



# Communication & Influence

N°72 - Avril 2016

*Quand la réflexion accompagne l'action*

## Fabricants d'intox et manipulateurs dans la guerre mondiale de l'information : Le décryptage de Christian Harbulot

### Pourquoi Comes ?

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

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

*"L'information (vraie ou fausse) est une arme parfois plus efficace que le fusil, la diplomatie, la justice ou la loi." Malheureusement, constate Christian Harbulot en ouverture de son dernier livre, Fabricants d'intox – La guerre mondialisée des propagandes (Lemieux éditeur, 2016), à la différence de ce que l'on observe dans le monde anglo-saxon, en Chine, en Russie ou en Israël, "une telle évidence n'entre pas dans le champ de vision de nos élites"...*

*Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Christian Harbulot plaide pour un retour au réalisme. Directeur de l'Ecole de guerre économique, pionnier de l'intelligence économique dont il est un des meilleurs spécialistes, ayant beaucoup*



*publié et travaillé concrètement sur ces questions, il nous montre comment démonter les manœuvres de désinformation et de manipulation qui nous assaillent et nous ruinent, tant sur le plan diplomatique que dans la guerre économique. Alors, que faire ? Peut-être réapprendre avec lui l'art des opérations d'influence...*

*Dans votre dernier livre, Fabricants d'intox – La guerre mondialisée des propagandes (Lemieux éditeur, janvier 2016), vous mettez en évidence les logiques à l'œuvre en matière de guerre de l'information, essentiellement dans les champs stratégiques et géopolitiques. Quid de l'intox dans la guerre économique ?*

La guerre économique est un des champs d'affrontement où l'information est utilisée de manière très efficace. Contrairement à la guerre militaire, les démarches offensives sont très difficilement identifiables dans la mesure où les entreprises qui attaquent

des concurrents ne le revendiquent pas et font tout pour ne pas être démasquées. En revanche, les résultats de ces stratégies offensives peuvent aboutir à des pertes de marchés, des diminutions importantes d'activités, des suppressions d'emplois, des rachats et des faillites. Les techniques d'attaques informationnelles sont très diversifiées. Les plus courantes, qui touchent à la fois les grandes et les petites entreprises, reposent sur la rumeur lancée pour porter atteinte à l'image de l'adversaire. Ces actions sont relativement banales car elles sont menées dans les



milieux fréquentés par les différentes parties prenantes. La propagation de la rumeur dépend de son contenu et de la manière dont elle va être colportée. Les sujets de ces rumeurs portent généralement : d'une part sur l'activité économique, par la mise en exergue de prétendus mauvais résultats financiers, de visions pessimistes entretenues sur l'évolution du chiffre d'affaires ou sur la perspective de futurs licenciements ; d'autre part sur la notoriété des dirigeants, par des sous-entendus sur leur capacité à diriger ou encore sur leur vie privée prétendument dissolue.

Le développement des médias en ligne a diversifié les modes opératoires concernant la rumeur. Des sites boursiers sont ainsi la cible de manipulateurs d'opinion, qui jouent à la baisse puis à la hausse sur le cours d'actions très

**Internet a donné le moyen au faible de construire son propre modèle de résonance en direction de la société civile, des médias et du monde économique.**

faiblement cotées, en fournissant des informations non fondées. Les opérations sophistiquées sont plus rares et ne se limitent pas à la diffusion de rumeurs. Les opérations les plus réussies reposent sur des manipulations assez habiles de l'information. L'objectif est d'amener l'adversaire à s'enfermer dans une justification peu convaincante ou de lui faire

rebrousser chemin. Les opérations de guerre économique menées à un niveau stratégique sont de plus en plus axées sur des logiques d'encercllement par l'information ou d'occupation du terrain par la production de connaissances. L'usage offensif du droit par certains pays, comme les Etats-Unis, alimente aujourd'hui un certain nombre de polémiques qui découlent du traitement du dossier Alstom. Comment expliquer qu'un cadre dirigeant d'Alstom puisse être incarcéré dans une prison de haute sécurité pendant quatorze mois dans une affaire de versement de commission et être ensuite remis en liberté après que General Electric ait racheté une partie d'Alstom ?...

**En un temps où la croissance de l'information est exponentielle, il est vital de se donner les moyens de préserver sa lecture des faits.**

*Aujourd'hui, ce ne sont plus seulement les grandes entités qui produisent de l'intox. Les petites, voire de simples individus, peuvent prendre l'avantage. Assiste-t-on ainsi à un basculement de la logique de puissance, le "faible" pouvant menacer le "fort" ?*

Le cas d'école de Suez au Brésil reste dans les mémoires. Tant qu'il s'agissait de déplacer des paysans sans terre pour construire un barrage, Suez pouvait expliquer qu'il fournissait des terres aux paysans concernés, ainsi qu'un logement dans un village doté d'un dispensaire. Lorsqu'il a fallu déplacer des Indiens dans une zone forestière, les détracteurs du projet ont réussi à décourager Suez de répondre au plus grand appel d'offres du pays dans ce type d'activités. Le développement d'Internet a modifié la gestion des rapports de force. Le fort détenait auparavant les principaux leviers de la puissance dans la société de l'information (réseaux relationnels, pression financière, liens avec les médias). Internet a donné le

résonance en direction de la société civile, des médias et du monde économique. Le faible s'est aussi fortement professionnalisé dans son apprentissage des technologies de l'information. Le fonctionnement des ONG les plus agressives le démontre, comme on peut l'observer dans le déroulement de nombreuses polémiques les impliquant contre des entreprises.

A cet égard, les réseaux sociaux constituent de véritables espaces informationnels autonomes qui remettent en cause les formes classiques de communication. Le faible peut consacrer beaucoup de temps à attaquer sa cible par l'information. Ce n'est pas le cas du fort, lequel se trouve accaparé par son cœur de métier. Les personnes chargées de traiter ces questions dans l'entreprise sont mobilisées sur beaucoup d'autres dossiers. Le fort s'en trouve affaibli et le faible en profite. Les entreprises préfèrent souvent reculer jusqu'au déclenchement de la crise leur prise de conscience du sujet et il est très rare qu'elles osent en tirer des leçons durables. La définition des compétences à acquérir pour faire face à ces offensives informationnelles est encore une question peu évoquée dans les grandes entreprises. Les plus exposées dans la guerre économique passent d'un stade défensif à une attitude plus proactive qui combine des actions de lobbying, d'intelligence économique et guerre de l'information.

*Dans cette même logique, n'observe-t-on pas une réelle montée en puissance de la société civile ? La capacité à pouvoir douter - donc à savoir décrypter les agissements des fabricants d'intox - n'est-elle pas une garantie essentielle de notre liberté d'agir, de penser et tout simplement d'être ?*

Les situations conflictuelles générées par le développement d'Internet obligent les acteurs de la société civile à respecter un code de conduite qui préserve leur légitimité dans la prise de parole. Je consacre un chapitre de mon ouvrage aux dérapages de la société civile et j'essaie d'en cerner les mécanismes. Au-delà des prises de position plus ou moins fondées pour dénoncer le comportement de certaines entreprises, apparaissent deux types de problèmes récurrents. Tout d'abord, il y a ce que j'appelle les créateurs de rente de situation. Ce sont des protestataires qui n'hésitent plus à tirer profit de leur prise de parole en cherchant à entretenir des débats, lesquels attirent l'attention des médias sur leur démarche sans pour autant être capables de fournir les éléments de démonstration qui corroborent leurs dires. Ce type d'attitude est d'autant plus nuisible que l'argumentation scientifique et le discours technique retiennent moins l'attention des journalistes que la parole critique d'un internaute ou d'un citoyen.

Ensuite, certaines prises de position de nature sociétale peuvent être le résultat d'une opération d'influence orchestrée par une force "invisible". Des puissances ou des entreprises ont compris qu'il était particulièrement efficace de faire passer par le biais de la société civile des messages destinés à déstabiliser l'image ou affaiblir la position de leurs adversaires. On comprend donc bien que la survie de la démocratie dépend de notre capacité à pouvoir adopter une posture critique. Aussi, en un temps où la croissance de l'information est exponentielle, il est vital pour chacun d'entre nous de se donner les moyens de préserver sa propre lecture des faits et surtout de ne pas devenir dépendants des phénomènes de résonance. ■

## EXTRAITS

**Les nouvelles armes de la connaissance**

Les nouvelles armes de la connaissance : tel est le titre que Christian Harbulot a choisi de donner à la conclusion de son dernier livre, *Fabricants d'intox (op.cit)*. Alors que nombre d'observateurs se focalisent sur les seules dimensions technologiques de la révolution numérique, Christian Harbulot met l'accent sur l'importance des contenus, leur maîtrise, leur cohérence et leur logique tout au long de la chaîne informationnelle. Extraits (p. 157 à 162).

***Savoir et pouvoir douter : un élément-clé de notre liberté***

"L'intox est-elle toujours une arme aussi dévastatrice, comme l'a démontré la diffusion du Protocole des Sages de Sion au siècle dernier ? La réponse serait positive si la société de l'information n'avait pas remis en cause les principes d'accès à la connaissance et la dimension exponentielle de son volume. Contrairement au passé, il est devenu possible de recouper l'information. Le chercheur, l'expert, le journaliste ont perdu ce monopole de la vérification des sources d'information. La première conséquence est la réduction temporelle de la nuisance d'une opération d'intox, aussi bien menée soit-elle. Le doute est une liberté qui n'est pas un produit dérivé de la théorie du complot. La formule de Descartes, "je pense donc je suis", prend aujourd'hui une dimension nouvelle.

"[...] L'émergence d'un second monde, immatériel, modifie le cadre de l'affrontement par l'instantanéité de la circulation de l'information et la croissance exponentielle du volume des connaissances. Ce qui est étrange dans cette avancée de l'histoire humaine, c'est la difficulté que nous avons de nous poser des questions vitales pour notre avenir : quels sont les enjeux à venir, comment évoluent les rapports de force, quelle forme peut prendre la conquête de territoires informationnels dans ce nouveau monde, car il serait bien naïf d'imaginer que ce second monde ne connaîtra pas des affrontements d'intensité et de dimension similaires au précédent. En 2016, l'attention reste fixée sur l'innovation technologique comme si le progrès était la seule finalité de l'activité humaine. Rares sont ceux qui s'interrogent sur le caractère conflictuel de ce monde immatériel. Les indications que les Etats-Unis nous ont données sur leur approche de ces nouveaux espaces informationnels sont pourtant assez démonstratives : contrôle d'Internet, prédominance dans les instruments de navigation dans la connaissance, suprématie commerciale dans l'économie numérique. Au cours des années 2000, les pays en quête de puissance ont remis en cause la suprématie de l'anglais. L'Internet chinois a réinventé la notion de frontière sur le web en utilisant la langue nationale comme périmètre de développement spécifique. L'émergence d'une société civile virtuelle suscite aussi de nombreux appétits dont la nature culturelle dépasse le strict cadre commercial. Dans un premier temps, l'essor des réseaux sociaux a été impulsé par les outils américains. Facebook a longtemps semblé indétrônable. Les Chinois ont inventé leurs propres réseaux sociaux. Les Russes ont eu une démarche assez comparable. La souveraineté numérique est devenue un enjeu stratégique au même titre que le fut dans le passé la recherche de l'unité territoriale des Etats."

***De l'art d'utiliser la connaissance comme une arme offensive***

"Les guerres de l'information qui ont commencé à façonner les contours de l'affrontement dans le monde immatériel sont au cœur de ce processus de répartition. Le faible s'est peu à peu créé un espace de manœuvre dans le monde immatériel. A la fin du siècle dernier, la campagne de protestation contre l'accord multilatéral pour l'investissement a été la première victoire de la société civile contre des Etats. Les perdants ont tiré les conclusions qui s'imposaient comme le démontre l'opacité qui entoure les négociations du projet de traité transatlantique entre les Etats-Unis et l'UE. Pour suivre l'évolution de ces nouvelles formes d'affrontement informationnel, de nouvelles grilles de lecture sont nécessaires. La sphère djihadiste est en apparence son illustration la plus visible. Mais cette zone d'affrontement informationnel est bien peu de chose par rapport aux confrontations déjà amorcées sur la prise de contrôle des grandes voies d'échange et de développement de cette nouvelle économie mondiale. La mesure de l'agressivité d'un pays, d'une entreprise ou d'un acteur de la société civile ne se mesure plus dans sa communication. L'analyse des stratégies d'influence sur ces différents échiquiers démontre que l'art de la guerre consiste à dissimuler son véritable objectif en se drapant dans la peau du personnage qui vous veut du bien.

"Dans la société de l'information, l'intox est devenue une arme de plus en plus voyante. La démultiplication des champs d'affrontement informationnel complique la démarche pour obtenir une victoire. Rares sont les fausses informations qui ont une longue durée de vie. En revanche, les modes de fabrication de la connaissance qui sont à l'origine de l'armature du monde immatériel, sont destinées à durer le plus longtemps possible pour celui qui en tire un avantage stratégique. Il résulte de cette mutation systémique de nouvelles règles du jeu. Le combat informationnel n'est plus conditionné exclusivement par l'art de la tromperie. Il est désormais soumis à la manière d'utiliser la connaissance comme une arme offensive. Les plus habiles sont ceux qui parviennent à leurs fins en donnant à leur discours une résonance plus légitime que celle de leur adversaire."

## EXTRAITS

### Des liens consubstantiels entre puissance et influence...

*En avril 2014, Christian Harbulot publie Sabordage, sous-titré de manière on ne peut plus explicite Comment la France détruit sa puissance (Editions François Bourin). Il dresse de notre pays un constat implacable et le dit de manière très crue : "La France n'a pas su inventer de modèle alternatif aux dynamiques de conquête générées par les économies de combat. De son côté, l'Union Européenne est devenue vulnérable à partir du moment où elle s'est centrée sur le développement d'un marché intérieur déréglementé et a encouragé le démantèlement des champions nationaux pour favoriser la concurrence intérieure et extérieure. Une telle posture apparaît aujourd'hui comme dangereuse voire suicidaire en cas d'aggravation de la situation économique du monde occidental." Christian Harbulot, dans la conclusion de cet essai, pose donc la délicate question de savoir comment exister dans ces conditions. Et confirme que l'on ne pourra passer avec succès les épreuves à venir sans avoir retrouvé tout à la fois notre puissance et notre influence...*

"La France de 2013 est à la croisée des chemins. Elle ne survivra pas sans une stratégie de puissance adaptée aux multiples défis du monde présent et futur. Il ne s'agit pas d'être belliciste mais simplement d'avoir le courage d'exister. Le bilan des trois derniers siècles démontre que nous suivons une pente déclinante par manque de lucidité sur nos blocages culturels et notre incapacité chronique à nous battre pour une cause commune en dehors du temps de guerre. Les multiples dangers du monde matériel et l'immense opportunité que nous offre le monde immatériel impliquent un changement de posture de nos élites. Le suivisme à l'égard des Etats-Unis est une ligne politique qui ne peut être une fin en soi. Nous sommes condamnés à penser l'avenir de la France sur d'autres bases de réflexion que celles des élites d'avant-guerre."

#### **Le tragique abandon de toute volonté de puissance**

"La problématique de la construction européenne aurait pu créer les bases d'une nouvelle approche de la puissance par le biais de la Communauté Européenne de Défense. L'échec du projet enterra toute réflexion sur le sujet. A partir des années 1950, la question de la puissance (militaire, économique et culturelle) est devenue un sujet tabou au sein de la Commission de Bruxelles. Pour ne pas perdre la face, les gouvernements des Etats membres de l'Union Européenne ont habilement présenté ce refus d'assumer une stratégie comme un dépassement humaniste des risques inhérents à la recherche de puissance. Mais cette bonne intention diplomatique n'a pas doté le vieux continent d'une capacité à exister de manière autonome. Créé sous l'impulsion à peine masquée des Etats-Unis pour stopper la progression géopolitique de l'URSS, l'Europe du traité de Rome vit depuis des années sous le contrôle indirect de Washington. Cette dépendance n'a jamais été assumée électoralement. Autrement dit pour nos médias, elle n'existe pas. Mais il suffit que les Etats-Unis mettent un genou à terre pour sentir le désarroi affectant les élites françaises qui ont cautionné ce choix. Lorsque la crise financière a éclaté en 2008, j'ai suivi les deux premiers mois avec un groupe d'étudiants de l'EGE qui travaillait dans le cadre d'un exercice mené avec des membres de la branche française du *Boston Consulting Group*. A notre grande surprise, ces experts admettaient qu'ils ne savaient pas ce qui allait se passer, non par incompetence mais simplement parce qu'ils ne savaient pas ce qu'allait faire l'Amérique. Ce sentiment de faiblesse est resté comme une marque au fer rouge. L'Europe n'est pas notre base de repli si la puissance dominante en venait à perdre le contrôle du système."

#### **Le sursaut gaullien**

"Peut-être avons-nous jeté un peu vite aux oubliettes de l'Histoire cet acharnement du général de Gaulle à préserver la France des influences extérieures qui pouvaient avoir une incidence négative sur sa destinée. Si sa tentative de troisième voie n'avait aucune chance de réussir, sa volonté de puissance n'était pas dénuée de bon sens. Il est dommage qu'il l'ait habillée d'un discours sur la grandeur qui échappait à la plupart des Français. Contrairement à tous les autres, De Gaulle avait compris que la France était une entité qu'il ne fallait pas détruire parce qu'elle était la seule capable d'assurer une protection militaire, économique et culturelle à sa population en cas de crise majeure. Le jeu de défiance auquel se livrent les Présidents de la République depuis la mort du fondateur de la Ve République, s'est traduit par un appauvrissement graduel de notre capacité de penser notre avenir. Il est grand temps de stopper ce processus. La France va devoir se battre sur plusieurs fronts en redéfinissant son périmètre de souveraineté. Il est évident que cet objectif est loin d'être atteint. Nous ne sommes pas encore prêts à changer de posture mentale. Nos élites tournent le dos à ce défi et continuent à faire comme si de rien n'était, comme le confirme Marie-Françoise Bechtel dans un entretien donné au magazine *Marianne* en janvier 2014. Selon cette ancienne directrice de l'Ecole Nationale d'Administration, le rapport des classes dirigeantes françaises à notre nation ne cesse de se dégrader. Devant un tel constat, il est plus que temps de changer la donne par une vision sereine de la puissance au service du bien commun. C'est au peuple de se mobiliser pour imposer cette nouvelle ligne politique. Sans une volonté politique collective hors du commun et une nouvelle approche des enjeux de la mondialisation, la France entamera pour de bon sa descente aux enfers."

## EXTRAITS

**Guerre informationnelle et opérations d'influence : le regard d'Alain Juillet**

*En mai 2015, une équipe de l'EGE rédige sous la direction de Christian Harbulot un rapport d'alerte intitulé La France peut-elle vaincre Daech sur le terrain de la guerre de l'information ? Alain Juillet, ancien Haut Responsable à l'Intelligence économique auprès du Premier Ministre, Président du Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises et de l'Académie d'Intelligence Economique, rédige la préface de l'ouvrage. Extraits.*

**Guerre informationnelle : le retard français**

"Contrairement à d'autres formes conflictuelles, la guerre de l'information qui se conduit dans le cyberspace n'a ni début ni fin. Elle peut être menée de tous les coins du monde avec la même efficacité. Elle donne un avantage d'autant plus fort à l'attaquant que la cible n'a pas prévu ou ne sait pas répondre. De surcroît le fort comme le faible peut l'utiliser utilement sous réserve d'en maîtriser les techniques. Il est étonnant de constater que contrairement aux Américains, aux Chinois, aux Russes ou aux Israéliens, nous n'avons toujours pas réagi, en dehors du Ministère de la Défense, et commencé à nous doter d'éléments de réponse. Peut-être est-ce le résultat de la pression des lobbies anglo-saxons ou altermondialistes, des ONG inféodées à des intérêts spécifiques d'Etats ou d'entreprises, et des journalistes d'investigations. Pour des raisons opposées, ils ne voulaient pas que la France puisse intégrer le club des nations capables de tuer dans l'oeuf ou de réduire l'impact des agressions géopolitiques, économiques ou sociales visant à la faire douter d'elle-même. Face aux actions d'influence, il faut savoir le plus rapidement possible démonter les arguments de l'adversaire et lui répondre. Il faut savoir identifier les désinformations qui retournent une opinion publique en lui donnant la conviction qu'elle est du côté de la justice. La manipulation sur l'Ukraine réalisée dans l'intérêt stratégique d'un de nos alliés ou sur la Syrie pour les intérêts économiques régionaux d'un autre, montre que nos citoyens sensibles au droit des peuples à disposer d'eux-mêmes, continuent à être facilement abusés par des professionnels ayant compris leur mécanisme de pensée. [...] La mondialisation d'internet, le volume et la circulation de l'information qu'elle autorise, donne à chaque individu une connaissance qu'il tient pour la vérité, l'ayant acquise sans passage par un média officiel. Par ailleurs, cet accès instantané à l'information permet de contourner la pensée plus ou moins unique des pays concernés et d'éviter toute censure, ce qui renforce la conviction intime du récepteur. Le problème est bien évidemment l'absence de contre-arguments face à une opinion construite sans nuances et sans intégration de l'ensemble du problème. Si vous y ajoutez l'impact des mots et des formules, et le poids des photos et autres vidéos orientées pour convaincre ou pour inquiéter, vous vous rendez compte que nos démocraties sont loin de pouvoir répondre à cette problématique. Pourtant, nous n'avons pas le choix, car la guerre de l'information est un élément constitutif majeur des conflits du 21<sup>e</sup> siècle."

**Il est grand temps d'apprendre à engager des opérations d'influence**

"Quand les Américains ont compris le bénéfice qu'ils pouvaient tirer de la guerre de l'information dans leur stratégie géopolitique et économique, ils ont su développer un nouveau concept de guerre adapté à la situation : on utilise conjointement des forces spéciales et des services de renseignement avec des campagnes d'information et de désinformation croisées avec des réglemations juridiques extraterritoriales pour attaquer en dégradé la cible, son environnement et le monde du web. On l'a vu au Proche-Orient pour le conflit israélo-palestinien, dans les Balkans avec la promotion de l'Etat kosovar. On l'a également vu dans la prise de contrôle de certaines grandes entreprises soumises à une pression considérable sur leurs dirigeants et leur environnement pour les amener à reddition. Les terroristes d'Al-Qaeda puis de Daech ont également bien compris tout le profit qu'ils pouvaient tirer de cette approche efficace et peu coûteuse. Que ce soit pour donner une image de puissance, faire connaître leur organisation et leurs idées, inciter des jeunes à les rejoindre, ou pour donner leurs instructions aux agents dormants et aux réseaux de soutien, ils utilisent l'internet dans toutes ses possibilités. Dans l'attaque de TV5, au-delà du niveau de capacité technique des agresseurs, il faut voir un test de neutralisation de l'information impactant toutes les autres télévisions. Que se passerait-il si demain toutes nos chaînes arrêtaient de fournir des informations pendant 24h?

"A ce niveau, il est intéressant de constater combien la loi française sur le renseignement, qui vise à donner à nos différents services les moyens de lutter efficacement contre le terrorisme, est décriée par quantité d'acteurs allant du lanceur d'alerte aux magistrats. Avant de s'alarmer d'une loi qui respecte nos valeurs tout en protégeant la République et ses citoyens, ils devraient s'intéresser au *Patriot Act* américain ou à sa version anglaise dont le moins que l'on puisse dire est qu'elles sont inimaginables chez nous. Ce qui me paraît par contre inquiétant est que notre loi ne parle que de l'utilisation de certains matériels et méthodes en défensif. Elle n'aborde pas le problème de la guerre de l'information qui est pourtant sous-jacent. Ce rapport d'alerte confirme ce que nous pensions il y a déjà 10 ans : il faut que la France entame une large réflexion sur ce sujet. Au-delà du besoin de veille dans les secteurs géopolitiques et économiques et de l'exigence de mise en place d'une sécurité efficace adaptée aux technologies d'aujourd'hui, il faut prendre conscience de la nécessité de préserver nos forces et nos avantages spécifiques face à cette nouvelle menace. Nous devons apprendre à pratiquer de manière autonome une nouvelle forme de renseignement et de nouveaux modes d'action permettant la mise en œuvre d'opérations d'influence et de contre influence offensives et défensives."

Pour télécharger le rapport dans son intégralité : [http://www.ege.fr/download/rapport\\_alerte\\_daech2015\\_1.pdf](http://www.ege.fr/download/rapport_alerte_daech2015_1.pdf)

## BIOGRAPHIE

Né en 1952, Christian Harbulot a un parcours atypique. Dans les années 1970, il est très engagé dans une démarche politique d'extrême gauche et tire de son expérience maoïste un savoir-faire qui lui sera très utile pour entamer une seconde vie. Dès le milieu des années 80, il se passionne pour un thème encore quasiment tabou, celui de la guerre économique. Il publie une étude, *Techniques offensives et guerre économique* (1990) qui retient l'attention du Premier Ministre Edith Cresson. Il conseille ensuite Henri Martre entre 1992 et 1994 et est l'un des trois auteurs de son rapport sur l'Intelligence économique au Commissariat général au Plan.

Durant les années 90, Christian Harbulot noue un dialogue original avec d'anciens officiers généraux qui ont joué un rôle déterminant dans le monde du renseignement (général de Marolles ancien chef du service Action du SDECE, général Mermet, ancien directeur de la DGSE). Il crée l'École de Guerre Economique à Paris en 1997 avec le général Pichot Duclos (ancien Directeur de l'École Interarmées du Renseignement et des Etudes Linguistiques). Il participe à la création du cabinet de conseil en communication d'influence Spin Partners dont il assure la direction depuis 1999. En 2008, il est nommé lieutenant-colonel de réserve par le ministre de la Défense, comme chargé de cours en intelligence économique au profit de l'état-major de l'armée de terre. Diplômé de Sciences Po Paris, titulaire d'un DEA d'analyse comparée des systèmes politiques de Paris I, Christian



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

Il a récemment publié *Fabricants d'intox* (Lemieux éditeur, 2016), *La France peut-elle vaincre Daech sur le terrain de la guerre de l'information ?* (EGE, 2015), *Sabotage* (Editions François Bourin, 2014). Il est aussi le coordinateur du *Manuel d'intelligence économique* (PUF, coll. Major, 2012 – réédition 2015). Il est aussi co-auteur avec Eric Delbecque de *La guerre économique* (PUF, Que sais-je ? 2010), co-directeur de l'ouvrage collectif *Les chemins de la puissance* (éditions Tatamis, 2007), auteur de *La main invisible des puissances* (Ellipses, 2007), co-auteur de *La France a-t-elle une stratégie de puissance économique ?* (Lavauzelle, 2004), co-auteur de *La guerre cognitive* (collectif, Lavauzelle, 2002). On retiendra qu'il fut également co-auteur du rapport du Commissariat général du Plan, *Intelligence économique et stratégie des entreprises* (Documentation française, 1994) et auteur de *La machine de guerre économique* (Economica, 1992).

Pour en savoir plus : [www.eg.fr](http://www.eg.fr) et [www.spinpartners.fr](http://www.spinpartners.fr)

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

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

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

Ce texte a été écrit lors du lancement de *Communication & Influence* en juillet 2008. Il nous sert désormais de référence pour donner de l'influence une définition allant bien au-delà de ses aspects négatifs, auxquels elle se trouve trop souvent cantonnée. L'entretien que nous a accordé le Christian Harbulot (qui était déjà intervenu dans *Communication & Influence* n° 32 d'avril 2012) va clairement dans le même sens. Qu'il soit ici remercié de sa contribution aux débats que propose, mois après mois, notre plate-forme de réflexion.

**Bruno Racouchot**  
Directeur de Comes

## Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Éric Stalner

## CONTACTS

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

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

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

[www.comes-communication.com](http://www.comes-communication.com)



Quand la réflexion accompagne l'action