

# Legatio

La lettre des diplomates d'entreprise



Éditorial

## Les diplomates d'entreprise, nouveaux pôles d'influence, de performance et de compétitivité

La société mondialisée offre de nouvelles perspectives. Les évolutions récentes nous démontrent qu'il est toujours plus complexe d'en décrypter les opportunités, les risques, les menaces. Quels sont les nouveaux défis auxquels l'entreprise doit faire face? Quels sont ses enjeux stratégiques pour demain? Quelles sont les exigences de cette société en pleine mutation et dont les contours apparaissent désormais de plus en plus difficiles à cerner? Aujourd'hui plus que jamais, face à ces nombreuses interrogations, l'entreprise doit être à l'écoute de son environnement, tant pour anticiper les ruptures que pour détecter les stratégies de ses parties prenantes qui impactent durablement sa performance et sa compétitivité.

### Décrypter l'écosystème de l'entreprise pour optimiser sa croissance

Dans ce contexte, le diplomate d'entreprise figure comme un dirigeant moderne, résolument tourné vers la compréhension de ces phénomènes. Défenseur des intérêts de son organisation, observateur avisé de l'écosystème relationnel de son entreprise, son rôle social tend à se clarifier à mesure qu'il contribue à éclairer les jugements et les décisions de nombreux acteurs. À la fois stratège et tacticien, le diplomate d'entreprise incarne cette nouvelle génération de dirigeants qui étreint la société de l'information.

Coproduite par l'Institut Choiseul et Comes communication, *Legatio - La lettre des diplomates d'entreprise*, est un outil d'information et de diffusion des savoirs dans le domaine des relations institutionnelles et des affaires publiques. Ouverte à toutes et tous, non partisane, son ambition est d'offrir des espaces de dialogue aux praticiens, aux élus et à tous les leaders d'opinion concernés par ces problématiques. La troisième édition du Forum Choiseul (15 mai 2013), qui a pour thème "*Éthique, compétences et leadership du diplomate d'entreprise*", constitue incontestablement le moment idéal pour la publication de ce premier numéro de *Legatio*. Je vous en souhaite bonne lecture.

**Pascal Lorot**

Directeur de la publication  
Président de l'Institut Choiseul

## Legatio

À l'origine de la notion de légat, ce terme désigne dans la Rome antique l'ambassade et ses membres. Véritables diplomates de l'entreprise, les responsables des affaires publiques et des relations institutionnelles incarnent les légats du monde actuel. Legatio est leur publication. Elle est symboliquement placée sous l'égide d'Antonin le Pieux (138-161), administrateur hors pair, dont le règne pacifique a marqué son temps.

### Une coédition :

**Institut Choiseul**

www.choiseul.info

**Comes communication**

www.comes-communication.com

### Sommaire

• <b>Regards croisés</b>	Viviane de Beaufort et Didier Brugère.....	2
• <b>Perspectives</b>	L'entreprise et la "fabrique de l'opinion".....	4
• <b>Rencontre avec</b>	Frédéric Ebling .....	6
• <b>3 questions à</b>	Isabelle Muller.....	8



Regards croisés: *L'émergence du diplomate d'entreprise*

Dans cette rubrique, experts et praticiens font partager leur vision de la diplomatie d'entreprise. Entreprises, fédérations professionnelles, collectivités, ONG, fondations, institutions... chacun doit désormais prendre en compte son écosystème. Viviane de Beaufort et Didier Brugère nous livrent ici leur analyse et décryptent les multiples facettes de ce métier en plein essor.

## Diplomatie d'entreprise, un espoir de statut en France ?

"Le diplomate d'entreprise déploie son influence en menant différentes actions auprès du législateur et au profit des intérêts économiques, mais aussi sociaux ou sociétaux, des organisations qu'il représente. Son action, trop souvent perçue comme du simple lobbying par les observateurs, doit être régulée dans ses conditions d'exercice afin de remplir son rôle : celui d'un apport d'expertise au décideur, qui participe à la démocratie en donnant la parole à la société civile au sens large. À cet égard, le cadre de l'Union Européenne peut servir de référence aux évolutions attendues du système français qui, pour des raisons culturelles, a du mal à officialiser l'existence d'une activité qui existe de fait.

Transparence du processus de décision décliné systématiquement en programme de travail, livres verts, consultations, auditions, contacts directs avec les décideurs, circulation large des informations, système de pouvoirs et de contre-pouvoirs, enregistrement des représentants d'intérêt dans un registre, code de déontologie... autant d'outils qui permettent d'encadrer les pratiques de ces nouveaux acteurs. En échange, le diplomate d'entreprise bénéficie d'une véritable légitimité lors de ses contacts auprès des fonctionnaires et des élus qui ont également un devoir de transparence sur leurs activités, leurs contacts et leurs intérêts financiers. Bref, une nécessaire normalisation pour cette profession qui permet d'associer la société civile et économique à la décision publique.

### Démocratie représentative et démocratie participative

Dès lors, quid de la France où l'héritage culturel du contrat social rousseauiste et de la Révolution crée une défiance à l'égard des corps intermédiaires et fait de l'État le seul garant de l'intérêt général ? Gouvernement après gouvernement, malgré des efforts réels, une régulation peine à se mettre en place sur ces sujets. Pourtant, les élus le disent : la technicité croissante des dossiers requiert une expertise extérieure et la diversité des points de vue des parties prenantes impose des processus de consultations ouverts. Il est temps que le statut du diplomate d'entreprise soit acté en France, afin de mettre un terme aux sempiternelles critiques à son égard et de bannir définitivement les pratiques douteuses de lobbyistes peu scrupuleux.

Un dispositif timide existe depuis 2009 à l'Assemblée Nationale et au Sénat : l'inscription volontaire sur une liste des représentants d'intérêts soumis dès lors à un code de bonne conduite. En 2013, le rapport Sirugue acte que le processus d'élaboration de la loi doit intégrer ces acteurs qui délivrent des informations stratégiques et expriment les attentes de la société civile. Ils font désormais partie intégrante du paysage institutionnel. Le registre des représentants d'intérêts doit être un pilier du système, "un instrument objectif, à la disposition des parlementaires et du public", ce qui présuppose une inscription de droit, de rendre publiques les informations délivrées, d'y associer un cadre éthique strict, d'assurer une traçabilité des contacts intervenus en intégrant l'obligation de publier la liste des personnes entendues par un député rapporteur. Et enfin d'élaborer un code de déontologie pour les collaborateurs parlementaires et les fonctionnaires pour responsabiliser toutes les parties. Outre ces ajustements, espérons que la France rattrape son retard en actant qu'au-delà de la démocratie représentative sur laquelle notre régime institutionnel est fondé, une part de démocratie participative intervienne dans des conditions régulées et transparentes." ■



par **Viviane de Beaufort**

*Professeur à l'ESSEC  
Business School,  
co-directeur du Centre  
Européen de Droit et  
d'Economie*



## Industrie de souveraineté et diplomatie d'entreprise

"À l'heure où le monde subit de profondes évolutions, la connaissance de son environnement et la capacité d'anticipation n'ont jamais été aussi importantes. Thales a donc, depuis plusieurs années, développé et renforcé dans son organisation le fonctionnement de l'Intelligence Economique (IE) et des Relations Institutionnelles (RI). L'entreprise appartient en effet à un secteur très spécifique : celui des industries de souveraineté. Outre les exigences imposées par une activité qui touche à l'essence même de l'État, tant dans sa dimension nationale qu'internationale, ces industries sont soumises à de nombreuses réglementations qui relèvent de la puissance publique. Laquelle puissance publique est aussi le plus souvent le principal client, ce qui explique la force du lien unissant les industries de souveraineté à leur pays d'origine.

Ces spécificités sont au cœur des enjeux de l'IE et des RI. L'IE y joue un rôle vital : le faible nombre de clients rend indispensable la parfaite compréhension de leurs besoins et leurs spécificités. De plus, la pression de la réglementation est telle que tout changement, même minime, produit instantanément des conséquences importantes sur les activités. Les RI y jouent aussi un rôle très spécifique. Ses enjeux sont cependant bien plus prégnants, avec un client qui cumule les rôles de régulateur, de législateur et quelquefois d'actionnaire ! La qualité de la relation avec cet interlocuteur unique - mais représenté par des entités diverses - devient un élément clé pour la pérennité de l'entreprise.

### Les deux facettes de la diplomatie d'entreprise

Dans ce cadre, la notion de diplomatie d'entreprise est particulièrement pertinente. En effet, les fonctions d'IE et de RI sont les deux principales facettes du rôle du diplomate. D'un côté, il représente et défend les intérêts de son pays auprès de ses parties prenantes. De l'autre, il analyse et décrypte son environnement immédiat au bénéfice des autorités de son pays d'origine. Le diplomate d'entreprise ne fait pas autre chose : il aide à trouver l'information nécessaire à la prise de décision et porte les messages stratégiques de son entreprise vers l'extérieur. Dans l'environnement actuel, en perpétuelle mutation, le diplomate d'entreprise joue un rôle clé, tant pour la compréhension de cet environnement que pour la projection d'une image stratégique pertinente. La transformation de la notion d'autorité, avec notamment la multiplication des parties prenantes, la relativisation systématique des points de vue, la multipolarité des centres de décision... font que nous sommes passés de l'ère de l'expertise affirmée à l'ère de l'influence.

Cette évolution exige une approche complètement différente. Il s'agit de passer d'une posture réactive, destinée à accompagner la prise de décision, au développement d'une vision prospective. Celle-ci doit permettre d'analyser l'environnement, d'anticiper les grandes évolutions pour guider et éclairer en amont la prise de décision. Mais également de projeter l'information stratégique en vue d'influer d'une manière optimale sur l'environnement institutionnel dans lequel évolue l'entreprise.

La diplomatie d'entreprise, placée ainsi au niveau stratégique, prend tout son sens et sa légitimité. Esprit d'innovation permanent, organisation en réseau, principe de subsidiarité, partage de l'information, aptitude à appréhender et à modeler l'environnement dans toute sa complexité, capacité d'anticipation et vision prospective deviennent alors les facteurs clés de son succès." ■



par **Didier Brugère**  
*Directeur des relations institutionnelles et de l'intelligence économique du groupe Thales*

## L'entreprise et la "fabrique de l'opinion"

**Pour gagner dans la compétition économique, il ne suffit plus d'être techniquement le meilleur. Il faut d'abord convaincre du bien-fondé de la stratégie retenue, présente et à venir. D'où l'importance de séduire et solliciter l'adhésion des parties prenantes et autres faiseurs et relais d'opinion. Les diplomates d'entreprise, ou DRI, sont au premier rang pour relever ce défi. Eux qui doivent fluidifier les relations avec leur environnement savent combien il est essentiel d'offrir une identité positive, et de donner du sens et des repères à la stratégie déployée.**

Dès 1922, le sociologue allemand Ferdinand Tönnies prend conscience que des bouleversements majeurs sont à l'œuvre dans le monde occidental. Avec sa *Critique de l'opinion publique*, il pressent qu'il est probable que, très vite, étroitement liée à la nature même de la presse, "l'Opinion Publique devienne elle-même une religiosité". En 1928, dans *Propaganda*, Edward Bernays - neveu de Sigmund Freud - note déjà que "l'entreprise traite le grand public en associé. Cette situation tient à des causes multiples, économiques pour certaines et, pour d'autres, dues à l'intérêt généralisé que suscite l'entreprise, au fait qu'elle est mieux comprise que par le passé. Les entreprises ont en effet réalisé que leur relation avec le grand public, loin de se limiter à la fabrication et à la vente de produits donnés, leur imposait de se vendre elles-mêmes, avec tout ce qu'elles représentent dans l'esprit des gens". L'opinion publique ne se borne plus au champ politique. Elle est désormais omniprésente dans la vie économique et sociale.

*"Il est bien plus ardu de détecter la présence d'un système ou d'un modèle de propagande dans le cas de médias privés, en l'absence de censure 'officielle', et c'est encore plus vrai quand des médias, qui se font une active concurrence, attaquent ou dénoncent périodiquement les méfaits ou les abus du gouvernement et du monde du capital, en se positionnant agressivement comme défenseurs de la liberté d'expression ou en se faisant les porte-parole de l'intérêt général."*

**Noam Chomsky et Edward S. Herman**, *La fabrique de l'opinion publique*

Plus près de nous, en 1988, les Américains Noam Chomsky, linguiste, et Edward S. Herman, professeur de finance, publient *Manufacturing Consent* - en français *La fabrique de l'opinion publique*. Ils entendent décortiquer les modèles de propagande d'un nouveau genre, qui n'apparaissent pas directement liés à un système totalitaire, mais consubstantiels au modèle capitaliste et à la démocratie. "Les mass media sont un système de communication de symboles et de messages au plus grand nombre. Leur rôle consiste à divertir et informer les individus en leur inculquant les valeurs, les croyances et les codes de conduite qui faciliteront leur intégration sociale. Dans un monde de concentration des richesses et de conflits d'intérêts de classes, cela exige un recours systématique à la propagande." Le processus de fabrication de l'opinion publique est en marche. Comme le note le journaliste Frédéric Martel, les individus comme les entités publiques ou privées, sont toutes désormais prisonnières d'un *Mainstream*. Autrement dit d'un courant d'idées et de représentations du monde qui définit à l'échelle planétaire les contours d'une géopolitique de la culture et des médias. Jour après jour, cette nouvelle géopolitique organise la fabrique de l'opinion publique. Confrontée à cette configuration, que peut faire l'entreprise ?

### S'extraire du savoir-faire technique pour affirmer son identité

En un temps où les caractéristiques techniques entre produits et services s'amenuisent, il devient capital de se distinguer des concurrents en jouant sur la perception de l'image de l'entreprise. En ce sens, l'identité d'une marque devient le principal critère différenciant. Or, pour optimiser son positionnement présent et surtout à venir, et faire ressortir positivement son identité, l'entreprise doit s'extraire du seul discours sur son savoir-faire technique. Elle a en revanche tout intérêt à présenter à ceux qui la suivent, la jaugent et parfois la jugent, des éléments et informations dignes d'intérêt, ayant du sens, montrant comment elle agit au sein et en faveur de son écosystème, de quelle façon elle évolue, pourquoi et dans quel but.



De fait, l'entreprise propose, les faiseurs et relais d'opinion disposent. D'où l'importance pour elle de développer une communication d'un autre genre: une communication d'influence. Celle-ci vise à conforter sa stratégie, par un aller-retour permanent entre les traits d'identité qu'elle souhaite valoriser et des éléments d'actualité, relevés dans des sources sérieuses, qui viennent illustrer et finalement conforter cette identité. L'entreprise est en veille sur son environnement. Elle montre qu'elle sait ce qu'elle veut, où elle va. Elle crée de la confiance en donnant du sens et des repères à son action. Peut-on dès lors dire qu'il existe une "fabrique de l'opinion publique" - pour reprendre l'expression de Noam Chomsky et Edward S. Herman ? N'avons-nous pas plutôt affaire à un questionnement qui va bien au-delà de la simple satisfaction de besoins ? Autrement dit, l'entreprise étant devenue une entité-clé du bon fonctionnement de la société, cette dernière n'est-elle pas en légitime attente de davantage de choses qu'une simple offre commerciale ? Et dans ce cas, l'entreprise ne doit-elle pas chercher à répondre à la quête de sens de l'opinion publique ? On glisse ainsi peu à peu de la sphère de la simple communication vers une démarche plus complexe de rayonnement - d'influence - en direction de l'ensemble des parties prenantes.

### Les diplomates d'entreprise, pivots de l'influence de l'entreprise

De fait, aujourd'hui, l'entreprise n'a plus seulement des comptes à rendre à ses actionnaires et à ses clients. Elle doit, pour se développer, entretenir de bonnes relations avec l'ensemble des groupes ou individus susceptibles d'être intéressés par son action, parmi lesquels ses employés, sous-traitants, fournisseurs, partenaires, mais aussi et surtout les différentes communautés, collectivités, associations, autorités politiques ou encore les médias... Cette "théorie des parties prenantes", développée depuis longtemps dans la littérature managériale anglo-saxonne, induit que l'entreprise est tributaire de ce que pensent ses "Stakeholders", de ce qu'ils répercutent autour d'eux comme image et perception de l'entreprise. Il ne s'agit pas seulement de "responsabilité sociale", mais de performance, de création de valeur, d'atteinte d'objectifs stratégiques. En "démocratie d'influence", savoir orienter - voire corriger - les opinions devient en effet crucial pour les forces économiques. L'entreprise de demain, singulièrement au regard des profondes mutations en cours, devra être influente.

Comme l'ont parfaitement mis en relief Ludovic François et François-Bernard Huyghe dans *Contre-pouvoirs - De la société d'autorité à la démocratie d'influence*, "la notion d'influence nous aide à comprendre la complexité sans cesse croissante des relations entre les sphères politique, économique et culturelle. Elle permet probablement d'expliquer pourquoi, dans le contexte de la société de l'information dans laquelle les enjeux sont avant tout de conquérir les esprits, les délimitations entre les trois pouvoirs soient si floues : les entreprises vendent du sens et des valeurs, le politique se décline au travers de campagne de marketing, la société civile se mêle de l'organisation des rapports collectifs et de l'économique. Le point commun dans cette apparente confusion entre les sphères, est un mode d'action par l'information dont l'objectif est de maîtriser les perceptions. Désormais, le jeu de pouvoir se déroule sur les trois échiquiers et chaque fois, l'influence intervient pour les faire interagir et recomposer la partie." Autant dire que le défi est de taille pour les DRI dans les années qui viennent, au sein de configurations toujours plus complexes, mouvantes... mais passionnantes! ■

*"Si l'on tente de décomposer la notion très englobante d'influence en une série d'actions susceptibles d'être pensées stratégiquement, organisées voire de susciter des techniques, nous pouvons établir une longue liste : le prestige, la force du discours, l'utilisation des émotions, l'inspiration, le formatage, l'agenda, le maillage, etc. Bref, l'influence peut prendre des formes multiples, mais elle a toujours un résultat unique : quelqu'un - appelons-le l'influencé - a fait ou pensé ce que désirait l'influent sans contrainte ni contrat, sans subir de violence ou sans en tirer de contrepartie, sans y être obligé ni par son infériorité ni par la nécessité. L'influencé éprouve l'influence comme venue de son tréfonds, comme si elle ne faisait que lui révéler ce qu'il désirait secrètement."*

**Ludovic François et François-Bernard Huyghe**  
*Contre-pouvoirs - De la société d'autorité à la démocratie d'influence*

**Pour aller plus loin:** *La fabrique de l'opinion publique*, Noam Chomsky et Edward S. Herman, Le Serpent à plumes, 2003; *Mainstream*, Frédéric Martel, Champs/Flammarion 2011; *Contre-pouvoirs - De la société d'autorité à la démocratie d'influence*, Ludovic François et François-Bernard Huyghe, Ellipses, 2009.

## Frédéric Ebling : "Développer le 'business' dans un environnement sociétal serein"

Le monde du commerce et de la grande distribution est complexe. Les partenaires y sont nombreux, les métiers divers, la concurrence acharnée. Autant dire que le diplomate d'entreprise a fort à faire au sein d'un tel environnement ! Que ce soit pour exploiter de nouvelles opportunités ou prévenir des risques, il est au contact des parties prenantes de l'entreprise et évalue en permanence l'évolution, patente ou discrète, de son écosystème. Une mission qui exige tout à la fois perspicacité, vigilance et approche subtile de l'échiquier sur lequel joue l'entreprise.

*Frédéric Ebling, en tant que directeur exécutif de Carrefour France en charge des relations institutionnelles, quel est, selon vous, le rôle du diplomate d'entreprise ?*

D'abord, qui est-il ? Lobbyiste, apporteur d'affaires, en charge des relations extérieures, des relations institutionnelles, conseiller du Président... ? Ces conceptions différentes sont certainement en lien avec la nature même de l'entreprise, avec son mode de fonctionnement, son utilité publique et sociale, voire sa modernité ! En fait, la fonction dévolue au diplomate d'entreprise reflète la manière dont l'entreprise entend construire sa relation avec son environnement. Le diplomate d'entreprise représente et défend un territoire - souvent une marque - et des agents économiques. Il y a là une double dimension, tout à la fois technique et humaine. Pour autant, la diplomatie d'entreprise ne saurait se constituer en "métier", au sens classique du terme, issu d'une formation et regroupant sous une même bannière un "corps" professionnel. La réalité est plus complexe. La diplomatie d'entreprise est bien plutôt une profession, au sens du terme latin *professio*, autrement dit une déclaration. En l'occurrence, celle de se positionner comme l'ambassadeur des opérationnels. Il est d'ailleurs significatif que dans certaines entreprises, des opérationnels soient devenus diplomates de leur entreprise, quand ils en avaient le goût et la vocation. Cette expertise leur confère une véritable légitimité et constitue la clé de voûte de leur capacité à agir.



### Frédéric Ebling

Directeur des affaires publiques, membre de la Direction exécutive de Carrefour France

*Quelle doit être la place du diplomate d'entreprise au sein de son organisation ?*

On ne peut que déplorer que les diplomates d'entreprise soient encore si peu nombreux au sein des instances décisionnaires de leur entreprise ou organisation. Sans doute est-ce là un handicap lié à la jeunesse d'une profession en quête de reconnaissance. À l'évidence, nous avons un travail de fond à mener tous ensemble pour lui donner ses lettres de noblesse et la faire reconnaître à sa juste valeur. Le diplomate d'entreprise doit bien mettre en relief les aspects positifs de sa fonction. Celle-ci est indéniablement source de profit pour l'entreprise. Outre les conditions d'exercice des métiers, le suivi de leur environnement sociétal, il s'occupe aussi de législation et de réglementation. En ce sens, le diplomate d'entreprise se révèle être tout à la fois créateur d'opportunités, vigie à l'égard des risques, et aussi source possible d'économies. Il est donc opportun qu'il fasse entendre sa voix au sein des organes exécutifs. Il ne s'agit pas là d'un plaidoyer *pro domo*, mais d'un constat qui ne vise qu'une chose : optimiser le positionnement et la stratégie de l'entreprise pour, *in fine*, favoriser son *business*.

*Se positionner sur le long terme n'est-il pas un handicap ? Comment trouver le bon tempo ?*

On le sait, le rythme politique - en particulier celui des parlementaires - n'est pas celui de l'entreprise. Soumis à une pression permanente, les entrepreneurs traitent de problématiques à moyen, court, voire très court terme. Cet impératif d'immédiateté ne leur permet



## Rencontre avec...

pas toujours de se projeter sur le long terme. D'où parfois le sentiment d'un certain déficit stratégique. Or, il est vital d'envisager ce que l'entreprise sera dans cinq ans, de réfléchir sur des projets qui permettront d'exploiter des opportunités ou au contraire d'éviter des ennuis dans dix ans. C'est là où le rôle du diplomate peut se révéler précieux. Car il a, de par ses fonctions, la capacité à envisager les choses sans être sous la férule du court-termisme. De plus, le fait qu'il fréquente des sphères extérieures au monde de l'entreprise lui donne de sérieux atouts pour aider les équipes à porter correctement la parole de l'entreprise. En ce sens, le diplomate d'entreprise a vocation à former les ambassadeurs de l'entreprise, à révéler des talents émergents, à jeter des passerelles en direction de nouveaux interlocuteurs. Là encore, il s'agit d'un travail de longue haleine visant à sensibiliser et former collègues et collaborateurs. D'où les qualités humaines nécessaires - au premier rang desquelles l'altruisme et la passion d'enseigner - dont doit faire preuve le diplomate d'entreprise pour inciter ses équipes à être en veille, à écouter, à argumenter, à échanger.

### **Comment défendre cette approche collaborative de la diplomatie d'entreprise à l'heure de la rationalisation des métiers par les processus opérationnels ?**

Il est de l'intérêt de tous que le diplomate d'entreprise sache échapper à cette logique et ouvrir de nouvelles voies de réflexion et d'action. Il lui appartient ainsi de se montrer agile, ouvert, créatif, innovant, j'irai même jusqu'à dire visionnaire... C'est en croisant les expériences et les savoirs que l'on ouvre des voies inédites pouvant déboucher sur de nouvelles perspectives. Ne nous laissons pas enfermer dans des *process* ! Optons plutôt pour des voies nouvelles, osons faire confiance à l'intelligence des femmes et des hommes qui constituent la première richesse de l'entreprise. Laissons-leur la possibilité de se mobiliser, de s'investir dans les projets qui leur tiennent à cœur, de faire marcher leur imagination. En favorisant ces initiatives, l'entreprise évitera de se scléroser et suscitera une authentique dynamique.

### **Quels sont finalement vos objectifs et votre valeur ajoutée au sein de Carrefour France ?**

Le quotidien d'une entreprise comme la mienne est celui du commerce. Ce qui sous-entend un dialogue quotidien avec des millions d'interlocuteurs. Face à la remontée d'informations provenant des opérationnels de terrain, il nous appartient de traiter ces flux de données, de les analyser. Puis dans un second temps, de faire redescendre nos messages via ce canal des opérationnels de terrain, qui sont d'autant plus crédibles qu'ils sont les interlocuteurs reconnus des décideurs publics locaux. Il nous appartient donc d'élaborer et diffuser l'information, en expliquant et argumentant sans relâche, de façon à optimiser le positionnement de l'entreprise et promouvoir ses intérêts.

### **Vous évoquez la multitude d'acteurs en présence et notamment les pouvoirs publics. Comment articulez-vous vos relations avec leurs représentants ?**

L'administration a des questions auxquelles nous pouvons répondre. Ses représentants sont, tout autant, en quête d'innovations. Or, nous en menons, et de nombreuses, en relation avec la réalité économique et sociale ! Nous pouvons donc en conduire de nouvelles, dans l'intérêt général, et à une vaste échelle. Carrefour fait s'interagir sur le territoire national plus de trente métiers. Je joue donc de cette richesse humaine pour mener nos relations institutionnelles. Nul n'a vocation à être l'interlocuteur privilégié et unique. Je mobilise autant que nécessaire nos experts pour pousser le dialogue avec nos interlocuteurs publics. Par définition, le commerce, c'est la transaction. Elle est quotidienne chez Carrefour. Le diplomate d'entreprise transige et permet que le *business* se développe dans un environnement sociétal serein. Je défends une organisation des relations institutionnelles gouvernée par la subsidiarité. Les DRI locaux, à proximité des centres de décisions, sont les plus aptes à diriger les relations institutionnelles. Il faut promouvoir l'autonomie, même dans un groupe mondial, multidomestique. Partout, le diplomate d'entreprise s'efforce d'ouvrir des fenêtres sur l'âme des gens et du territoire. ■

**Frédéric Ebling** débute sa carrière auprès du député maire d'Issy-les-Moulineaux, André Santini, avant de devenir, en 1995, chef du cabinet du ministre de la Culture et de la Communication, et parallèlement maire adjoint d'Issy-les-Moulineaux jusqu'en 2001. En 1997, il rejoint le groupe Canal +, où il est l'adjoint du directeur en charge les relations institutionnelles (2000-2003), tout en enseignant à l'Université Paris I Panthéon Sorbonne.

Il renoue avec la sphère gouvernementale en 2003, comme chargé de mission au cabinet du Ministre délégué à la ville et à la rénovation urbaine, avant d'assurer la direction des relations extérieures de l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU) puis d'être nommé conseiller de Patrick Devedjian, ministre chargé de la mise en œuvre du Plan de relance (2009-2010).

Il rejoint le groupe Carrefour en 2010, dont il assure la direction des affaires publiques France depuis 2013.



3 questions à...

## Isabelle Muller : "Défendre la compétitivité énergétique française"

*L'Union française des industries pétrolières (UFIP) représente les entreprises du secteur et défend les intérêts de cette filière vitale pour l'ensemble de la société française. Parmi les nombreux "chantiers" en cours, le Débat sur la transition énergétique fait figure de priorité. Quel est votre rôle au sein des instances mises en place à cette occasion ?*

Les objectifs du gouvernement sont très ambitieux, tant en termes d'économies d'énergie que de révision du mix énergétique français. Rappelons qu'il s'agit notamment de réduire la part du nucléaire dans la production électrique de 75 % à 50 % et de doubler, pour la porter à 20 %, celle des énergies renouvelables. Par l'intermédiaire du MEDEF, nous intervenons activement, tant au sein du Collège des Entreprises que du Groupe de contact des entreprises, afin de fournir des éléments techniques, concrets et tangibles pour rappeler certaines réalités. Notamment que le transport, essentiel à l'activité économique, dépend aujourd'hui à plus de 95 % des produits pétroliers. La réduction de cette part reste un vrai défi, aussi bien technologique qu'économique. Nous ne pouvons éluder le fait que le pétrole est, et restera pour de nombreuses décennies, l'énergie de la mobilité. De même s'agissant du gaz, qui est appelé à devenir la deuxième source d'énergie dans le monde. Outre la question du choix du vecteur énergétique le mieux approprié à chacun des usages de l'énergie, nous sommes également très attentifs à la maîtrise des coûts de l'énergie. Le facteur coût, essentiel à la compétitivité de nos entreprises, concerne directement l'ensemble des citoyens, mais est peu reflété dans le débat. Sommes-nous réellement prêts à prendre le risque d'un renchérissement de l'énergie qui provoquerait un nouvel affaiblissement de nos industries, à une baisse drastique de notre niveau de vie, alors même que notre économie est au plus bas ?

*L'UFIP est également très présente sur la question du gaz de schiste. La mise en exploitation de cette ressource semble encore mal acceptée par l'opinion publique en France. Quelles évolutions peut-on espérer sur ce sujet ?*

Dans le cas du gaz de schiste, le débat a été clos avant même d'avoir eu lieu, le sujet ayant fait l'objet d'une campagne médiatique négative aussi rapide que puissante. Avec une approche plus "sensationnelle" que réaliste. Or si la part des énergies renouvelables peut effectivement être renforcée, nous aurons toujours besoin d'hydrocarbures. Depuis le début des années 2000, la mise en production des hydrocarbures de schiste aux États-Unis ouvre des perspectives considérables qui contredisent totalement le discours convenu sur la fatalité d'un "épuiement" des ressources fossiles. De nombreux pays ont déployé une véritable politique de relance industrielle grâce à l'exploitation de cette nouvelle ressource. Il est absolument indispensable de rouvrir ce dossier et d'avancer dans la concertation pour que l'ensemble de la société civile puisse se forger un jugement éclairé sur ces questions.

*Les enjeux énergétiques ont une portée mondiale. Comment orchestrez-vous vos relations avec les acteurs internationaux ?*

Nous agissons avec nos collègues européens et internationaux en direction des principaux régulateurs comme les institutions européennes ou l'OMC. Nous travaillons aussi beaucoup avec les associations du secteur pétrolier des autres pays. Il serait dangereux pour la France de mettre en œuvre sa "révolution énergétique", seule, envers et contre tous. Mieux utiliser l'énergie pour assurer de façon pérenne le bon fonctionnement de notre économie est évidemment un enjeu essentiel pour les décennies à venir. Encore convient-il de s'assurer de disposer des ingrédients nécessaires à la compétitivité et à la sécurité énergétique du pays. La question est donc profondément stratégique, et de dimension internationale. ■



*Isabelle Muller est Déléguée générale de l'UFIP depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2012. Elle fut précédemment Secrétaire générale d'Europia, l'association européenne de l'industrie pétrolière, après avoir débuté sa carrière au sein du groupe Total en 1981, où elle passa l'essentiel de sa carrière. Centralienne et diplômée de Sciences Po, elle est titulaire d'un Master of Economics de l'Université Cornell (New York, USA).*