

CAHIERS

DE LA

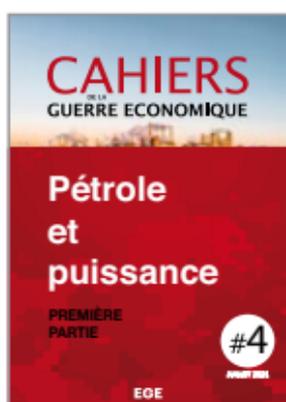
GUERRE ECONOMIQUE

Spécial EGE

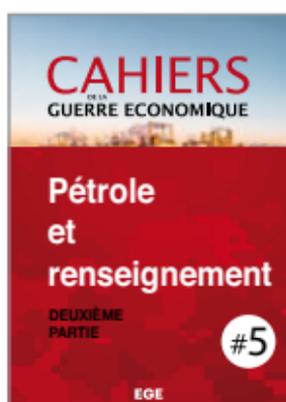
#8

EGE

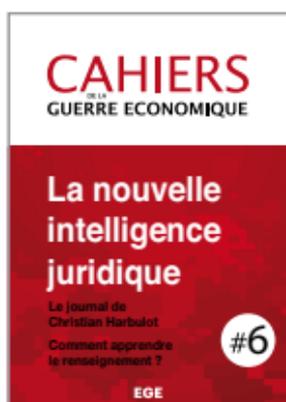
Découvrez nos autres productions



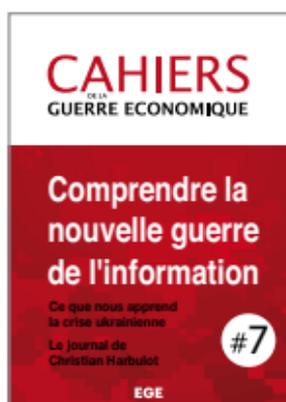
N°4.



N°5.



N°6.



N°7.

Demandez un exemplaire à

**Cahiers de
la guerre économique**

8

Spécial EGE

Editorial	3
• Une école pas comme les autres.	
Le Courier de l'IE	9
• La pensée par omission de Pap Ndiaye.	
• Un point méconnu de l'intelligence économique.	
Le dossier : L'École de Guerre Économique	22
• La genèse de l'École de Guerre Économique.	
• Les marqueurs historiques de notre démarche.	
• La création d'une communauté autour d'une aventure humaine.	
• L'invention de la méthode d'analyse par les échiquiers.	
• L'apprentissage des rapports de force.	
• Une posture offensive dans la production de connaissances.	
SUIVI	78
• Du « piège américain » au « traquenard » : Comment lutter contre la prédation économique ?	
Points de repères	86
• Séminaire de recherche CR451 sur les menaces pesant sur la grande distribution européenne.	

Éditorial
UNE ÉCOLE PAS COMME LES AUTRES
par Christian Harbulot

Le thème des affrontements économiques a été abordé jadis en France par quelques universitaires qui, à l'image de l'historien Jean Favier dans sa biographie de Louis XI, ont utilisé l'expression « guerre économique » pour expliquer certaines situations conflictuelles sans pour autant rentrer dans une démarche de conceptualisation. Ce vide conceptuel est aujourd'hui devenu un anachronisme. Contrairement aux attentes des économistes libéraux et d'un certain nombre de politologues occidentaux, les rapports de force économiques n'ont pas été effacés par la mondialisation des échanges. La pression commerciale exercée par les nouveaux entrants sur le marché mondial durcit non seulement le cadre de la compétition, mais se traduit aussi par un jeu inégal entre les pays qui utilisent l'économie pour accroître leur puissance et ceux qui se contentent d'une interprétation des rivalités en termes d'analyse concurrentielle.

Après vingt-six ans d'existence, l'EGE est reconnue dans son approche théorique et pratique de la guerre économique. Ce ne fut pas sans difficulté, compte tenu des blocages culturels de la société française. La principale réussite de son corps enseignant et de ses

étudiants est d'avoir su formaliser de nouvelles grilles de lecture pour comprendre le lien entre l'information et la stratégie. Légitimée par cette culture écrite sur les affrontements économiques, l'EGE est devenue une référence d'autant plus originale qu'elle n'a pas d'équivalent sur le plan international.

Un laboratoire de l'école de demain

L'étude de la guerre économique implique un type d'enseignement transdisciplinaire et une pédagogie adaptée au travail de groupe. La priorité est d'abord l'humain c'est-à-dire apprendre à penser différemment, en combinant l'initiation aux technologies de l'information et une vision de l'analyse très orientée vers la prise de décision dans des environnements complexes. L'accumulation de savoir et d'expérience était jusqu'à présent centrée sur l'industrie et le commerce. L'économie a désormais deux dimensions : le monde matériel et le monde immatériel. Le premier a généré la mondialisation des changes. Le second est à l'origine de la société de l'information symbolisée aujourd'hui par Internet. Le Big Data est une étape de développement fondamental de ce nouvel espace marchand qui est au stade l'émergence, mais avec une croissance rapide puisque le cabinet de conseil Mckinsey estime qu'en N2025, les Big Data atteindront 5 000 milliards de

dollars par an. L'École de Guerre Économique est consciente de l'importance déterminante pour les entreprises de l'exploitation des gisements massifs de données stockées dans les ordinateurs. La compétitivité du monde immatériel dépend de notre capacité à relever ce défi dans la gestion de la connaissance qui implique une culture duale, contenant/contenu.

Une approche managériale de la résilience

Le monde est dangereux, y compris celui qui s'estimait pacifié depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Les niveaux de risque sont différents, mais leurs conséquences sont de plus en plus difficiles à évaluer. Aujourd'hui, l'état de crise rampant depuis les chocs pétroliers est amplifié par la crise financière, la crise monétaire de l'euro et les crises économiques qui en découlent. Les tensions géopolitiques (survie de l'Europe, endettement des États-Unis, montée en puissance de la Chine) vont accentuer les tensions concurrentielles et impacter les capacités de développement des entreprises. L'incertitude n'a jamais été aussi grande depuis la pandémie et les conséquences de la guerre en Ukraine, sans oublier les autres tensions notamment avec la question de Taiwan. Face aux chocs à venir, les capacités de *résilience*, matérielle et psychologique, d'une organisation sont désormais une

des clés de la survie des États et des sociétés. L'EGE a bien pris en compte cet état de fait. Son intégration en 2017 au groupe Planeta, l'a amené à mettre en œuvre d'autres perspectives de développement. Le contre-courant devient le courant. N'en déplaise aux défenseurs des dogmes de l'ancien monde. Il faut non seulement apprendre à vivre avec son temps, mais surtout à penser autrement. C'est la finalité de notre approche de la guerre économique qui consiste à savoir faire face aux problèmes et rechercher la meilleure solution possible pour être victorieux.

L'avenir de l'EGE

Nous avons toujours été en avance sur notre temps. Et comme chacun sait, ce n'est pas une position facile à tenir. D'aucuns considèrent qu'il s'agit là d'une faiblesse. Mais comment ne pas nous réjouir que l'un des piliers majeurs de notre pédagogie depuis un quart de siècle, est enfin pris en compte de manière officielle par le pouvoir politique. L'influence a été érigée au rang de « fonction stratégique » par le Président de la République, le 9 novembre 2022 à Toulon. Force est de constater que l'EGE constitue le prémisses de l'école française de l'influence.

Le monde tremble sur ses bases à cause des chocs telluriques de ces dernières années : la confrontation

entre les Etats-Unis et la Chine communiste, la mise en exergue de la souveraineté industrielle par la pandémie du covid-19 et la guerre économique issue de l'invasion de l'Ukraine par la Russie.

Il devient donc impératif de faire évoluer notre mode de pensée sur les points suivants :

- La question de la dépendance économique des États.
- La question des besoins vitaux pour assurer la résilience d'une population.
- La question de la prédation économique des pays vulnérables.
- La question des enjeux climatiques.

Ces différents axes de réflexion nous amènent à faire muter la matrice pédagogique de l'EGE pour renforcer notre compétence afin de répondre efficacement aux défis du monde à venir.

**Le c○urrier
de l'I.E.**



La pensée par omission de Pap Ndiaye

par Christian Harbulot

Pap Ndiaye, ministre français de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, a relancé le débat sur la manière de situer la France par rapport à l'émancipation des minorités raciales. Lors de son voyage aux Etats-Unis d'Amérique en septembre 2022, M. Ndiaye a évoqué son parcours d'«étudiant noir» en France et aux Etats-Unis, en précisant : «Je suis parfois considéré comme trop américain en France, un peu trop « woke », un peu trop influencé par les Etats-Unis, ce qui est suspect parfois dans le discours politique français qui a des traces d'anti-américanisme souvent bien évidentes».

Faut-il rappeler à Pap Ndiaye les réalités de la condition noire aux Etats-Unis ou considère-t-il qu'aller sur ce terrain revient à sombrer dans l'anti-américanisme primaire? Les étudiants noirs du très huppé lycée privé français de Manhattan auxquels il s'adressait ne sont guère représentatifs de la situation scolaire de la minorité noire nord-américaine. Les ghettos urbains dans lesquels vit une proportion importante de noirs américains ne sont pas des lieux d'émancipation fréquentés par les élites « woke ». Le chômage, les dégâts humains provoqués par

les multiples trafics de drogue, l'état lamentable d'une partie de cette population en termes de santé publique à cause d'une mauvaise alimentation sont autant de maux auxquels les élites « woke » et notamment la bourgeoisie noire ne s'attaquent pas.

Pap Ndiaye se présente comme un homme cultivé, mais il lui manque visiblement une certaine forme de lucidité sur la condition du peuple noir aux États-Unis. Un voyage dans les écoles des ghettos de Baltimore, de Philadelphie ou de Los Angeles l'aurait peut-être amené à se rendre compte que les États-Unis sont loin d'être le pays modèle dans lequel il a pourtant fait des études. Pap Ndiaye n'a visiblement pas vu la série télévisée ultraréaliste « The Wire »¹ qui décrit si bien l'échec des États-Unis, ainsi que des élus noirs à la tête de certaines municipalités, dans la politique d'assimilation des noirs américains à la société américaine. Faut-il rappeler à ce propos à Pap Ndiaye, la proportion de noirs dans la population carcérale américaine ?

La France n'est pas un pays exemplaire, mais notre ministre français de l'Éducation nationale et de la Jeunesse doit retourner sur un banc d'école pour apprendre que les militaires noirs américains ont découvert qu'ils pouvaient exister comme des êtres

¹ <https://www.cairn.info/revue-mouvements-2011-3-page-45.htm>

humains normaux en venant combattre sur la terre de France en 1917 puis en 1944. Et il n'est pas nécessaire d'être à l'extrême droite pour rappeler des évidences aussi élémentaires.

GUERRE ÉCONOMIQUE

SOUS LA DIRECTION
DE CHRISTIAN MARILLIAT
LUCIE LAURENT
ET NICOLAS MONET



**QUI
EST
L'ENNEMI?**



Un point méconnu de l'intelligence économique

par Christian Harbulot

Le CR451 de l'EGE a sorti le 5 octobre 2022 aux éditions du Nouveau Monde, un ouvrage collectif pour illustrer de manière très concrète ce qu'est la guerre économique.

Dans cet ouvrage sont révélés des retours d'expérience inédits qui démontrent que le combat économique peut se traduire par des réalités surprenantes sur le terrain comme cette alliance professionnelle entre des anciens du service Action de la DGSE et des militants maoïstes des NAPAP, groupe de lutte armée des années 70. Ce lien paradoxal qui les unit est justement le fait de servir des intérêts économiques français menacés par des groupes étrangers de différente nature.

Retour dans le passé

Geste du destin ? Mon passage comme enseignant à l'École alsacienne entre 1982 et 1986, me fit rencontrer un contrôleur général des Armées, parent d'élève qui avait remarqué mon atypisme. Son passage dans le monde du renseignement lui donna l'idée de me mettre en contact avec le général Alain Gaigneron de Marolles. Cet ancien

chef du service Action du Service de documentation extérieure et de contre-Espionnage (SDECE) avait pris ses distances avec le monde des services spéciaux, mais sa reconversion dans le secteur privé l'avait amené à s'intéresser aux affrontements économiques. Avant de quitter ses fonctions à la fin des années 70, Le général de Marolles avait d'ailleurs proposé à Jacques Chirac, lorsqu'il était Premier ministre sous la présidence Pompidou, une réforme du système de prise de décision au plus haut niveau de l'État. Le départ de Chirac de Matignon mit un terme à cette première tentative de révolution du management stratégique de l'information.

Ce grand nom trop méconnu du renseignement français avait assimilé l'intérêt de la culture subversive, lorsqu'il avait mené des opérations clandestines contre le FLN. Selon ses dires, il s'en était inspiré pour reconstruire le savoir-faire du service Action fortement affecté par les contrecoups de la guerre d'Algérie. Marolles estimait que l'étude du système de renseignement mis au point par les fellaghas pouvait être utile et exploitable dans un autre contexte.

Cette ouverture d'esprit le prédisposait à dialoguer avec moi de manière constructive. J'avais tiré les leçons de mon engagement politique depuis une dizaine d'années. Je n'étais ni repenti, ni dissocié. Je pensais simplement

que nous avons échoué dans une démarche qui se voulait révolutionnaire. Si ce militantisme m'avait mené assez loin dans la prise de risque, il ne m'avait pas fait perdre ma lucidité par rapport à certains principes.

Le refus de la manipulation étrangère

On peut être maoïste tout en gardant des réflexes de patriote. Pour le démontrer, je dois revenir sur un épisode marquant de mon histoire personnelle. À la fin des années 70, les services de renseignement soviétiques ont cherché à infiltrer les groupes gauchistes radicaux qui essayaient de survivre à la déliquescence du gauchisme. Se cachant derrière certains mouvements palestiniens qui entraient en dissidence avec El Fatah, les services de renseignement soviétiques proposèrent des stages de formation de l'autre côté du rideau de fer. Je refusais cette proposition et fis en sorte qu'elle n'ait pas d'aboutissement dans les milieux que je fréquentais. Le fait de ne pas franchir cette ligne rouge ne laissa pas Marolles insensible à ma manière de donner un sens à ma vie.

Le fort doit aussi apprendre du faible.

Au fil de nos discussions qui s'échelonnèrent sur

plusieurs années, nous consacrâmes un certain nombre de séances aux apports de la culture subversive dans le domaine du renseignement. En juin 1971, le général de Marolles avait rédigé un rapport intitulé *Paix atomique et guerre révolutionnaire, face à la puissance chinoise et à la poussée révolutionnaire dans le monde*, dont il me confia un exemplaire. Cet extrait résume la manière dont il percevait l'esprit d'initiative de ses adversaires :

« La conduite de la guerre révolutionnaire exige une organisation des renseignements et des liaisons permettant à tous d'être informés de tout et sur tous en temps voulu pour agir à coup sûr et être protégé à tout moment. Indissociables dans leur fonctionnement, les renseignements et les liaisons forment une organisation unique qui doit répondre aux multiples besoins de la hiérarchie du mouvement révolutionnaire à tous les niveaux. (...). La connaissance du milieu, de l'ambiance, de l'environnement est un souci constant pour des forces qui ont à mener des opérations dont le but est la conquête idéologique des populations. »

Il devint alors évident pour nous deux, que les enseignements tirés de la culture du combat du faible étaient transposables dans le domaine économique. Ce message n'était pas évident à faire comprendre

à nos différents types d'interlocuteurs. Il a fallu la démultiplication des démonstrations très concrètes issues des pratiques offensives d'acteurs de la société civile contre des entreprises ou l'État pour commencer à se faire entendre. Je repense aux longues discussions avec Marolles ou Pichot-Duclos qui affichaient de plus en plus un certain pessimisme étant donné l'inertie du politique et des élites de l'époque.

Le cas d'école du nucléaire

Depuis les années 90, les démonstrations de l'efficacité du faible dans le domaine de l'usage offensif de l'information se sont succédé. Citons pour mémoire le cas de l'abandon de la filière nucléaire qui a failli nous être fatale. La contestation antinucléaire qui a depuis son origine regroupé des forces très minoritaires, a su occuper le terrain médiatique et pesé sur les marchandages politiques à visée électorale. Face à une telle menace qu'il a complètement sous-estimée, le lobby industriel du nucléaire n'a pas su défendre ses intérêts par la guerre de l'information. Il porte la très lourde responsabilité d'avoir sous-estimé une telle menace.

Mais c'est aussi le cas du monde agricole et agroalimentaire qui subit depuis de nombreuses années des attaques informationnelles émanant de petites

structures qui usent avec beaucoup d'opportunisme des capacités de frappe que leur offrent les réseaux sociaux. En se limitant à des prises de position ancrées à leur cœur de métier (par exemple les luttes autour de la dénomination « viande »), les agriculteurs, les éleveurs, les coopératives, les entreprises concernées sont condamnés à passer leur temps à se justifier sous la pression des coups de boutoir de leurs détracteurs. Ce cœur d'activités fondamental pour assurer la survie de la population française tourne le dos au véritable affrontement stratégique. Il est urgent que sortent de ses rangs divisés, une force capable de s'organiser afin ne pas être vaincue par le modèle nord-américain de conquête du marché mondial de l'alimentation à bas prix.

Il est temps de tirer les enseignements de cette nouvelle forme de combat informationnel. L'École de Guerre Économique est pour l'instant la seule structure française qui s'est résolument engagée dans cette voie.

LE DOSSIER SPÉCIAL
ÉCOLE DE GUERRE ÉCONOMIQUE

par Christian Harbulot et Charles Pahlawan

CAHIERS
DE LA
GUERRE ÉCONOMIQUE

La genèse de l'École de Guerre Économique¹

L'École de Guerre Économique forme, depuis près d'un quart de siècle, des décideurs aspirant à mieux saisir les crises et les confrontations. Produisant des connaissances et renforçant les compétences des entreprises, cette institution originale dédiée à l'intelligence économique se frotte au réel et aux théories, luttant contre une certaine hégémonie anglo-saxonne, proposant une expertise pratique.

L'École de Guerre Économique (EGE)² est née d'une série de rencontres hors normes qui ont débuté à la fin de la guerre froide. Dans un domaine aussi particulier que les métiers de l'information, tout processus créatif atypique consomme du temps. En 1991, Édith Cresson, alors Premier ministre, veut donner une suite à l'étude *Techniques offensives et guerre économique*³. Elle en a pris connaissance quelques mois auparavant, lorsqu'elle était aux Affaires européennes. Une rencontre

1 Extraits d'un article paru dans la revue *Constructif*, numéro 58, mars 2021.

2 L'EGE (www.ege.fr) est une école du groupe Planeta (www.planetaformacion.com)

3 Étude rédigée entre 1988 et 1990 par Christian Harbulot pour le compte du ministère de la Recherche.

eut lieu avec son auteur peu de temps après son entrée à Matignon. C'est le point de départ d'un échange de points de vue qui va donner naissance à un groupe de travail sur l'intelligence économique, présidé par Henri Martre, au Commissariat général du Plan. L'un des constats faits à cette occasion est qu'il fallait inventer de nouvelles formations pour « changer de logiciel » dans la manière d'appréhender les affrontements économiques. Et qu'il fallait passer à l'acte rapidement.

Audace d'un projet hors normes et choix du parler-vrai

C'est ensuite la série de rencontres entre des militaires atypiques et un ancien subversif, qui va être déterminante. Trois officiers généraux ont joué un rôle majeur dans ce dialogue pour le moins original : le général Mermet, le général Pichot-Duclos et le général Alain Gaigneron de Marolles (déjà cité dans un article précédent). Le premier a notamment dirigé la DGSE. Le deuxième a terminé sa carrière militaire à la tête de l'École Interarmées du Renseignement et des Études Linguistiques (EIREL). Le troisième a reconstruit le service Action du SDECE. Le point commun entre ces trois hommes réside dans leur passion pour le renseignement et leur souhait de le faire évoluer. Comme dans toute rencontre originale, il fallait un point de convergence initial. Le fait que l'ancien

militant maoïste, futur directeur de l'EGE, soit à l'origine du concept de « cultures du renseignement »⁴, a facilité le démarrage d'un dialogue qui dura plusieurs années.

Le projet EGE est donc le fruit de cette convergence d'opinions, qui aboutit en mars 1993 grâce au contrôleur des armées Yvon Jouan à la création d'Intelco, que l'on peut considérer, avec le recul du temps, comme le point d'appui décisif à la naissance d'une dynamique qui reposait sur un syncrétisme du savoir-faire du fort et du faible. Mais il faudra attendre cinq ans avant de finaliser le projet. L'EGE naît finalement en 1997.

Le choix du nom était une provocation assumée. Il fallait réveiller les esprits, les sortir de cette situation de dépendance cognitive dans laquelle les élites françaises s'étaient habituées à vivre depuis 1945. Nous étions tous d'accord pour « rentrer dans le dur », aborder les sujets qui fâchent. Le temps était venu de se pencher sérieusement sur les affrontements économiques qui divisaient périodiquement le monde occidental, sans oublier l'entrée en lice du monde asiatique. La conquête commerciale lancée par le Japon aux quatre coins du monde commençait à inquiéter Washington et certains gouvernements européens. Il fallait réagir. Le

⁴ Ce concept est évoqué dans l'ouvrage de Marc Elhias (pseudonyme de Christian Harbulot) et de Laurent Nodinot, *Il nous faut des espions. La crise du renseignement occidental*, Robert Laffont, 1988.

durcissement du discours américain, avec notamment la création du concept de « sécurité économique », lors des deux mandats de Bill Clinton libéra quelque peu la parole sur ces sujets tabous.

Il ne s'agissait pas pour autant d'une action directement souhaitée ou pensée de manière indirecte par l'appareil d'État. Le projet échappait à la grille de lecture classique que l'on portait habituellement à ce type de démarche. Le pouvoir politique et l'administration ne s'intéressèrent pas à la question. De son côté, le monde académique refusa de cautionner la pertinence conceptuelle de la guerre économique.

Une pédagogie en phase avec l'évolution du monde réel

La création de l'EGE était une gageure. Au départ, nous étions seuls contre tous. Quelques professeurs d'université, tels que Pierre Fayard et Humbert Lesca, nous ont apporté une caution courageuse. Car il n'était pas acceptable dans leur milieu de s'aventurer sur des terrains aussi glissants. Les esprits chagrins nous prédisaient une histoire courte, et insistaient sur l'absence de visibilité financière du projet. Or l'EGE n'a jamais bénéficié d'aucune subvention étatique, et a dû faire la démonstration de sa rentabilité à chaque étape de son développement. Autrement dit, ce sont les

étudiantes et les étudiants qui s'y sont inscrits qui lui ont permis de mener à bien sa mission.

Dès sa première année d'existence, l'équipe dirigeante a opté pour une nouvelle approche dans la manière de penser autrement l'approche de la compétition économique en y incluant les rapports de force entre puissances ainsi que les problématiques générées par les prises de position de la société civile.

Le contrat moral passé avec les intervenants résumait bien le parti pris pédagogique :

- Oser regarder là où les autres systèmes d'enseignement supérieur ne veulent pas orienter leurs réflexions. C'est pour cette raison que nous avons beaucoup insisté sur les angles morts de l'entreprise.
- Inventer des grilles de lecture et des méthodologies adaptées aux mutations conflictuelles du monde. L'EGE a eu, de la sorte, raison un quart de siècle avant les autres. Elle n'a pas attendu l'arrivée au pouvoir de Donald Trump pour signaler les premières défaillances de la mondialisation, les limites des lois du marché et l'importance déterminante des nouvelles politiques d'accroissement de puissance par l'économie, illustrées notamment

par la percée fulgurante de la Chine en un si court laps de temps.

- Tester nos innovations théoriques par des exercices pratiques réalisés dans des conditions réelles.

S'émanciper de la suprématie cognitive anglo-saxonne

L'une des leçons retenues d'emblée fut la prise en compte de l'avantage capital pris par les Anglo-saxons durant les trente glorieuses, en se substituant à l'Europe comme pôle de référence mondial de la production de connaissances. Si on prend le cas de l'intelligence économique, il n'existait qu'une dizaine d'ouvrages qui traitaient des problèmes assimilés à cette problématique au début des années 1990, contre quelques centaines aux États-Unis. Ceux-ci couvraient l'ensemble des aspects du management de l'information. Il fallait donc sortir de cet entonnoir cognitif qui réduisait le champ de notre approche à l'acceptation des repères que les Anglo-saxons voulaient bien nous donner. L'étude de leurs textes, diffusés vers les écoles de commerce du vieux continent, démontra rapidement qu'ils ne nous livraient pas le secret de leurs méthodes pour sortir victorieux des affrontements économiques.

Si les Anglo-Saxons ont démontré que la production de

connaissances est un enjeu vital, force est de constater que leur prédominance cognitive s'effrite en raison des limites de leur approche mono-culturelle du monde. C'est à partir de ce constat que nous avons élaboré notre matrice d'enseignement.

Le premier point fort de la méthode EGE a été de pratiquer systématiquement l'analyse comparée des systèmes compétitifs globaux. Nous avons décidé de ne pas nous focaliser sur l'analyse concurrentielle *made in USA*, mais d'élargir notre champ de recherche aux autres modèles d'économie de combat.

Le second point fort a consisté à identifier les différentes méthodes d'usage offensif de l'information telles que mises en œuvre sur les différents échiquiers (géopolitique, géoéconomique, concurrentiel, sociétal).

Le troisième point fort est notre capacité à intégrer en permanence la dimension humaine dans le recours aux technologies de l'information. La recherche de données en sources ouvertes et leur interprétation (Open Source INTelligence, OSINT) sont devenues un des domaines d'expertise les plus réputés de notre mode d'enseignement.

De nouvelles problématiques sont désormais prises en compte par le CR451, centre de recherche appliquée créé par l'EGE en janvier 2022 :

- La question de la préservation et de l'accroissement de puissance en situation de dépendance. À titre d'exemple, citons l'Allemagne qui tente de reconstituer des éléments de puissance en étant dépendant des Etats-Unis (alliance géostratégique et militaire), de la Chine (commerce) et de la Russie (énergie).
- La question de la prédation économique au niveau international⁵. Jusqu'à présent, ce sont les Anglo-saxons qui ont travaillé le sujet. Mais leur approche est fortement conditionnée par leurs propres intérêts économiques. Il devient donc nécessaire d'élargir le débat et la manière de mener des recherches par la grille de lecture de la guerre économique⁶.

Dans le monde éducatif, l'EGE entre aujourd'hui dans une nouvelle phase de développement grâce à la reconnaissance de ses domaines d'excellence : la redéfinition de l'expertise stratégique par le management de l'information, les nouvelles méthodes de guerre de l'information ainsi que la maîtrise opérationnelle du contenu dans le monde cyber. Les différents contacts pris

⁵ Michel Volle a été jusqu'à présent le seul expert français à étudier la question de la prédation des entreprises.

⁶ Par exemple, il est légitime de s'interroger sur la manière dont une puissance prédatrice peut amener un pays concurrent à démanteler ses atouts économiques.

avec le monde militaire, nous encourage à accentuer nos capacités d'acculturation des milieux, encore très en retard sur ces questions.

Les marqueurs historiques de notre démarche

Le passage à l'acte dans l'étude de la guerre économique s'est fait en plusieurs étapes. Il y a d'abord eu à la fin des années 80 une incursion sur le terrain du renseignement. L'analyse comparée des cultures du renseignement⁷ a permis de faire ressortir le rôle spécifique du renseignement dans les affrontements économiques. Les ouvrages sur le sujet étaient jusqu'alors de nature autobiographique ou historique. Les écrits conceptuels en français reprenaient la trame de l'analyse anglo-saxonne : Humint, Sigint, Osint⁸. L'optique de faire ressortir le poids du contexte historique, culturel et sociopolitique des pays étudiés permit de mettre l'accent sur l'orientation du renseignement en termes de politique de puissance. C'est cette approche originale qui retint l'attention du général Pichot-Duclos. Ce dernier reprit l'expression « culture du renseignement » dans un article qu'il publia par la suite dans la Revue de Défense

⁷ Marc Elhias, Laurent Nodinot, *Il nous faut des espions : le renseignement occidental en crise*, Paris, R. Laffont, 1988. Paris,

⁸ Humint : *human intelligence* ou renseignement humain. Sigint : *signals intelligence* ou renseignement électromagnétique. Osint : *open source intelligence* ou renseignement d'origine source ouverte.

Nationale⁹. Cet échange inopiné sert ensuite à préparer la conceptualisation de l'intelligence économique :

- Analyse comparée des systèmes à partir de leurs spécificités contextuelles.
- Mise en exergue de la culture informationnelle des pays étudiés.
- Complémentarité des sources fermées et des sources ouvertes.

Mais le point le plus important de cette convergence de vues était la tentative d'interprétation des pratiques liées à l'information dans la mise en œuvre des politiques de puissance. C'était là l'innovation la plus importante dans la mesure où commençait à être défriché le terrain masqué, oublié ou omis de l'Histoire économique officielle.

L'intensification des rapports concurrentiels couplés aux rapports de force géostratégiques entraîne une évolution qualitative des pratiques économiques vers plus d'offensive. Ce phénomène conduit à deux constats. Premièrement, les puissances économiques (entreprises, task-forces, États...) les plus performantes sont celles qui ont fait de l'information une arme stratégique¹⁰. Deuxièmement, le passage de la géopolitique à la

⁹ Jean Pichot-Duclos, *Pour une culture du renseignement*, RDN, n°531, mai 1992.

¹⁰ Voir l'ouvrage de Christian Harbulot, *la machine de guerre économique* paru en 1992 aux éditions Economica ainsi que le rapport du Commissariat Général du Plan *intelligence économique et stratégie des entreprises*, La Documentation Française, février 1994.

géoéconomie s'est accompagné d'une mutation du monde du renseignement qui passe de la gestion de la guerre froide à la gestion de la guerre... économique.

Cette nouvelle forme de guerre se caractérise par une double considération vis-à-vis de l'information :

L'information est une ressource maîtresse pour l'entreprise dans la mesure où elle permet l'accès à tous les autres biens/services. Sa maîtrise est indispensable et sa possession l'objet de rudes combats.

L'information est le principal outil de la guerre économique en servant à la fois d'épée et de bouclier. Plus on avance dans l'économie de l'immatériel, du savoir, plus les batailles se gagnent grâce à l'information.

Dans les années 90, il était encore très difficile de prendre la parole sur la question de la guerre économique. L'appui de la parole militaire a été déterminant pour susciter un début de curiosité à la fois du côté des médias, mais aussi et surtout dans certaines revues proches de la Défense. Mais la production de connaissances sur le sujet a mis du temps à se structurer. La guerre froide était encore très présente dans les esprits. Il était mal vu d'aborder la question des rivalités géoéconomiques entre pays alliés du bloc occidental. Il existait encore beaucoup d'interdits. La guerre économique¹¹ en faisait partie. Plusieurs textes

¹¹ Claude Lachaux (ancien directeur des affaires économiques au SGDN),

furent publiés pour en dénoncer le non-sens. Leurs auteurs¹² rappelaient les principes de l'économie libérale et excluaient le principe même d'intérêts de puissance interférant sur les règles du marché. Il fallut attendre une vingtaine d'années pour que l'amorce d'une grille de lecture¹³ commence à être prise en compte à partir d'évidences historiques irréfutables :

- La durée de l'expression violente de la survie dans l'histoire de l'humanité.
- La pratique de l'esclavage dans la création de l'économie des premiers empires.
- La colonisation des peuples parallèle à la conquête des nouveaux mondes.
- La mainmise sur des ressources minières et gazières à l'étranger.
- Les multiples conflits militaires liés à la recherche de contrôle des échanges.
- La symbolique durable des guerres de l'opium dans le rapport dominant/dominé.

Christian Lamoureux (chargé de mission au SGDN) et Denis Lacorne, *De l'arme économique*, Paris, Fondation des Études de Défense Nationale, 1987.

¹² Voir article de la Revue de Défense Nationale d'août/septembre 1994, « Défense économique : la liaison dangereuse » par Didier Danet, chef du cours « économie » à l'École spéciale militaire de Saint-Cyr-Coëtquidan.

¹³ Christian Harbulot, « L'étude de la guerre économique et des problématiques associées », article de l'ouvrage *L'intelligence compétitive dans un monde globalisé*, publié par l'Institut Espagnol d'Études Stratégiques, Ceseden, Madrid, 2013.

- L'omniprésence de l'enjeu pétrolier dans les relations internationales de l'Histoire contemporaine.

Cette première étape a été déterminante, car elle a permis de nous faire connaître dans des milieux que le monde académique n'a pas réussi à pénétrer. Des contacts ont été pris avec des Français du renseignement économique privé. La plupart étaient issus des services spécialisés. Au fil des années s'est créé un rapport de confiance qui a facilité l'accès à des études de cas ainsi qu'à des retours d'expérience. C'est à partir de ces éléments de réflexion que nous avons pu renforcer les bases de notre approche théorique et pratique de la guerre économique. Les doctorants et les chercheurs ont un obstacle particulièrement difficile à franchir, celui de l'accès aux sources humaines et aux archives. Les pratiquants ne parlent pas et évitent de laisser des traces écrites. Il reste les écrits du passé qu'il faut savoir identifier à la manière d'un archéologue qui cherche à recomposer les morceaux d'un vase brisé.

En 2016, Ali Laïdi a publié une histoire mondiale de la guerre économique¹⁴. Cet ouvrage de référence met un point d'orgue à un débat qui a débuté il y a trente ans. Depuis des décennies, des générations d'élèves et d'étudiants ont appris que l'économie était rythmée par

14 Ali Laïdi, *Histoire mondiale de la guerre économique*, Paris, Perrin, 2016.

l'innovation, l'échange et la finance. Configurées de la sorte, les élites françaises furent peu disposées à prendre en compte d'autres grilles de lecture. L'un des corps les plus prestigieux de la fonction publique, l'inspection des finances, campa sur ces certitudes que l'on peut résumer à ces trois formules : la culture de la rentrée fiscale, la stratégie de l'emprunt à bas taux et la référence systématique aux chiffres, c'est-à-dire aux statistiques. L'un des credo de la direction du budget était et reste le principe de répondre non à toute demande pour mieux négocier ensuite son montant. Il existe bien entendu des périmètres intangibles de l'intérêt national (outil et industrie de défense, armement nucléaire, ressources stratégiques), mais l'accord tacite qui les entoure n'encourage pas pour autant la haute administration à en élargir le champ de vision.

Si l'expression « guerre économique » est parfois employée dans les médias ou dans quelques rares déclarations ministérielles, c'est surtout dans le but de choquer les esprits. Il existe pourtant des signes précurseurs d'un changement d'état d'esprit. En 2011, deux professeurs de New York University¹⁵, Jane Burbank et Frederick Cooper, ont réalisé une analyse comparée de l'histoire des empires, qui démontre le rôle fondamental des rapports de force économique dans le processus de

15 Jane Burbank, Frederick Cooper, *Empires*, Paris, Payot, 2011.

structuration et de confrontation des principaux empires qui jalonnent l'Histoire de l'humanité. L'économiste norvégien Erik Reinert¹⁶ a, de son côté, bien illustré la manière plus ou moins visible des États dans l'édification de leur puissance politico-économique.

L'élection de Donald Trump à la tête des États-Unis d'Amérique a créé une fenêtre de visibilité sur les affrontements économiques¹⁷. Le franc-parler du personnage y est sans doute pour quelque chose, mais il n'entraîne pas pour autant de grands bouleversements dans les grilles de lecture du monde académique. La polémologie de l'économie reste donc à écrire. C'est justement le chemin que l'École de Guerre Économique a décidé d'emprunter en travaillant sur les cas concrets à partir desquels les entreprises testent ses étudiants. La transmission du savoir et du savoir-faire est assurée par les enseignants-pratiquants. Ces derniers sont au cœur du processus pédagogique de l'école qu'ils enrichissent chaque année de leur retour d'expérience. Les textes qui suivent ont été publiés entre 1996 et 2002. Ils démontrent à la fois une progression dans la manière de poser les termes du débat, ainsi qu'une approche réaliste (pour ne pas dire une vision) des antagonismes informationnels.

16 Erik Reinert, *Comment les pays riches sont devenus riches et pourquoi les pays pauvres restent pauvres*, Paris, éditions du Rocher, 2012.

17 Christian Harbulot, *Le nationalisme économique américain*, ouvrage réalisé à partir des travaux de la promotion 20 de l'EGE, Paris, VA éditions, 2017.

La création d'une culture écrite de la guerre économique

Quand on travaille sur les questions de guerre économique (du temps de guerre comme temps de paix), on constate une évidence : l'absence de traces écrites sur les méthodes employées. Deux raisons simples expliquent cet état de fait :

- Les puissances les plus agressives ne revendiquent qu'exceptionnellement leurs démarches de conquête commerciale (période coloniale) ou leur politique d'accroissement de puissance par l'économie.
- Les entreprises qui attaquent des concurrents de manière déloyale ne revendiquent jamais leur actions et ne laissent pas de traces écrites (contrats de conseil) ou comptables de ce type d'opérations externalisées.

Il existe donc un problème majeur de mise en lumière des faits qui ne sont pas recensés et donc non mémorisés et encore moins intégrés à un raisonnement sur l'analyse d'un rapport de force économique. Les premiers auteurs à avoir tenté de dépasser cette contradiction n'avaient pas le titre d'universitaires. Citons pour mémoire Anton

Zischka, journaliste polyglotte et ancien mineur de nationalité autrichienne qui rédigea au milieu des années 30 des essais polémiques sur la guerre secrète pour le coton, la guerre secrète pour le pétrole, l'expansion nipponne entre 1854 et 1934. Ces thèmes accrocheurs et la résonance parfois sulfureuse du personnage ne doivent pas effacer l'intérêt de cette tentative de grille de lecture. Il était un pionnier à sa manière dans un exercice particulièrement difficile à accomplir.

Jadis réputé pour ses méthodes d'expansion économique et son dispositif très innovant de collecte de l'information, le Japon a subi de plein fouet le coup d'arrêt des années 90. Cet effet cumulé de la réaction occidentale à la pugnacité commerciale nipponne et des carences de son système bancaire ne s'est pas limité à une stagnation de son économie. Contrairement à ce qu'on aurait pu croire, le Japon s'est tassé sur lui-même et les personnes qui ont constitué l'ossature de sa politique industrielle conquérante ont quitté progressivement la scène du patriotisme économique local sans réussir à passer le témoin. La culture du secret qu'appliquaient les anciens depuis l'ère Meiji n'a pas facilité le transfert de savoir aux nouvelles générations. Cette rupture de cheminement de la connaissance a amené le groupe Tsuzuki, principal acteur privé d'enseignement nippon, à prendre contact avec l'École de Guerre Économique.

Son besoin était ainsi formulé : recréer les maillons de la chaîne dans la communication du savoir et diversifier les sources de ce savoir. Notre interlocuteur japonais, M. Sugawara¹⁸, nous a fait comprendre qu'il ne voulait pas se limiter au couper coller du discours américain sur le *competitive intelligence*.

La création d'un savoir opérationnel dans le domaine de la guerre économique repose sur la transmission orale et écrite d'une méthodologie. La première innovation déterminante a été la grille d'analyse par les échiquiers. Il nous a semblé indispensable de bâtir un outil évolutif capable de fournir une visualisation des rapports de force. La complexité des affrontements dans la mondialisation des échanges, nous a amenés à créer une représentation par échiquiers, afin d'établir les corrélations utiles pour décrypter le jeu des acteurs. Les liens d'interdépendance entre les échiquiers nous ont amenés à réfléchir sur les contradictions, les convergences ou les divergences dans le jeu des acteurs, qui pouvaient apparaître dans chacune des trois dimensions stratégiques que sont les politiques de puissance, les problématiques de marché et les plans de développement des territoires.

En parallèle à l'élaboration de ce cadre doctrinal, nous avons cherché à étendre cette réflexion méthodologique

¹⁸ Professeur à la Japan University of Economics de Tokyo.

aux logiques informationnelles nécessaires à la prise de décision. La force de l'EGE est d'avoir su capitaliser au fil des années à partir des multiples exercices menés par les promotions d'étudiants de formation initiale et les promotions de formation continue. La genèse de cette démarche remonte une fois de plus à la période d'Intelco¹⁹. Laurent Hassid qui avait la charge des opérations de conseil dans ce département de DCI a été le maître d'œuvre de la première grande opération de management de l'information en Bourgogne. Cette longue mission a permis de poser les bases d'un apprentissage du management de l'information adapté aux objectifs de développement de l'entreprise sans omettre les aspects spécifiques de la compétition. Il a résulté de cette expérience pilote, une approche méthodologique qui sera utilisée dans deux programmes phares de l'EGE : le programme Odyssee piloté par Laurent Hassid puis le programme MercuriE mis en forme par Jean-François Bianchi et Xavier Lepage.

Les institutions et les entreprises, habituent leurs cadres dirigeants à penser les situations conflictuelles dans la posture du fort. L'évolution des rapports de force

¹⁹ Intelco a participé à plusieurs opérations régionales d'Intelligence Économique parmi les plus importantes de France (Rhône-Alpes, Bourgogne, Basse-Normandie, Poitou-Charentes). Il a été désigné par la DARPMI du secrétariat d'État à l'Industrie pour former les DRIRE et les principaux institutionnels régionaux aux démarches d'Intelligence Économique.

démontre que les entreprises ne sont plus forcément dans ce cas de figure. L'ingérence de la société civile, pour tenter de moraliser le monde des affaires, donne lieu à des affrontements d'un nouveau type. Le fort doit se justifier face un faible qui dispose de moyens importants, aussi bien sur le plan humain que matériel et financier. La maîtrise de l'information dans un rapport de force implique un apprentissage sur des situations très variées. Il est important de former les étudiants à prendre des postures différentes et parfois antinomiques.

Au cours de ces vingt-six années, l'EGE a échangé beaucoup d'idées avec le monde militaire. Il en résulte un bilan très positif, qui situe la démarche de l'école bien au-delà d'une simple structure de formation. Mais cet apport spécifique qui fonctionne dans les deux sens (apport du mode de pensée militaire vers l'EGE et transfert de la méthodologie EGE en matière de guerre de l'information par le contenu vers des entités militaires) ne donne pas lieu à une communication publique.

L'invention de la méthode d'analyse par les échiquiers

Lors de l'élaboration du rapport *Intelligence économique et stratégie des entreprises* au commissariat général au Plan, ses rédacteurs ont constaté que les entreprises avaient une lecture souvent très empirique des rapports de force. Habités à gérer au coup par coup les contextes d'affrontement économique, les chefs d'entreprise ont de plus en plus de difficultés à cerner la dimension informationnelle des attaques dont ils sont victimes. Les expériences tirées de la démarche d'intelligence économique confirment depuis dix ans cet état d'esprit. L'arrivée des nouveaux entrants sur le marché mondial a durci la compétition économique que la société de l'information a rendue plus complexe. L'entreprise doit aussi se familiariser avec un nouvel espace, Internet, qui est à la fois une source d'opportunités et de failles potentielles.

L'empirisme des entreprises génère des lacunes récurrentes :

- Vision limitée des affrontements économiques aux approches concurrentielles.
- Absence de mémorisation des techniques adverses.

- Difficulté pour anticiper les attaques.
- État d'esprit défensif.
- Marge de manœuvre réduite à la gestion de crise.

Pour aider les dirigeants à perfectionner leur approche informationnelle des affrontements économiques, l'École de Guerre Économique a réalisé une grille de lecture tridimensionnelle des affrontements découlant des intérêts de puissance, des rivalités concurrentielles et enfin des sources de contre-pouvoir et de contestation de la société civile. Cette grille de lecture vise à élargir le champ de vision des dirigeants à l'ensemble des sources de menace ainsi qu'à déterminer les interactions possibles entre ces différents échiquiers.

La détection des risques informationnels

La société de l'information a bouleversé en moins de dix ans le contexte environnemental des entreprises. Avant la montée en puissance des technologies de l'information, les entreprises évoluaient dans des univers où l'accès à la connaissance, le temps de diffusion plus ou moins long des informations et la distance géographique constituaient des obstacles naturels. Dans la pratique, il était plus facile de percer un secret que de répandre une rumeur au-delà d'un cadre régional ou national. Cette contrainte a disparu avec la généralisation d'Internet. Outil de communication

en temps réel d'amplitude quasi planétaire, Internet a généré une nouvelle forme d'interaction entre les médias, les acteurs économiques et la société civile. Si cette métamorphose de la communication se fait sentir par la croissance exponentielle des flux, elle reste paradoxalement peu explorée par les entreprises. Il en résulte des vulnérabilités informationnelles subies et mal anticipées.

Depuis le milieu des années 90, les attaques informationnelles sont récurrentes et affectent l'organisation ainsi que la politique générale des entreprises. Des polémiques diverses sont régulièrement lancées sur la qualité des produits, la sécurité sanitaire, le comportement des dirigeants, la santé financière d'une société, l'opacité des comptes, les pratiques de concurrence déloyale, le non-respect des règles d'environnement. Ces attaques informationnelles sont loin d'être toutes fondées sur des faits vérifiables et exacts. Un certain nombre d'entre elles sont des manipulations orchestrées par des adversaires de l'entreprise. Ces attaques informationnelles ne sont pas revendiquées. Leur commanditaire fait appel à des forces externes qui ont pour mission d'élaborer des argumentaires hostiles et de les diffuser par différents moyens vers les médias ou l'opinion publique.

Ces campagnes de dénigrement sont autant de facteurs déstabilisants susceptibles de dégrader l'image d'une entreprise, de fragiliser sa réputation et d'affecter durablement son fonctionnement en sapant sa légitimité sociale. Les entreprises agressées sont généralement surprises par l'attaque, car elles ne disposent pas de méthodologies appliquées à la détection et à l'analyse des risques informationnels. Cette carence les oblige à limiter leur riposte à la gestion de crise et à de très aléatoires démarches juridiques lorsqu'elles peuvent disposer de preuves suffisantes identifiant l'agresseur.

La généralisation du recours à Internet a accentué les pratiques de *targeting*²⁰. Les attaques par l'information contre les entreprises se situent de plus en plus sur le terrain de la polémique fondée sur des faits vérifiables et fondés. Les attaques sont menées le plus souvent à partir de la société civile (ONG, associations, mouvements de nature subversive, lobbies divers). Le problème est qu'elles ne sont pas toujours légitimes et peuvent donner lieu à des contre-vérités, voire des manipulations.

La campagne de Greenpeace contre la société Shell en 1995, a été l'illustration d'un dérapage commis par une ONG, qui a utilisé une argumentation scientifique inexacte contre la société Shell. Victorieuse dans un

²⁰ Le *targeting* est un mot anglais qui, au sens large, signifie transformer quelque chose en cible, afin d'agir sur elle.

premier temps, l'attaque de Greenpeace contre Shell s'est ensuite retournée contre l'association écologiste, prise à défaut par manque d'arguments scientifiques crédibles à la suite d'un rapport d'expertise réalisé par le Bureau Veritas.

La communication d'influence

Cette grille de lecture n'a pas qu'un usage défensif. Elle peut servir de base à une démarche proactive afin de renforcer la position d'une entreprise dans son environnement local et international. Par opposition à cette communication dite classique, la communication d'influence se propose de mieux appréhender l'environnement de l'entreprise pour devenir un instrument déterminant de sa compétitivité. La communication d'influence se présente comme un ensemble de moyens et d'actions visant à convaincre ou dissuader, de façon individuelle ou collective, les décideurs et leaders d'opinion dont les choix et les prises de position constituent un enjeu majeur pour la réussite de l'entreprise. L'expérience démontre que ce type d'approche est particulièrement adapté à des environnements très concurrentiels.

Usant de la métaphore du jeu d'échecs, un échiquier est par définition un espace sur lequel cohabitent différents acteurs aux intérêts convergents et/ou divergents),

la communication d'influence considère l'activité médiatique globale à travers l'étude de trois systèmes distincts et interdépendants à savoir :

- L'échiquier concurrentiel : concurrents, fournisseurs et groupements professionnels.
- L'échiquier institutionnel : états, pouvoirs publics, institutions, collectivités.
- L'échiquier de la société civile : consommateurs, syndicats, groupements d'intérêt, associations.

On remarquera qu'en deux décennies, sous l'effet d'un durcissement de la compétition économique, les fondements du contrat social entre l'entreprise et la société civile ont connu une véritable mutation. L'idée selon laquelle les entreprises doivent assumer une responsabilité sociale et environnementale, est aujourd'hui ancrée au sein d'une opinion publique soucieuse de son cadre de vie. Il existe donc une grande perméabilité entre les différents échiquiers.

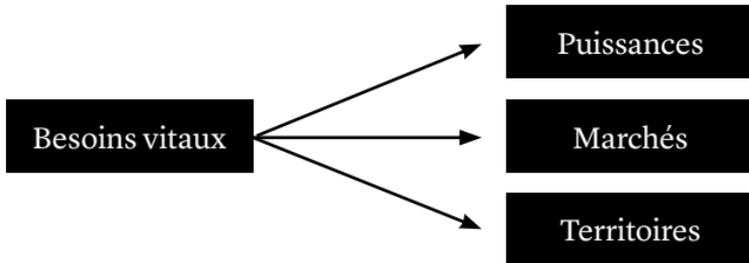
En effet, des décisions prises sur le plan politique peuvent exercer une influence sur le fonctionnement des entreprises, mais aussi sur l'organisation de la société civile. C'est le cas notamment pour de nombreux secteurs d'activité, comme l'énergie et l'agroalimentaire, où le Gouvernement et le Parlement jouent un rôle réglementaire.

Ainsi l'information engendrée par un événement pourra être suivie et analysée jusqu'à son impact sur l'entreprise. Chaque échiquier devra ensuite être analysé de manière à mettre en évidence les relations existantes entre les différents acteurs, leurs points faibles et forts, les informations qu'ils diffusent, les vecteurs d'information utilisés. Une cartographie d'acteurs sera ensuite élaborée et permettra au décideur de faire des choix plus adéquats en intégrant l'ensemble des risques informationnels ainsi définis.

Une nouvelle matrice de raisonnement : Puissance/Marché/Territoire/ Besoins vitaux

Depuis le début des révolutions industrielles, les rapports de force économiques ont été l'apanage des spécialistes de l'analyse concurrentielle, dans laquelle l'entreprise est considérée comme le maître du jeu de l'économie de marché. La nouvelle configuration du monde, après la disparition de la division du monde en deux blocs idéologiques, a fait apparaître ou réapparaître des clivages qui sortent du cadre limitatif de la concurrence. La mondialisation des échanges a non seulement diversifié les types d'économies de marché, mais a aussi généré de nouvelles problématiques de puissance. Des pays comme la Chine, la Russie postcommuniste et le Brésil ont institutionnalisé la démarche économique comme élément fondamental de leur politique d'accroissement de puissance sur la scène internationale. À la dichotomie entre le Nord et le Sud s'est ajouté la désindustrialisation du monde occidental, qui donne une nouvelle dimension stratégique à la survie et au développement des territoires.

L'analyse concurrentielle est aujourd'hui trop restrictive pour cerner les contradictions entre les politiques de puissance, les pratiques de marché et les approches des territoires. La déstructuration de la mondialisation et les crises géopolitiques imposent un certain nombre de remises en question, notamment à cause des besoins vitaux qui ne se limitent plus au fonctionnement de l'État mais à la cohérence de vie de la population d'un pays.



Les politiques économiques menées en termes de puissance se font au nom des intérêts supérieurs de la nation concernée. Elles interfèrent avec les logiques de marché, dans la mesure où elles sont conçues dans une perspective qui dépasse le cadre strictement commercial.

À titre d'exemple, l'étude de la société Gazprom, réalisée par l'EGE pour le compte de la direction de la stratégie de Gaz de France en 2004, a mis en exergue une corrélation entre la politique suivie par le gouvernement russe à l'égard des pays dépendant de l'approvisionnement

du gaz russe et sa propre stratégie de développement à l'international.

Les stratégies de conquête de marchés par les entreprises sont convergentes, contradictoires ou divergentes avec une stratégie d'accroissement de puissance initiée par un pays. Les rétentions de transfert de technologie sont souvent guidées par le principe de convergence. Lorsque les entreprises privilégient leurs intérêts à court terme, elles peuvent être en opposition avec des politiques industrielles initiées par leurs états d'origine. L'industrie aéronautique est un secteur particulièrement sensible dans le domaine des transferts de technologie. Boeing a décliné la demande d'implantation d'une usine de montage d'avions en Chine. Airbus a accepté. La dynamique de marché n'efface pas la notion de puissance d'un pays en capacité de la revendiquer diplomatiquement et militairement, mais peut affaiblir ou faire disparaître la dynamique économique d'un secteur industriel, ou porter atteinte à la cohésion de certains territoires.

Les besoins économiques des territoires ne coïncident pas forcément avec les politiques nationales d'aménagement du territoire initiées par les États. La région Languedoc-Roussillon souhaite prolonger la ligne TGV vers des destinations espagnoles qui diffèrent

des objectifs de la SNCF. Il en est de même pour les implantations d'entreprise, qui sont soumises aux aléas des délocalisations très pénalisantes pour l'activité économique et le développement des territoires.

La grille de lecture PMT a un objectif dynamique. Elle a été conçue au sein de l'École de Guerre Économique pour éclairer un processus de décision dans la triple dimension de la mondialisation des échanges. Le discours sur l'économie de marché reste encore trop centré sur l'entreprise ou l'action des acteurs financiers. Il doit être complété par une approche plus transversale des rapports de force économiques, dont les finalités sont à géométrie variable. Autrefois, la France était numéro un mondial dans la construction des méthaniers. Les détenteurs de brevets les ont vendus à la construction navale sud-coréenne. La crise énergétique que nous subissons de plein fouet, à cause des mesures de rétorsion russes sur le gaz, remet en perspective les conséquences jusque-là invisibles de ce type d'abandon d'un tel atout industriel. Aujourd'hui, la France ne construit quasiment plus de méthaniers. Ce cas d'exemplarité (succès financier pour les vendeurs de brevets, défaite économique pour la France) met en valeur l'intérêt d'une grille de lecture PMT, qui permet de faire la distinction entre des démarches économiques contradictoires dont la lecture est nécessaire pour cerner

les comportements des acteurs et faciliter la définition de stratégies anticipatrices ou de substitution.

La définition d'une politique d'accroissement de puissance, implique une approche très fine des contradictions, entre la vision de la puissance que peut avoir un pouvoir politique en termes économiques, la recherche de leadership ou de compétitivité d'entreprises qui privilégient le plus souvent les conditions du marché et la volonté de développer localement des territoires, qui est parfois en contradiction avec la vision gouvernementale d'un Etat centralisateur.

L'art de gouverner repose aujourd'hui sur la capacité à prendre en compte ces trois dimensions et à imposer des choix qui correspondent à des priorités résultant de la réalité intérieure et extérieure d'un pays. Les conséquences de la pandémie du Covid-19 ainsi que les répercussions de la guerre en Ukraine sur l'économie mondiale ont souligné de multiples carences du fonctionnement de la pensée politique en termes de grille de lecture.

Il existe encore une pensée dominante exprimée notamment par certaines autorités patronales et qui consiste à dire : d'un côté il y a le marché et les circuits financiers, de l'autre les interférences géopolitiques qui contrarient le fonctionnement de l'économie mondiale.

Une telle analyse ne prend pas en compte les interactions entre la problématique de puissances qui cherchent à dominer le monde et la compétition commerciale. Or il se confirme que ces problématiques de puissance n'ont pas été réduites à néant par la mondialisation des échanges. La guerre économique qui résulte de l'invasion de l'Ukraine par la Russie en est hélas une démonstration très didactique à la fois par la perturbation du marché de l'énergie, mais aussi dans la déstabilisation potentielle de la vie quotidienne des populations européennes et africaines.

Les retombées énergétiques à causées par la guerre en Ukraine, ainsi que les incohérences au niveau de l'Union européenne à propos de la dérégulation du marché du gaz et de l'électricité, aboutissent aujourd'hui à une succession de catastrophes sociales (risque d'effondrement de secteurs d'activité) et sociétales (processus de paupérisation accéléré de larges couches de population). Le pouvoir politique est devant l'abîme... Il va devoir donner des réponses très concrètes, afin de satisfaire les besoins vitaux (s'alimenter, se chauffer, se soigner, se déplacer, communiquer) afin que la population continue à vivre avec un minimum de cohérence. Les conséquences de la grève de certaines catégories de salariés, dans les raffineries installées sur le territoire national, constituent à ce propos un premier signal d'alerte très important.

L'apprentissage des rapports de force

Dès sa création, l'EGE a décidé de construire la matrice de ses enseignements à partir d'exercices simulés ou effectués dans un contexte réel et du retour d'expérience tiré de différentes formes de combat informationnel. C'est le cas notamment en septembre 2001 lorsque la direction de l'EGE prend l'initiative d'étudier un conflit informationnel qui oppose une association environnementale d'Île-de-France à une firme canadienne de forage pétrolier. Cette dernière cherche à effectuer des recherches en hydrocarbures dans l'enceinte du parc naturel de la Vallée de Chevreuse. Face à elle, l'OPPEP (Organisation Pour la Protection de l'Environnement du Parc) représente les intérêts d'un collectif d'habitants de la région, qui s'oppose à ces forages susceptibles de nuire à l'écosystème local. L'originalité du contexte, et la nature des antagonismes justifient le lancement d'un exercice de guerre de l'information par les étudiants, sous le contrôle des enseignants²¹.

²¹ L'EGE a toutefois fixé les conditions suivantes relatives à la réalisation de l'objet : les étudiants ont le choix de poursuivre ou d'arrêter l'exercice s'ils considèrent que la cause défendue par l'association n'est pas recevable ou

En 2002, l'affaire Gemplus a joué un rôle particulier dans l'histoire de l'EGE. La prise du contrôle de cette entreprise innovante, par le fonds d'investissement américain TPG, fut considérée à l'époque comme une opération de prédation sur des dizaines de brevets innovants au niveau mondial. C'est la première fois que des étudiants participaient concrètement à une forme de riposte informationnelle, en appui à l'action d'un Comité de défense des intérêts économiques européens, qui a été fondé cette année-là. L'orchestration de ce débat les a amenés à distribuer des tracts, coller des affichettes, participer à des colloques, intervenir sur Internet et à sensibiliser les médias.

Par la suite, les étudiants d'autres promotions de l'EGE furent sollicités dans des opérations du même type sur des sujets très variés. L'une des plus réussies fut la campagne de soutien aux producteurs de sel de Guérande, menacés par une déstabilisation informationnelle d'origine sud-coréenne, ainsi que la lutte contre la contrefaçon d'origine chinoise du foie gras. L'acquis de ces exercices fut important puisqu'il donna aux étudiants l'occasion d'aller sur le terrain, d'analyser des situations complexes et parfois contradictoires²²

non défendable.

²² Les producteurs de sel individuels étaient favorables à un transfert de leur savoir aux Sud-Coréens alors que la coopérative de production avait une attitude beaucoup plus prudente. Certaines entreprises d'origine française

et d'en tirer des éléments de langage pertinents, pour donner une résonance aux problèmes par le biais des médias. Après une semaine d'exercice à plein temps, la soixantaine d'étudiants mobilisés obtint la parution d'un article dans un quotidien régional du Sud de la France, qui fut repris dans le journal de TF1 et relayé par d'autres écrits sur des sites en ligne de la presse nationale.

La question agricole a joué un rôle important dans la construction des exercices de guerre de l'information. En 2016, la promotion 19 de l'EGE a été chargée de populariser le thème « Défendre l'agriculture comme enjeu stratégique » au moment du salon de l'agriculture. L'écho de ce travail a entraîné des répercussions dans le monde agricole, puisqu'un article publié par un média a soulevé la question des influences étrangères dans le débat sur l'agriculture européenne. Ce « coup au but » a eu des conséquences très concrètes, car deux étudiants ont trouvé un emploi à la suite de cet exercice, en raison de leur rôle apport dans la production de connaissances, notamment par le biais du blog eu-idee.org créé pour la circonstance.

Un peu plus tard, la promotion 20 de la SIE héritait d'une mission tout aussi importante dans le sens donné au slogan, puisqu'il s'agissait pour elle de

étaient complices des contrefacteurs chinois du foie gras français.

tester les candidats à l'élection présidentielle sur la question de l'indépendance numérique. Cet exercice particulièrement difficile, compte tenu de la saturation de l'information en période électorale, a permis de faire ressortir l'absence de grille de lecture en termes de stratégie de puissance dans l'approche des principaux candidats.

En 2020, la promotion 24 de la SIE a réalisé un dossier « J'attaque » sur la politique énergétique allemande, qui a eu une certaine résonance, dans la mesure où il fournissait une grille de lecture des différentes formes de manipulation pour affaiblir l'industrie nucléaire française.

En 2022, la promotion 25 a monté un dossier à charge contre les risques et les dérives potentiels de l'agriculture cellulaire, dont le modèle est fortement soutenu par des intérêts étrangers. Cette innovation représente une menace majeure pour l'agriculture française.

Une posture offensive dans la production de connaissances

La publication d'articles sur des thèmes proches du concept de guerre économique était rarissime dans le monde académique et plus particulièrement dans les sciences de gestion. Pour en comprendre la raison, il faut remonter à l'évolution que suit le corps enseignant au cours des années 70. Le monde anglo-saxon devient alors prédominant dans le processus de publication des articles de recherche et prend le contrôle des principales revues qui légitiment la qualité scientifique des articles produits par les enseignants-chercheurs au moyen d'une notation appropriée. Cette prédominance anglo-saxonne va entraîner des conséquences importantes sur le formatage de la pensée dans le monde académique.

L'autocensure

L'évaluation de la qualité d'un article repose en principe sur un certain nombre de critères conçus par les grandes universités américaines. Une tendance conformiste au sein du monde académique français est donc apparue progressivement pour être en phase avec les concepteurs

de ces critères. Les enseignants-chercheurs français ont préféré ne pas aller sur le terrain de l'analyse des affrontements économiques, qui sortaient du cadre de l'analyse concurrentielle classique définie par les critères anglo-saxons. Les problématiques qui relèvent des réalités de puissance sont considérées comme des sujets secondaires peu significatifs. À titre d'exemple, la question de la dépendance économique, mise aujourd'hui en évidence par la crise mondiale du covid-19, n'entre pas dans la grille de lecture des enseignements des écoles de commerce.

Quelques enseignants tentèrent de s'aventurer sur ces terrains. À HEC, Joseph Le Bihan, fort de son expérience passée dans une cellule de renseignement de l'OTAN, proposa une maquette de cours sur le renseignement économique. Ses pairs lui déconseillèrent de mener à bien ce projet, car il aurait pu générer des dissensions avec leurs correspondants d'outre-Atlantique. Il suffit de prendre le cas de l'accès aux ressources d'énergie telles que le pétrole ou des matières premières que recèle le continent africain. Gagner ces marchés, c'est d'abord prendre en compte les aspects géopolitiques.

Un autre professeur, Patrick Lemattre qui enseignait dans la mineure géopolitique d'HEC dans les années 90 sentait se rétrécir son périmètre de parole. La direction

de cette grande école de commerce préférait se tourner vers les tenants du discours « export », forgé au sein des grandes universités américaines.

Lorsque certains dirigeants d'école prenaient le risque de s'affranchir de cette pression « culturelle », ils étaient très vite rappelés à l'ordre. À la fin du siècle dernier, un directeur général de l'ESSEC fit paraître une publicité pleine page dans un quotidien parisien, mettant en avant le slogan suivant : L'ESSEC, l'école de la guerre économique. Le lendemain, il recevait dans son bureau une délégation d'enseignants permanents qui lui demandaient d'abandonner ce message publicitaire qui nuisait selon eux à l'image internationale de l'école.

L'amorce d'un changement d'attitude

Il a fallu attendre l'année 2019 pour assister à un changement d'état d'esprit dans le monde académique français. Le 20 février, une centaine d'enseignants et de chercheurs de la section 6 gestion du Conseil nationale des universités a publié une tribune dans le quotidien *Le Monde*, pour alerter les autorités académiques sur la domination anglo-saxonne dans l'évaluation de leurs travaux. L'encercllement cognitif qu'ils dénoncent désormais avec leurs mots, les affecte aussi au sein même de leur offre de formation. La montée en puissance des bachelors (formule importée des États-Unis) a suscité

une levée de boucliers. La Conférence des présidents d'université déplore que le terme de bachelor « *soit utilisé de façon anarchique pour désigner des diplômes qui se revendiquent de niveau bac + 3 ou bac + 4, de qualité et de reconnaissance hétérogènes* ».

La compétition dans l'économie de la connaissance devient de plus en plus visible et intrusive dans les systèmes d'enseignement nationaux. Dans un premier temps, les mondes académiques européens, très affaiblis par les conséquences structurelles de la Seconde Guerre mondiale, se sont alignés progressivement sur les critères éducatifs inventés aux États-Unis, en particulier dans le domaine des sciences de gestion. L'influence culturelle anglo-saxonne s'est propagée en plusieurs étapes :

- La validation de nouveaux concepts pédagogiques (*marketing, management, capital risk*).
- La prise de contrôle du mode de validation et de diffusion de la connaissance scientifique par la notation des articles dans des revues, dont les plus cotées sont majoritairement anglo-saxonnes.
- La réforme du mode d'enseignement supérieur par la restructuration des années d'enseignement et des types de diplômes.

Les limites de la matrice éducative américaine

Présentée comme un modèle à suivre, la matrice éducative des universités américaines a atteint ses premières limites par les dérapages de sa propre logique de valorisation de la connaissance. Pour rester en poste au sein de ces universités, les enseignants-chercheurs doivent publier des articles dans les revues et obtenir le meilleur *ranking* possible. Cette pression sur la nécessité de publier régulièrement les a incités à se rabattre sur des démarches quantitatives (recours à des expériences cognitives menées avec un certain nombre d'étudiants) pour valider leurs hypothèses. La qualité créative des rédacteurs a commencé à décliner dans les sciences humaines et sociales et la proportion des lecteurs des articles a chuté. Beaucoup d'entreprises se sont désintéressées des travaux trop abstraits produits par ce système.

L'autre faille est née de la dynamique marchande du système. Les universités américaines ont été contraintes d'attirer un volume croissant d'étudiants étrangers afin d'équilibrer leurs comptes et pour certaines d'entre elles, ne pas être trop déficitaires. La proportion d'étudiants chinois est même devenue un problème dans la mesure où ce volume crée de facto une forme de dépendance. Chaque année, il faut au moins retrouver une quantité

équivalente et cette nécessité budgétaire oblige les directions de ces universités à opérer certaines formes de compromis, et parfois même d'autocensure à l'égard de la Chine pour ne pas froisser cette partie très recherchée de la population estudiantine étrangère.

Contrer les effets de la dépendance cognitive à l'égard du monde anglo-saxon

Pour légitimer leur souci d'être la nation indispensable au monde, les États-Unis ont su acquérir une position dominante dans l'économie de la connaissance. Cette stratégie a été possible parce qu'ils ont su imposer leurs normes dans la définition des classements universitaires comme dans le choix des références concernant les principales disciplines de la pensée contemporaine. Faute d'avoir su répondre à un tel défi après les vœux émis lors de la conférence de Lisbonne, l'Union européenne est aujourd'hui dans une situation de dépendance cognitive à l'égard de la puissance américaine. Dans un rapport de force aussi inégal, les marges de manœuvre sont réduites. C'est particulièrement le cas lorsqu'on veut traiter de la question de la guerre économique.

La réussite de la démarche de l'EGE est le fruit de son atypisme. Christian Harbulot a refusé de devenir le directeur d'un département de guerre économique sur le site de l'École militaire, avec un statut de contractuel,

que lui proposa Alain Bauer au début de la présidence Sarkozy. Comme lui précisa ce conseiller occulte de l'Élysée, en acceptant ce poste, Harbulot perdrait une grande partie de sa marge de manœuvre et donc de sa créativité. La chance de l'EGE a donc été de pouvoir disposer d'une liberté totale de créativité, possible uniquement dans le privé et de mener des travaux qui servent aujourd'hui aussi bien le monde de l'entreprise que certaines branches de l'administration.

Pour éviter d'être piégé par une vision aseptisée des rapports de force géoéconomique, l'EGE a donc pris le parti de centrer sa démarche sur la production de grilles de lecture. La production d'écrits académiques sur les affrontements économiques est très modeste dans les différentes sections du Conseil national des universités qui pourraient être concernées par cette problématique. Au début de l'histoire de l'EGE, il a donc fallu faire abstraction des blocages culturels et des réticences professionnelles d'une partie des milieux académiques. Pour remédier à ce handicap, l'école a organisé à ce jour plus d'une centaine de séminaires de recherche auxquels ont participé une trentaine de professeurs d'université, un nombre équivalent en chercheurs et maîtres de conférences. Les cinq sections du Conseil national des universités les plus concernées par nos travaux sont les sciences politiques, l'histoire, les sciences de

l'information et de la communication, et les sciences de gestion et la géographie.

Parallèlement à ce travail d'ouverture au monde de la recherche, l'EGE a orienté sa pédagogie vers une production de connaissances centrées sur la compréhension des affrontements économiques. Certaines de ces publications sont devenues par la suite des ouvrages.

La création d'une communauté autour d'une aventure humaine

Véritable pilier de l'EGE depuis sa création, le réseau est avant tout né d'un groupe d'étudiants qui a trouvé en l'École des valeurs, un regard sur le monde différent de celui alors véhiculé par la société en cette fin du XX^e siècle, et des réponses pour une nouvelle dimension du devenir de la France. La scolarité en cette promotion 1999, assez chaotique puisque reposant sur une matière à peine balbutiante, s'est révélée devenir une véritable aventure humaine, parfaitement résumée dans l'interview de Christian Harbulot sur la chaîne Thinkerview. Rappelons qu'en 1998, Internet était encore réservé à un monde d'initiés, très loin du contenu d'aujourd'hui, que personne ne parlait d'intelligence économique et que le média papier régnait encore sur la presse mondiale. La guerre économique ou la guerre de l'information n'existaient pas puisque le mot « guerre » était réservé au vocable militaire. La France vivait encore sous l'ère de la consommation et les discours sur la souveraineté ou du patriotisme économique étaient alors politiquement comme médiatiquement très critiqués.

La construction de l'AEGE

Cette 1^{re} famille de l'EGE est alors créée autour de Christian Harbulot, dont l'enseignement visait à maîtriser l'analyse stratégique, les rapports de force, les grilles de lecture. Aujourd'hui encore, cette philosophie peut parfaitement se résumer dans le « think different » très cher à l'École.

De cette promotion bien particulière de l'EGE en 1999, est né *Infoguerre* de David Hornus, le cabinet de conseil C4IFR (devenu aujourd'hui Spin-Partners) par Lionel Sinquin, une approche professionnalisante de la recherche d'information sur Internet par Nicolas De Rycke, (désormais un des experts français de l'Osint au sein du Cabinet Axis&Co) et le réseau des anciens de l'EGE : l'AEGE par moi-même.

Si le rapport Martre a façonné l'Intelligence économique, le rapport *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale* du député Bernard Carayon a permis un nouvel élan à la discipline par le déploiement d'une politique publique d'IE. Sous la gouvernance et l'appui de Bernard Carayon, l'AEGE organisera alors le colloque « France Europe Puissance » qui réunira 1300 personnes à la Mutualité. Le marché de l'IE est alors devenu mature avec ses formations, ses sociétés de conseils, ses départements dans les organigrammes des groupes

et ETI, et enfin ses associations. Un an plus tard, en 2005, l'AEGE organisera un événement festif devenu référence : le Gala de l'IE ou toute la profession avait répondu présent.

Depuis, elle n'a cessé de grandir et se professionnaliser pour devenir un soutien solide à l'EGE, comme une communauté favorisant le développement de l'intelligence économique.

Acteur de la professionnalisation et de l'emploi des étudiants

La professionnalisation des étudiants reste pour les jeunes une étape importante d'un parcours EGE, en travaillant sur des cas réels, en lien avec des grands groupes privés et acteurs du public, en particulier le ministère des Armées. Cette professionnalisation du réseau est aussi venue par la naissance en 2005 des formations continues pour cadres. Les conséquences furent visibles dans la capacité du réseau à apporter une aide précieuse aux étudiants et auditeurs à pénétrer le marché de l'emploi, pas toujours aisé à décrypter. Cette force de l'AEGE se mesure clairement aujourd'hui en proposant une alternance à chaque étudiant en contrat d'apprentissage.

Afin d'améliorer encore les interactions « École Réseau », les enseignants EGE ont désormais le statut d' alumni, et

renforce notre capacité à agir comme promoteur de l'IE à la française. Le réseau a d'ailleurs pris le nom d'« experts en IE » que l'École a depuis déposé en titre RNCP.

Les clubs, bras armés du réseau

Pour faire travailler les anciens et les étudiants ensemble, responsabiliser ces derniers sur des projets réels, aider à la reconnaissance de l'EGE et de l'intelligence économique, l'AEGE a depuis quelques années construit des cellules qui renforcent la capacité du réseau à se développer sur l'ensemble des disciplines de l'IE. Ces clusters, ouverts à tous, existent désormais sous forme de Club, avec pour mission principale de mieux comprendre l'univers du management de l'information. Ces clubs, dorénavant projets pédagogiques dans la scolarité des étudiants, sont devenus des acteurs de référence dans les disciplines au sein desquelles ils agissent. Notons en particulier le Club Osint et Veille, organisateur de challenge CTF parmi les plus renommés en France (317 au FIC, Hunt, suivi du conflit russo-ukrainien avec Xavier Tytelman) ou encore le Club Cyber et Risques qui coorganisent les Cyberdays et Riskdays...

Si la production d'études et articles et la réalisation d'évènements sont les principales activités de ces derniers, l'expertise et la connaissance du marché permettent une aide considérable à l'École, dans

l'identification de nouveaux enseignants ou de nouvelles thématiques, pour toujours mieux appréhender le monde de demain.

Le rapport continu à la production de connaissance

Toujours directement liée à l'enseignement « Harbulot », la production de connaissance est l'une des activités majeures du réseau depuis sa création. En 2010 est mis en ligne le Portail de l'IE, site Internet capitalisant sur toutes les ressources de l'intelligence économique (personnalités, sociétés de conseils, définitions, ouvrages...), mais aussi de nombreux articles et études produits par la communauté. Devenu référence dans la discipline, le Portail est aujourd'hui « Le Média de l'IE » permettant à l'internaute d'appréhender la matière.

La connaissance se véhicule aussi au travers des conférences et colloques et dans ce registre l'AEGE est aujourd'hui un acteur solide dans l'organisation d'événements avec plus de 150 événements par an, avec une diversité de sujets liés à la transversalité de la discipline. Ouverts à tous, ces manifestations enrichissent notre communauté en favorisant le partage et ouvrent les portes à de nouvelles thématiques, permettent la rencontre de nouveaux acteurs.

Un réseau ouvert pour favoriser l'échange et la sensibilisation de l'IE

Si la communauté est solide, elle reste néanmoins très ouverte et compte de nombreux partenaires comme Cap Digital (collectif européen d'innovateurs du numérique), le GFII (acteurs publics et privés de l'industrie de l'information numérique), l'ANSSI, le ministère des Armées et bien d'autres avec qui nous interagissons. Ces collaborations multiples nous ont entre autres permis en 2007 de réaliser au profit du SGDN (Alain Juillet, alors responsable intelligence économique (HRIE) auprès du Premier ministre) et de l'IHEDN le film TRACE, court métrage pédagogique, réalisé par Emilie Mathelin et Bartol Zivkovic, qui avait pour objet se prémunir des ingérences étrangères et mettre en avant le dispositif français d'IE. Ce film fut pendant des années dans les malles des ministères et autres structures parapubliques, pour sensibiliser les entreprises à la prédation économique.

Avec déjà plus de 3000 membres issus des formations EGE, de nouvelles communautés se lient à l'AEGE avec le positionnement d'ambassadeurs dans différentes structures comme à l'IHEDN Jeunes, l'ANSSI, le Medef, les anciens du Master IE de Poitiers, du Cissé de Bercy, du Synfie (Syndicat de l'IE) qui favorisent des projets

collaboratifs. Citons la nouvelle mineure Intelligence stratégique que coordonne l'AEGE au profit de l'Epita (École de référence française dans l'enseignement de l'informatique) née de la rencontre du directeur Joël Courtois puis de son successeur Philippe Dewost, avec des anciens double diplômés Epita et EGE comme Rama Divedi et Romain Schloesing. Cette mineure permet à 50 ingénieurs en dernière année d'être initiés à l'intelligence stratégique.

Le déploiement d'un tel réseau fut accéléré par l'implantation de l'École, depuis sa création, dans le centre de Paris, proche de nombreuses structures de décision, grands groupes et ministères. Ce lieu permet de faciliter grandement les rencontres et la vie du réseau. Chaque semaine il y a le passage d'anciens pour parler projets, pour interagir au sein d'un club ou tout simplement partager un moment d'amitié autour d'un verre.

Une communauté, une tribu, une famille.

Le lien ancien et étudiant est une des colonnes vertébrales du lien EGE-AEGE. Chaque jeune a un parrain pour l'accompagner dans sa scolarité et de nombreux moments de rencontre sont organisés tout au long de l'année dont les célèbres carrés (initié en 2004, le Carré est la soirée mensuelle de rencontre qui réunit de 100 à 300 personnes, étudiants, anciens, enseignants

et extérieurs pour partager, parler emploi, projets). Une vie de promotion existe alors bien en amont de la rentrée d'une formation. L'AEGE pilote la vie des promotions avec de nombreuses rencontres comme des activités de cohésion, des afterworks thématiques, et des moments plus ludiques comme des activités sportives (parachutisme, tir...).

EGE 5.0

La grande originalité de l'écosystème EGE est l'interaction entre la production de connaissance, aujourd'hui portée par le CR451, le réseau AEGE et la pédagogie de l'École. Quelle école publie massivement les travaux des étudiants, quelle école positionne dans son projet pédagogique des projets avec les alumni. Quelle école permet à l'étudiant d'être au cœur de la discipline... L'expérience EGE devient alors un rite de passage entre l'étudiant et le jeune professionnel. Pour l'auditeur qui choisit une formation *executive*, il sortira transformé par sa capacité à analyser et décrypter le dessous des cartes. La recherche, le réseau et l'École continuent d'explorer l'univers du management de l'information, en ouvrant de nouveaux territoires comme le concept de guerre totale, l'approche cybersécurité, ou encore le concept de prédation, afin de mieux comprendre le monde de demain.

SUIVI

CAHIERS
DE LA
GUERRE ECONOMIQUE

Du « piège américain » au « traquenard » : Comment lutter contre la prédation économique ?

Par Nicolas Moinet²³

On ne présente plus le cas du rachat d'Alstom Power par General Electric tant l'histoire est bien connue notamment grâce au percutant documentaire *La guerre fantôme*²⁴, au témoignage poignant de Frédéric Pierucci²⁵ et au rapport de la commission d'enquête qui ne tardera pas à suivre « *chargée d'examiner les décisions de l'État en matière de politique industrielle, au regard des fusions d'entreprises intervenues récemment, notamment dans les cas d'Alstom, d'Alcatel et de STX, ainsi que les moyens susceptibles de protéger nos fleurons industriels nationaux dans un contexte commercial mondialisé* »²⁶. Un titre à rallonge pour le moins éloquent auquel manque néanmoins un concept clé également quasi-absent de la

23 Professeur des universités à l'IAE de Poitiers, intervenant à l'École de guerre Économique et chercheur associé au CR 451.

24 Documentaire réalisé par David Gendreau et Alexandre Leraître et diffusé par LCP-AN en 2017 avant d'être accessible sur <https://www.dailymotion.com/video/x68yqm9>

25 Frédéric Pierucci (avec Mathieu Aron), *Le piège américain*, JC Lattès, 2019.

26 Rapport de la commission d'enquête n° 897 présenté par Olivier Marleix et Guillaume Kasbarian, Assemblée nationale, Paris, 2018.

recherche²⁷ et sur lequel travaille désormais le CR451 : la prédation économique. Mais si l'histoire du rachat d'Alstom Power par General Electric est connue, en avons-nous réellement tiré tous les enseignements tant d'un point de vue théorique que pratique ? Autrement dit, de quoi le cas Alstom est-il le nom ? Y répondre, c'est déjà avoir la moitié de la solution pour se sortir d'une emprise et d'un rapport de forces défavorables à la France et à l'Union européenne.

Jusque-là peu pourvue d'articles académiques traitant explicitement de guerre économique, la *Revue française de gestion* (RFG) accepte (lecture en double aveugle) en 2019 un article co-écrit avec Olivier Coussi sur la vente d'Alstom à General Electric, vue comme une extension du domaine de la prédation et analysée au prisme du couple agilité/paralysie²⁸. L'étude approfondie des mécanismes à l'œuvre révèle un nouveau mode de prédation économique dont le bras armé, l'extraterritorialité du droit américain²⁹, se conjugue avec des comportements

27 À l'exception notable de Michel Volle, *Prédation et prédateurs*, Economica, 2008.

28 Olivier Coussi, Nicolas Moinet, « Extension du domaine de la prédation : la vente d'Alstom à General Electric », *Revue Française de Gestion*, vol.45, n°285, novembre-décembre 2019, Éditions Lavoisier 2020, pp. 211-227. Disponible sur <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2019-8-page-211.htm>

29 Ali Laïdi, *Le droit, nouvelle arme de guerre économique*, Actes Sud, 2019.

culturels persistants liés à l'arrogance³⁰.

Dans l'article paru dans la RFG, nous rappelons que le concept de prédation économique trouve sa source dans les travaux de Thorstein Veblen, qui fût le premier à le développer et à l'envisager comme une attitude personnelle et collective de combat permanent érigé en valeur et mode de vie³¹. Sortant d'une grille de lecture presque exclusivement marxiste, la prédation est définie par Michel Volle dans un sens plus large et plus complet comme une « relation où l'une des deux parties impose une transaction à l'autre sans contrepartie »³². Elle se matérialise alors sous différentes formes : péages, confiscations, commissions illicites, rétro commissions, corruption, blanchiment ou noircissement. Et à Michel Volle de souligner que « la prédation à grande échelle est nécessairement le fait d'un réseau de personnes solidaires et liées par un pacte implicite qui leur garantit le secret, gage d'immunité »³³ ... et qu'elle n'est pas toujours illégale ou criminelle.

C'est cette logique de prédation que va contrecarrer Jean Boustani. À l'instar de Frédéric Pierucci dans l'affaire

³⁰ Nicolas Moinet, « L'arrogance, entre incommunication et imposture stratégique », *Hermès*, n° 64, CNRS Éditions, 2012, pp. 177-183.

³¹ Thorstein Veblen, *Théorie de la classe de loisir*, (traduction de Louis Evrard, édition originale en 1890), Gallimard, 1970, p. 15.

³² Michel Volle, op.cit., p. 9.

³³ Ibid., p. 33.

Alstom, Jean Boustani va subir les foudres du DOJ – le département de la Justice américain - et être incarcéré. Motifs : corruption, fraude et blanchiment d'argent, dans le cadre d'une vente colossale de 2 milliards de dollars de matériels par le groupe de construction navale Privinvest au Mozambique. Car l'Amérique n'apprécie pas que l'on vende du matériel à l'Afrique sans lui demander la permission... Mais soutenu par son entreprise, Jean Boustani va résister et mener un combat judiciaire contre le DOJ... qu'il va remporter ! Son histoire est racontée dans *Le Traquenard*, un ouvrage paru chez le même éditeur, qui publiera Pierucci trois ans plus tard, et co-écrit avec le journaliste d'investigation Erwan Sez nec.

Le procès de Jean Boustani devant la cour du district-est de New-York a duré du 15 octobre au 2 décembre 2019. Le moyen le plus simple de comprendre ce qui s'est joué devant ce tribunal, est bien entendu de lire cet ouvrage, qui devrait d'ailleurs être disséqué dans toutes les formations en intelligence économique. En complément, l'École de Pensée sur la Guerre Économique a publié en exclusivité les comptes-rendus d'audition³⁴. Des données publiques mais d'un usage malaisé, compte tenu de leur longueur : 5000 pages de PDF, sans index... Pourtant, ces documents montrent qu'il est possible

34 <https://www.epge.fr/4618-2/>

d'obtenir justice aux États-Unis à condition d'en avoir la volonté. Cette grande nation n'est pas monolithique et peut reconnaître ses torts dès lors que l'on décide de faire valoir ses droits. Pour faciliter les recherches dans cette masse d'information, le journaliste Erwan Seznec a réalisé un sommaire par journée. Il indique également quelques passages clés du procès. Les moments à lire en intégralité seraient *l'Opening Statement* de Michael Schachter, avocat de la défense, et bien entendu, la déposition de Jean Boustani lui-même.

Alors que le cas la vente d'Alstom à General Electric, analysée comme une extension du domaine de la prédation au prisme du couple agilité/paralysie³⁵, avait confirmé l'axiome qui veut que toute institution ancienne soit parasitée par un ou plusieurs réseaux, internes ou externes et que l'arrogance des réseaux français ait annihilée toute capacité de réaction à l'attaque américaine que l'on ne peut envisager – avec le recul – que comme planifiée, le procès de Jean Boustani montre que même dans un rapport du faible au fort, les seules batailles perdues sont celles qu'on ne mène pas. À suivre et à méditer...

35 Olivier Coussi, Nicolas Moinet, op.cit.

POINTS DE REPÈRE

CAHIERS
DE LA
GUERRE ECONOMIQUE

Séminaires de recherche CR451³⁶

par Ali Laïdi

Séminaire de recherche CR451 sur les menaces pesant sur la grande distribution européenne

Le CR451 recevait mercredi 14 septembre 2022, Vincent Mayet, directeur général retail chez Havas, expert du commerce mondial. Nous avons échangé autour de la problématique suivante : la grande distribution européenne prise en étau par les géants américains et chinois.

Vincent Mayet étudie depuis des années les modèles américain et chinois. Il a publié de nombreuses études sur le sujet dont un ouvrage intitulé *Amazon, main basse sur le futur* (Robert Laffont, 2019). Il alerte depuis de nombreuses années les responsables politiques et économiques sur le retard européen dans ce domaine.

Dans un premier temps, Vincent Mayet a tiré un constat implacable sur l'incapacité des grandes enseignes européennes à mener la course aux côtés des Amazon, Google et autre Alibaba...

Ces acteurs ont compris très tôt que la véritable valeur

³⁶ Les enregistrements vidéo de ces séminaires peuvent être regardés sur le site du CR451.

ajoutée de leur secteur était la technologie, laquelle génère la data. Même le distributeur historique américain Walmart a su se réinventer pour éviter de se faire laminer par ses concurrents. Il a investi des milliards de dollars dans sa digitalisation.

Or, les dirigeants des enseignes européennes en sont restés au stade du magasin et n'ont pas vu le virage technologique. Pire, ils ne semblent toujours pas en prendre conscience. Il suffit de se plonger dans les dépôts de brevets d'Amazon et d'Alibaba pour mesurer le gouffre existant entre Américains et Chinois d'un côté et Européens de l'autre. Une grande partie de ces brevets concernent la livraison des marchandises jusqu'au client final. En particulier, les drones de toutes les tailles et même des dirigeables de marchandises capables d'envoyer des petits drones. Lesquels ne seront pas seulement affectés au transport, mais également à l'enregistrement d'informations sur l'appartement ou la maison du client (état du toit, du gazon, du garage...). Et ce afin de lui proposer de nouveaux services. Il existe même des brevets afin de stocker des marchandises dans les mers et océans et les faire remonter à la surface à une heure précise....

Pour Vincent Mayet, l'absence de réaction des Européens est une question de mentalité et de volonté. Ce qui

le frappe, c'est la capacité des grands entrepreneurs américains et chinois (Jeff Bezos, Jack Ma...) à proposer une vision de la consommation de demain, voire du monde. Avec un principe majeur : la pente naturelle de l'être humain étant de dépenser le moins d'énergie possible, il doit être servi le plus rapidement possible et sans qu'il se fatigue pour faire ses courses. D'où les nombreux services pour lui faciliter la vie, quitte à le dépouiller de toutes ses données personnelles (comme en Chine où les expériences d'AliPay sont allées trop loin même au regard du Parti communiste). L'intelligence artificielle est déjà une réalité et dans ce domaine aussi l'Europe est absente.

Vincent Mayet loue également la capacité des financeurs chinois et américains à prendre des risques et à investir des millions de dollars dans un projet porté par un entrepreneur qui développe une véritable vision. Contrairement à une idée reçue, ces investisseurs regardent à long terme et n'ont pas toujours l'œil rivé sur les résultats trimestriels des entreprises.

Face aux propositions américaines et chinoises, il n'y a aucun contre récit européen. Les acteurs européens sont totalement absents de la compétition mondiale et l'Europe risque de devenir le champ de bataille des géants américains et asiatiques. Vincent Mayet rappelle

la phrase terrible prononcée par le président Macron : les Américains ont les GAFAM, les Chinois les BATX, les Européens le RGPD. L'Europe ne peut pas se contenter de la réglementation pour se défendre et espérer casser les géants du numérique. Un combat perdu d'avance selon Vincent Mayet. D'ailleurs, à ses yeux, le RGPD reste incomplet. « Il aurait fallu rendre les citoyens propriétaires de leurs données et leur offrir la capacité de les monnayer aux grands opérateurs. »

La situation ne pousse donc guère à l'optimisme.

Voici les axes de recherche qui se détachent de cet échange avec Vincent Mayet :

- Quelles sont les failles des propositions américaines et chinoises : réglementaire, mais aussi éthique (surveillance massive, dépouillement de notre intimité...), économique (dégâts sur les territoires en matière d'emploi et d'urbanisation), politique (choix de société et dépendance envers un modèle étranger) ?
- Comment construire une vision européenne sur la grande consommation qui soit à la fois économique, politique et même culturelle. L'Europe a des valeurs qu'elle doit faire valoir. Hélas, personne en Europe ne travaille sur cet axe. « Il n'y a pas de penseur européen sur le

commerce » regrette Vincent Mayet.

- Un tel récit pourrait s'appuyer sur les territoires et les valeurs qu'ils portent. Vincent Mayet fait une comparaison osée, mais très parlante. Il fait référence à la guerre du Vietnam : pendant que les B52, qui représentent les acteurs américains et chinois, bombardent le terrain, les villageois Viêt-Cong se livrent à une résistance minutieuse et acharnée dans chaque village. Nous sommes les Viêt-Cong du commerce.
- Quel rôle pour un État stratège ? Vincent Mayet considère qu'il faut commencer par renforcer l'émergence d'un Cloud souverain et donner les moyens à des entreprises européennes comme OVH de devenir un leader mondial.



Production de connaissances EGE

Site Infoguerre (notes et rapports d'analyse des étudiants)

Portail de l'IE (articles sur l'actualité de l'IE)

Rapports d'alerte (approche du temps présent)

Rapports de vigilance (suivi du moyen/long terme)

Cahiers de la guerre économique (conceptualisation, dossiers d'étude)

Document du type « J'attaque » (grille de lecture offensive)

Séminaires des clubs AEGE



Production de connaissances du CR451

Site epge.fr

Site CR451

Réalisation d'un rapport annuel sur la guerre économique avec les éditions du Nouveau Monde.

Chaîne YouTube CR451 sur laquelle on peut voir des documentaires produits par le centre (création de cinq documentaires sur la culture civile de la guerre de l'information) et écouter des podcasts de la série « 50 ans de guerre de l'information ».

Organisation des séminaires de recherche.

Colloques thématiques (GE/GI).

Élaboration d'une base de connaissances sur la guerre économique et la guerre de l'information.

Les formations à l'EGE

- MBA1 alternance **Risques et Intelligence Economique (RIE)**
- MBA2 alternance **Risques, Sûreté Internationale et Cybersécurité (RSIC)**
- MBA2 plein temps **Stratégie et Intelligence Economique (SIE)**
- MBA1 plein temps **Renseignement et Intelligence Economique (RENSIE)**
- Executive MBA **Management stratégique et intelligence économique (MSIE)**
- Executive MBA **Management de la Cybersécurité et Gouvernance des Systèmes d'Information (MACYB)**
- Executive MBA **Management des Risques et Gestion de la Sûreté Globale (MARS)**



ABONNEMENT

CAHIERS
DE LA
GUERRE ECONOMIQUE

Nom.....

Prénom.....

Adresse.....

Code postal..... Ville.....

Pays.....

Courriel.....

Je m'abonne à partir de (mois)..... (année).....

Coupon abonnement ou sur papier libre à envoyer à : Abonnement Cahiers, Les Influences,
23 rue Bénard - 75014 Paris

Je souscris un abonnement d'un an pour *Les Cahiers de la Guerre Économique* à compter
du

40€ pour 4 numéros ; 50% de réduction.

Je paie par chèque à l'attention de L'Agence Les Influences.

Je désire recevoir une facture acquittée.

.....
CPPAP : en cours - 4 N°/an

Directeur de la publication : Christian HARBULOT

Secrétaire général de rédaction : Bartol ZIVKOVIC

EGE, 196, rue de Grenelle - 75007 Paris

Assistance à l'écriture et l'édition : L'Agence Les Influences
23, rue Bénard - 75014 Paris

Conception - édition : Arnaud Lemaire, Valérie Chesselet

contact@lesinfluences.fr

N° ISBN : 978-2-490625-26-0

Commission paritaire en cours

©EGE/avril-juin 2022

**« Apprendre à penser
autrement. »**

Les Cahiers de la Guerre économiques
est une publication trimestrielle de l'**EGE**.

#8

- Dossier** *La genèse de l'École de Guerre Économique*
- Réflexion** *Du « piège américain » au « traquenard » :
Comment lutter contre la prédation
économique ?*
- Repères** *Les menaces pesant sur la grande
distribution européenne*



9 782490 625161

www.ege.fr/infoguerre

ISBN 978-2-490625-26-0

15 €