



L'école des élites, au carrefour des pouvoirs : l'École Militaire (à gauche), au pied de la Tour Eiffel.

Le VII^e arrondissement de Paris est un lieu de pouvoir. Sur ses larges boulevards, à l'ombre de la Tour Eiffel, une architecture imposante affiche la fameuse grandeur de la France. Les cadres de l'Armée y sont formés à l'École Militaire, l'Assemblée Nationale y siège. Les services du Premier Ministre et plusieurs ministères, dont celui de la Défense, y sont aussi installés. Le tout dans l'ombre de Napoléon, inhumé sous le dôme doré des Invalides.

À côté de cette concentration de pouvoirs, les portes métalliques peintes en

bleu dans la petite rue Chevert sont d'une modestie qui frise la subversion. Mais ici aussi, on parle de pouvoir. Ou plus précisément, de l'analyse des structures et des relations de pouvoir. C'est ici que Christian Harbulot, expert en armement et géostratégie, dirige l'École de Guerre Économique (EGE), unique en son genre en Europe. Ce quinquagénaire longiligne ne porte pourtant pas l'uniforme mais une chemise noire et une cravate bariolée. Il n'a pas de passé militaire, et ce n'est pas non plus James Bond de l'âge de l'information.

Analyste et stratège, c'est un cérébral qui n'aime rien tant que de décortiquer et d'analyser les mécanismes du marché. « Le monde économique est en guerre » : Harbulot en est convaincu. Lorsqu'il s'agit de conquérir de nouveaux marchés et d'éliminer la concurrence, les entreprises et les États sont rarement difficiles sur le choix des moyens. Un tel va lancer une campagne de rumeurs pour déstabiliser les personnes ou les entreprises. Tel autre va falsifier des communiqués de presse pour faire chuter le cours des actions des concurrents. Et nombreux sont ceux qui n'hésitent pas à pirater les ordinateurs du voisin pour lui voler ses inventions.

Face à ces attaques, les entreprises sont souvent démunies. Christian Harbulot le déplore. Lui-même connaît toutes les ficelles de la désinformation ciblée pour avoir travaillé chez Intelco, une filiale du groupe de conseil en armement Défense Conseil International spécialisée dans le renseignement. Aujourd'hui, il s'est donné pour but d'apprendre aux futurs managers le bon usage de l'information, de leur enseigner les techniques qui leur permettront de contrer les campagnes de désinformation et de contre-attaquer. En la matière, selon lui, l'Europe a un important retard à rattraper : « Les entreprises améri-

La guerre des rumeurs

Le monde économique est en guerre : c'est la thèse formulée par une école de management parisienne unique en son genre en Europe, qui apprend aux entreprises comment se défendre contre les campagnes de dénigrement.

TEXTE : PATRICIA BRÖHM, PHOTOS : ANITA BACK



Un expert du contre-espionnage : C. Harbulot, directeur de l'École de Guerre Économique, est expert en armement et vétéran du renseignement.

caines s'y connaissent bien mieux que les européennes en matière de lobbying et de diffusion d'informations. »

Prenez par exemple, explique-t-il, deux fabricants de vodka: l'américain Phillips Millennium et son concurrent français Belvédère. Tous deux tentaient depuis deux ans en vain de s'arracher des parts de marché, lorsque les Américains ont décidé de passer à l'action pour de bon et ont chargé une agence de relations publiques de concocter une campagne de désinformation. Des rumeurs ont d'abord été diffusées de façon ciblée dans les rédactions des plus grands journaux économiques. Ensuite, à la veille de la présentation à la presse du bilan de Belvédère, les Américains ont mis en ligne un site Web jetant ouvertement le doute sur les résultats de

leur concurrent. Le cours de l'action Belvédère a chuté d'un tiers et ne s'est jamais vraiment remis du coup. Voilà un exemple impressionnant de la vitesse à laquelle une rumeur peut devenir une nouvelle.

Sur le mur derrière le bureau d'Harbulot, il y a les visages de ses enfants, mais aussi une photo en noir et blanc d'un héros de la guerre d'Indochine, l'adjudant Vandenberg. Ce n'est pas par hasard si le nom de l'école, créée en 1997, a des accents martiaux. Selon Harbulot, on aurait beaucoup à apprendre des militaires. « Nous utilisons les instruments de la planification militaire, nous les dépoussiérons et les adaptons au

monde économique. » Ponctualité, discipline, organisation, travail d'équipe, partage des informations: autant de points sur lesquels les militaires pourraient en remonter aux civils. Il n'est donc pas étonnant que l'un des fondateurs de l'École de Guerre Économique soit un officier supérieur, le général Pichot-Duclos, qui fait aujourd'hui office de conseiller de l'école.

Pendant européen de la School of Information Warfare de l'Université Georgetown à Washington, l'École de Guerre Économique fait partie de l'une des pépinières de managers privées les plus renommées, l'ESLSCA. Initialement soute-

« Pour arriver aujourd'hui au sommet d'une entreprise, on a besoin d'intelligence économique. »



Derrière les façades de la rue Chevert, la seule école européenne de guerre économique. L'un de ses fondateurs est général dans l'armée.

nue par le groupe semi-public Défense Conseil International, relevant des ministères français de la Défense et de l'Économie, l'école s'en est aujourd'hui affranchie et assure son financement au moyen des frais d'inscription. Qui s'élèvent à rien moins que 10 000 euros pour une formation de huit mois.

Les étudiants, français pour la plupart, sont économistes, jeunes entrepreneurs, officiers ou consultants en entreprise. Les 130 diplômés sortis de l'école depuis 1997 occupent en grande partie des postes de direction dans les grandes entreprises fran-

çaises. « Nous ne nous contentons pas de former nos étudiants aux disciplines classiques des écoles de management, comme le marketing et la finance », explique Alain Joseph, président de l'ESLSCA. « Pour parvenir au sommet d'une entreprise, il faut aujourd'hui un bagage supplémentaire. Il faut disposer des connaissances historiques, culturelles et psychologiques nécessaires pour évaluer toutes les dimensions d'un marché. Et il faut parfaitement maîtriser les arcanes du renseignement. Bref, il faut de l'intelligence économique. » Monsieur Joseph est un aimable vieux

monsieur en costume trois pièces bleu foncé. Il n'a rien de militaire, mais son rêve est pourtant de former « les soldats de l'économie ». Cela lui paraît « fondamental », en particulier dans le contexte de l'élargissement de l'Union Européenne. « Cela permettra aux Européens de mieux connaître leurs concurrents dans le monde et de mieux prendre leur mesure », ajoute-t-il.

Monsieur Joseph est convaincu que les Américains, avec leurs partenaires de langue anglaise, disposent partout dans le monde d'un réseau économique et politique colossal. La volonté de construire la même chose fait jusqu'à présent défaut en Europe. « En Amérique, les interactions entre les instances politiques et l'économie sont très différentes », affirme M. Joseph. « Les informations circulent directement. Voilà pourquoi les entreprises américaines sont toujours les premières à se mêler de reconstruction sur le théâtre des conflits, par exemple en Irak ou en ex-Yougoslavie. Et il ne reste plus que les miettes pour les Européens. »

Selon lui, cette avance des Américains en matière de renseignement commercial s'expliquerait par des raisons historiques: « En France, les pouvoirs ont toujours été très concentrés. Le roi régnait à Paris et il recevait les informations pour son usage ou celui de sa garde rapprochée. Aux États-Unis, depuis Thomas Jefferson, il existait un processus démocratique basé



La relève des managers à l'école: la formation à l'EGE dure huit mois.



Dans les salles d'informatique de l'EGE, les étudiants apprennent à utiliser Internet avec efficacité.

L'espionnage industriel, c'est du passé : aujourd'hui, Internet est l'arme la plus efficace dans la guerre de l'information.

sur le partage et la communication des informations. « Pour Christian Harbulot, ces mêmes mécanismes sont à l'œuvre aujourd'hui encore dans les entreprises : « En France, le management obéit encore à des structures archaïques. Ici, c'est souvent le chef qui décide seul. Aux États-Unis, ceci est impensable. » Harbulot est convaincu que la nouvelle génération de managers européens doit d'urgence changer de mentalité. « Nous vivons dans une société de l'information. L'un des acquis les plus importants de notre formation est l'aptitude à partager les informations avec les autres, à ne pas les garder pour soi. Travailler en équipe, former une *task force*, c'est ainsi qu'il faut manager une entreprise aujourd'hui. »

L'école utilise abondamment les exercices pratiques et le travail d'équipe. Christian Harbulot aime faire s'affronter les étudiants dans des jeux de rôles. Il propose un scénario fictif mettant en présence, par exemple, deux géants de la chimie concurrents et un groupe d'écologistes. Chacun des participants doit élaborer une stratégie réussie dans un contexte de scandale écologique. La bibliothèque de l'école, ouver-

te sept jours sur sept, reste généralement éclairée jusqu'à minuit. Les salles informatiques sont pleines à craquer, parce que l'arme la plus efficace en matière d'informations s'appelle aujourd'hui Internet. L'espionnage industriel classique est passé de mode : l'utilisation des sources d'information publiques et accessibles à tous sur le Web est plus facile, moins coûteuse, et surtout plus efficace. Une rumeur propagée dans les médias ou sur Internet peut faire beaucoup plus de mal à une entreprise. Les étudiants de l'EGE commencent donc par apprendre à s'en servir.

Pour l'examen 2001, Harbulot a demandé à ses étudiants de briser la domination de l'industrie américaine du *fast food* par une campagne d'information virulente, avec des données recueillies sur Internet, des échanges de questions et de prises de position, et un zeste de polémique. Les sites Web des étudiants, accessibles à tous, présentaient des données et des liens mettant en évidence les points faibles des chaînes de hamburgers : statistiques de l'Organisation Mondiale de la Santé sur l'espérance de vie de l'Américain moyen, rapports de marché des producteurs de viande sur la qualité médiocre de leurs

livraisons, bilans florissants des groupes pharmaceutiques fabriquant des vitamines et des suppléments alimentaires pour corriger les carences...

Harbulot conseille sans arrêt à ses étudiants de lire régulièrement le journal. Il leur apprend aussi comment fonctionne la presse, en suivant par exemple sur plusieurs semaines la façon dont *Le Monde* traite un sujet donné. Les travaux pratiques de l'EGE sont toutefois soumis à une règle absolue : il est interdit d'inventer. Tout doit rester dans le cadre légal. « Nous n'apprenons pas à propager des informations mensongères, mais nous enseignons l'art de retenir le concurrent. Naturellement, nous apprenons aussi à attaquer, mais lorsque nous lançons une offensive, nous ne le faisons qu'avec des informations prouvées sur l'adversaire. »

Les résultats d'une enquête menée auprès de 1200 sociétés françaises par l'Institut des Hautes Études de Défense Nationale a révélé que la plupart des chefs d'entreprise se sentaient « dans une situation de concurrence comparable à un état de guerre ». Mais comment une entreprise peut-elle se protéger d'une campagne de rumeurs préméditée ? Pour Harbulot, la réponse est évidente : « La meilleure défense, c'est l'attaque. » Supposons donc que l'entreprise X apprenne que son concurrent Y s'apprête à propager des rumeurs la concernant. X constitue un groupe de travail chargé d'identifier les points faibles de l'agresseur et de mettre au point une stratégie de défense. Les collaborateurs de X prennent ensuite contact avec la direction de Y pour lui faire comprendre que l'on connaît toutes ses faiblesses et lui expliquer quelles contre-attaques sont envisageables si Y ne renonce pas à son projet. Une telle stratégie de défense ciblée peut éviter des millions de pertes, voire le dépôt de bilan. C'est pour cela que l'EGE a pris pour devise une citation de Napoléon : « Se faire battre est pardonnable. Se faire surprendre est inexcusable. » ■

Internet
www.ege.eslsc.fr