nord. Les tensions économiques accentuées par la crise financière, l'amointrissement des matières premières et les déséquilibres provoqués par l'appétit des nouveaux entrants réduisent la théorie émise par Fukuyama lors de la chute du Mur de Berlin à une erreur globale dans l'interprétation de l'évolution des relations internationales, qui a trompé beaucoup de monde et a contribué à

interview

interview

PROPOSEE PAR IULIA CANTOR-SALZANI

affaiblir leurs critères de jugement sur les risques inhérents à la mondialisation.

Enfin, une quatrième constatation: c'est aussi un problème des générations. L'information joue un rôle très important dans la prise de conscience de la nouvelle génération. La plupart des jeunes étudiants ont été formés à l'usage de l'Internet, alors que les baby-boomers ont été formés en dehors de cette avancée technique. Il s'agit d'une véritable fracture culturelle pour reprendre un terme à la mode. La nouvelle génération est plus ouverte que la précédente à l'échange de l'information, même s'il y a encore beaucoup de diplômés qui associent encore trop souvent le management de l'information à la recherche de pouvoir personnel au sein d'une organisation.

L'impact d'Internet sur la guerre économique est alors décisif?

Il est énorme, car il change complètement les règles de l'affrontement. On a longtemps omis de mesurer cet impact. Grâce à la communication en temps réel par le biais du web, de nouveaux rapports de force voient le jour et Internet représente à ce titre une nouvelle aire d'affrontement. Les entreprises ont du mal à mesurer l'amplitude des menaces virtuelles. Contrairement au piratage informatique ou à l'espionnage industriel, les statistiques sont inexistantes et les témoignages de victimes encore très rares. La crainte du déficit d'image prévaut sur la dénonciation des méfaits. De

leur côté, les politiques sous-estiment encore la nuisance qu'Internet peut avoir dans la déstabilisation d'un Etat. L'affaire estonienne est pourtant un signal faible à prendre en compte. En revanche, ils font des progrès extraordinaires pour l'utiliser à bon escient dans leurs campagnes électorales. Ce qui veut dire qu'ils sont sur le chemin du passage à l'acte dans un contexte de gouvernance où la gestion des conflits informationnels est en train de devenir un élément permanent de leur mode de gouvernance.

Vous êtes le fondateur français de l'approche "guerrière" de l'intelligence économique, mais que signifient exactement intelligence et guerre économique ?

L'intelligence économique signifie tout simplement bien manager l'information pour se développer et faire face à la concurrence. Cela implique aussi une vision stratégique sur l'usage opérationnel de l'information, la capacité d'utiliser des outils à partir de nouvelles méthodes de travail découlant des technologies de l'information. Finalement, les entreprises ne réfléchissent pas assez à cette forme de rentabilité de l'information par l'optimisation des sources ouvertes.

Pour ce qui est de la guerre économique, la notion de guerre est liée à l'histoire des peuples et des civilisations. Depuis que l'homme existe, il a été confronté au problème de sa survie. Toute une partie de son histoire a été marquée par cette priorité élémentaire. Or la question de la survie est loin d'avoir disparu des dépêches d'agence de presse. La notion de guerre économique en est la conséquence première. Elle fait donc partie de l'histoire de l'humanité et c'est étonnant de constater que cette dimension des conflits ait été si peu étudiée au cours du siècle dernier. Elle est quasi absente des grilles de lecture libérales et marxistes.

La notion de guerre par l'information est devenue particulière dans un contexte dominé par les Etats-Unis, qui visaient à devenir le modèle de référence. Aujourd'hui, la crise actuelle influence-t-elle cette position ?

Il existe désormais une crise de confiance dont il est très difficile de mesurer l'amplitude et les dégâts à moyen/long terme en termes de cohésion du monde occidental dont la suprématie économique risque d'être contestée à terme en raison de la défaillance de son système économique. Il n'est pas courant d'entendre le Premier ministre d'un pays européen, François Fillon en l'occurrence, suggérer aux Etats-Unis de ne plus vivre aux crochets des autres en raison de leur niveau d'endettement. Une affirmation qui ne manque pas de lucidité et qui met la barre au bon niveau des contradictions entre les Etats-Unis et ses alliés historiques.



Inteligență și război economic

Director al Școlii de Război Economic, Christian Harbulot este unul dintre teoreticienii mondiali ai războiului informației, pe care el îl numește „războiul cognitiv”

Co-autor al raportului „Martre (1)”, figură reprezentativă a inteligenței economice în Franța, fondator și director al Școlii de Război Economic, cum ați putea rezuma aproape douăzeci de ani de muncă de cercetare asupra domeniilor și strategiilor de combatere pe plan economic?

Christian Harbulot: O primă constatare: evenimentele ne-au dat dreptate. Ipotezele asupra limitării mondializării, importanța informației în competiția economică, perenitatea rapoartelor de forță între puteri, toate acestea au fost

verificate prin întâmplări.

A doua constatare: țări ca Franța asimilează încet conceptul de inteligență economică ca și armă de dezvoltare și de garanție economică.

A treia constatare: întreprinderile franceze se complac într-o abordare individualistă, drept consecință le este foarte greu să întrevadă o reunire colectivă în scopul de a face față marilor mize ale competiției internaționale. După părerea mea, satul planetar, teorie dezvoltată de Francis Fukuyama, nu există. Piața nu este extensibilă, din contră. Cu cât numărul țărilor industrializate crește, cu atât mai multe vor fi rivalitățile comerciale.

În al patrulea rând: este și o problemă de generații. Informația joacă un rol foarte important în conștientizarea noii generații.



Comment se traduit dans les faits cette guerre économique?

Par beaucoup d'actions offensives menées par des entreprises prédatrices ou déloyales. C'est une réalité qu'il faut regarder en face, les rapports économiques sont de la pure guérilla. Il n'y a pas de gentillesse dans ce monde-là.

En 1997, quand vous avez créé l'Ecole de la Guerre Economique (EGE), vous vouliez inculquer „la culture du combat”. Onze ans après, avez-vous réussi votre combat?

On a essayé de créer des méthodes de „combat par l'information” fondées sur l'art de la rhétorique et ainsi sortir de la stratégie du doigt mouillé, c'est-à-dire de l'empirisme pur et simple. Le principe est simple: exploiter les failles visibles de l'adversaire. La réalité économique est un combat en soi. Les pots de vin et la corruption conditionnent hélas l'obtention d'un nombre non négligeable de marchés dans des pays industrialisés et économies émergentes. Autrement dit, les entreprises qui trouvent les moyens de payer gagnent les marchés et pas les autres. Il est donc vital de trouver d'autres chemins pour compenser un tel handicap et continuer à gagner des marchés.

Quel bilan pouvez-vous dresser de l'intelligence économique actuellement en France? Quelles sont les lacunes ou les obstacles qui existent encore? Quelles solutions envisageriez-vous? Y a-t-il une stratégie européenne?

C'est un bilan paradoxal. Les besoins sont là, les entreprises cherchent des solutions, mais il faut encore du temps pour que les acteurs économiques développent une vision plus collective du management de l'information. Si le chiffre d'affaires des cabinets d'intelligence économique est en progression sensible depuis 10 ans, le pouvoir politique reste encore très méfiant à l'égard de cette démarche. La défense prime toujours sur l'attaque or les marchés se gagnent avec des stratégies offensives et des prises de risque. Au niveau européen, la démonstration par l'absurde reste le meilleur argument. La politique agressive menée par Poutine dans le domaine gazier a ouvert les yeux de certains pays membres de l'Union européenne sur la nécessité d'une stratégie commune dans le domaine de l'énergie. Mais pour l'instant, chacun joue sa propre carte. La crise financière nous a permis de nous concerter de nouveau pour trouver des solutions. C'est un bien ponctuel dans un mal rampant. Espérons que ces enchaînements de rapports de force et de crise aboutissent à plus de concertation et donc de solutions communes. La progression d'une intelligence économique au niveau européen se fera à ce prix.

L'Ecole de Guerre Economique a formulé un concept distinct de la guerre par l'information développée aux Etats-Unis, celui de la guerre cognitive. Pouvez-vous développer?

Les Etats-Unis ont compris qu'un empire ne peut pas dominer que par des conflits militaires, il leur fallait affirmer une volonté de puissance par autre chose que la guerre, et cette autre chose est la connaissance. Les Etats-Unis sont le plus grand producteur de connaissances du monde. Et ce combat-là, l'Europe l'a perdu pour l'instant. Dans la seconde partie du XXème siècle, les Etats Unis ont mis la main sur le processus de validation de la recherche scientifique mondiale. Ils ont entre leurs mains les principales revues notées, la sélection des articles des chercheurs, la valorisation des universitaires et le monopole de la langue usuelle qui est l'anglais. Ce serait un beau sujet de réflexion à part entière de déterminer comment, au XXIème siècle, un empire pérennise sa puissance par la maîtrise de la connaissance.

Il y a un an, l'EGE organisait un colloque sur „le choc des puissances”. Comment se définit la notion de puissance dans le contexte actuel? En quoi la puissance est différente du pouvoir?

Je citerai une définition de la puissance qui a été publiée dans le rapport Japan 2000 publié par les Américains en 1991. Elle me semble particulièrement bien adaptée au contexte actuel: „La puissance acquise devient la base élémentaire des futurs moyens de contrainte



O mare parte dintre tinerii studenți au fost formați utilizând Internetul, în condițiile în care baby-boomer-ii au fost instruiți fără acest avantaj tehnic. Este vorba de o adevărată fractură culturală, ca să ne exprimăm în pas cu moda. Noua generație este mai deschisă decât cea din urmă în ceea ce privește schimbul de informație, chiar dacă încă mai sunt mulți diplomați care asociază prea des manipularea informației cu cercetarea individuală în sânul unei organizații.

Sunteți fondatorul francez al abordării „războinice” a inteligenței economice, dar ce reprezintă mai exact inteligență și război economic?

C.H.: Inteligența economică înseamnă pur și simplu aplicarea informației pentru a se dezvolta și pentru a face față concurenței. Aceasta implică și existența

unei viziuni strategice asupra felului în care este folosită informația, capacitatea de a folosi mijloacele bazate pe metode noi de muncă provenind din tehnologia informației. În cele din urmă, întreprinderile nu reflectează destul la această formă de rentabilizare a informației prin optimizarea surselor deschise. În ceea ce privește războiul economic, noțiunea de război ține de istoria popoarelor și a civilizațiilor. De când există omul, acesta a fost confruntat cu problema supraviețuirii. O mare parte din istoria lui a fost marcată de această prioritate elementară. În condițiile în care problema supraviețuirii este departe de a fi dispărut din mesajele presei. Noțiunea de război economic este o consecință. Așadar, ea face parte din istoria umanității și este uimitor că un astfel de conflict a fost atât de puțin studiat în secolul trecut.



et de contrôle dont l'efficacité dépendra d'une utilisation judicieuse de la force, de la richesse et des connaissances, tous ces éléments formant l'ossature de la puissance. Les pays qui seront en position de pouvoir utiliser stratégiquement ces trois éléments en tireront les plus grands avantages en faisant alterner parallèlement promesses de bénéfices et menaces de rétorsion et en tirant le meilleur parti possible de la technologie de l'information".

La culture française est très influencée par Machiavel et sa théorie sur le pouvoir, le but premier du pouvoir étant, par essence, d'être conservé. Ainsi, le pouvoir est attribué à un individu, alors que la puissance tient à l'intention et aux capacités d'action de la collectivité. J'ai constaté que les Asiatiques sont plus dans des logiques collectives que nous, or, en Occident, lorsqu'on invoque la puissance, on assimile le terme puissance à l'art d'acquiescer et de conserver le pouvoir.

Aujourd'hui, il y a trois catégories de pays qui se positionnent différemment par rapport à la puissance. Il y a d'abord, les pays qui détiennent une stratégie de puissance et cherchent à l'accroître, il y a ensuite ceux qui désirent préserver leur statut de puissance (la France en fait partie) et il y a enfin les pays qui subissent la puissance des autres.

En juillet dernier, Thalès invitait une trentaine de PME (Petites et moyennes entreprises) innovantes pour une journée d'échanges dans le cadre du Pacte PME. Faute de moyens (financiers, humains, matériels...), comment les PME/PMI françaises peuvent-elles tirer profit de l'intelligence économique? Faudrait-il plus d'agressivité?

Malheureusement, les petites et moyennes entreprises sont encore les victimes des grands comptes. Il faut savoir que les grands comptes traitent très mal les sous-traitants et il faut sortir de cette situation. On cite souvent à ce propos l'Allemagne en exemple. Les petites et moyennes entreprises se sont développées seules pendant plusieurs siècles sans le soutien d'un Etat unitaire. C'est une des explications du succès des PME allemandes qui détiennent aujourd'hui des niches de numéro un mondial dans différents secteurs d'activité qui résistent à la mondialisation. Les PME françaises doivent s'émanciper de la tutelle des grands groupes et gagner en autonomie stratégique par rapport aux entreprises du CAC 40 (Cotation assistée en continu – principal indice boursier sur le marché de Paris). On rajoute à cela la perversité des grands groupes qui se présentent comme des sauveurs, alors qu'ils jouent parfois le rôle de fossoyeurs en raison des délocalisations. L'intelligence économique est un moyen de s'émanciper pour sortir de ce rapport contreproductif. C'est le rôle de nos formations, créer des futurs patrons de PME capables de faire face aux grands acteurs économiques, mettre en place des stratégies et utiliser des outils modernes pour bien manager l'information. Il faut sortir de cette féodalité, il faut que les PME trouvent leurs propres ailes, car cette relation de féodalité ne correspond pas au 21ème siècle. Et l'intelligence économique est un moyen de s'émanciper.



Care este bilanțul inteligenței economice actuale în Franța? Care sunt lacunele sau obstacolele care mai există? Ce soluții ați prevedea?

C.H.: Este un bilanț paradoxal.

Necesitățile sunt evidente, întreprinderile caută soluții, dar mai trebuie timp până când actorii economici să dezvolte o viziune mai colectivă pentru aplicarea informației. Apărarea este mai importantă decât atacul, în condițiile în care treptele se câștigă prin strategii de apărare și luare de risc. La nivel european, demonstrarea prin absurd rămâne cel mai bun argument. Pentru moment fiecare joacă propria carte. Criza financiară ne-a impus o nouă reunire pentru a găsi soluții. Este un rău binevenit. Să sperăm că această înșuruire de rapoarte de întărire și de criză va avea un final de referință și deci de soluții comune. Evoluția unei inteligențe eco-

nomice se va face pe baza cu acest preț. În lipsa mijloacelor (financiare, umane, materiale...), în ce fel întreprinderile mici și mijlocii franceze ar putea trage profit din inteligența economică? Ar trebui mai multă agresivitate?

C.H.: Din nefericire, întreprinderile mici și mijlocii sunt încă victimele marilor actori economici. Trebuie avut în vedere că marile întreprinderi tratează foarte rău subcontractorii și trebuie ieșit din această situație. Întreprinderile mici și mijlocii franceze trebuie să iasă de sub tutela marilor grupuri și să câștige autonomie strategică față de întreprinderile CAC40. Inteligența economică este o modalitate de emancipare pentru a ieși din acest raport care este în detrimentul producției. Țelul nostru este de a crea viitori patroni de PME capabili să facă față marilor actori economici, să pună în practică strategii și să folosească modalități moderne pentru aplicarea informației. ■

