

# Une nouvelle École de guerre

Comprendre les formes de la compétition économique, identifier ses rivaux, anticiper les actions de ses concurrents... Tels sont les objectifs de ce cursus, où les étudiants sont confrontés à un maximum de cas concrets.

*Christian Harbulot  
et Didier Lucas*



*Christian Harbulot, historien et politologue, est directeur de l'École de guerre économique (Paris).  
Didier Lucas, directeur des programmes de l'EGE, a cosigné avec lui La Guerre cognitive (Lavauzelle, 2002).*

L'intelligence économique (IE) est une spécialité jeune : son acte fondateur – le rapport Martre, œuvre collective du Commissariat général du Plan, intitulé « Intelligence économique et stratégie des entreprises » – ne date que de 1994. Et c'est surtout depuis 2003, grâce au rapport parlementaire remis à Jean-Pierre Raffarin, alors Premier ministre, par le député Bernard Carayon, que l'IE, qui ne constitue pas encore une discipline mais une spécialité en construction, fait l'objet d'une forte médiatisation. L'état de l'enseignement et de la recherche – trop hétérogène, tant pour l'offre de formation que pour la qualité des programmes – y avait notamment été pointé du doigt.

Dès sa création, en 1995, l'École de guerre économique (EGE)<sup>1</sup> a élaboré un projet pédagogique axé sur le développement d'une

culture de combat dans le domaine de l'information. L'EGE partait en effet du constat que les nations et les entreprises ont une propension croissante à s'agresser du fait de la complexification de leurs relations économiques, de la déréglementation des marchés, de l'apparition brutale de nouveaux compétiteurs et de ruptures technologiques qui créent de nouveaux paradigmes concurrentiels. Dans de tels contextes d'hypercompétition, ce sont effectivement les pays et les entreprises les plus performants qui sont les plus offensifs.

Comprendre les formes de cette compétition, identifier ses acteurs les plus influents, déterminer les principaux circuits de décision, anticiper les actions des concurrents sont autant de problématiques désormais connues et enseignées dans les grandes écoles. Mais elles le sont sous l'angle de l'évitement

1. [www.ege.fr](http://www.ege.fr)

ou de la coopération, et non sous celui de la conflictualité entre les acteurs, qui constitue le cœur des enseignements de l'EGE. Dans les sphères économiques, cette doctrine se traduit concrètement en un management offensif de l'information : influence, lobbying et guerre de l'information.

L'EGE est, à ce jour, une structure unique en Europe, qui n'a d'équivalent qu'aux États-Unis avec la Naval Postgraduate School (NPS) – l'École européenne d'intelligence économique, ouverte en septembre 2006 à Versailles, n'a pas encore livré sa première

## Une structure unique en Europe, qui n'a d'équivalent que la Naval Postgraduate School américaine.

promotion. La différence fondamentale réside dans le fait que l'EGE est ouverte à un plus large public en termes d'âge, de nationalité, de profil, alors que la NPS n'est accessible qu'aux seuls citoyens américains, et prioritairement aux officiers de marine ! Comme cette dernière, l'EGE s'est spécialisée dans « l'étude des mouvements offensifs et des manœuvres informationnelles » qu'implique le durcissement de la compétition. Comprendre les incertitudes qui pèsent sur les organisations du fait des mutations géopolitiques de la dernière décennie, mesurer l'impact des antagonismes économiques, définir et maîtriser les stratégies à déployer dans un environnement fortement concurrentiel, voire hostile, assimiler l'avènement d'un échiquier global où les contextes géopolitique, concurrentiels et sociétal interagissent continuellement : telles sont les missions fondamentales que l'École de guerre économique s'est assignées pour construire son projet pédagogique et sa politique de recherche.

Ces missions s'effectuent principalement à travers l'activité d'enseignement, subdivisée en formation initiale à l'adresse des jeunes diplômés (de Sciences Po ou d'écoles de

commerce, des ingénieurs et des universitaires) et en formation continue, destinée à des cadres issus de l'entreprise ou de l'administration. Mais, à côté du pôle d'enseignement, le Laboratoire de recherche de l'École de guerre économique (Larege) mène des travaux théoriques et opérationnels sur des problématiques d'intelligence économique. C'est ce triple axe – enseignement, recherche et conseil – qui signe l'originalité de l'EGE.

Travailler dur. Confronter les étudiants à un maximum de cas concrets. Les faire réfléchir sur des marchés en croissance, stables ou matures, des activités sensibles aux ruptures technologiques, organisationnelles ou juridiques. Ainsi l'école est-elle ouverte 24 heures sur 24, tous les jours de l'année, comme il en serait d'un incubateur

ou d'une start-up, où rien ne compte davantage que réussir le projet, aller au bout de chaque mission. C'est en multipliant les exercices avec des entreprises partenaires et à leur profit que l'on devient un professionnel de l'intelligence économique.

En effet, l'IE est avant tout une question de réseau. Non pour coopter des condisciples, mais pour identifier les acteurs qui sauront apporter très rapidement aux spécialistes des informations à forte valeur ajoutée. La nécessité de hiérarchiser et de recouper l'information impose de partager les mêmes codes, les mêmes approches dans son traitement. L'association des anciens élèves de l'EGE, forte de cinq cents membres, joue en ce sens un rôle important dans le projet pédagogique de l'école et l'accélération de l'intégration professionnelle, en contribuant au développement de partenariats entre l'école et les entreprises.

De 1995 à 2001, l'intelligence économique répondait surtout à des besoins en analyse. L'intensification croissante de la compétition mondiale a fait évoluer les attentes vers de nouveaux champs de compétence : l'influence, le lobbying, la maîtrise

des risques informationnels (liés à la dégradation de la réputation) avec, dans chaque domaine, une technicité propre à l'IE.

Or, s'il est relativement aisé de mesurer le retour sur investissement d'un projet informatique ou d'évaluer le succès d'une campagne marketing, il est en revanche beaucoup plus difficile de déterminer la part des actions d'intelligence économique dans l'amélioration de la compétitivité et de la performance. Car l'IE renvoie à la transversalité des fonctions et des métiers de l'entreprise. Elle emprunte au droit, au marketing

et à la vente, à la recherche et développement. Pour saisir la complexité et répondre rapidement et efficacement aux attentes, il faut prévoir l'imprévisible et donc, en amont, avoir été confronté au maximum de situations imaginables durant sa période de formation, au-delà du simple approfondissement du savoir-faire qui caractérise, par exemple, les enseignements en contrôle de gestion. C'est aujourd'hui ce que tente l'EGE en nourrissant de nouvelles réflexions et en fournissant aux entreprises des pistes d'action concrètes. □

## DE TOTAL À BUFFALO GRILL, LES TRAVAUX PRATIQUES DE L'EGE

La déstabilisation de Perrier au États-Unis	1998
La doctrine américaine de sécurité économique : évaluation du système d'aide aux exportations	2000
Analyse du système d'intelligence économique publique américain	2000
Les actions d'influence de Danone pour contrer les campagnes de boycott	2001
La désinformation dans le domaine des innovations génétiques	2002
Analyse des stratégies d'influence dans le domaine des génériques	2002
L'affaire Buffalo Grill et les actions d'influence développées par l'entreprise pour restaurer son image	2002
La gestion des risques informationnels dans l'industrie du transport aérien : le cas d'Air France	2002
Les affrontements « soft drink »/industrie du lait aux États-Unis	2003
Analyse de la stratégie de rachat de Gemplus	2003
La protection des intérêts de Total en Iran	2003
La déstabilisation de l'industrie européenne du saumon	2003
Management de l'information défensive au profit du groupe Pfizer	2003
Contre-influence dans le débat sur les OGM	2003
La gestion des risques informationnels dans l'industrie de l'eau	2004
Les stratégies d'info guerre des ONG	2004
Le rôle des OSC dans la déstabilisation de l'industrie du saumon	2004
Les stratégies des fonds d'investissements américains dans l'industrie de défense européenne	2004
Arcelor au Brésil : stratégie d'IE et pérennisation de l'activité	2005
La gestion de crise dans l'industrie automobile	2005
Contre-influence et réputation management : le cas McDonald's	2005
Total en Birmanie : analyse et impact du rapport Kouchner	2005
Quelle stratégie d'IE pour Lactalis aux États-Unis?	2005
La candidature de Paris 2012 : quelles stratégies d'influence et de lobbying?	2005
Stratégie d'IE et développement international : les banques populaires en Slovénie	2005