



Communication & Influence

HORS SERIE N°4 - JANVIER 2011

Quand la réflexion accompagne l'action

DOSSIER HORS SERIE

Pourquoi Comes ?

En latin, comes signifie compagnon de voyage, associé, pédagogue, personne de l'escorte. Société créée en 1999, installée à Paris, Lyon et Toronto, 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.

Stratégies d'influence, le décryptage de Marie-France Garaud



Conseiller-maître honoraire à la Cour des comptes, Marie-France Garaud est connue pour avoir exercé les fonctions de conseiller politique, d'abord auprès de Jean Foyer, Garde des Sceaux de 1962 à 1967, sous la présidence du Général de Gaulle, ensuite auprès de Georges Pompidou, Premier Ministre puis Président de la République. Toujours aux côtés de Pierre Juillet, elle a participé à la création du RPR présidé par Jacques Chirac.

En 1973, le magazine Newsweek avait vu en elle la "femme la plus puissante de France". "Propos futile de journaliste !" commente-t-elle. Elle vient de publier Impostures politiques, (Plon), où elle

plaide avec vigueur pour un retour en force du politique.

Au cours de l'entretien qu'elle a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Marie-France Garaud répond d'abord à la question souvent évoquée quant à la différence essentielle entre les sphères respectives de l'influence et de la puissance : "L'influence requiert seulement la capacité de réfléchir et d'exprimer des idées. La puissance, c'est tout autre chose, c'est le pouvoir de décider, de dire 'oui' ou 'non'. Une volonté d'exigence en politique de la part d'une grande dame que la presse qualifia souvent, on ne sait pourquoi, d'éminence grise.



Ancien Haut responsable à l'intelligence économique auprès du Premier ministre, Alain Juillet - qui fut le neveu de Pierre Juillet avec lequel vous avez travaillé durant de nombreuses années - a donné cette définition de l'influence : "L'influence, c'est amener celui que l'on veut influencer à changer son paradigme de pensée, à modifier ses fondamentaux. L'influence consiste à amener l'auditeur à sortir de son schéma de pensée pour aller vers un autre. Ce changement est produit par des éléments qu'on lui présente et qui l'amènent à réfléchir. En somme, d'une certaine manière, plus on est intelligent, plus on est influençable. Parce que l'influence fait appel à la capacité d'analyse de l'auditeur,

qui doit faire le tri entre ce qu'il pense "habituellement" et les éléments nouveaux qui lui sont soumis, dont il lui appartient de mesurer la validité. Tout argument solide qui lui est proposé peut ainsi le conduire à revoir son jugement, donc son positionnement. C'est à partir de là que s'enclenche le processus de l'influence."

L'influence ne peut donc se réduire à la seule face noire sous laquelle on la caricature trop souvent. On voit ici que ce sont la force des idées et la puissance de l'analyse qui se trouvent privilégiées. Qu'en pensez-vous ?

L'influence peut en effet s'entendre sous de multiples formes et sens. Elle peut conforter une prise de décision, un choix stratégique. Celui qui cherche à avoir de l'influence se situe dans une dynamique qui vise à orienter ou à déterminer l'opinion de celui auquel il s'adresse. Mais à mes yeux, le problème du conseiller d'un responsable politique n'est pas de savoir s'il a ou non de l'influence. Pour ma part, je ne l'ai jamais conçu de cette

manière. Le rôle du conseiller est seulement d'exprimer librement son opinion ou son analyse lorsque la personne responsable – qui l'a appelé à ce rôle - le consulte...ou même lorsqu'elle ne le consulte pas ...

Celui qui porte la charge et la responsabilité de la décision doit pouvoir "frotter sa cervelle à celle des autres" et telle est l'utilité d'une fonction déjà évoquée par Montaigne. Le conseiller doit dire ce qu'il pense, ce qu'il sait, ce qu'il voit. Cette liberté est d'autant plus nécessaire auprès des puissants que leurs interlocuteurs n'ont pas toujours – loin s'en faut – abandonné nombre d'arrière-pensées. Mais bien évidemment, les opinions qu'il exprime sont exclusivement destinées à celui qui assume les responsabilités : il ne serait pas conforme à l'exercice de la démocratie que l'on puisse départager, dans les décisions prises au plus haut niveau politique, entre diverses sources ou influences. D'ailleurs Georges Pompidou disait malicieusement : "Un conseiller qui laisse parler de lui est un conseiller maladroit" !

Je ne crois pas à l'objectivité, qui d'ailleurs n'existe sans doute pas en tant que telle. Ce qui est intéressant, c'est la confrontation des subjectivités, c'est elle qui donne de l'épaisseur à une situation, à la réalité des hommes et des choses. A l'instant, nous regardons tous les deux le cendrier sur cette table et nous pourrions chacun le prendre en photo,

nous en aurions tous les deux une image fragmentaire. Mais en réunissant ces différentes perceptions, nous affinerions nos approches et cernerions mieux l'objet. Il en va de même pour l'analyse des événements ou des situations qui nous préoccupent.

Il peut résulter de cette confrontation – sans qu'il n'y ait rien d'agressif dans ce terme – un enrichissement de la réflexion, voire un glissement d'une vision à une autre. Une confrontation des forces de pensée n'est pas nécessairement un affrontement. C'est plus subtil.

La simple expression d'une réflexion, d'une analyse, peut permettre de modifier une perception. C'est en ce sens qu'elle peut influencer. Mais celui qui influe ne décide pas. L'influence, peut seulement jouer dans la sphère du préalable, de la préparation à une décision. Ce n'est pas la décision. L'influence, c'est la capacité de réfléchir et d'exprimer des idées. La puissance, c'est la capacité de décider.

La France a eu de l'influence sur la scène internationale, il semble qu'elle en ait de moins en moins. A quels facteurs attribuez-vous ce retrait ?

Vous dites "il semble", mais il ne s'agit pas d'un jugement, c'est un constat. C'est la réalité. La France perd son influence parce que la démocratie ne fonde plus le pouvoir dans l'Etat et que celui-ci n'en conserve plus que les apparences. L'Etat, c'est-à-dire l'organisation politique d'une collectivité humaine fait de celle-ci un sujet de l'histoire porteur d'un passé et tendu vers un futur, maître de ses choix, de ses alliances et de ses dépendances dans la mesure où précisément il peut s'en dépendre.

Cela s'appelle la souveraineté et depuis la définition qu'en a donné Jean Bodin en son temps, on sait que la souveraineté comporte quatre pouvoirs essentiels : battre monnaie, faire les lois, rendre la justice, enfin décider souverainement de ce qui concerne la paix et la guerre. Chacun peut constater que nous avons largement aliéné ces attributs, principalement dans l'organisation européenne.

On peut d'ailleurs noter des observations d'ordre sémantique qui sont révélatrices. Ainsi, on ne prononce plus le mot d'Etat, mais plutôt celui de société. Or cette société n'est plus un Etat, le peuple n'y est plus souverain et elle n'est plus un acteur dont le rôle politique compte dans le monde. C'est une collectivité, d'êtres humains dans une conjoncture donnée, soumise à des ferments de dispersion, fragmentée sous la pression d'intérêts opposés et d'inégalités profondes incapable de définir ses choix et encore moins de les imposer.

D'ailleurs on ne parle plus chez nous de souveraineté, mais d'identité et on ne gouverne plus, on gère... Tout cela est emblématique d'un glissement de la sphère politique à celle de l'économie. On prétend assurer la "gouvernance" du pays de la même manière que l'on gère une société anonyme. Or il se trouve que ce regrettable aveuglement se produit précisément au moment où l'effondrement du communisme soviétique, la renaissance de l'Asie et particulièrement de la Chine, la réunification de l'Allemagne et le retour de son tropisme vers l'Est imposeraient chez nous une analyse lucide de la situation et des moyens dont nous pourrions disposer pour assurer l'avenir du pays. Tel n'est pas le cas et alors que s'imposent partout des Etats vastes ou minuscules mais qui se veulent également forts, nous cherchons en permanence notre salut chez d'autres que nous-mêmes.

La simple expression d'une réflexion, d'une analyse, peut permettre de modifier une perception. C'est en ce sens qu'elle peut influencer.

Mais celui qui influe ne décide pas. L'influence, peut seulement jouer dans la sphère du préalable, de la préparation à une décision. Ce n'est pas la décision.

L'influence, c'est la capacité de réfléchir et d'exprimer des idées. La puissance, c'est la capacité de décider.

Pour conforter cette perspective, je peux vous inviter à lire deux livres écrits d'une plume inégalable et de surcroît très intéressants à plus d'un titre, "Le moment fraternité" et "L'éloge des frontières" que Régis Debray vient de publier. Une collectivité humaine devient sujet de l'histoire quand elle est organisée en Etat et que cet Etat est établi sur un territoire doté de limites. Hors de cela, on a affaire à des groupements, des collectivités humaines vivantes de diverses natures, qui se font et se défont au fil du temps.

Peut-on envisager une survie de la France dans un cadre qui ne soit pas celui de l'Etat ?

Oui sans doute, les Français pourraient bien survivre à la France comme les Bretons à la Bretagne. Mais il me paraît plus sage de réfléchir dès à présent aux moyens dont nous disposons pour éviter d'en arriver à cette situation pour le moins fâcheuse.

En premier lieu, il serait opportun de regarder comment les autres Etats réagissent face à des mouvements qui relèvent d'une sorte de tectonique des plaques. Rien ne nous empêche de nous donner les moyens d'agir avec le même réalisme qu'eux. Il nous faut prioritairement repenser en fonction de nos propres intérêts et de notre propre souveraineté. L'Allemagne décide ainsi unilatéralement que les traités la lient, sauf – et c'est ce "sauf" qui est capital – en ce qui touche à sa souveraineté. Qu'est-ce qui nous empêche d'en faire autant ? Rien, personne sinon nous-mêmes.

Nous faisons preuve de trop d'angélisme ?

Je ne sais pas si l'on peut parler d'angélisme en la circonstance. Cette affaire ne date pas d'hier, ni de cette présidence, ni de ce gouvernement. L'affaiblissement de notre pays remonte loin et a sans doute commencé à partir du moment où l'on a négligé l'exigence de la rigueur en ce qui concernait le fonctionnement de l'Etat, car alors la démocratie s'effiloche et le pouvoir cesse d'être légitime.

Tout se tient. A partir du moment où les institutions s'affaiblissent, l'Etat est comme un arbre qui se meurt : cela ne se voit pas tout de suite et il faut du temps, insensiblement ou par à-coups, pour que les feuilles tombent, que les branches se cassent et que le tronc se fende. Il en est de même pour les collectivités humaines mais il arrive, pour elles, que le destin s'inverse. C'est une affaire de volonté et la France sait secréter des hommes capables de cela. Il faut seulement que la médiocrité ne les écarte pas s'ils surgissent.

Mais aujourd'hui, le pouvoir peut-il encore décider ?

Oui. Bien sûr. Encore faudrait-il qu'il y ait un pouvoir et qu'il soit prêt à décider. Regardons ce que l'Allemagne a réussi : elle n'existait plus en 1945, territoire occupé divisé en quatre, et elle est parvenue, en moins d'un demi-siècle à renaître. Dès 1949, il existait de nouveau un Etat allemand : la RFA, puis ce fut la réunification des deux Allemagne et depuis, l'Allemagne réussit à se forger une véritable souveraineté au moment même où nous aliénons la nôtre. C'est une question de volonté et de moyens. Quand la Cour de Karlsruhe, considérant qu'il n'existe pas de "peuple européen" et donc pas de souveraineté européenne, décide que les traités européens lient l'Allemagne – qui d'ailleurs les a largement inspirés – sauf dans le cas où ces traités mettent en cause les "éléments intangibles" de la souveraineté allemande, la Cour prend donc une décision parfaitement logique et nous aurions intérêt à nous en inspirer pour notre propre compte.

Dans votre dernier ouvrage, vous évoquez la puissance de la longue mémoire chinoise. Souffrons-nous de notre absence de mémoire ?

Nous avons beaucoup calqué notre vision du monde sur celle de la plus jeune superpuissance de la planète que sont les Etats-Unis. Or ceux-ci ont une histoire riche, une histoire forte, mais relativement courte. Il est intéressant de voir comment eux-mêmes analysent la source de leur puissance. La perçoivent-ils prioritairement comme d'ordre économique et financier ? Ou cette puissance repose-t-elle avant tout sur le fait qu'ils ont été perçus comme les vainqueurs de la seconde guerre mondiale ?

C'est ce dernier aspect qui indéniablement leur permet de peser politiquement, si tant est que l'on veuille bien faire l'effort de penser les relations entre les Etats dans la sphère qui est la leur, celle du politique. Encore une fois, il faut s'efforcer de ne pas toujours considérer la puissance d'un Etat comme celle d'une société commerciale.

Ce n'est pas le fait d'être riche qui rend un Etat puissant. On peut être libre mais pauvre, riche mais soumis. Or, aujourd'hui, il existe une grande confusion dans les esprits, et l'on croit – ou l'on feint de croire – que tout se mesure à l'aune économique ou financière. Le pouvoir politique a sa propre spécificité.

Quant à nous Français, nous avons hérité d'une longue histoire de mille ans qui devrait nous inciter à la réflexion. Certes, nous sommes loin des quatre ou cinq mille ans chinois. Mais il est bon de resituer les événements dans leur perspective historique. Et aussi de bien comprendre comment s'articulent et se déploient les rapports de force de par le monde. Ils conditionnent les relations politiques.

Ce qui ne veut pas dire qu'ils soient des rapports de violence, bien au contraire, mais ils n'en sont pas moins déterminants pour comprendre la marche du monde. L'équilibre, c'est-à-dire la paix, naît de l'équilibre des rapports de force. Pour exemple, le résultat de la dissuasion nucléaire. On a souvent désigné imparfaitement cette situation en la qualifiant d'"équilibre de la terreur", mais en réalité la dissuasion nucléaire exclut la guerre surtout parce qu'elle la rend absurde.

Il faut se souvenir des éblouissantes démonstrations du général Gallois sur ce sujet. Depuis que le monde est monde, faisait-il remarquer, les hommes ont cherché à s'approprier les richesses d'autrui en détruisant les armes qui les protégeaient. Dès lors que ces richesses ont été protégées par des sous-marins tapis au fond des mers ou par des fusées, il est apparu clairement que l'on ne pouvait plus détruire les armes de la puissance attaquée mais seulement les richesses ou les territoires convoités... et que la riposte serait terrible. Cela rendait effectivement absurde toute guerre

Il est bon de resituer les événements dans leur perspective historique. Et aussi de bien comprendre comment s'articulent et se déploient les rapports de force de par le monde. Ils conditionnent les relations politiques.

Ce qui ne veut pas dire qu'ils soient des rapports de violence, bien au contraire, mais ils n'en sont pas moins déterminants pour comprendre la marche du monde. L'équilibre, c'est-à-dire la paix, naît de l'équilibre des rapports de force.

dans la configuration de la guerre froide que nous connaissons alors. Maintenant, c'est sans doute un peu différent. Mais il n'en demeure pas moins que les Etats doivent réfléchir à la manière idoine d'établir des rapports de force qui fassent que l'on soit en paix, ou que l'on se mette en mesure de gagner ce que l'on veut gagner, que ce soit d'ordre territorial ou non.

Lorsque la Chine ou la Russie veulent revenir dans une situation de liberté par rapport à leur "étranger proche", il ne

s'agit pas forcément d'une appropriation des territoires, mais bien plutôt de la volonté d'établir une souveraineté qui ne soit pas amputée ou grignotée aux marges. C'est là tout le jeu des Etats sur l'échiquier international depuis la nuit des temps.

Le mot rapport de force fait peur à nos contemporains...

Il faut donc l'expliquer. C'est là tout simplement une question de bon sens. Mais il est vrai que les Français n'écourent plus guère des discours marqués par une absence totale de réalisme politique dans les sphères du pouvoir.

Voyez l'exemple du dernier remaniement ministériel. On a glosé à n'en plus finir sur l'équilibre entre les partis et micro-partis, on a disséqué les composantes des camps en présence, mais on n'a pas lu une ligne sur une ébauche de ce que devait être l'analyse politique de la situation en Europe ni sur les voies et moyens choisis pour que l'avenir politique et stratégique de notre pays soit tracé.

Cela révèle chez les hommes politiques qui sont au pouvoir un total déphasage avec la réalité. Il y a un déni de réalité complet de leur part. Alors que l'homme de la rue a bien conscience que les vrais enjeux ne sont pas définis, et que l'on ne se met pas en position d'y répondre.

Le primat du politique s'est effacé devant l'économique. Comment pourrait-on inverser la tendance ?

Il s'est effacé dans le monde capitaliste occidental et encore pas uniformément mais il revient au galop. Faut-il souligner comment le pouvoir politique chinois contrôle l'économique ?

Pour inverser la tendance chez nous, il devrait nous suffire d'ouvrir les yeux sur la formidable révolution qui se déroule dans le monde et bouleverse les hiérarchies auxquelles nous étions habitués, d'admettre que ce monde est comme il est et non pas comme nous voudrions qu'il soit.

La lucidité détermine la décision et permettrait peut-être de choisir une ligne politique claire, de déterminer la hiérarchie de nos intérêts et de nos alliances, d'évaluer les atouts dont nous pourrions encore disposer après avoir laissé tomber de nos mains la plupart des cartes dont le gé-

néral de Gaulle avait doté la France. Il faudrait surtout cesser de penser " qu'un pays de soixante cinq millions d'habitants ne peut assumer sa propre souveraineté " et qu'il faut être le suiveur de l'Allemagne ou des Etats-Unis ou des deux à la fois.

Nous vivons une contradiction extraordinaire : nous voudrions être respectés sans être respectables, être forts sans nous donner les moyens de disposer d'éléments de force.

Seule une authentique volonté politique, bien concrète, s'engageant dans l'action, pourra rétablir la situation. Le fondement du politique, c'est la liberté de choix, qui donne le pouvoir de décider.

Il ne faut pas craindre de le dire très clairement : la puissance, c'est le politique et ce qui en dépend. Et ce n'est pas la taille qui fait la puissance d'un pays. C'est la volonté de ses dirigeants. Dans des sphères complètement différentes, voyez la Corée du nord, voyez Israël ! Ce n'est pas non plus une question d'époque. Quand le général de Gaulle est revenu à la tête de l'Etat, la situation n'était pas plus brillante qu'elle ne l'est aujourd'hui. Et néanmoins, il a su redresser la barre.

Encore une fois, c'est une question de volonté. Les Français écoutent, même s'ils ne sont pas d'accord quand on leur parle clairement de l'avenir du pays et du leur. Le problème est que ce n'est plus le cas depuis trop longtemps.

Vous avez fondé, il y a trente ans exactement, l'Institut International de Géopolitique. Comment définissez-vous la géopolitique ? Comme l'affrontement de puissances ?

La géopolitique, c'est la conjonction de la géographie et du politique. Autant dire que le poids de l'histoire et du territoire sont déterminants. C'est bien ce qui constitue le cadre d'une collectivité politique, d'un Etat, organisation d'un peuple vivant sur un territoire délimité par des frontières, riche de son passé et déterminé sur son avenir.

Or, la société de doute ou même de méfiance qui s'installe aujourd'hui et nous mine résulte aussi de la perte des repères historiques. Il semble que, progressivement et surtout depuis la seconde guerre mondiale, une rupture se soit produite dans notre mémoire historique.

Nous ne sommes plus pleinement solidaires de notre histoire et ce hiatus ne compte pas pour rien dans le désarroi de nos contemporains et l'impuissance des politiques.

Il n'y a plus de volonté d'accomplissement d'un destin ?

Je crains que les Français aient de moins en moins conscience d'avoir un destin collectif qui d'ailleurs ne leur est pas proposé. Ils ne perçoivent pas la finalité globale de réformes sectorielles dont ils peinent à voir la cohérence et dont les résultats incertains engendrent le pessimisme. Ils constatent de surcroît que la portée des projets ne dépasse généralement pas le temps des mandats électoraux.

Pour la première fois depuis longtemps dans notre pays les parents, qu'ils soient agriculteurs, ouvriers, artisans ou bourgeois, ne sont pas assurés que leurs enfants n'auront pas, au moins, une activité semblable à la leur et c'est la source d'une angoisse profonde.

On oublie encore une fois que le politique, doit permettre à une communauté qui a un passé de croire en son avenir. La logique à l'œuvre dans le politique est donc structurelle, par essence, différente du management qui préside aux destinées des grandes entreprises.

Il devrait nous suffire d'ouvrir les yeux sur la formidable révolution qui se déroule dans le monde et bouleverse les hiérarchies auxquelles nous étions habitués, d'admettre que ce monde est comme il est et non pas comme nous voudrions qu'il soit.

La lucidité détermine la décision et permettrait peut-être de choisir une ligne politique claire, de déterminer la hiérarchie de nos intérêts et de nos alliances, d'évaluer les atouts dont nous pourrions encore disposer après avoir laissé tomber de nos mains la plupart des cartes dont le général de Gaulle avait doté la France

Justement, les grandes entreprises n'ont-elles pas un rôle à jouer ?

Les grandes entreprises font du business. Mais il appartient à l'Etat de veiller à ce que les intérêts de ces grandes structures soient en accord avec les intérêts supérieurs de la France et du peuple français. Ces entreprises françaises ont leur propre finalité, qui ne doit pas être contraire aux intérêts du pays, et doit même le conforter. Ceux qui les dirigent doivent décider de telle sorte que la collectivité

humaine s'inscrive dans un futur qui soit compris de tous. De fort bons exemples en ont été fournis par des structures comme l'Aérospatiale, le CNES ou le CEA dont le général de Gaulle avait su faire des instruments de puissance de la politique française et plus récemment par Areva,

En conclusion ?

Il ne nous manque que " la volonté de vouloir " évoquée par Vladimir Jankélévitch.

EXTRAITS

"Quand le terrestre – le matériel – ne dispose plus d'une vocation propre à l'élever quelque peu au-dessus du sol et que son niveau ne dépasse guère celui des pâquerettes, les mots cultes tels "humanisme" ou "droits de l'homme" commencent à sonner singulièrement creux. La morale, démonétisée, n'a plus vraiment cours et l'on espère seulement que les poncifs médiatiques habituels feront illusion. Le langage, à son tour, se corrompt. A quoi se réduit alors la politique ? A la gestion empirique, au jour le jour, au coup par coup. Le critère est la réussite : quel que soit son objet, quels que soient les moyens, la fin les justifie. L'étrange est que les politiciens pour qui tout se mesure en productivité, statistiques et rentabilité, n'aient pas abandonné les cérémonies et symboles évoquant d'autres temps. On n'aura jamais autant salué le général de Gaulle en commémorations que depuis l'abandon de toutes ses leçons. On n'aura jamais autant invoqué ses principes depuis qu'ils sont tellement oubliés. Ont-ils une telle peur du vide ceux qui se travestissent en des servants d'un culte qu'ils ne professent plus ? Quand le vertige les saisit, ils parlent des valeurs qu'il convient de maintenir ou même de restaurer. L'ennui est qu'ils en parlent comme de valeurs boursières, en suivent leur cote dans l'opinion et ses fluctuations, en fonction de quoi ils en déterminent l'importance.

"L'histoire ne se répète jamais, il est vrai, mais elle dissimule souvent, sous l'habillage des circonstances, une grande similitude des affrontements fondamentaux, la lutte non pas contre une oppression brutale et barbare, comme jadis, mais contre un asservissement progressif, doux et mou. Ce combat ne requiert pas l'héroïsme, n'évoque pas la tragédie, il doit seulement tendre à retrouver une rationalité globale, claire et solide, afin d'assurer le jeu d'une démocratie véritable qui serve le bien commun de la nation et incarne la permanence des grands intérêts de la France. L'usure du pouvoir est aujourd'hui patente. Personne n'en doute, d'ailleurs, hors d'une classe politique absorbée par ses concurrences internes, alors que l'Etat fait naufrage. Peut-être continuera-t-il cependant à survivre chétivement, discrédité par les scandales de tous ordres, impuissant à agir, amputé de ses attributions par la dispersion de ses compétences d'un côté, les contraintes européennes de l'autre, réduit au simulacre de son ancienne grandeur, encore intéressant par quelques vanités qui s'en satisfont et quelques favoritismes qui s'y distribuent, trop parodique, infirme et méprisé mais, après tout, toléré ? Peut-être. Le plus probable, cependant, c'est que les eaux ne resteront pas calmes autour de lui. De rudes secousses pourraient survenir."

"Avec l'abandon de l'apologie de l'honneur et de la liberté gaulloise, la dérive engagée conduit à penser la société française non plus comme un Etat mais comme un ensemble composite, sans racines, sans passé. Nous avons négligé les leçons de l'Histoire. Pire, en acceptant que soient vidées de leur substance les institutions que de Gaulle avaient données à la France, nous les avons abâtardies. Nous avons oublié les exigences fondamentales de la République, inscrites dans la Déclaration des droits de l'homme de 1789, reprises dans notre Constitution actuelle en ses premières lignes et théoriquement révérees depuis plus de deux siècles. Sans doute ces principes comporteraient-ils d'ailleurs nombre d'autres exigences, tout autant délaissées, qui rendraient à notre politique sa dignité perdue.

"Nous sommes devant un paysage de ruines, mais si la France renonce ainsi à demeurer elle-même, c'est sans doute qu'elle ne l'est déjà plus, qu'elle n'a plus la conscience de soi, la confiance, la fierté qui furent les siennes, qu'elle ne se sent plus unique et exemplaire. Si l'Etat abdique, c'est précisément parce qu'il n'est devenu qu'une apparence et que, peu à peu, la réalité l'a quitté. Le peuple lui-même ne s'intéresse d'ailleurs plus guère à la souveraineté démocratique, peut-être parce que la démocratie y a été trop fraudée et faussée.

"Nous avons glissé de l'Etat à la société, de la souveraineté à l'identité et du gouvernement à la gestion, refusant de comprendre ce que cette glissade comporte d'imposture, révèle d'inconsistance et engendre de dangers. Le monde bouge en effet, surtout autour de nous, et les moyens d'y établir notre avenir tombent de nos mains au moment même où s'en révèlent les bouleversements".

Marie-France Garaud, *Impostures politiques*, Plon, 2010

BIOGRAPHIE

Conseiller-maître honoraire à la Cour des comptes, Marie-France Garaud est née le 6 mars 1934 à Poitiers (Vienne), fille de Marcel Quintard, avoué, et de Mme, née Yvonne Brion. Veuve de Louis Garaud, avocat au Conseil d'Etat et à la Cour de cassation, elle est mère de deux garçons. Femme politique ayant travaillé au plus haut sommet de l'Etat, elle fut déclarée "femme la plus puissante de France" par le magazine Newsweek en 1973.

Après avoir fait ses études à l'Institution de la Providence et à la faculté de droit de Poitiers, Marie-France Garaud se retrouve diplômée d'études supérieures (DES) de droit privé, de droit public et d'histoire du droit. Elle commence alors une carrière comme avocat au barreau de Poitiers (1954), puis comme attachée juridique au ministère de la Marine (1957-60), attachée parlementaire au cabinet de Jean Foyer - ministre de la Coopération - (1961-62), chargée de mission aux cabinets de Jean Foyer - garde des Sceaux, ministre de la Justice - (1962-67), de Georges Pompidou - Premier ministre - (1967-68), conseiller technique au secrétariat général de la présidence de la République (1969-74), conseiller référendaire (1974-98), conseiller maître (1998-99), conseiller maître honoraire (depuis 1999) à la Cour des comptes.

Marie-France Garaud a été élue comme parlementaire européen de 1999 à 2004 (liste du Rassemblement pour la France et l'indépendance de l'Europe). Elle est en outre président de l'Institut international de géopolitique (IIG - 27 quai Anatole France, 75007 Paris) depuis 1982, qui publie une revue trimestrielle de réflexion, intitulée sobrement *Géopolitique*. Passionnée d'équitation et de chasse, elle est l'auteur de plusieurs ouvrages de réflexion politique : *De l'Europe en général et de la France en particulier* (co-écrit avec Philippe Seguin, Le Pré aux Clercs, 1992), *Maastricht, Pourquoi non* (Plon, 1992), *La Fête des fous. Qui a tué la V e République ?* (Plon, 2006) ; *Impostures politiques* (Plon, 2010).



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

"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'analyse de Madame Marie-France Garaud nous ouvre ici de nouvelles perspectives. Qu'elle soit chaleureusement remerciée de sa participation 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 ■ Sao Paulo

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Eric Stalner

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