



# Communication & Influence

N°104 - Octobre 2019

*Quand la réflexion accompagne l'action*

## Affaire Alstom, établir la vérité et reprendre la main : le décryptage d'Olivier Marleix

### Pourquoi Comes ?

En latin, comes signifie compagnon de voyage, associé, pédagogue, personne de l'escorte. Société créée en 1999, installée à Paris, Toronto et São Paulo, Comes publie chaque mois Communication & Influence. Plate-forme de réflexion, ce vecteur électronique s'efforce d'ouvrir des perspectives innovantes, à la confluence des problématiques de communication classique et de la mise en œuvre des stratégies d'influence. Un tel outil s'adresse prioritairement aux managers en charge de la stratégie générale de l'entreprise, ainsi qu'aux communicants soucieux d'ouvrir de nouvelles pistes d'action.

Être crédible exige de dire clairement où l'on va, de le faire savoir et de donner des repères. Les intérêts qui conditionnent les rivalités économiques d'aujourd'hui ne reposent pas seulement sur des paramètres d'ordre commercial ou financier. Ils doivent également intégrer des variables culturelles, sociétales, bref des idées et des représentations du monde. C'est à ce carrefour entre élaboration des stratégies d'influence et prise en compte des enjeux de la compétition économique que se déploie la démarche stratégique proposée par Comes.

*Député (LR) d'Eure-et-Loir, Olivier Marleix a présidé la Commission d'enquête parlementaire de l'Assemblée nationale sur l'affaire Alstom dont le rapport a été publié en avril 2018. En janvier 2019, sur la base de nouveaux éléments rendus publics, il a saisi le Parquet financier. Lequel a décidé, en juin suivant, au vu du dossier, de déclencher une enquête préliminaire.*



*Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Olivier Marleix s'explique sur le fond de sa plainte, mais aussi et surtout sur ce que révèle la tragédie Alstom quant à la situation de notre droit face aux investissements étrangers. Il plaide pour que notre législation s'adapte à la guerre économique afin de décourager les candidats à la prédation et insiste sur le rôle essentiel que doivent jouer les décideurs territoriaux quant au suivi des transactions.*

*Pragmatique, lucide, Olivier Marleix propose des pistes très concrètes pour reprendre la main dans cette guerre économique à l'échelle mondiale où les opérations d'influence jouent un rôle-clé. Il est grand temps d'ouvrir les yeux et de réagir, en prenant des mesures à la hauteur des enjeux. Comme il le dit fort justement, "quand les frontières physiques s'effacent, et les vieilles règles avec elles, il en faut de nouvelles."*

*En janvier 2019, vous avez saisi le parquet financier sur l'affaire Alstom et, en juillet dernier, celui-ci a ouvert une enquête préliminaire sur la base des éléments que vous avez portés à sa connaissance. Pouvez-vous brièvement nous en résumer la teneur ?*

Deux constats ont motivé ma saisine. Le premier : les faits de corruption reconnus en 2014 par Alstom devant la justice américaine dans le cadre de sa procédure de plaider coupable n'ont donné lieu, en France, à aucune poursuite. Pourquoi ?

Le deuxième : peu après la publication de notre rapport d'avril 2018 sur la cession d'Alstom à General Electric, j'ai découvert

dans la presse qu'un certain nombre d'intermédiaires intéressés à cette vente semblaient se retrouver dans la liste des donateurs ou des organisateurs de levées de fonds pour la campagne présidentielle d'Emmanuel Macron, ministre de l'Économie en exercice au moment de ladite vente... à laquelle il a expressément donné son accord. Ce qui ne prouve rien *a priori* mais pose la question de l'existence d'un pacte de corruption ou, au moins, d'une prise illégale d'intérêts. D'où ma décision d'en saisir la justice, laquelle enquête déjà sur l'origine des dons recueillis pendant cette campagne. J'ajoute que les mêmes intermédiaires ont pu être sollicités pour



[www.comes-communication.com](http://www.comes-communication.com)

d'autres ventes intervenues quand l'actuel président de la République était à Bercy, notamment celle de Technip et d'Alcatel... Le fait que les deux maîtres d'œuvres de ces opérations à Bercy, MM. Kohler et Denormandie, aient été, par ailleurs, les deux argentiers de la campagne Macron, renforce aussi l'impression d'un curieux mélange des genres.

**Et aussi d'une accélération de ces opérations de fusion au détriment de notre industrie ?**

Alstom-GE : 13 milliards d'euros ; Alcatel : 15 milliards ; Technip : 8 milliards... Et si vous ajoutez Lafarge pour 17 milliards, c'est tout simplement sans précédent dans un laps de temps aussi réduit, soit entre 2014 et 2016, période passée à Bercy par M. Macron.

**Pensez-vous que cette démarche devant la justice puisse aider à "prévenir", d'une façon ou d'une autre, des situations du même genre à l'avenir ?**

Je le souhaite. Tout comme j'espère que les progrès enregistrés dans le contrôle parlementaire des cessions d'entreprises stratégiques

se poursuivront. Un amendement à la loi Pacte (*ndlr* : *Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises*) a autorisé la création d'un mécanisme de contrôle parlementaire, qui permettra aux élus de la nation d'avoir un droit de regard sur les investissements étrangers en France, comme c'est le cas dans la plupart des pays du monde, à commencer par le plus attaché de tous à la libre entreprise : les Etats-Unis...

Cette exigence démocratique est d'autant plus urgente à mettre en œuvre que les garde-fous qui avaient été imaginés pour défendre l'intérêt de nos entreprises n'ont

manifestement pas fonctionné, à commencer par l'article 151.3 du code monétaire et financier, qui dispose que "*sont soumis à autorisation préalable du ministre chargé de l'économie les investissements étrangers dans une activité en France qui, même à titre occasionnel, participe à l'exercice de l'autorité publique*" parmi lesquelles celles "*de nature à porter atteinte à l'ordre public, à la sécurité publique ou aux intérêts de la défense nationale*".

Le même article ajoute :

*"L'autorisation donnée peut être assortie le cas échéant de conditions visant à assurer que l'investissement projeté ne portera pas atteinte aux intérêts nationaux"*. Dans la pratique cela ne marche pas comme ça. Les banques d'affaires vont d'abord chercher un feu vert politique, puis, après seulement, on bricole un dossier d'autorisation. Dans le cas d'Alstom, le contrat de suite entre EDF et GE était tellement mal rédigé qu'il y a eu une crise sérieuse sur les conditions d'investissement de GE dans notre parc nucléaire.

**En dehors de vous-même, d'Arnaud Montebourg, de Delphine Batho et de quelques autres, sans distinction d'étiquettes, n'êtes-vous pas étonné que les partis politiques en tant que tels n'aient pas porté devant l'opinion une affaire qui touche à tant de domaines essentiels pour notre démocratie, qu'il s'agisse de l'intégrité de notre Défense nationale, du statut de notre industrie dans la compétition mondiale, ou du maintien de l'emploi dans nos territoires avec ses conséquences sociales, sans parler de la probité publique ?**

L'entre-soi régnant dans le petit monde des banques d'affaires, des inspecteurs des finances et des responsables politiques est tellement ancré dans la tradition, donc dans les mœurs, que, c'est vrai, peu de personnes osent s'en inquiéter et mettre les pieds dans le plat... Lors des auditions que nous avons menées dans le cadre du rapport sur la vente d'Alstom à GE, les responsables d'une grande banque d'affaires nous ont expliqué, sans gêne aucune, que la loi Sapin 2, qui encadre les relations entre les représentants d'intérêts (les lobbies) et les personnes publiques, ne s'applique pas à eux !

Pour en finir avec cette ambiguïté coupable, il faudra avoir le courage de considérer qu'à partir du moment où l'on traite d'un dossier entrant dans le périmètre de l'article 151.3 du code monétaire et financier, toute action d'influence ou de lobbying doit être tracée. Adopter ce principe serait hautement souhaitable, par exemple, dans le cadre d'un dossier comme la scission d'EDF, qui arrive dans l'actualité.

Voilà encore un projet qui ressemble davantage à un rêve de financiers qu'à un véritable projet industriel. D'un côté, donc, ce qui est appelé à rester dans le giron de l'Etat, à savoir EDF Bleu qui absorbe chaque année 15 milliards d'investissements, et va en réclamer sans doute beaucoup plus pour terminer les EPR, sans parler des besoins accrus en Recherche/investissement dans la perspective de l'EPR deuxième génération ; de l'autre, tout ce qui peut faire fantasmer le marché, la distribution, avec ENEDIS, les énergies renouvelables etc., secteur où la puissance publique ne détiendra plus que 65%. Cette privatisation serait compréhensible si c'était "EDF vert" qui avait besoin d'argent. Or ce n'est pas "EDF vert" qui en manque, c'est "EDF Bleu" ! Alors pourquoi ce mécano qui est tout sauf un projet industriel ?

La réponse se profile quand on sait que ce projet n'est pas estampillé "EDF", mais ... "Elysée". Le Président d'EDF dit clairement que ce projet répond à une demande du Président de la République. Là encore, on comprend que ceux qui organisent la découpe en tireront profit. Mais où est l'intérêt général ? Je ne vois pas d'autre grande démocratie dans le monde où de telles choses pourraient se passer ainsi.

**Outre l'éventuel "pacte de corruption", pour reprendre votre propos, qui pourrait être mis à jour, l'affaire Alstom est un cas d'école d'intelligence économique, à la fois géopolitique (la prédation économique américaine et son instrument, le FCPA) et territorial, avec la destruction d'un savoir-faire inséparable de Belfort et de sa région. Pensez-vous que les acteurs territoriaux ont un rôle à jouer dans la réaction stratégique face à de tels dossiers ?**

Sans vouloir pécher par optimisme, je crois sincèrement qu'il y aura un avant et un après-Alstom. L'inertie des pouvoirs publics a été telle dans ce dossier que beaucoup

**L'entre-soi régnant dans le petit monde des banques d'affaires, des inspecteurs des finances et des responsables politiques est tellement ancré dans la tradition, donc dans les mœurs, que peu de personnes osent s'en inquiéter et mettre les pieds dans le plat.**

**Sans vouloir pécher par optimisme, je crois sincèrement qu'il y aura un avant et un après-Alstom. L'inertie des pouvoirs publics a été telle que beaucoup d'acteurs économiques ou de vecteurs d'opinion s'en sont émus.**

d'acteurs économiques ou de vecteurs d'opinion s'en sont émus *a posteriori* et que, du coup, la perversion du système devient de plus en plus patente. Le pantouflage, les prises illégales d'intérêt, qui sont des travers typiquement français, passent de moins en moins bien et sont de plus en plus ciblés par les médias. S'agissant des acteurs territoriaux, je pense qu'ils devraient, comme les parlementaires, et dans la mesure où on ne les prive pas d'informations, s'impliquer davantage encore dans de tels dossiers afin d'éclairer publiquement le gouvernement sur les vrais enjeux stratégiques. Les partenaires sociaux sont parfaitement armés pour les identifier en raison de leur vision transversale de l'entreprise et pour actionner le signal d'alarme en cas de besoin. De ce point de vue, l'échelon territorial a un rôle décisif à jouer quand il s'agit de veiller à ce que les lettres d'engagement de l'investisseur ne soient pas une coquille vide ou pire, un mensonge pur et simple.

**Arnaud Montebourg qui a été mis devant le fait accompli de la cession d'Alstom soutient que face à la politique de GE, qui piétine ses engagements en licenciant au lieu d'embaucher, l'Etat devrait annuler la vente. Êtes-vous de son avis ?**

Je crains que cette proposition reste très théorique... D'abord parce qu'il faudrait rembourser GE ! Des sanctions pour non-respect des engagements pris pourraient, en revanche, être envisagées. Et puis se pose la question des activités nucléaires en elles-mêmes. Contrairement aux assertions de l'ancien PDG d'Alstom, Patrick Kron, GE est tout sauf un géant en bonne santé. C'est un groupe effroyablement endetté qui, ayant choisi la fuite en avant, pourrait être contraint, pour survivre, de valoriser certains de ses actifs. C'est ici que le gouvernement pourrait intervenir en organisant le rachat de ses activités nucléaires. Mais il faudrait pour cela que la puissance publique manifeste un réel intérêt pour notre atout nucléaire. Je ne suis pas certain que ce soit le cas.

**Vous êtes très critique sur le capitalisme financier qui, dites-vous, "joue au lego avec notre industrie". Que proposez-vous concrètement pour remédier à cette situation qui, malheureusement, n'est pas seulement une caractéristique française ?**

J'ai envie de vous répondre que le minimum minimorum pour nous, Français, serait de regarder ce que font nos concurrents et de nous en inspirer. La mondialisation, avec ses 15 000 milliards de dollars de liquidités en circulation, nécessite une régulation. Je suis libéral au sens où je suis très attaché à la libre entreprise comme seul facteur de

création de richesses mais dans le cadre d'une concurrence loyale. La liberté du géant qui s'affranchit de toutes les règles sociales, fiscales et environnementales pour écraser la PME qui ne se bat pas à armes égales parce qu'elle s'efforce de les respecter et qu'en sus, elle croule sous les charges, n'a rien à voir pour moi avec le libéralisme. Quand les frontières physiques s'effacent, et les vieilles règles avec elles, il en faut de nouvelles.

Plutôt que d'attendre que celles-ci soient spontanément appliquées à l'échelon de la planète – on peut toujours rêver ! – commençons donc par faire ce qui est à notre portée, à savoir mieux contrôler la finalité des investissements étrangers. Les Américains n'ont pas attendu Donald Trump pour s'en préoccuper, même si c'est devenu une priorité pour lui.

Et j'observe que la Commission européenne, longtemps libre-échangiste, a compris qu'elle devait évoluer sur ce point. Elle reconnaît aujourd'hui que si l'Europe ne prend pas des mesures pour contrôler les investissements étrangers venus de pays qui, comme la Chine, n'admettent pas la réciprocité, cela finira par se retourner contre ses intérêts vitaux. On ne peut mieux dire.

Ceci posé, la vraie question est celle de la masse capitaliste critique qui permettrait de s'opposer à des projets de prise de contrôle inamicaux. Nicolas Sarkozy a créé le FSI, François Hollande et Emmanuel Macron l'ont maintenu avec BPI France qui gère un portefeuille d'investissements de 30 milliards d'euros, c'est un bon début. Mais il est clair que ce n'est pas une masse à la hauteur d'un dossier comme Alstom. Déjà, quand Arnaud Montebourg a voulu susciter un tour de table pour sauver Peugeot, il n'y a pas eu beaucoup de candidats. Il est donc urgent de se doter d'un fonds souverain en phase avec ce type d'enjeux.

Comment ? Il n'y a, en vérité, qu'une solution : orienter une partie de l'épargne des Français, qui est de 5000 milliards d'euros, vers ce fonds stratégique souverain. C'est une aberration de voir que les fonds d'assurance-vie, par exemple, qui représentent 1800 Mds €, et sont, pour les Français, une épargne de long terme, sont en réalité placés par les assureurs sur des produits de court terme que sont les bons du Trésor. Plutôt que de financer la dette, proposons aux Français de financer notre Industrie ! Un fonds souverain, alimenté par l'assurance-vie, doté de 200 à 300 Mds € permettrait au capitalisme français de reprendre des couleurs. On aurait alors les moyens d'éviter une nouvelle affaire Alstom. ■

## POUR EN SAVOIR PLUS...

Pour compléter l'entretien que nous a accordé Olivier Marleix, on se reportera également à :

- Communication & Influence n°102, août 2019 : Alstom, où l'influence entre violence physique et prédation financière : le décryptage de Frédéric Pierucci - [http://www.comes-communication.com/files/newsletter/Communication&Influence\\_aout\\_2019\\_Frederic\\_Pierucci.pdf](http://www.comes-communication.com/files/newsletter/Communication&Influence_aout_2019_Frederic_Pierucci.pdf)
- Notes CLES (Comprendre les enjeux stratégiques), HS84, avril 2019 : Le droit, arme de guerre économique (entretien avec Ali Laïdi) - <http://notes-geopolitiques.com/notesgeo/wp-content/uploads/2019/04/CLESHS84.pdf>
- Toujours dans le cadre des notes CLES, voir le n°HS83 de mars 2019, avec Frédéric Pierucci comme invité : Géopolitique de l'affaire Alstom - <http://notes-geopolitiques.com/notesgeo/wp-content/uploads/2019/03/CLESHS83.pdf>
- Comprendre et Entreprendre n°30, décembre 2018 : Le rachat d'Alstom par General Electric, les leçons d'une "guerre fantôme" - [https://blog.ecole-management-normandie.fr/wp-content/uploads/2018/12/Comprendre-et-entreprendre-N30\\_Guerre-fant%C3%B4me-v4.pdf](https://blog.ecole-management-normandie.fr/wp-content/uploads/2018/12/Comprendre-et-entreprendre-N30_Guerre-fant%C3%B4me-v4.pdf)

## EXTRAITS

### Monde des affaires : où se situe la frontière entre conseil et influence ?

*Clair et net ! Le rapport (n°897 rect., enregistré le 19 avril 2018 à l'Assemblée nationale) de la Commission d'enquête parlementaire "chargée d'examiner les décisions de l'Etat en matière de politique industrielle, au regard des fusions d'entreprises intervenues récemment, notamment dans les cas d'Alstom, d'Alcatel et de STX, ainsi que les moyens susceptibles de protéger nos fleurons industriels nationaux dans un contexte commercial mondialisé" ne s'embarrasse pas de circonlocutions pour dénoncer les maux dont souffre l'appareil d'Etat français face aux attaques répétées qu'il a eu à subir ces dernières années. On y découvre que les procédures de contrôle ont été de peu d'effet et facilement contournées, comment les engagements ont été purement et simplement reniés, et surtout à quel point, dans ce monde des "affaires", la frontière est tenue entre activité de conseil et opérations d'influence... Extraits.*

#### Une procédure de contrôle largement pervertie

"Selon les termes de la loi, la décision d'autoriser la vente d'un actif stratégique relève du seul ministre de l'Économie et elle est prise au terme d'une instruction qui doit permettre de préserver les intérêts nationaux qui pourraient être menacés. Dans la pratique, il semble que dans notre pays se soit plutôt installée l'habitude d'aller d'abord chercher un feu vert au sommet de l'État, l'administration réalisant, ensuite, l'instruction formelle de l'autorisation.

"Le ministre Montebourg n'a jamais caché avoir mal vécu ce qui lui a été présenté comme un fait accompli, découvert par l'intermédiaire d'une dépêche de l'agence Bloomberg en date du 24 avril 2014, et ce malgré les dénégations de M. Kron convoqué pour s'expliquer sur une telle possibilité quelques semaines plus tôt. Son successeur, M. Macron, entendu par la Commission des affaires économiques le 11 mars 2015 avait déclaré de même que "le Gouvernement a été mis devant le fait accompli" (...) et "s'est trouvé face à un projet totalement ficelé". Au terme de ces six mois d'investigations, il est évident à mes yeux que le ministre de l'Économie en poste au moment où l'annonce de la vente d'Alstom Power a été rendue publique, a été court-circuité par la Présidence de la République." (p.16)

#### Un non-respect des engagements malgré un dispositif juridique contraignant

"En 2014, Arnaud Montebourg monte dans l'urgence un dispositif pour permettre de conserver un minimum de contrôle sur Alstom : il obtient de Bouygues le prêt de 20 % du capital d'Alstom avec une option d'achat jusqu'à fin 2017, il impose à GE la création de trois joint-ventures sauvant les apparences d'un "mariage entre égaux", il habille le tout d'une promesse de GE de créer 1 000 emplois en France. Trois ans après, il ne reste rien du meccano demandé et validé par l'État français :

- En octobre 2017, l'État a décidé de ne pas se porter acquéreur des actions Bouygues ;
- Le gouvernement a accepté qu'Alstom vende, à partir de septembre 2018, sa participation dans les trois co-entreprises (joint-ventures) formées avec GE... à sa demande, mettant fin au passage au mythe de l'alliance ;
- GE n'atteindra pas sa promesse de 1 000 créations d'emploi sur le territoire, seuls 358 emplois nets ont été créés fin 2017 ;
- À Grenoble, General Electric a annoncé la suppression de 345 postes sur les 800 que compte l'activité Hydro et la fermeture de l'atelier de mécanique lourde ;
- À Belfort, les sous-traitants de GE constatent que les commandes promises ne sont pas au rendez-vous ;
- Enfin, dès 2019, les ex-Alstom ne seront plus protégés du plan de restructuration massif décidé par GE en Europe (suppression de 4 500 emplois annoncée, soit 18 % de ses effectifs) ;

"La question de la crédibilité des engagements pris est donc posée. Celle de la capacité, et même de la volonté, de l'État à les faire respecter également. Notre droit prévoit la possibilité pour le ministre de l'Économie de prononcer des sanctions allant jusqu'au double du montant de l'investissement réalisé. Ces dispositions n'ont jamais été utilisées." (p.17 et 18)

#### Le montant extravagant des honoraires payés par Alstom et GE : où est la frontière entre conseil et influence ?

"La commission d'enquête a permis de mettre partiellement en lumière les moyens mis en œuvre par les deux entreprises pour accompagner cette fusion. Côté Alstom, on comptait dix cabinets d'avocats, deux banques conseils (Rothschild & Co, Bank of America Merrill Lynch) et deux agences de communication (DGM et Publicis). Côté General Electric, on comptait trois banques conseils (Lazard, Crédit Suisse, et Bank of America), l'agence de communication Havas et de nombreux cabinets d'avocats.

"Le coût de l'opération pour Alstom, s'est élevé à 262 millions d'euros dont une partie serait de la fiscalité et des taxes. Il est difficile d'imaginer que General Electric n'a pas mis autant d'argent sur la table.

"Une telle surabondance de moyens permet-elle encore à l'État et aux actionnaires de prendre des décisions éclairées ? Reste-t-il encore quelqu'un sur la place de Paris pour faire valoir des intérêts contraires ? N'est-ce pas une façon de rémunérer au-delà d'une mission et de travaux incontestablement effectués, une forme d'influence sur la décision elle-même ?" (p.18)

Pour télécharger le rapport dans son intégralité : <http://www.assemblee-nationale.fr/15/pdf/rap-enq/r0897-tl.pdf>

## EXTRAITS

**Et si l'Etat se décidait enfin à jouer son rôle d'"influenceur" ?**

*Pour qui s'intéresse aux opérations d'influence au sein de la guerre économique, le rapport (op. cit.) présenté par Alain Marleix est intéressant, en ce sens qu'il analyse l'attitude de nos concurrents étrangers (au premier rang desquels les Etats-Unis), mais pointe aussi les faiblesses du dispositif français en la matière et les initiatives qu'il serait bon de prendre pour jouer enfin à armes égales. A cet égard, c'est d'abord d'une prise de conscience dont nos élites politiques et économiques ont besoin. Extraits.*

**Les dispositifs américains limitant l'influence des investisseurs étrangers**

"Peut être requis un *Special Security Agreement* (SSA). L'investisseur étranger est alors représenté au conseil d'administration et vote sur les questions de gestion de l'entreprise mais le gouvernement américain nomme des administrateurs qui traitent des informations confidentielles et des contrats classifiés dans le cadre d'un *Security Committee* excluant les autres administrateurs. Le *Security control agreement* (SCA) est un peu plus souple et s'applique aux sociétés qui ne sont pas sous contrôle étranger, mais dont le conseil d'administration comprend des représentants d'un investisseur étranger.

"Une dévolution plus large du contrôle peut être mise en place, en fonction de la nature des activités exercées et de celles de l'investisseur, dans le cadre d'un *Proxy Agreement*. La société est alors administrée par des ressortissants américains habilités choisis par le gouvernement. Les dirigeants de la société sont choisis par ces administrateurs. L'investisseur a uniquement le droit de recevoir des informations financières sur la société qu'il possède, le ministère de la défense américain contrôlant de près les relations entre l'investisseur étranger et les administrateurs. Ces dispositions s'accompagnent en général de la mise en place additionnelle d'un *Technology Control Plan* (TCP), convention entre l'État américain et l'investisseur portant sur le contrôle des exportations." (p.166)

**Côté français, que faire ?**

"L'État doit avoir un rôle d'"influenceur" pour mettre en valeur le potentiel de la France et faire évoluer le regard des investisseurs sur notre territoire. Ainsi, de nombreux acteurs économiques participent aux événements organisés par les ambassades de France à l'étranger, notamment dans le cadre du "mois de l'investissement". Chaque année, des chefs d'entreprises étrangères se réunissent autour des membres de l'exécutif dans le cadre de "conseils stratégiques de l'attractivité". Des mesures concrètes ont d'ailleurs été définies dans ce cadre et sont depuis mises en oeuvre, à l'image de l'extension des programmes d'échanges de start-up ou de la délivrance accélérée du numéro de sécurité sociale pour les ressortissants étrangers." (p.105)

*Les auteurs du rapport soulignent très justement que la gouvernance de l'IE (intelligence économique) en France est actuellement trop restrictive (p.186 sq). Rappelant les grandes étapes de l'IE depuis le rapport Martre jusqu'à l'approche de l'influence par Claude Revel en passant par le rapport Carayon et le rôle-clé joué par Alain Juillet – toutes choses que nos lecteurs connaissent – le rapporteur constate et déplore le rétrécissement du champ d'intervention du dispositif de pilotage de l'IE. "La "promotion" des "intérêts économiques, industriels et scientifiques de la Nation" rentre, certes, dans le champ de compétences du CISSE, mais les domaines d'intervention expressément cités par le décret ont trait, soit aux stratégies d'influence sur les normes internationales, soit à la "protection" du patrimoine matériel ou immatériel, soit à la "défense" de la souveraineté numérique. Même le volet consacré aux stratégies d'influence apparaît peu valorisé dans la nouvelle architecture. Le CISSE est simplement "associé" à la définition et à la mise en oeuvre des stratégies de normalisation ayant une influence "directe" sur les intérêts stratégiques de la Nation. Le rapporteur déplore donc que l'architecture mise en place en 2016 n'évoque plus véritablement l'intelligence économique dans toutes ses composantes mais se concentre essentiellement sur les enjeux de "sécurité économique." (p.190)*

**Mettre en valeur la dimension offensive de l'intelligence économique**

"Quel que soit le niveau de gouvernance, il paraît aujourd'hui indispensable que l'intelligence économique ne soit pas seulement perçue comme un outil de "sécurisation économique" limité à une intervention de protection des entreprises menacées ou susceptibles de l'être, mais soit également un vecteur de la conquête des marchés internationaux par les entreprises françaises.

"Le volet "offensif" de l'intelligence économique consiste à prendre contact avec des entreprises préalablement sélectionnées pour leur caractère stratégique et à les soutenir au niveau international par :

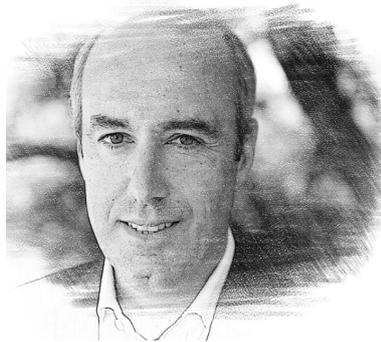
- la préparation en amont de stratégies d'influence visant à peser sur l'Union européenne et les organisations internationales dans l'élaboration du droit, des normes et des standards commerciaux ;
- la définition de cibles précises, économique ou présentant un intérêt géopolitique essentiel (par exemple, la prise de contrôle d'un acteur étranger spécialisé dans les normes d'avenir – numérique, intelligence artificielle, etc.) ;
- des conseils spécifiques sur les dispositifs à mettre en place en interne afin de renforcer leurs chances de conclure des contrats." (p.195-196)

Idem, pour télécharger le rapport dans son intégralité : <http://www.assemblee-nationale.fr/15/pdf/rap-enq/r0897-tl.pdf>

## BIOGRAPHIE

Originaire du Cantal, Olivier Marleix, 48 ans, est député (LR) d'Eure-et-Loir (son père, Alain Marleix, ancien ministre – et spécialiste reconnu de la carte électorale – fut député du Cantal). Olivier Marleix a ainsi passé sa jeunesse entre la région Ile-de-France (il est né à Boulogne-Billancourt) et l'Auvergne. Diplômé de Sciences Po Paris, il est également titulaire d'un DEA de droit public obtenu à l'université de Clermont-Ferrand. Tenté également par l'engagement dans le service public et l'engagement politique, il va alterner les responsabilités au sein de ces deux sphères, ce qui va lui donner une excellente connaissance des questions liées au devenir des territoires, que ce soit à l'échelle locale ou nationale. Il fait ses premiers pas en politique au Sénat en 1989, aux côtés de Charles Pasqua, alors président du groupe RPR, puis aux côtés de Michèle Alliot-Marie au Ministère de la jeunesse et des sports, avant de rejoindre la Mairie de Paris.

Dès 1998, on le voit s'investir en Eure-et-Loir, à des postes successivement politiques et administratifs. A partir de cette époque, son attachement pour ce département ne se démentira pas. Il devient d'ailleurs maire d'Anet en 2008, en même temps que conseiller général et vice-président du conseil général d'Eure-et-Loir. En 2012, le voilà député de ce même département, où il est réélu en 2017. Il a d'ailleurs signé en 2007 un livre en hommage à celui qui fut son mentor dans le département, *Ce bon docteur Taugourdeau : 30 ans de vie politique en Eure et Loir* (Editions de Passy).



Bien enraciné au niveau local, Olivier Marleix va connaître un parcours national qui va lui donner une large connaissance du monde politique français. En 2005, il devient conseiller technique auprès du ministre délégué aux collectivités territoriales (Brice Hortefeux), en même temps qu'il obtient le poste de maître de conférences associé à Sciences Po Paris. En 2009, il est appelé comme conseiller technique à la Présidence de la République auprès de Nicolas Sarkozy, puis en 2011, on le retrouve conseiller parlementaire et élections auprès du Ministère de l'Intérieur (Claude Guéant).

La percée médiatique d'Olivier Marleix à l'échelle nationale se fait à l'occasion de la mise en place de la Commission d'enquête parlementaire (dont il est le président) "chargée d'examiner les décisions de l'Etat en matière de politique industrielle, au regard des fusions d'entreprises intervenues récemment, notamment dans les cas d'Alstom, d'Alcatel et de STX, ainsi que les moyens susceptibles de protéger nos fleurons industriels nationaux dans un contexte commercial mondialisé" (n°897 rect., 19 avril 2018).

Télécharger le rapport : <http://www.assemblee-nationale.fr/15/rap-enq/r0897-tl.asp>

Pour mieux appréhender la démarche d'Olivier Marleix, voir l'entretien très complet qu'il a accordé à Thinkerview : <https://www.youtube.com/watch?v=2mor2qort4U>

## L'INFLUENCE, UNE NOUVELLE FAÇON DE PENSER LA COMMUNICATION DANS LA GUERRE ECONOMIQUE

*"Qu'est-ce qu'être influent sinon détenir la capacité à peser sur l'évolution des situations ? L'influence n'est pas l'illusion. Elle en est même l'antithèse. Elle est une manifestation de la puissance. Elle plonge ses racines dans une certaine approche du réel, elle se vit à travers une manière d'être-au-monde. Le cœur d'une stratégie d'influence digne de ce nom réside très clairement en une identité finement ciselée, puis nettement assumée. Une succession de "coups médiatiques", la gestion habile d'un carnet d'adresses, la mise en œuvre de vecteurs audacieux ne valent que s'ils sont sous-tendus par une ligne stratégique claire, fruit de la réflexion engagée sur l'identité. Autant dire qu'une stratégie d'influence implique un fort travail de clarification en amont des processus de décision, au niveau de la direction générale ou de la direction de la stratégie. Une telle démarche demande tout à la fois de la lucidité et du courage. Car revendiquer une identité propre exige que l'on accepte d'être différent des autres, de choisir ses valeurs propres, d'articuler ses idées selon un mode correspondant à une logique intime et authentique. Après des décennies de superficialité revient le temps du structuré et du profond. En temps de crise, on veut du solide. Et l'on perçoit aujourd'hui les prémices de ce retournement.*

*"L'influence mérite d'être pensée à l'image d'un arbre. Voir ses branches se tendre vers le ciel ne doit pas faire oublier le travail effectué par les racines dans les entrailles de la terre. Si elle veut être forte et cohérente, une stratégie d'influence doit se déployer à partir d'une réflexion sur l'identité de la structure concernée, et être étayée par un discours haut de gamme. L'influence ne peut utilement porter ses fruits que si elle est à même de se répercuter à travers des messages structurés, logiques, harmonieux, prouvant la capacité de la direction à voir loin et sur le long terme. Top managers, communicants, stratèges civils et militaires, experts et universitaires doivent croiser leurs savoir-faire. Dans un monde en réseau, l'échange des connaissances, la capacité à s'adapter aux nouvelles configurations et la volonté d'affirmer son identité propre constituent des clés maîtresses du succès".*

Ce texte a été écrit lors du lancement de *Communication & Influence* en juillet 2008. Il nous sert désormais de référence pour donner de l'influence une définition allant bien au-delà de ses aspects négatifs, auxquels elle se trouve trop souvent cantonnée. L'entretien que nous a accordé Olivier Marleix va clairement dans le même sens. Qu'il soit ici remercié de sa contribution aux débats que propose, mois après mois, notre plate-forme de réflexion.

**Bruno Racouchot**  
Directeur de Comes



Quand la réflexion accompagne l'action

## Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Rossana

## CONTACTS

France (Paris) : +33 (0)1 47 09 36 99

North America (Toronto) : +00 (1) 416 845 21 09

South America (São Paulo) : + 00 (55) 11 8354 3139

[www.comes-communication.com](http://www.comes-communication.com)