



Christian Harbulot, directeur de l'Ecole de guerre économique

Nos territoires dans la guerre économique : atouts, faiblesses, contradictions. Comment engager une nouvelle dynamique ?

Lorrain – il est né à Verdun – et fier de ses origines, Christian Harbulot est l'un des pères fondateurs de l'intelligence économique en France. Directeur de l'Ecole de guerre économique (EGE), il s'impose tout à la fois comme un homme d'action et de réflexion. Attaché à la défense de nos territoires, il mesure avec lucidité que ceux-ci ne sont visiblement pas prêts à relever les défis d'une guerre économique qui fait rage à l'échelle mondiale. Pourquoi ? Quels sont nos atouts et nos faiblesses ? Et surtout que faire ?

Dans l'entretien qu'il a accordé à Thierry Hory, président de SEBL Grand Est, Christian Harbulot plaide en faveur d'une logique volontariste pour susciter au cœur de nos territoires la naissance de points cognitifs permettant, en s'appuyant sur une connaissance fine de la géographie économique, de favoriser les *process* d'ancrage territorial. C'est en ouvrant les yeux sur les réalités et en diffusant de la connaissance pour susciter l'envie de réfléchir et d'agir que l'on créera de la confiance, à même de générer de nouvelles dynamiques territoriales. Ce n'est pas là un combat contre Paris. C'est là un combat pour tout simplement exister, aujourd'hui et demain.

Pourquoi INTEREST

Concevoir l'aménagement du territoire avec comme perspective le développement économique, en usant du formidable levier de l'intelligence territoriale – l'intelligence économique appliquée aux territoires – tel est l'objectif stratégique que se fixe aujourd'hui SEBL Grand Est. Dans cet esprit, la lettre INTEREST – L'Intelligence territoriale Grand Est – a vocation à être une plate-forme de réflexion où des experts de premier plan, issus d'horizons différents, livrent leurs analyses et proposent des pistes d'action pour optimiser les ressources de notre région.

Plus que jamais, il s'agit d'approfondir notre réflexion, de créer de nouveaux réseaux, d'être agiles et proactifs dans une démarche stratégique sur le long terme... Dans la guerre économique planétaire, l'enracinement local et la mise en valeur des identités comme des ressources constituent des critères différenciants et positifs, à même d'optimiser nos atouts vis-à-vis de nos partenaires, sur nos territoires comme à l'international.

Qu'en est-il, aujourd'hui de l'intelligence économique appliquée aux territoires ?

Le premier constat, c'est que Paris n'a plus aucune vision stratégique en matière de développement des territoires. Il se borne à contrôler et à faire perdurer le système. Paris ne comprend pas – ou ne veut pas voir – les dynamiques territoriales, encore moins les dynamiques transfrontalières, importantes dans la Région Grand Est qui est la vôtre.

Bref, le logiciel centralisateur classique est dépassé. Comme le sont nombre de décideurs. Ceux qui sont aux manettes sont incapables de comprendre ce qui se passe réellement sur le terrain et donc de produire d'authentiques rapports d'étonnement sur ce qui fonctionne ou pas en matière économique. Et, *in fine*, c'est toujours Paris qui a le dernier mot et décide, Bercy et la direction du Trésor en particulier imposant leur logique, fondée sur une culture totalement déconnectée des réalités.

Or, il y a une urgence absolue à partir de la réalité des territoires pour avoir une vraie vision. C'est la condition préalable et incontournable pour penser concrètement l'ancrage territorial. En effet, c'est en diffusant de la connaissance pour susciter l'envie de réfléchir et d'agir que l'on créera de la confiance, à même de générer une dynamique... Il s'agit en l'occurrence de s'appuyer sur les fondamentaux de la méthodologie de l'intelligence économique, en suivant notamment ce que j'appelle la dynamique de l'exemplarité. A savoir être capable d'observer ce qui a bien fonctionné ailleurs pour voir si l'on peut appliquer les recettes dans le cadre de nos territoires. Pour engager une telle démarche, il faut un stratégie, capable d'avoir cette vision d'ensemble en même temps que l'énergie pour générer une telle dynamique. Mais aussi quelques personnalités locales, décidées et à l'esprit ouvert, ancrées dans leur territoire, capables d'envisager de

nouvelles configurations, d'appliquer de nouvelles logiques et décidées à agir, fût-ce à rebours des modes. C'est là où il est impératif d'identifier les personnalités-clés susceptibles d'entrer dans cette logique territoriale et de l'animer.

Tirons les enseignements de ce qui a marché chez nous, au cœur de nos territoires, grâce à des dynamiques entrepreneuriales locales qui ont su naître et prospérer.

Vous êtes intervenu le 4 septembre à Strasbourg lors de l'université d'été des entrepreneurs alsaciens sur le thème de la révolution géopolitique de la nouvelle économie. Pouvez-vous nous expliquer la logique développée ? Pensez-vous que nos territoires soient prêts à relever les défis que nous impose une guerre économique qui fait rage à l'échelle mondiale ?

A cette dernière question, malheureusement, la réponse est non. En France, depuis longtemps, nous sommes fermés à ce type de perception. On parle beaucoup d'attractivité, c'est-à-dire que l'on compte sur des forces extérieures, financières la plupart du temps, pour déclencher une activité, éphémère bien souvent. S'il est vrai que nous sommes capables de trouver parfois nous-mêmes des solutions, nous n'en tirons malheureusement pas les leçons pour les développer à grande échelle et dans d'autres lieux. Aussi, plutôt que d'attendre une hypothétique solution venant de l'extérieur, tirons les enseignements de ce qui a marché chez nous, au cœur de nos territoires, grâce à des dynamiques entrepreneuriales locales qui ont su naître et prospérer. Il faut procéder à un tel examen en ne se polarisant surtout pas sur l'activité des seuls grands groupes.

Prenons plutôt une carte de France, voyons où et comment de telles expériences ont pu être possibles. Et surtout, interrogeons-nous. Qu'est-ce qui a permis à des initiatives d'entrepreneurs locaux de réussir sur plusieurs décennies ? La Vendée constitue à cet égard un excellent cas d'école. Comment expliquer une telle dynamique ? Quelles conditions ont été nécessaires pour qu'elle puisse fleurir ? De quelle façon s'est structurée la croissance ?... Ce sont ces questions qu'il faut poser pour tirer des enseignements. Il faut ici faire appel à l'intelligence, plutôt que de se borner à calquer des schémas tout faits... qui ont surtout fait la preuve de leur inefficacité ! Force est de constater qu'il y a en France un blocage terrible dans les mentalités. Il nous appartient donc de faire de la pédagogie pour éveiller les esprits.

C'est en ce sens que j'évoque la nécessité d'une révolution géopolitique de la nouvelle économie. Il nous faut partir des réalités du territoire, observer ce qui a fonctionné, avoir le courage de poser les bonnes questions, de s'extraire des schémas de pensée surannés et d'ouvrir de nouvelles voies en envisageant simultanément de nouvelles logiques. A l'instar de ce qu'a réalisé

Yves Lacoste dans la sphère de la géopolitique, il semblerait judicieux de réaliser un atlas de géographie économique permettant de bien identifier ces expériences entrepreneuriales de terrain qui ont réussi sur plusieurs décennies, en variant les paramètres pour savoir si oui ou non les grands groupes ont joué un rôle et dans ce cas, lequel ; ou encore en établissant des recherches historiques mesurant les rôles respectifs des politiques locaux et de l'Etat... On évoque souvent la nécessité d'un travail de mémoire dans nos sociétés. Il me semblerait important qu'on l'applique aussi à la sphère de la géographie économique pour étudier au plus près la genèse des réussites et échecs des territoires. Une fois que l'on aura tiré les enseignements concernant ce qui a donné de bons résultats sur un territoire donné, viendra ensuite une seconde phase, d'ordre communicationnel, afin de faire savoir à d'autres personnes sur d'autres territoires que tel ou tel cas d'école a porté ses fruits, pourquoi et comment. Le paramètre psychologique est non-négligeable. Car savoir que certaines expériences ont réussi peut susciter des dynamiques en d'autres lieux. Le partage d'expérience est essentiel. On en revient là à un aspect-clé de l'intelligence économique qui porte sur la dimension informationnelle.

Justement, dans vos interventions récentes concernant la façon dont l'intelligence économique peut optimiser les ressources de nos territoires et leur aménagement, vous plaidez en faveur de la création de points cognitifs, ce dans une logique de valorisation. Qu'est-ce que cela signifie ? Pourquoi ? Et surtout comment faire ?

Avant tout se pose la question de la ressource humaine idoine. Il s'agit de trouver des individus qui aient saisi l'intime logique du raisonnement évoqué. En effet, il est impératif de produire de la connaissance, qui soit utile au terrain, et ensuite d'actionner les relais structurels, dans le monde éducatif par exemple. Il y a ainsi une évidente responsabilité des universitaires de produire du savoir qui puisse servir de levier aux réalisations de terrain, en permettant une bonne compréhension des mécanismes à l'œuvre dans le développement d'une économie locale. Il s'agit là d'un travail de mise en réseau qui nécessite d'identifier d'une part les personnes susceptibles d'être d'authentiques producteurs de connaissances à visée opérationnelle, et d'autre part celles à même d'être des relais pour diffuser ce savoir. Un professeur de géographie, un documentaliste, un élu local, un chef d'entreprise... les cas ne manquent pas de personnes qualifiées ayant la volonté de mettre leur savoir au service du développement d'un territoire, capables d'agréger autour d'elles un petit noyau de compétences susceptibles d'enclencher une dynamique de ce type. Créer ces points d'ancrage cognitifs est la condition préalable à toute action.

Faire savoir à d'autres personnes sur d'autres territoires que tel ou tel cas d'école a porté ses fruits est essentiel car le partage d'expérience peut susciter d'autres dynamiques.

Malheureusement, jusqu'à aujourd'hui, je n'ai jamais rencontré de grand chef d'entreprise qui ait eu le déclic pour soutenir cette démarche. Certains font du mécénat culturel, du clientélisme électoral, mais il s'agit ici d'un effort spécifique, de surcroît peu coûteux, puisqu'il concerne "seulement" la création de petites équipes locales destinée à produire de la connaissance et à générer un tissu réactif - voire proactif - visant à mettre à plat les réalités stratégiques, en s'attaquant aux questions de fond. En France, nous regorgeons de systèmes d'appui et de circuits de financement, mais tout fonctionne en cercle fermé. On rechigne en fait à aborder ces questions stratégiques. Malheureusement, on continue à raisonner en silo, sans tenter d'avoir une vision synoptique - donc stratégique - des choses. Un groupe restreint et solide fonctionnant sur une logique "commando" peut produire de la connaissance, animer des sites, diffuser des informations et de la réflexion en corrélation avec les problématiques des populations au quotidien pour, *in fine*, générer des dynamiques locales.

J'insiste sur ce point, notamment parce que le développement d'Internet a bouleversé 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...). Grâce à l'utilisation des réseaux sociaux, le faible peut désormais construire son propre dispositif de résonance en direction de la société civile, des médias et du monde économique. En apprenant à maîtriser les technologies de l'information, le faible a inversé les configurations d'affrontement. Voyez comment fonctionnent les ONG les plus agressives contre les entreprises. On voit bien que les réseaux sociaux constituent de véritables espaces informationnels autonomes qui remettent en cause les formes classiques de communication. Le faible a d'énormes atouts dans ces affrontements informationnels, notamment parce qu'il a du temps, alors que le fort doit rester concentré le plus souvent sur son cœur de métier et se trouve mobilisé sur kyrielles d'autres dossiers. Résultat, les entreprises préfèrent souvent occulter les problèmes, reculer jusqu'à l'ultime limite du déclenchement de la crise leur prise de conscience réelle du problème. Et surtout, après l'épreuve, il est très rare qu'elles osent en tirer des leçons ! La définition des compétences à acquérir pour faire face à ces offensives informationnelles reste encore une question peu évoquée, que ce soit dans les grandes entreprises ou au cœur de nos territoires. Or il est clair que pour gagner dans cette guerre économique qui n'épargne aucun territoire, il apparaît impératif de passer d'un stade défensif à une attitude plus proactive, combinant des actions de lobbying, d'intelligence économique et de guerre de l'information. Là encore, il faut ouvrir les yeux et faire preuve de réalisme.

L'analyse du Président de SEBL Grand Est Territoires et création de points cognitifs



Deux éléments-clés sont à mon sens à retenir de l'entretien robotique que nous a accordé Christian Harbulot : la nécessité de dresser une cartographie de géographie économique permettant de comprendre ce qui a fonctionné ou non au fil du temps en matière d'expériences entrepreneuriales ; et favoriser la naissance de points cognitifs permettant d'optimiser les atouts de nos territoires, dans le contexte très particulier

des affrontements informationnels qui constituent désormais notre quotidien. Dans ce cadre, le point de départ d'une réflexion sur l'intelligence territoriale me paraît résider dans la réflexion visant à faire s'ajouter attractivité et ancrage. Il ne faut pas que la propension à l'attractivité efface le reste, ce qui se passe malheureusement trop souvent et qui a bien évidemment des conséquences néfastes en matière d'aménagement du territoire.

La guerre économique s'impose comme une réalité. Il faut en être conscient si l'on veut engager une réflexion viable sur le devenir de nos territoires.

Soyons clairs : en 40 ans, combien de groupes industriels sont-ils venus s'installer sur nos territoires ? Qu'ont-ils apporté réellement ? Combien tout cela a-t-il coûté ? Quels ont été les vrais retours sur investissement ? Quelles leçons peut-on en tirer ? A-t-on établi des cartographies précises ?... Autant de questions qui méritent d'être posées. Il convient donc de combiner attractivité et ancrage, toute implantation extérieure reposant nécessairement sur le terreau économique existant. Pour porter du fruit, une bonne politique économique locale doit donc privilégier le développement endogène, dont il est essentiel d'avoir une connaissance précise.

Aussi, c'est à un véritable défi intellectuel que nous convie Christian Harbulot, visant à s'extraire de la routine administrative, pour au contraire ouvrir de nouvelles pistes et initier de nouvelles logiques d'action. Ce qui implique avant tout d'avoir le courage d'ouvrir les yeux sur les réalités du monde. Qu'on le veuille ou non, la guerre économique s'impose comme une réalité. Il faut en être conscient si l'on veut engager une réflexion viable sur le devenir de nos territoires et l'optimisation de leurs atouts.

Thierry HORY

Pour conclure ?

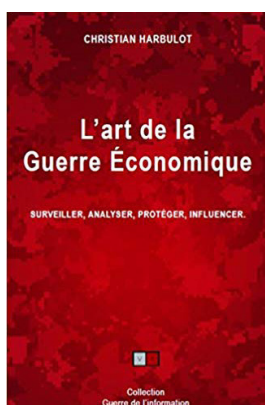
La grande responsabilité incombe au politique local. Le drame serait que Paris continue à tout vouloir régenter, sur des modes surannés qui ont fait la démonstration de leur inefficacité. Le politique local doit au contraire faire la preuve de sa compétence et de son intelligence dans la prise en compte des problèmes de terrain. A lui d'avoir des idées, non pas des idées toutes faites à l'instar de celles que produisent les circuits administratifs, mais des idées résultant de l'observation attentive des réalités, sans tabou, les yeux grand ouverts. C'est là un défi qui peut - et doit - être relevé.

On a, en France, trop tendance à compter toujours sur l'Etat. Or l'Etat est très affaibli, d'abord parce qu'il a perdu beaucoup de ses élites qui hier observaient les territoires de près. Par exemple, le corps des Mines qui était très présent traditionnellement en région, a vu nombre de ses membres partir vers d'autres activités plus "rentables", notamment dans la sphère financière. Pour les politiques locaux, il y a là une fenêtre de tir pour reprendre la main, à condition de faire preuve tout à la fois de réalisme, de détermination et d'intelligence. Ne nous trompons pas : ce n'est pas là un combat contre Paris, c'est là un combat de la pertinence, un combat à mener pour tout simplement exister. ■

Une stratégie de puissance pour les territoires

En avril 2014, Christian Harbulot publie *Sabotage*, sous-titré de façon on ne peut plus explicite *Comment la France détruit sa puissance* (François Bourin). Son constat est implacable : "La France n'a pas su inventer de modèle alternatif aux dynamiques de conquête générées par les économies de combat. [...] Une telle posture apparaît aujourd'hui comme dangereuse voire suicidaire en cas d'aggravation de la situation économique du monde occidental."

Et Christian Harbulot ajoute : la France "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."



Biographie

Né en 1952 à Verdun, Christian Harbulot a un parcours atypique. Engagé dès les années 70 dans les milieux maoïstes, il entame ensuite une seconde vie, se passionnant pour un thème émergent, la guerre économique. Il publie *Techniques offensives et guerre économique* (1990) qui retient l'attention du Premier Ministre Edith Cresson. Il conseille ensuite Henri Martre et est l'un des trois auteurs de son rapport sur l'intelligence économique au Commissariat général au Plan. Il noue alors un dialogue original avec d'anciens officiers généraux issus du monde du renseignement, puis participe en 1997 à la création du cabinet Spin Partners dont il assure la direction, année où il fonde également l'Ecole de guerre économique dont il est depuis le directeur. Diplômé de Sciences Po Paris, titulaire d'un DEA d'analyse comparée des systèmes politiques (Paris-I), Christian Harbulot est conférencier régulier à l'IHEDN et à l'Ecole des Mines de Paris. Lieutenant-colonel de réserve, il est chargé de cours en intelligence économique au profit de l'état-major de l'armée de terre. 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, il a intégré en 2010 le conseil scientifique du CSFRS (Conseil supérieur de la formation et de la recherche scientifique).

Pour en savoir plus

Christian Harbulot a beaucoup publié. Voici quelques-uns de ses livres : *L'art de la guerre économique* (VA Press, 2018), *Le nationalisme économique américain* (VA Press, 2017), *Fabricants d'intox* (Lemieux éditeur, 2016), *Sabotage* (Editions François Bourin, 2014). Il a aussi été le coordinateur du *Manuel d'intelligence économique* (PUF, coll. Major, 2012 – réédition 2015, puis 2018). 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* (ouvrage collectif, Lavauzelle, 2002)...

Pionnier de l'intelligence économique, 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.egf.fr et www.spinpartners.fr