



Communication & Influence

N°153 - Mars 2024

Quand la réflexion accompagne l'action

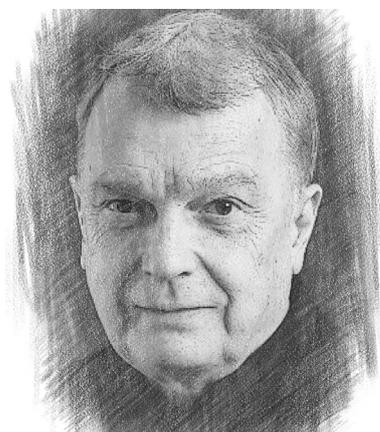
Le rôle-clé des opérations cognitives dans les jeux d'influence économiques du XXI^e siècle : le décryptage de Christian Harbulot

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.

"Force est de constater que le capitalisme français n'a mentalement pas voulu intégrer le fait que nous évoluons désormais au sein d'une guerre économique systémique. Or, d'autres économies nationales veulent sortir de ce monde monochrome de la "mondialisation heureuse" de la fin du XX^e siècle. D'où des changements majeurs – et parfois brutaux – qui vont inéluctablement survenir." Ce bouleversement d'une immense ampleur étudié par Christian Harbulot, fondateur de l'Ecole de Guerre Economique (EGE), est décortiqué dans son récent ouvrage, La guerre économique au XXI^e siècle (VA Editions, mars 2024). Appuyé par des spécialistes, Christian Harbulot pose dès lors une question-clé : "Comment reconstituer une puissance économique, réelle, solide, absolument indispensable pour assurer l'unité nationale, sous peine de voir se désagréger des pans entiers du pays ?"



Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Christian Harbulot plaide pour un esprit offensif, avec des guerres indirectes menées par des acteurs non étatiques, en lien avec des stratégies de puissance. Mais, précise-t-il, "encore faut-il qu'il existe une stratégie digne de ce nom, en particulier une stratégie géoéconomique, à même de redonner du sens à la puissance d'un pays".

Pour créer cette culture du combat économique que vous appelez de vos vœux, et qui nous fait tant défaut à nous autres Français, il faut d'abord changer les mentalités. Aussi, comment faire comprendre l'importance de la conquête cognitive, qui passe par l'influence sur les esprits ?

En préambule, je dirais que ce livre est l'aboutissement d'une longue démarche, de plus de trente ans. Nous autres Français, effectivement, avons une approche essentiellement défensive de nos intérêts, fondée sur une longue histoire qui a voulu que nos ressources propres (en particulier

agricoles) nous ont presque toujours permis de vivre concrètement de façon autonome, en équilibre – fut-il précaire – entre provinces riches et pauvres. Cette perception a déterminé une approche tout à la fois collective et individuelle des rapports de force économiques, d'où il découle une posture de la défense du patrimoine, que ce soit du fait des individus ou des collectivités.

Ainsi, nous n'avons jamais eu comme priorité la projection vers l'extérieur, avec tout ce qui l'accompagne d'esprit offensif. Les rares – très rares – démarches offensives françaises ont été le fait de quelques



capitaines d'industrie, démarches qui se sont limitées à être d'ordre commercial ou relevant du domaine du consulting chez une poignée de personnalités travaillant dans des secteurs bien précis. Elles n'ont en fait abouti à rien.

Désormais, la configuration a changé. Nous ne pouvons plus ignorer les nouvelles fractures qui apparaissent au niveau mondial, notamment face à cette guerre économique systémique qui est apparue en cette aube du XXI^e siècle. Avons-nous seulement le courage d'anticiper les fractures à venir ? Ainsi, quid de l'avenir de l'industrie de luxe française

Gardons à l'esprit cette exigence première, à savoir rester lucide. Tout particulièrement quant aux enjeux liés aux affrontements.

qui prospère en Chine si ce dernier pays entre demain en opposition frontale avec les Etats-Unis ? Nous autres Français, préférons trop souvent rester enfermés dans une bulle, feignant de croire que tout va redevenir comme avant, et dressant ainsi des plans sur la comète, déconnectés des réalités. Force est de constater que le capitalisme

français n'a mentalement pas voulu intégrer le fait que nous évoluons désormais au sein d'une guerre économique systémique. Or, d'autres économies nationales veulent sortir de ce monde monochrome de la "mondialisation heureuse" de la fin du XX^e siècle. D'où des changements majeurs – et parfois brutaux – qui vont inéluctablement survenir. Et tout le monde va être impacté, qu'on le veuille ou non. De fait l'homogénéisation de la planète est en passe de disparaître. Je parle là de pays – non simplement de quelques groupes industriels – qui vont devoir impérativement trouver des solutions. Ce qui passe par une réflexion et une prise de conscience allant bien au-delà de la seule préservation de nos intérêts. La question de fond est la suivante : comment reconstituer une puissance économique, réelle, solide, absolument indispensable pour assurer l'unité nationale, sous peine de voir se désagréger des pans entiers du pays ?

Dans votre dernier chapitre, vous plaidez avec raison pour un changement de posture, afin que nous cessions d'être simplement réactifs ou en défense, pour nous propulser dans une logique offensive. Dès lors, que devons-nous changer en nous pour y parvenir ?

Si nous observons la réalité du monde, nous ne pouvons que constater la faillite de cette mythologie née vers 1950 avec l'essor de la société post-industrielle et l'avènement d'une société de consommation que l'on pensait éternelle, refusant de voir l'évidence d'une telle impossibilité, ne serait-ce qu'en prenant en compte la raréfaction des ressources. De gros problèmes sont en train d'advenir, lesquels ne correspondront absolument plus aux seules recherches de profit propres à la logique capitaliste et aux assemblées d'actionnaires.

Aussi, un pays comme la France se condamne à l'échec si l'on ne pose pas sur la table la question centrale de savoir lucidement où nous en sommes, de façon à passer enfin à l'offensive. Ce qui impose comme préalable d'en finir avec cette posture d'un Etat qui veut tout faire et ne rien déléguer. L'Etat français ne sait pas mener des guerres indirectes. D'abord parce que celles-ci se concrétisent par la ruse, la dissimulation, avec des acteurs non-étatiques justement, en lien direct cependant avec des stratégies de puissance. Encore faut-il qu'il existe une stratégie digne de ce nom, en particulier une stratégie géoéconomique à même de redonner du sens à la puissance d'un pays. Dresser un tel constat implique de se hisser à la hauteur du problème, en

considérant notamment que la conquête sous sa forme classique (impériale, coloniale, commerciale...) n'est plus à l'ordre du jour. Il s'agit bien plutôt de créer des dépendances – notamment par le biais des technologies – à l'égard de pays qui n'ont pas su se donner les capacités de produire leurs propres solutions et qui, de fait, malheureusement pour eux, sont devenus dépendants. Je parle là de la France. On se situe là dans des perspectives à moyen et long terme, qui exigent de redéfinir clairement un nouveau modèle économique, lequel n'aura pas grand-chose à voir avec ce que l'on a connu jusqu'ici. La priorité absolue, à mes yeux, est donc la reconstruction d'un système économique français répondant à ces défis.

A cet égard, ce serait une erreur majeure de croire que c'est l'Europe qui va construire ce système à notre place. Regardons les choses en face : en France, nous avons commis l'erreur de nous désindustrialiser, de ne pas chercher à comprendre quels allaient être les défis du futur, notamment en se focalisant sur la seule innovation technologique et en faisant l'impasse sur l'histoire des peuples, les rapports de force entre ces mêmes peuples, les références à la puissance... Arrêtons avec les visions ultra-simplistes, comme de croire qu'il suffirait d'installer une tablette informatique sur la table de chaque élève depuis la maternelle pour résoudre les problèmes par le seul biais du recours à la technologie. Ou encore de vouloir imaginer les guerres du futur en faisant appel à des auteurs de science-fiction au sein de *Red Teams*. Ces artifices sont proprement catastrophiques sur le fond, notamment par manque de culture générale en matière de géopolitique ou de connaissance réelle de l'histoire même de la guerre. Les *scenarii* retenus dans le cadre de cette expérience *Red Team* du ministère de la Défense n'ont pas grand-chose à voir avec la réalité que l'on observe en Ukraine aujourd'hui, avec un front figé, ou encore sous d'autres cieux, incapables que nous sommes de prendre en compte la créativité d'acteurs comme la Turquie et l'Iran, avec les drones par exemple. Cet échec est dû au fait que ces auteurs n'ont pas la culture de guerre nécessaire pour appréhender correctement les nouveaux défis, notamment via la reprise de techniques puisées dans le passé et revisitées. En sus, il faut bien voir que ces "experts" extérieurs baignent dans le politiquement correct et ont une vision très lissée des rapports de force géopolitiques.

Ne répétons pas une telle erreur dans la guerre économique, oublions ces fameuses *Red Teams* et observons lucidement l'évolution actuelle des rapports de force, notamment sur ce deuxième monde immatériel qui est apparu avec l'industrie informatique où fleurissent justement de nouveaux rapports de force économiques (exemple des datas). Regardons ce qui s'est passé avec les géants de la Silicon Valley qui ont cru qu'ils allaient pouvoir conquérir les Etats-Unis et qui ont échoué, d'abord parce qu'il leur aurait fallu être lucides et non *Red Teamers* ! Or, dans les rapports de force humains, on voit bien que persistent les paramètres qui sont récurrents et fondés sur des choses élémentaires et compréhensibles sur la longue durée (géographie, religion, etc.).

Ce n'est pas parce que l'on pense hors sol qu'il faut oublier les réalités du sol. Il suffit pour s'en convaincre de voir l'effet que produit le simple fait de couper un banal câble internet... Paralyser une économie peut se faire somme toute avec des moyens du quotidien. Alors, oui, redescendons sur terre et gardons à l'esprit cette exigence première, à savoir rester lucide. Tout particulièrement quant aux enjeux liés aux affrontements. Et comprendre que passer à l'offensive requiert avant tout un changement de posture culturelle. ■

EXTRAITS

Guerre militaire, guerre économique et conquête cognitive

Analysant le dépassement du seul affrontement militaire, Christian Harbulot dissèque minutieusement le rôle désormais joué par les conquêtes cognitives dans les rapports de puissance entre pays. On notera que Christian Harbulot a su compléter ses propres décryptages par l'apport de témoignages émanant d'experts reconnus (plusieurs d'entre eux sont déjà intervenus dans les colonnes de Communication & Influence) qui ont de la sorte contribué au succès du livre. Saluons ainsi les écrits de Nicolas Moinet, Jean-François Bianchi, Paulo Casaca, Olivier Laurent, Vincent Barbe, Nicolas Ravaille, Arnaud de Morgny et Olivier de Maison Rouge.

[Les textes qui suivent des pages 3, 4 et 5 sont extraits de La guerre économique au XXI^e siècle, par Christian Harbulot (mars 2024), ouvrage publié par nos amis de VA Editions qui nous ont autorisé à les reproduire. Qu'ils en soient ici remerciés.]

"Les deux guerres mondiales ont fortement contribué à réduire l'importance de la notion de victoire militaire. L'importance des pertes humaines et l'ampleur des destructions dans les zones de guerre, mais aussi dans les pays concernés par la guerre ont porté atteinte au mythe victorieux de la guerre militaire. L'accès à l'arme nucléaire a accentué ce ressentiment collectif à cause du risque d'autodestruction réciproque.

Il ressort de ce constat un rejet progressif de l'image du conquérant. Par crainte de susciter la haine dans le camp des battus, les pays à l'offensive sur le terrain de la guerre économique du temps de paix ont été conduits à opérer de manière moins voyante et en quelque sorte à masquer l'agressivité verbale qu'ils affichaient ouvertement dans des époques antérieures. Les guerres économiques de nature impériale ou nationale ont été supplantées par une compétition à l'échelle du monde matériel, élargie dorénavant au monde immatériel. Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, la compétition structurée par les lois du marché et de la finance a effacé progressivement le niveau de perception stratégique de la guerre économique du temps de paix entre puissances. Cette "pacification" apparente des affrontements économiques a masqué une autre forme de conquête qui était beaucoup plus difficile à identifier.

Dans ces nouveaux champs d'affrontement, on discerne deux types de postures sociologiquement antagoniques : celle du fort et celle du faible. Le fort cherche à ne pas passer pour un agresseur et risquer la "haine mondiale". Il revendique une légitimité naturelle à travers les services qu'il procure par le biais de la société de consommation. Pour arriver à ses fins, il pratique l'encercllement cognitif. *In fine*, il cherche à être perçu comme un bienfaiteur utile pour l'humanité. Le faible cherche à exister en tentant de renverser le rapport de force par la recherche d'une légitimité sociétale. Sa force de frappe est de nature subversive et se manifeste essentiellement sur les réseaux sociaux par le développement de systèmes éphémères ou durables de contre-information."

La conquête cognitive

"À la conquête physique s'est substituée la prédominance par la connaissance. C'est notamment le cas par l'entremise de la donnée scientifique. La donnée scientifique corrélée à des systèmes d'information peut devenir un outil d'influence puissant et un levier de pouvoir pour les acteurs de l'échiquier économique. Cette dynamique s'accroît à l'ère du capitalisme cognitif, dans un monde immatériel où la donnée prend une place centrale. Sur ce terrain, la puissance (entendue comme la capacité d'action) des acteurs de l'échiquier politique recule au profit de la sphère économique.

Ces enjeux contextuels laissent la place à la montée en puissance de nouveaux organes d'influences ultra-performants comme le *Science Media Center* (SMC), véritable instrument de façonnage (production, sélection, formation, diffusion...) de la culture scientifique à destination des agences médias et des journalistes, qui seront à leur tour une caisse de résonance en direction de la société civile.

L'objectif de ce processus est d'impacter le réel au travers d'actions ou de schèmes de pensées favorables à l'accroissement de la puissance des acteurs dominants des différents échiquiers (politique, économique ou sociétal) afin d'acquiescer, d'accroître ou de maintenir des positions stratégiques, favorables à leurs intérêts. Espace de ressources fort pratique pour les rédactions de tous les médias, les SMC sont ainsi devenus des organes incontournables, véritables médiateurs, voire modérateurs scientifiques entre experts, journalistes et agences de presse. Leur objectif final est de présenter au public des savoirs incontestés, portés par l'ensemble de la communauté scientifique. Les conférences, la *hotline*, la construction d'un vivier expert "choisi" ou encore les mots utilisés induisent peu à peu des effets de "conformisme cognitif". S'intéressant aux choix des mots, la chercheuse Simone Rodder a fait ressortir dans une étude que les employés du centre se voyaient comme de véritables "éducateurs" pour les journalistes. Ainsi, des *vade-mecum* de "bonnes pratiques stylistiques" sont publiés. Mais une telle pratique n'est pas exempte d'effets de lissage des controverses. Dans ce nouveau monde immatériel instable et complexe, la donnée, et plus encore, la donnée scientifique, demeure une ressource stratégique à maîtriser sur l'ensemble de son cycle (de la production à sa diffusion, en passant par son renouvellement). Les SMC sont des outils systémiques qui répondent à ces enjeux, prenant la place laissée inoccupée par les acteurs de l'échiquier politique. Ils sont ainsi une réponse efficace au cycle journalistique en devenant les caisses de résonance "d'une science" dans la société civile, portant une dynamique d'acculturation scientifique à destination des citoyens.

L'apogée de la société de l'information permet de diffuser le plus largement possible des éléments de langage qui sont présentés comme des solutions constructives aux problèmes de ce monde. Les discours d'alerte sur l'alimentation, la santé et l'environnement sont autant de prétextes pour fragiliser un certain nombre d'acteurs économiques décriés qui sont aussi potentiellement des cibles commerciales à affaiblir et même parfois à sortir du marché." [Extraits des p.66 à 70]

EXTRAITS

L'influence par les conquêtes cognitives

L'utilisation de la morale pour affaiblir l'adversaire constitue un formidable levier, qui, depuis longtemps, a été mis en place par la machine de guerre économique américaine. Cette dimension est d'autant plus à prendre en compte que la guerre économique est désormais systémique.

"L'apparition des nouveaux champs de rapports de force économique a profondément modifié le cadre de la guerre économique tel qu'il s'est dessiné au siècle dernier. Si les Etats-Unis ont réussi à contrer l'expansion commerciale du Japon au début des années 1990, ils n'ont pas pu s'opposer à la démultiplication des rivalités géostratégiques et géoéconomiques qui fracturent le monde actuel. Un certain nombre de signes précurseurs caractérise l'émergence d'une guerre systémique entre les Etats-Unis et les puissances rivales du monde occidental :

- Contestation de la suprématie occidentale au sein de l'Organisation Mondiale du Commerce ;
- Création de nouvelles instances sélectives de discussion (BRICS) ;
- Dénonciation du droit extraterritorial imposé par les Etats-Unis d'Amérique ;
- Tentatives d'"extraterritorialisation" d'autres droits qu'américains (celui de l'Union européenne par exemple qui limite l'accès à son marché intérieur selon des critères de droit non économique) ;
- Remise en question du système monétaire dominé par le dollar américain ;
- Nouvelles logiques d'alliance sur l'énergie.

Il s'agit d'un changement majeur par rapport aux formes d'affrontement, souvent violentes, qui ont structuré une partie de l'Histoire de l'économie mondiale. Après le bilan catastrophique des deux guerres mondiales jusqu'au bilan très mitigé de la confrontation militaire entre l'Ukraine et la Russie, la guerre militaire n'est plus la panacée des modes d'affrontement. Sans que cela soit encore entré dans le langage courant des stratèges, le doute sur l'efficacité de la guerre militaire est en train de devenir une interrogation rampante sur l'issue stratégique du recours à la violence létale. Tant que c'est possible, il est désormais déconseillé de recourir à l'usage de la puissance militaire pour sortir vainqueur d'un rapport de force majeur. Le bellicisme classique a atteint ses limites et avec lui la pensée clausewitzienne. Le terrain de manœuvre de la guerre économique du temps de paix est devenu plus rentable dans la recherche de la puissance. Il ne s'agit plus de soumettre l'autre par la force, mais de le rendre dépendant par différents types de moyens tels que l'accès aux ressources minières et énergétiques, le chantage à la dette, la livraison de technologies, ou encore les liens avec l'univers Internet. Le monde occidental n'est pas le seul attaquant. Les rivalités entre puissances génèrent de nouveaux types d'attaquants qui cherchent à tirer profit, chacun de leur côté, des faiblesses de leurs adversaires. A la volonté guerrière des anciens empires se substitue désormais une forme de duplicité des nouveaux conquérants qui instrumentalisent la morale afin de masquer la finalité de leur stratégie. Le meilleur exemple nous est donné par les dirigeants des grandes entreprises de la Silicon Valley. Ces derniers se présentent comme les messagers d'un nouvel humanisme libéral alors qu'ils forment des monopoles très habiles qui cherchent à imposer un système de vie aux consommateurs (façon de consommer, de se transporter, de se soigner, de se distraire, de s'éduquer, d'accéder à un mode de règlement monétaire), tout en concentrant leurs efforts pour se soustraire à la fiscalité des Etats clients."

Encerclement et contre-encerclement cognitif

"La guerre économique systémique reformule les rapports de domination et l'expression des rapports de force. Dans cette mutation de la guerre économique, l'attaquant réduit le plus possible le recours à la force visible et privilégie les multiples formes d'encerclement cognitif que lui offre la société de l'information. Désormais, il est plus facile de soumettre un adversaire ou une population cible, en lui imposant de manière apparemment naturelle de nouvelles règles de comportements par l'intermédiaire des médias, des réseaux sociaux, mais aussi du formatage d'esprit d'une partie non négligeable du monde éducatif.

La guerre économique systémique s'appuie sur un processus informationnel visant à affaiblir, à assujettir ou à soumettre un adversaire à une domination de type cognitif. L'impératif de l'attaquant est de dissimuler l'intention d'attaque et de ne jamais passer pour l'agresseur. Dans cette nouvelle forme d'affrontement informationnel, l'art de la guerre consiste à changer d'échiquier, c'est-à-dire à ne pas affronter l'adversaire sur le terrain où il s'attend à être attaqué. Les règles de l'encerclement cognitif sont les suivantes :

- Eviter toute assimilation à un ancrage national pour ne pas être diabolisé ;
- Construire une nouvelle légitimité "d'acteur positif" ;
- Utiliser de nouvelles légitimités dominantes (exemple : la Silicon Valley) ;
- Identifier les points d'appui possibles dans les sociétés civiles ;
- Cerner les "profils" activables en termes de résonance ("idiots utiles", opportunistes, naïfs).

La guerre économique telle qu'elle est étudiée à l'EGE met l'accent sur les nouvelles formes de stratégie offensive qui reposent sur un usage de plus en plus habile et masqué de l'information et de la connaissance. La notion d'encerclement cognitif est au cœur de cette problématique de recherche. L'attaquant ne cherche plus seulement à ne pas être détecté, mais cherche à dissimuler sa démarche de conquête. Le choix d'une posture humaniste détachée des règles habituelles de la compétition marchande est une option de plus en plus suivie par un certain nombre d'acteurs du monde immatériel.

L'impératif de l'attaquant est de ne jamais passer pour l'agresseur. C'est ce principe que le système nord-américain a su peaufiner au cours des dernières décennies en instrumentalisant un certain nombre d'acteurs de la société civile." [Extraits des p.92 à 95]

EXTRAITS

Production de connaissances et de références...**L'influence par l'instrumentalisation de la société civile**

Poursuivant son analyse des différentes étapes de progression de la guerre économique, Christian Harbulot pointe ensuite habilement le rôle structurant que joue la production de connaissances et de références (orientées bien évidemment...) dans les stratégies d'influence menées par les Etats-Unis dans les dernières décennies.

"Les fondations américaines sont devenues un fer de lance de l'art de la guerre cognitive américaine dès la fin des années 1940, lorsque Washington a décidé de contrer l'influence soviétique au sein des sociétés occidentales. Durant une vingtaine d'années, le gouvernement américain a investi des moyens très importants dans un programme de propagande culturelle en Europe occidentale. Le pivot de ce programme était le *Congress for Cultural Freedom*, dirigé de 1950 à 1967 par Michael Josselson, un agent de la CIA. À son apogée, le CCF employait des dizaines de personnes dans plus de trente pays. 167 fondations privées (vraies ou fausses) ont été activées pour soutenir cette démarche. L'auteur britannique qui a formalisé une véritable grille de lecture sur ses activités, précise qu'il publiait une vingtaine de revues prestigieuses, montait des expositions, possédait son propre service de presse, son propre service cinématographique, organisait d'importantes conférences internationales et récompensait musiciens et artistes par des prix et des performances publiques. La révélation de cette démarche par la presse américaine n'a pas mis fin à l'expérience des fondations. Poussée dans ses retranchements, la CIA a même revendiqué le bien-fondé de la méthode. En 1967, un article du magazine *Ramparts* révèle les dessous de l'opération. Thomas Braden (arrivé à la CIA en 1950, chargé d'organiser la Division internationale d'opposition au communisme) confirme le financement occulte du Congrès dans un article au titre provocateur, *"Je suis fier que la CIA soit amoral"*. Les démarches d'encercllement cognitif mises au point par les États-Unis durant la guerre froide pour lutter contre les stratégies d'influence conçues par l'Union soviétique ont été transplantées sur les théâtres d'opérations de la mondialisation des échanges après sa disparition."

L'instrumentalisation de la société civile

"A partir des années 1990, l'usage offensif de structures de production de connaissances issues de la société civile devient le moyen le plus performant des États-Unis pour mener des encercllements cognitifs au profit de leurs intérêts. L'Europe est un terrain de manœuvre majeur. Les États-Unis y entretiennent non seulement un réseau très fourni de lobbyistes à Bruxelles, mais utilisent aussi leur réseau de fondations pour soutenir financièrement l'action d'organisations non gouvernementales dans les domaines qui les intéressent. L'agriculture, l'environnement, l'énergie et la santé deviennent des secteurs cibles pour l'application de stratégies d'encercllement cognitif. A titre d'exemple, citons un extrait du dossier réalisé en 2018 par l'Ecole de Guerre Economique :

"La France est-elle devenue une cible pour ceux qui ont décidé de faire cesser les élevages de viande ? Depuis décembre 2015, un milliardaire anglais, figure de la finance internationale et du capital-investissement, Jeremy Coller, a lancé une initiative qui se donne comme objectif de faire cesser l'élevage industriel. Depuis la fin des années 2000, il communique ouvertement sur ses actions qui portent sur deux fronts : influencer flux de capitaux et législation en matière de santé humaine et élevage industriel. Il promeut ses idées auprès de la communauté internationale des investisseurs financiers et interpelle sur leurs pratiques les multinationales productrices ou consommatrices de produits carnés. Il est en partenariat étroit avec des ONG britanniques de référence sur les questions liées aux animaux et à l'élevage industriel. Il met en avant leurs travaux pour suggérer de bonnes pratiques et de nouveaux standards aux multinationales du secteur. Il investit en même temps dans les firmes qui développent des substituts à la viande et, ironie de l'histoire, a racheté la branche Capital-investissement du Crédit Agricole pour en faire un fonds d'investissement indépendant et rentable, dont le MEDEF a fait un partenaire de choix pour le financement des PME. Il n'est pas tout seul : d'autres acteurs, aussi riches et puissants, ont décidé de "changer le monde" à leur façon. Dans leur ligne de mire, figure la volonté affichée, sous couvert de protection de l'environnement, d'investir massivement dans la viande de laboratoire. Quel est l'objectif ultime ? Est-il uniquement mercantile ? Se poser la question maintenant permet d'entrevoir le pire : ces actions s'intensifient alors même qu'un nouveau règlement zootechnique européen risque d'affaiblir cette excellence à la française, en matière de race bovine. En effet, à compter du 1er novembre 2018, le règlement (UE) 2016/1012, applicable à l'élevage va bouleverser la cartographie des organismes du dispositif génétique français en l'ouvrant à la concurrence."

L'activisme des ONG est un très bon moyen de camoufler une démarche offensive pour distiller des éléments de langage visant à saper les bases argumentaires de l'adversaire qu'on cherche à atteindre par ce procédé. Les Américains n'hésitent pas à recourir à ce double langage pour arriver à leurs fins. En 2020, les lobbyistes nord-américains positionnés à Bruxelles encourageaient les milieux agricoles européens à faire preuve d'un maximum de prudence dans leur politique d'innovation pour ne pas se mettre à dos les écologistes. Dans le même temps, les groupes agroalimentaires nord-américains renforçaient leurs positions pour conquérir les marchés mondiaux à leur portée. Ils se positionnent désormais comme les apporteurs de solutions afin de satisfaire les besoins de l'alimentation mondiale à l'horizon 2050. Dans cette stratégie de conquête présentée comme une main tendue à l'humanité, les représentants des intérêts agricoles et agroalimentaires américains manient le double langage avec talent. Pour élaborer leurs propres produits, ils ne tiennent aucun compte des recommandations de prudence qu'ils mettent en avant lors des réunions de concertation avec leurs interlocuteurs européens. Dans le même temps, les minorités agissantes de la société civile ne leur portent pratiquement aucun préjudice, car leurs attaques sont concentrées sur les agricultures des États membres de l'UE qui ne sont pas conformes à leurs attentes. Il s'agit là d'un cas exemplaire d'encercllement cognitif parfaitement réussi." [Extraits des p.96 à 99]

BIOGRAPHIE

Lorrain – il est né en 1952 à Verdun et fier de ses origines – Christian Harbulot est l'un des pères fondateurs de l'intelligence économique en France. Avec, pour le moins, un parcours atypique. En effet, dans les années 1970, il est fortement 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 confidentiel, 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 s'impose comme l'un des trois auteurs de son rapport sur l'Intelligence économique au Commissariat général au Plan.

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



politiques de Paris I, Christian Harbulot a été conférencier régulier à l'IHEDN (Institut des hautes études de défense nationale) comme à l'Ecole des Mines de Paris. Associé par Alain Juillet au "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 a intégré en 2010 le conseil scientifique du CSFRS (Conseil supérieur de la formation et de la recherche scientifique).

En sus d'être le charismatique fondateur de l'Ecole de Guerre Economique (EGE), ci-dessus mentionnée, Christian Harbulot concentre depuis le début des années 2000 ses travaux sur les questions de guerre cognitive et de guerre de l'information par le contenu. Il a créé à cet effet en janvier 2022 le CR 451, le centre de recherche de l'EGE, dédié à cette démarche : <https://cr451.fr/> - Voir en particulier les vidéos réalisées sur le thème des 50 ans de guerre de l'information : <https://www.youtube.com/@CentreDeRecherche451>

Christian Harbulot préside également aux destinées de l'Ecole de pensée sur la guerre économique : <https://www.epge.fr/> - voir à cet égard le manifeste de l'EPGE : <https://www.epge.fr/wp-content/uploads/2019/01/EPGE-Le-Manifeste-2.pdf> - Pour en savoir plus sur Christian Harbulot et son parcours, on se reportera utilement à l'ouvrage de Giuseppe Gagliano (préfacé par Nicolas Moinet), *Guerre et intelligence économique dans la pensée de Christian Harbulot* (VA Editions, 2017). Voir également ses interventions sur Xerfi Canal : <https://www.xerficanal.com/rechercher/Christian+Harbulot/motcle>

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 vieux compagnon de route de *Communication & Influence* qu'est Christian Harbulot va clairement dans le même sens. Qu'il soit ici remercié de sa contribution aux débats que propose, mois après mois, notre plate-forme de réflexion.

Bruno Racouchot
Directeur de Comes

Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo ■ Porto Alegre

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Rossana

CONTACT

France (Paris) - North America (Toronto)

South America (São Paulo - Porto Alegre)

bruno@comes-communication.com

www.comes-communication.com



Quand la réflexion accompagne l'action