



## Pourquoi Socle ?

En un temps où les repères au sein des sociétés humaines s'estompent ou semblent voler en éclats, chacun s'accorde à reconnaître qu'il « faut recréer du lien social ».

Mais un tel impératif ne se décrète pas. Il naît du vécu et du réel, il s'affermi au fil du temps, au cœur de sociétés tout à la fois ouvertes sur le monde et ancrées dans leurs territoires. En ce sens, cette vertu (au sens romain de virtus) qu'est la confiance s'impose en douceur, en tout temps et en tous lieux, comme le socle du bien commun.

C'est pour y réfléchir avec vous, mois après mois, que nous engageons ici, avec des experts venant de tous les horizons, une réflexion de fond sur la crise de confiance que nous traversons.

Car pour que société puisse rimer avec liberté, il faut un socle solide qui se nomme confiance, qualité décidément éternelle et universelle.

Gens de  
Confiance



**Christian Harbulot :**  
**« Ne confondons en aucun cas confiance et dépendance ! »**

*La récente affaire de l'annulation du contrat des sous-marins vendus par Naval Group à l'Australie montre à l'évidence que nous nous berçons parfois d'illusions, parlant de confiance quand nous sommes en fait sous dépendance. Fondateur et directeur de l'École de guerre économique, Christian Harbulot met en relief les faiblesses*

*hexagonales révélées par ce dossier. Il souligne notre paresse intellectuelle qui nous empêche de voir la réalité géopolitique et géoéconomique d'un monde contemporain mondialisé, où tous les coups sont permis, puisqu'en réalité, seuls comptent in fine les rapports de force. Christian Harbulot nous invite à en finir avec l'angélisme, à redéfinir une vision stratégique digne de ce nom et prône l'engagement d'un combat collectif reposant sur une confiance retrouvée.*

***Sous la pression des États-Unis et de la Grande-Bretagne, l'Australie vient d'annuler le méga-contrat de construction de sous-marins par Naval Group. Ce véritable « coup de Trafalgar » émane pourtant de ceux que nous appelons nos « alliés ». Avons-nous avec eux des relations de confiance ou plutôt de subordination, voire de vassalité ?***

Cette affaire révèle en fait au grand jour une situation déjà ancienne de dépendance. Car si l'on excepte peut-être la période allant de 1958 à 1965/1969, où le général de Gaulle a tenté de retrouver des marges de manœuvre face aux puissances anglo-saxonnes et aux Américains en particulier, on doit malheureusement reconnaître que notre pays a vécu dans une position de dépendance à leur endroit. Au fil des décennies, le pays s'est adapté à cette situation à un point tel que, tant en ce qui concerne l'appareil d'État qu'en ce qui se rapporte au monde de l'entreprise, nous nous trouvons alignés sur ce positionnement et prêts à en payer le prix. Par exemple, très concrètement, il est patent que nous dépendons des États-Unis quant au recueil d'informations

liées à la lutte antiterroriste. Dans un tel contexte, il est clair qu'il nous est difficile de mener des opérations qui pourraient, le cas échéant, diverger des objectifs fixés par nos partenaires dans le cadre de ce contexte de « coopération et d'amitié ».

Cette situation de dépendance n'est cependant pas perçue comme telle par l'opinion publique, alors que, dans les milieux dits « autorisés », ce lien de subordination est depuis longtemps considéré comme un fait acquis et accepté.

La nouveauté dans cette affaire australienne, c'est que nos « alliés » agissent désormais clairement et sans fard. Auparavant, les actes les plus virulents dans la guerre économique étaient joués en coulisses. De part et d'autre, on agissait de manière feutrée. Il fallait vraiment creuser pour découvrir les opérations en cours, les décortiquer et les analyser pour en mesurer l'ordre de grandeur.

Aujourd'hui, avec la décision australienne, le masque est tombé. Essentiellement d'ailleurs, à cause d'une urgence géostratégique liée au positionnement des États-Unis à l'égard de la Chine. Il

s'agit en l'occurrence pour les États-Unis, sur la zone concernée, de consolider avec leurs alliés leur dispositif politico-militaire sur un mode offensif. Le contrat des sous-marins « conventionnels » achetés par l'Australie à la France se situait dans un cadre géopolitique classique et défensif. Le fait que l'Australie porte ses choix en faveur de sous-marins d'un autre ordre – nucléaire en l'espèce – fait apparaître au grand jour un bouleversement de la donne. Il s'agit désormais pour les États-Unis et le monde anglo-saxon de consolider dans la zone Indo-Pacifique leur complexe politico-militaire face à la montée en puissance de la Chine. Si l'on ne prend pas en compte ces données très concrètes, on ne peut saisir l'ampleur de ce qui vient de se

**Dans l'univers complexe et difficile de la guerre économique, la confiance est une denrée rare, qui s'apprécie sur le long terme**

passer sur le plan tant géoéconomique que géopolitique.

Car au-delà du seul contrat des sous-marins, c'est bel et bien l'ensemble du secteur

industriel français qui se trouve concerné, avec au premier rang bien sûr le secteur de l'armement. Les industries de défense françaises sont en effet au cœur d'un enjeu stratégique majeur. Elles sont parmi les rares industries au monde à détenir des capacités d'intégration et d'optimisation technologique. Ceci est certes une bonne chose pour notre pays, mais est perçu au contraire comme un risque pour des puissances qui ont tout intérêt à réduire nos marges de manœuvre en matière stratégique et à accentuer notre dépendance.

Vous le voyez, dans l'univers complexe et difficile de la guerre économique, la confiance est une denrée rare, qui s'apprécie en vérité sur le long terme. Au quotidien et sur un plan très pratique, elle est un paramètre délicat. Sous le couvert de confiance, nous sommes en réalité en position de dépendance.

***On ne compte plus en France les mésaventures de ce genre, le cas le plus emblématique étant sans doute l'arraisonnement d'Alstom par General Electric il y a quelques années, qui mettait en péril des éléments clés de notre force militaire. Comment expliquer cet aveuglement de la part de nos dirigeants ? Confondent-ils confiance et angélisme ? Pourquoi ce refus de réalisme en matière de guerre économique ?***

On peut s'en réjouir ou au contraire le déplorer, mais le fait est que chez nombre de ces personnes occupant des postes clés au sein de la haute administration, se trouve une volonté de s'aligner sur ce qui est considéré comme un axe principal, à savoir le suivi peu ou prou d'une ligne stratégique telle que définie par les États-Unis. En l'espèce, cela

revient à poser la question de la dépendance : est-elle ou non conciliable avec la confiance ? Vous parlez d'angélisme. Certes, mais ne serait-ce pas plutôt la manifestation d'une très grande paresse intellectuelle ? De fait, lorsque l'on est soumis à une domination, la tentation est grande de verser dans une collaboration sans nuances. Or il convient en toutes circonstances de savoir raison garder. Il faut veiller à ne pas se laisser aller sans limites dans le sens souhaité par celui auquel on accorde – à bon escient ou non – notre confiance.

D'autant que dans les affres de la guerre économique, il est nécessaire d'intégrer tous les facteurs qui la nourrissent, au premier rang desquels les paramètres informationnels. Nous devons reconnaître que nous apparaissions – à notre corps défendant – comme faibles et peu adaptés aux défis qui nous échoient. Alors ne devrions-nous pas plutôt nous fonder sur notre vécu et sur nos expériences ? Autrement dit, ne serait-ce pas utile de constituer une base de connaissances en recensant tous les cas auxquels nous avons été confrontés pour en tirer les enseignements ? Pour travailler sur de tels sujets, il me paraît pour le moins opportun de se situer sur le long terme et de réfléchir en profondeur avec des perspectives stratégiques. Notre pays doit intégrer ces paramètres. Ouvrons les yeux et regardons la réalité du monde : qu'on le veuille ou non, celle-ci est constituée de rapports de force.

L'ingénieur français est génial dans sa capacité de créativité, il en donne des preuves au quotidien et dans tous les domaines. En revanche, il pâtit d'une déficience quant à l'analyse desdits rapports de force. Il n'y a pas que l'innovation ou la faculté de création qui comptent. Pour gagner, encore faut-il savoir déjouer les coups tordus et autres chausse-trappes que nos concurrents – ou nos adversaires – bricolent à notre rencontre. L'affaire des sous-marins australiens vient à point nommé nous rappeler qu'il serait urgent que les directions de nos grands groupes revoient leur mode de fonctionnement et d'organisation afin de les adapter aux réalités de la guerre économique.

Dans bien des cas, cette paresse intellectuelle que je dénonce, et qui consiste à refuser de voir les choses en face, entraîne des fautes professionnelles, lesquelles ont *in fine* un coût énorme pour notre économie. Si nous ne prenons pas en compte sérieusement ces carences, qui sont répétitives, nous nous condamnons à échouer de nouveau. Depuis plus d'un quart de siècle, nous aurions dû mettre en application les règles de base de l'intelligence économique, au service d'une logique de combat pour notre pays. Pourtant, il n'en a rien été.

## Entretien avec Christian Harbulot

***Vous avez écrit en 2014 un petit livre choc intitulé Sabordage, comment la France détruit sa puissance (Éditions François Bourin). De fait, depuis quelques années, la France semble perdre du terrain en matière de compétitivité et de performance sur la scène internationale, et les Français semblent pour beaucoup désabusés. Que faudrait-il faire pour qu'ils retrouvent confiance en leur patrie – et en eux – et croient de nouveau en l'avenir ?***

C'est bien la question de fond. Et pour y répondre, il faut encore et toujours faire de la pédagogie. Or, là où le bât blesse, c'est que notre système de formation n'est pas en cohérence avec la réalité du monde. Pour preuve, l'université française a longtemps nié le concept même de guerre économique, comme elle ignore d'ailleurs ce que c'est que d'être en situation de dépendance. Mais c'est aussi vrai dans les grandes écoles ! Il faudrait à la tête de ces institutions des personnalités ayant une authentique vision stratégique du monde contemporain, prenant en compte le paramètre « dépendance », et ce afin de

se mettre en posture de combat dans cette guerre économique internationale, et commencer enfin à marquer des points et à remporter des victoires. D'où l'urgence qui est la nôtre de recourir aux bonnes grilles de lecture décrivant exactement, sans fard, la situation dans laquelle nous sommes plongés, à savoir une situation de confrontations complexes, où les intérêts de puissance sont au cœur de toutes les affaires importantes de la politique internationale. C'est seulement une fois réalisé un tel constat que l'on pourra se mettre à penser sur un autre mode et définir des orientations. Alors, oui, je plaide pour un retour au réalisme tous azimuts, tel que le pensait stratégiquement le général de Gaulle. Comme il l'avait compris, la confiance ne revient que lorsque l'on se préoccupe réellement de faire vivre un peuple sur son territoire, et ce, de manière constructive. Sinon, nous poursuivrons notre fuite en avant sur un mode déconnecté des réalités du monde, en refusant de prendre en compte les rapports de force qui l'animent. ■

### REPÈRES

#### Christian Harbulot



Né à Verdun en 1952, Christian Harbulot a eu un parcours atypique. Militant dès les années 70 dans les milieux maoïstes, il entame ensuite une seconde vie, se passionnant pour un thème qui émerge alors : la guerre économique. En 1990, son traité, *Techniques offensives et guerre économique*, retient l'attention du Premier ministre Édith Cresson. Il conseille ensuite Henri Martre et s'impose comme l'un des trois auteurs du rapport de ce dernier sur l'intelligence économique au commissariat général au Plan. C'est à cette époque qu'il engage un dialogue original avec d'anciens officiers généraux issus du monde du renseignement. En 1997, il participe à la création du cabinet Spin Partners dont il assure la direction. La même année, il fonde l'École de guerre économique (EGE) dont il est depuis le directeur. Dans le même esprit, il crée en 2018 (avec Éric Delbecque, Ali Laïdi, Nicolas Moinet et Olivier de Maison Rouge) l'École de pensée sur la guerre économique (EPGE). Christian Harbulot est diplômé de Sciences Po Paris et titulaire d'un DEA d'analyse comparée des systèmes politiques (Paris-I). Lieutenant-colonel de réserve, il a été chargé de cours en intelligence économique au profit de l'état-major de l'armée de terre. Ce lien lui a permis d'entretenir un dialogue durable avec l'institution militaire. Dernièrement, la direction du Renseignement militaire a officialisé un partenariat avec l'EGE lors du salon du FIC sur la cyber qui s'est tenu à Lille. Il est notamment l'auteur de *L'art de la guerre économique* (VA Press, 2018), *Le nationalisme économique américain* (VA Press, 2017), *Fabricants d'intox* (Lemieux Éditeur, 2016), *Sabordage* (Éditions François Bourin, 2014). Il a aussi été le coordinateur du *Manuel d'intelligence économique* (PUF, coll. Major, 2012 – réédition 2015, puis 2019).

#### Christian Harbulot: "Under no circumstances should we confuse trust with dependency!"

*The recent cancellation of the submarine contract sold by Naval Group to Australia clearly shows that we sometimes delude ourselves, talking about trust when we are in fact dependent. Christian Harbulot, Founder and director of the School of Economic Warfare, highlights the weaknesses of France revealed by this incident. He highlights our intellectual laziness*

*which prevents us from seeing the geopolitical and geo-economic reality of a contemporary globalised world, where all the tricks are allowed, since in reality, only the balance of power counts in the end. Christian Harbulot invites us to put an end to naivety, to redefine a worthwhile strategic vision, and to engage in a collective fight based on a newly trust.*

## EXTRAITS &amp; RÉFÉRENCES

**École de Guerre Économique (EGE) :  
le réalisme, entre confiance et défiance**

*L'École de guerre économique existe depuis près d'un quart de siècle et a formé des milliers d'étudiants et de professionnels afin de répondre aux nouveaux défis d'un univers économique désormais mondialisé. À y regarder de près, il existe un fort sentiment d'appartenance à cette école, laquelle présente une identité particulière, le socle en étant souvent une forte admiration des étudiants pour son directeur et fondateur, Christian Harbulot, lequel a indéniablement su instaurer une forte confiance entre lui et les étudiants. Mais la confiance s'est aussi établie entre les étudiants et le corps enseignant, ainsi qu'entre les étudiants entre eux, le tout formant un réseau puissant à travers l'Aege, réseau d'experts en intelligence économique qui combine confiance et savoir-faire, expérience et audace.*

**Christian Harbulot, dans la ligne éthique développée par l'EGE, quelle place accordez-vous à la confiance entre les êtres humains dans une société guidée essentiellement par l'individualisme, le technicisme et la réussite à court terme ? Si une certaine défiance semble être naturellement de règle dans les affrontements impitoyables du monde économique, quel rôle peut encore jouer la confiance ?**

La confiance ne peut avoir véritablement de sens que dans le ressenti des êtres humains au regard de leurs besoins vitaux. Le premier besoin vital de la population française aujourd'hui, c'est avant tout la volonté de ne pas disparaître au cœur d'un univers mondialisé où s'affrontent des puissances. Toute notre action se déploie autour d'un triple concept : stratégie – courage – combat. Tel est le point de départ à partir duquel nous menons nos offensives, par exemple au cœur des territoires pour créer des dynamiques d'entreprises.

Prenons un exemple emblématique, celui de la sécurité civile, où notre pays a indubitablement des valeurs et un savoir-faire reconnus à l'extérieur. La sécurité civile constitue un enjeu majeur en ce sens qu'elle incarne un modèle français ultra-performant au vu de ses résultats. Souvenons-nous de la réactivité du système national lors de la grande tempête de 1999 et des délais fort courts avec lesquels les lignes électriques furent rétablies ! C'est là la preuve concrète de l'entraide élémentaire d'un peuple sur son territoire pour qu'il puisse continuer à vivre normalement. Nous sommes indéniablement attractifs en la matière, à tel point que la Chine s'est intéressée à notre système. Il s'agissait de vendre tout à la fois un système et des outils l'accompagnant. Mais au lieu de chasser en meute sur le sujet, les entrepreneurs français y sont allés en ordre dispersé, se sont disputés, chacun ne considérant que son propre intérêt. Résultat, alors que nous étions les plus performants, ce sont les Allemands qui ont emporté le marché en vendant mille camions de pompiers aux Chinois. On le voit bien, l'une de nos faiblesses majeures réside en une sorte d'incohérence qui ne se situe pas seulement au niveau de l'appareil d'État, mais qui est aussi inhérente au fait que chacun a tendance à privilégier son petit intérêt personnel au lieu de situer son action dans un ensemble plus vaste, où l'on pourrait se faire confiance, et aller au combat unis, pour le plus grand bien de tous, grâce à un intérêt commun partagé. En l'occurrence, je préfère parler de combat collectif reposant sur la confiance que l'on s'accorde mutuellement, plutôt que de « bien commun », formule à mon sens assez vide de sens aujourd'hui.

L'EGE est une petite structure qui entend contribuer à ce combat collectif. L'Aege, son réseau des « anciens », fonctionne sur le principe même de la confiance et permet de susciter des synergies en mêlant différents profils et savoir-faire. Au bout du compte, c'est cette subtile alliance de l'expérience et de la confiance qui nous donne cette force et ce dynamisme.

*Pour en savoir plus :*

- sur l'École de guerre économique : <https://www.ege.fr/> ;

- sur le réseau des experts en intelligence économique de l'EGE (AEGE) : <https://www.aege.fr/> ;

- sur l'École de pensée sur la guerre économique : <https://www.epge.fr/> ;

- deux articles de Christian Harbulot en lien avec la thématique abordée dans ce numéro de Socle : <https://www.epge.fr/contrat-du-siecle-en-australie-quels-enseignements-pour-la-france/> et également <https://www.epge.fr/la-france-recule-sur-tous-les-fronts/>.

## LE REGARD DE GENS DE CONFIANCE

### Sans lucidité, nulle confiance durable

Que nous enseigne ici Christian Harbulot : tout d'abord que la confiance ne doit pas se donner à l'aveugle, notamment sur la scène internationale où, plus que jamais, il convient d'être lucide sur la nature des liens qui unissent des pays entre eux. Fidèle en cela à Charles de Gaulle qui estimait que « les États n'ont pas d'amis, ils n'ont que des intérêts », Christian Harbulot appelle à faire preuve de réalisme, surtout dans un univers mondialisé où la guerre économique apparaît désormais au grand jour. La crise des sous-marins australiens l'a rappelé avec force : que devient la confiance quand on se trouve en réalité en situation de dépendance ? Ne serait-elle qu'une fragile illusion nous permettant à bon compte de fuir la réalité ? Christian Harbulot pointe avec justesse le défaut qu'est la paresse intellectuelle, laquelle nous permet d'éviter la confrontation avec le réel.

C'est donc sur le concept même de confiance qu'il nous faut réfléchir, y compris au sein de notre réseau. La confiance ne peut se donner à la légère. Elle sous-entend une relation équilibrée, où chacun observe l'autre non avec les yeux de

Chimène, mais avec raison et lucidité. Ce sont cette rigueur et cette probité dans le jugement porté qui confèrent sa validité au réseau GDC. Une confiance qui ne respecterait pas ces règles de base serait une parodie, un ersatz de confiance. Qui plus est, en abaissant la règle, la confiance risque fort de se muer en défiance larvée.

Ce qui est vrai pour les relations humaines vaut encore davantage dans la sphère des relations internationales. Dans un univers comme le nôtre, régi essentiellement par des rapports de force, l'angélisme peut se révéler dangereux, bien plus en tout cas que le réalisme. Les Français ont sans doute, du fait de leur histoire, une fâcheuse tendance à privilégier les idées et à s'y réfugier. Il leur faut aujourd'hui revenir au plus vite à un certain pragmatisme sans lequel ils risquent fort de décrocher dans la compétition mondiale. De la dépendance à la servitude, il n'y a qu'un pas.

**Nicolas Davoust**  
cofondateur de Gens de Confiance

### La philosophie de Gens de Confiance

*Individualisme exacerbé ? Délitement des structures traditionnelles d'entraide ? Oubli du respect d'autrui, et de la parole donnée ? De fait, les sociétés contemporaines s'interrogent sur leur devenir.*

*Ce constat a présidé à la naissance, en 2015, de Gens de Confiance, plateforme de petites annonces, basée sur la confiance et la courtoisie, ouverte à tous, sur recommandation. Ses petites annonces en font un laboratoire dans l'espace virtuel complexe qu'est internet. Par cette symbiose entre la technique et l'humain, GDC n'a pas la prétention de changer*

*le monde, mais plus modestement de favoriser la renaissance de la confiance, ce lien subtil qui lie les uns aux autres au sein d'un réseau. GDC transpose ainsi, dans l'universalité du monde numérique, l'ancien système de connexions qui existait hier au sein du village. Cette démarche va bien au-delà d'un simple échange de biens et de services. Elle vise à recréer, très concrètement, du « lien social ». Via cette Lettre, nous entendons ainsi apporter notre contribution au débat public sur la renaissance de la confiance comme socle des sociétés humaines.*