



LA GESTION OFFENSIVE DES SOURCES OUVERTES DANS UN CONTEXTE ALLIÉ / ADVERSAIRE

(Communication présentée au Colloque de
l'Association *Démocraties*, Printemps 2001)

Par Christian Harbulot

MOTS CLES :

Coopétition, Influence, Perception management, stratégie d'accoutumance

Je vais essayer de m'inscrire dans le cadre défini par Pierre Bayle, c'est à dire en centrant mon intervention sur le traitement des sources ouvertes. Cette démarche s'inscrit bien dans une philosophie d'action qui consiste à maîtriser la gestion des rapports de force économiques entre puissances sans remettre en cause la coexistence pacifique.

Dans le contexte post-guerre froide que nous connaissons aujourd'hui, le problème qui domine les échanges économiques est le passage d'une posture défensive, symbolisée par la protection du patrimoine, à une position plus offensive dans la gestion des sources ouvertes. A la suite de l'effondrement de l'URSS, nous redécouvrons une dynamique des rapports de force géoéconomiques que nous avons oubliée durant la guerre froide. Qu'est-ce que j'entends par-là : prenons un exemple concret. J'ai découvert très récemment lors d'une opération de conseil qu'une grande entreprise avait perdu trois ans de travail en omettant les intérêts de puissance dans le suivi d'un dossier stratégique. A force de se focaliser sur les procédures de déréglementation communautaire, les experts de la direction générale de cette entreprise avaient occulté les jeux informationnels cachés d'un pays européen partenaire qui protégeait son pré carré énergétique.

Un tel dysfonctionnement souligne justement l'oubli des grilles de lectures dont Pierre Bayle nous parlait dans son introduction. En économie, contrairement à ce qui se passe en géopolitique, nous sommes obligatoirement orientés vers l'attaque. Pour conquérir une part de marchés, il faut être offensif. Je vous renvoie aux textes précurseurs d'Henri Hauser¹. Cet illustre professeur d'université, tombé dans l'oubli, a étudié avec beaucoup de précision les méthodes d'attaque du temps de paix entre puissances². concurrentes. Avant 1917, il existait une littérature importante sur cet aspect dominant des relations internationales. Ces sujets sont vite devenus tabous à partir du moment où les services de renseignement soviétiques ont été à l'affût de toute information susceptible de déstabiliser l'Occident.

A la suite de cette longue période d'omerta au cours de laquelle les pays occidentaux ont déployé beaucoup d'efforts pour dissimuler leurs différends économiques, je constate, avec d'autres, qu'il demeure une grande confusion dans les esprits. Un rapport de l'I.H.E.D.N. paru en 2000 chez Economica³, démontre que près de 90% des entreprises interrogées reconnaissent évoluer dans un contexte de guerre économique. Curieusement, ce pourcentage tombe à 50% lorsque les entreprises doivent exprimer une situation de menaces concurrentielles.

¹ « Etudes sur la politique extérieure des Etats : l'impérialisme américain », par Henri Hauser, Paris, 1905.

² « Les méthodes allemandes d'expansion économiques » par Henri Hauser, Paris, 1916.

³ « Intelligence économique et stratégique ».

Alliés mais aussi adversaires

Aujourd'hui, la vieille loi de l'omerta appliquée durant la guerre froide a muté. Nous vivons désormais dans un monde complexe, plus subtil dont il est difficile de connaître parfois le dessous des cartes. Citons à titre d'exemple le groupe pétrolier canadien, Talisman, qui a été attaqué au Soudan par des ONG sur la question des droits de l'Homme. Ce groupe est défendu par un cabinet de conseil britannique. En mars dernier, un journaliste québécois nous a laissé entendre que des intérêts américains se cachaient derrière ces frappes informationnelles. Lorsque ce cas a été présenté à l'université de Laval, le consultant britannique présent ce jour-là, a été très elliptique en épurant son exposé de toute remarque qui pouvait révéler cette rivalité entre anglo-saxons. Là réside la subtilité de la chose, à savoir que l'on peut s'affronter très durement entre Américains et Canadiens, mais en prenant bien garde de ne pas donner d'arguments aux Européens.

Parler aujourd'hui d'affrontements économiques dans un cadre alliés/adversaires, qu'est-ce que cela signifie ? C'est d'abord admettre qu'un allié militaire puisse être aussi un adversaire potentiel, ponctuel et parfois durable sur le plan économique. Ce combat souterrain a bien évolué depuis la confrontation Est/Ouest. Les logiques d'affrontement alliés/adversaires sont très différentes de la période précédente. En matière de renseignement, le problème est moins de savoir qui espionne qui mais de déterminer qui influence l'autre. En l'occurrence, la superpuissance américaine a pris dans ce domaine un certain nombre de mètres d'avance. Contrairement aux apparences, la stratégie américaine d'*information dominance* dépasse très largement le débat soulevé autour du système Echelon. L'interception électronique, le contrôle des informations sur Internet et la manipulation de la connaissance sont les trois points d'appui du nouveau système de renseignement américain. De ces trois flux découlent trois concepts opératoires : influence, accoutumance et *perception management*.

Influence : il y a des personnes qui sont plus qualifiées que moi pour tirer le bilan d'expériences vécues. Le général Mermet, ici présent, m'a familiarisé avec cette notion lors de mon recrutement au sein du groupe Défense Conseil International. Que recouvre cette notion d'influences, dans un contexte alliés/adversaires ? C'est une des formes les plus concrètes de l'exploitation offensive des sources ouvertes. Je lui laisse le soin d'en parler.

Accoutumance : c'est un domaine sur lequel nous sommes amenés à travailler de plus en plus. Pourquoi ? Cette notion recouvre les techniques d'action psychologique⁴ qui conditionnent un allié à penser selon un certain schéma de pensée initié par la superpuissance du moment ! Lorsque je suis intervenu sur la manipulation de la connaissance à la commission : "Echelon" du

⁴ Voir à ce propos l'opération de contre influence « give me information » sur le site www.infoguerre.com. Cette initiative de C4IFR vise à aider les entreprises victimes d'actes de concurrence déloyales.

Parlement européen, les députés présents ont reconnu qu'ils n'avaient jamais travaillé sur ce thème. Certains d'entre eux n'ont pas hésité à dire qu'ils étaient peut-être en train de passer à côté de l'essentiel. Les stratégies d'accoutumance représentent un des démarches les plus efficaces pour occuper le terrain en amont à la place des puissances concurrentes.

Je citerai à ce propos trois exemples.

- Le discours sur la lutte contre la corruption peut dissimuler des manœuvres d'influences destinées à affaiblir la crédibilité de tel ou tel partenaire devenu gênant dans une économie émergente où le paiement de commissions est hélas un point de passage obligé. Je me contenterai de citer l'action que nous menons depuis deux sur infoguerre.com pour essayer d'alerter les entreprises sur la légitimité de l'action de Transparency International.
- Le formatage des produits dans l'industrie agroalimentaire est en apparence un problème purement technique. Il est en fait porteur d'une des lignes de fracture les plus graves qui se profile aujourd'hui entre le monde européen et le monde américain. Le rapport: entre l'alimentation et la santé n'est pas à l'avantage des Etats-Unis. La croissance de l'obésité, les maladies cardiovasculaires, le classement de la population masculine américaine en termes d'espérance de vie⁵.sont autant de failles de l'industrie agroalimentaire américaine qui refuse d'admettre les conséquences catastrophiques provoquées par ses produits sur les consommateurs
- Le refus de valider les accords de Kyoto renforce la tendance américaine à dire tout et n'importe quoi pour justifier leur refus d'inverser la tendance prise par leur mode de production industriel.

Perception management: « Actions to convey and/or deny selected information and indicators to foreign audiences to influence their emotions, motives and objective reasoning ; and to intelligence systems and leaders at all levels to influence official estimates, ultimately resulting in foreign behaviors and official actions favorable to the originator's objectives. In various ways, perception management combines truth projection, operations security, cover and deception, and psychological operations. See also psychological operations ». Ce concept utilisé par les services de renseignement américains résume la démarche offensive de la superpuissance à l'égard de ses alliés/adversaires. Si on se concentre sur une partie de la définition donnée par le Department of Defense, il est intéressant de noter que ces actions consistant à fournir et/ou à camoufler une information sélectionnée et des indices à des audiences étrangères de façon à influencer leurs émotions, leurs motivations et leurs raisonnements objectifs, sont destinées à donner l'avantage à

⁵ 23^{ème} rang mondial selon l'organisation Mondiale de la Santé.

celui qui les met en œuvre dans un rapport de force qui peut être d'ordre géoéconomique. Cette gestion offensive des sources ouvertes est devenue particulièrement éclairante lors de la signature de la convention OCDE qui vise à interdire la pratique des commissions. Toute une partie du système d'influence mis en place par les entreprises françaises a été remis en cause par cette initiative américaine.

Aujourd'hui, cette situation nouvelle que nous n'avons pas vraiment su anticiper, soulève des problèmes aux quatre coins du globe. Les britanniques qui ne sont pas dépourvus de sens de l'humour, n'hésitent pas à vanter la qualité des produits des industries françaises en se bornant à rappeler en fin d'exposé la multitude d'affaires judiciaires politico-économiques qui défraient la chronique en France.

Cette doctrine offensive souterraine de la superpuissance américaine me conduit à poser une question élémentaire qu'il est très difficile d'aborder dans un pays comme le nôtre : comment être offensif dès lors que nous ne pouvons plus nous contenter de protéger le patrimoine industriel. Que signifie être offensif, en restant dans un cadre de bonne entente avec les alliés et dans un cadre de coexistence pacifique ? C'est une problématique que nous abordons quotidiennement à l'Ecole de guerre économique⁶, Nous travaillons sur cette notion de gestion offensive des sources ouvertes parce qu'elle interpelle un nombre croissant d'acteurs économiques de tous horizons. Alors cette notion d'offensive, comment la rendre crédible dans le contexte français ? Quel est l'homme politique qui ose définir des stratégies offensives dans le domaine géoéconomique ? Ce n'est pas évident à traduire dans les faits, encore moins dans le domaine du renseignement.

Deuxièmement, je note que des entreprises passent à l'offensive. Elles le font dans le domaine de la guerre d'informations, parce qu'elles y sont obligées à cause des coups reçus en matière de concurrence déloyale ou par des concurrents qui se comportent en véritables prédateurs.. Notons au passage que des démarches politiquement correctes peuvent générer aussi des actes d'hostilité pour le moins compréhensibles. Je fais allusion à certaines entreprises qui souhaitent se retirer de pays étrangers corrompus mais qui, pour ne pas être les dindons de la farce, se sentent obligées de prévoir des plans d'attaques informationnels contre les entreprises qui restent sur ces marchés.

Nous sommes à un tournant parce que nous sentons bien que le pouvoir politique ne pourra pas rester longtemps déconnecté de cette réaction de *légitime attaque* émanant du secteur privé. Cela conduira tôt ou tard nos élus les plus lucides à s'interroger sur la mutation du renseignement moderne au service des stratégies de préservation de l'intérêt de puissance, sur la

⁶ Ecole de guerre économique (groupe ESLSCA), 1 rue Bougainville 75007 Paris.

gestion offensive des sources ouvertes dans un rapport du faible au fort, et surtout sur la manière de l'orchestrer indirectement contre des intérêts qui sont le plus souvent amis.

Cela me conduit à conclure sur plusieurs points. En premier lieu dans un contexte alliés/adversaires, nous ne devons pas nous méprendre sur les données essentielles de l'équation à résoudre. Compte tenu de la guerre froide et du rapport d'alliance militaire que nous entretenons avec les Etats-Unis, aucun secret majeur n'échappe à la superpuissance amie. Reportez-vous à l'ouvrage de Vincent Jauvert⁷. A l'apogée de la V^{ème} République, les secrets les mieux gardés de l'hexagone étaient accessibles aux Américains. Entre 1961 et 1969, un haut fonctionnaire du Quai d'Orsay, qui participait aux réunions restreintes présidées par le général de Gaulle, a trahi la France. Il n'a jamais été inquiété pour ses actes. Cette triste réalité démontre bien que toute démarche offensive doit être conçue en gardant à l'esprit cette dimension du problème.

Deuxièmement, pour passer efficacement à l'offensive, il sera nécessaire d'exploiter les failles des systèmes adverses. Si on prend le cas des Etats-Unis, leur principale faille est le mode de vie des Américains. A ce sujet, je vous renvoie à l'examen final 2001 de l'Ecole de guerre économique qui est mis en ligne sur notre site⁸ Vous pourrez y lire certaines procédures d'action en gestion offensive des sources ouvertes que nous sommes pour l'instant les seuls à étudier en Europe dans un cadre universitaire.

Troisièmement, lorsqu'on parle d'attaque informationnelle, il y a deux manières de la concevoir. Il y a la manière traditionnelle qui est la désinformation, héritage de la guerre froide. Puis il y a la méthode née des pratiques subversives que nous appelons dans notre jargon la contre-information⁹. Comment identifier les points faibles d'une cible et comment rentrer dans ces points faibles par l'argumentation et l'art de la polémique ? Sur ce point précis, nous sommes assez bons en France, je m'évertue à le dire depuis plusieurs années, et je pense que c'est un art que nous devrions cultiver davantage dans le domaine du renseignement. Plusieurs questions restent à résoudre : Comment passer de la loi du silence à l'art de la polémique ? Comment aider des personnes qui travaillent dans le monde du secret à mieux travailler dans le domaine ouvert ? Comment dissocier la désinformation de l'art de l'argumentation car le mélange des genres est très dangereux, voire contre productif ?.

⁷ « L'Amérique contre de Gaulle, le Seuil, 2000.

⁸ www.ege.eslsca.fr

⁹ 3 «Contro-Infomazione» était un magazine publiée par les Brigades rouges italiennes durant les années 70.