



# Communication & Influence

N°44 - MAI 2013

*Quand la réflexion accompagne l'action*

## Les diplomates d'entreprise, pôles d'influence de la géoéconomie de demain : le décryptage de Pascal Lorot

### 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.

*Le 15 mai prochain aura lieu à Paris le 3<sup>ème</sup> Forum annuel que l'Institut Choiseul consacre aux diplomates d'entreprise. Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Pascal Lorot, président de l'Institut Choiseul, montre en quoi cette nouvelle profession, moteur d'influence dans les défis économiques à venir, constitue un atout-clé pour les entreprises.*

*Soucieux d'apporter leur soutien à cette forme innovante de soft-power dont notre pays a besoin, l'Institut Choiseul et Communication & Influence ont décidé de s'associer pour lancer ce même 15 mai Legatio, une lettre bimestrielle dédiée aux diplomates d'entreprise. Plate-forme de réflexion et d'échanges entre experts et praticiens, elle vise également à constituer une*



*passerelle avec leur écosystème. Elle sera régulièrement adressée aux lecteurs de Communication & Influence, qui savent que les combats d'aujourd'hui sont polymorphes et qu'il est impératif de s'appropriier les outils les plus performants du soft power pour défendre et promouvoir nos intérêts dans le monde dangereux qui est le nôtre.*

*Le 15 mai prochain aura lieu la troisième édition annuelle du Forum que l'Institut Choiseul consacre aux directeurs des relations institutionnelles (entreprises, fédérations professionnelles, grandes collectivités, institutions, etc). Tous ces "diplomates d'entreprise", comme vous les appelez, constituent de véritables pôles d'influence, mais curieusement, sont souvent peu connus. D'où cette initiative visant à les rassembler et les promouvoir. Pourquoi vous être engagé sur cette voie ?*

Deux raisons à cela, l'une personnelle, l'autre institutionnelle. J'ai eu l'occasion dans mes fonctions antérieures d'occuper le poste de directeur des relations institutionnelles [ndlr : fonction ci-après dénommée DRI], d'un groupe énergétique. Curieusement, j'avais peu de contacts avec mes homologues. Or, dans ce domaine sensible des relations institutionnelles, il me semblait qu'il eut été utile d'échanger régulièrement sur nos expériences respectives, d'apprendre à nous connaître, à confronter nos analyses et nos savoir-faire



dans telle ou telle situation. Ensuite, je me suis rendu compte que cette fonction manquait d'un corpus et d'une visibilité extérieure. Les dénominations sont hétérogènes : directeur des relations institutionnelles, directeur des relations extérieures, directeur des affaires gouvernementales, directeur des affaires publiques, ou encore lobbyiste (avec une connotation fréquemment péjorative)... Chacun évolue dans des configurations très différentes au sein de sa structure : rattaché hiérarchiquement au Président ou au Secrétaire général, membre ou pas du Comex, etc.

**Comme institut s'intéressant tout particulièrement aux ressorts de la géoéconomie, Choiseul a décidé de créer il y a trois ans le premier forum consacré à tous ceux qui tissent des liens entre collectivités, entreprises, Etats, au niveau national ou international.**

on ne perçoit pas forcément le travail fait en arrière-plan. En revanche, c'est souvent dans des contextes de crise que le DRI administre la preuve de son travail minutieux, effectué le plus souvent dans la discrétion. Cette ambiguïté génère des problèmes d'identité, de positionnement hiérarchique, de carrière, que ce soit au sein des grands groupes ou des fédérations professionnelles. Il y a donc bel et bien un espace de réflexion et d'action à occuper. Comme institut s'intéressant tout particulièrement aux ressorts de la géoéconomie, Choiseul a décidé de créer il y a trois ans le premier forum consacré à tous ceux qui tissent des liens entre collectivités, entreprises, Etats, au niveau national ou international. Et dès la première manifestation, on a perçu un vrai besoin, réel et objectif, jusqu'alors inexprimé.

**Comment va se dérouler cette journée du 15 mai dédiée aux diplomates d'entreprise ?**

**Diplomatie d'entreprise est un terme valorisant, qui reflète bien la réalité au quotidien de ces femmes et ces hommes qui ont en charge les relations de l'entreprise avec son écosystème.**

les problématiques auxquelles elles se trouvent confrontées, en toute liberté, sans enjeux de pouvoir, au seul bénéfice de leur communauté professionnelle. La seconde partie, qui se déroulera en soirée, portera sur la remise des trophées aux diplomates d'entreprise les plus méritants, ceux qui sont perçus comme ayant porté au mieux les intérêts de

leur entreprise. Les prix concernent différentes catégories bien identifiées : institutions et associations, fédérations professionnelles, meilleurs espoirs, entreprises, diplomatie d'entreprise, sans oublier un prix spécial Choiseul.

Sur le fond, nous avons souhaité mettre en valeur la profession en lançant le concept de "diplomatie d'entreprise" comme nous avons lancé dès 1997 le concept de géoéconomie, avec le succès que l'on sait. Il fallait regrouper les différentes facettes de la profession sous une même dénomination, compréhensible par tous. Diplomatie d'entreprise est un terme valorisant, qui reflète bien la réalité au quotidien de ces femmes et ces hommes qui ont en charge les relations de l'entreprise avec son écosystème. Diplomatie d'entreprise est un terme bien accepté par tous, qui va petit à petit gagner ses lettres de noblesse. Cette manifestation du 15 mai vise donc à conforter cet effort, notamment en mettant à l'honneur les meilleurs des représentants de cette diplomatie d'entreprise.

**Il y aura aussi le lancement d'une initiative commune de l'Institut Choiseul et de Communication & Influence...**

Effectivement, un nouveau vecteur spécialement dédiée à la réflexion sur le métier de diplomate d'entreprise sera lancée ce jour-là. Cette Lettre bimestrielle, coproduite par l'Institut Choiseul et Communication & Influence, a pour titre *Legatio*. Ce terme remonte à l'Antiquité romaine, désignant tout à la fois l'ambassade, ses membres – ambassadeur, messenger, toute personne en charge d'une mission – ainsi que la qualité de légat, lieutenant d'un chef politique ou militaire. En notre XXI<sup>e</sup> siècle où sévit la "guerre économique", cette double fonction de messenger et de "bras droit" pourrait être occupée par les diplomates d'entreprises, en charge de la communication transverse des entreprises. Dans un contexte de bouleversements politiques, économiques et sociétaux majeurs, qui place chaque organisation au carrefour de nouveaux défis, leur rôle est devenu stratégique. La lettre *Legatio* se veut ainsi être la plateforme de réflexion et d'échanges des diplomates d'entreprise, ainsi que le trait d'union avec leur écosystème.

Comme nous aimons les symboles, que nous souhaitons donner du sens et des repères à l'évolution de cette nouvelle profession, nous avons choisi de placer *Legatio* sous l'égide de l'empereur romain Antonin le Pieux (138-161). Administrateur dynamique, serein et talentueux, son règne pacifique a marqué l'apogée du monde romain. Son successeur, le philosophe stoïcien Marc Aurèle, conseillera d'ailleurs à chacun, en toutes circonstances, de se montrer le disciple d'Antonin. Dans une époque de grands bouleversements comme la nôtre, il n'est pas inutile de se référer à une haute figure du passé pour nous aider à voir loin dans notre avenir. Or l'influence qu'exerça Antonin sur son entourage et sa postérité peut constituer pour nous un paradigme éclairant dans nos propres actions au quotidien.

**Le DRI est donc bel et bien un homme d'influence, un acteur majeur du soft power ?**

Le DRI doit être au carrefour des cercles d'influence de son entreprise, des réseaux extérieurs qui d'une manière ou d'une autre impactent l'entreprise. Il se situe à la fois dans et hors de l'entreprise. Il est un passeur entre des mondes qui parfois se connaissent peu ou mal. Il doit donc avoir prioritairement une excellente connaissance de l'entreprise, de ses rouages, de sa dynamique, de ses objectifs, de sa

stratégie, de sa culture et son histoire. Mais il doit aussi avoir une perception fine et juste de son environnement, de manière protéiforme : quelles sont ses parties prenantes ? Ses relais d'opinion privilégiés ? Les réseaux qui interfèrent avec son développement ? Ses interlocuteurs politiques ? Ces différents environnements se ramifient ensuite en une multitude de strates, au niveau local, régional, national voire international.

### *Le DRI est donc un acteur de la géoéconomie ?*

Le DRI est en tout cas la figure de proue de la stratégie de l'entreprise par rapport à son environnement. Et l'entreprise est un des innombrables acteurs de la géoéconomie. Revenons sur ce qu'est la géoéconomie. Aujourd'hui, le monde tel qu'il est nous paraît naturel. Or, faisons un rapide retour en arrière. Dans les années 1990, nous vivons l'éclatement de l'URSS. La Chine commence son grand saut en avant sans que l'on s'en rende réellement compte. L'Europe connaît à nouveau une guerre sur son territoire de par l'explosion de la Yougoslavie... Le concept de globalisation développé par l'Américain Robert Reich signe alors un changement significatif. En 1994, les accords de Marrakech consacrent la naissance de l'OMC sur les ruines du GATT. Les barrières douanières vont peu ou prou disparaître. Le monde se transforme en un gigantesque marché. Se pose alors la question de savoir ce que va être ce monde nouveau qui s'ouvre ainsi à nous ? Qu'est-ce qui se cache sous le terme de mondialisation ?

Partant de là, en analysant la réalité internationale, on s'aperçoit que peu à peu les relations internationales ne sont plus centrées sur les seuls Etats. La réalité des rapports de force sur la scène internationale est bien sûr encore dictée en partie par les Etats, mais surtout par une multitude de nouveaux acteurs : ONG, systèmes en réseaux, etc. et aussi entreprises. Les grandes entreprises à vocation internationale se trouvent dès lors en capacité de développer leurs propres stratégies. Les Etats se mettent à suivre ces stratégies internationales d'entreprises. Et désormais, ils font leurs intérêts de ces entreprises. C'est la naissance du concept de "champion national", qui porte les intérêts de la nation sur les marchés extérieurs. Et cette mutation se fait sur tous les continents. En lançant à cette époque ce concept de géoéconomie, je souhaite alors mieux appréhender et cerner la réalité de ce nouveau monde, qui ne répond plus à des volontés de conquête de territoires physiques mais bien plutôt de territoires virtuels, aux frontières mouvantes et immatérielles : marchés, réseaux, systèmes technologiques, etc. La puissance va ainsi dépendre de la capacité à maîtriser ou non des savoir-faire technologiques ou des marchés considérés comme stratégiques. Or, avec cette nouvelle donne, l'entreprise se trouve confrontée à des défis, des opportunités mais aussi des dangers, qu'elle ne connaissait pas auparavant puisqu'ils relevaient prioritairement de la sphère politique. Au-delà du seul niveau local ou national, il faut dès lors décrypter l'écosystème de l'entreprise dans un cadre international, avec une kyrielle d'acteurs nouveaux, usant de méthodes souvent déroutantes. Pour emporter un marché sur de nouveaux cieux, il faut savoir qui fait quoi et surtout qui est qui, quels sont les réseaux officiels ou occultes, bref, qui est à même d'emporter la décision, y compris par des facteurs non-émergés. Ce qui signifie implicitement qu'il est impératif de disposer d'une cartographie sérieuse des

sources de pouvoir. C'est là qu'un authentique praticien des relations institutionnelles se révèle particulièrement utile.

### *Pourquoi, selon vous, les entreprises françaises doivent-elles impérativement s'approprier les armes du soft power ?*

En France, de par la culture d'ingénieur qui est la nôtre, nous avons tendance à penser prioritairement en termes de qualité de produit ou service. Notre produit étant le meilleur, il doit naturellement conquérir les clients... Or, on se rend compte que, dans la "vraie vie", les choses ne se passent pas ainsi. Une multitude d'autres facteurs peuvent faire pencher la balance en faveur de marques ou produits concurrents. Au-delà du marketing classique, on doit surtout décrypter en amont l'environnement des affaires. D'où l'intérêt de s'approprier les méthodes et outils inhérents à l'exercice du *soft power*.

Ainsi, via ses réseaux, l'entreprise doit travailler sur les questions de normes, de standard, de conformité... Si l'adversaire use de stratégies d'influence, qu'il élabore directement ou le plus souvent indirectement les règles du jeu, ce sont ses normes qui vont s'appliquer sur tous les marchés visés. La logique du *soft power* consiste à travailler surtout sur les aspects non-tarifaires. D'où un important travail à mener très tôt auprès des législateurs, des autorités, des fonctionnaires internationaux, des relais d'opinion, etc. C'est là un paramètre-clé à prendre en compte pour le développement d'une entreprise à l'international.

### *Concrètement quel message souhaitez-vous faire passer aux dirigeants économiques pour qu'ils se donnent les moyens de gagner dans ces nouvelles configurations ?*

Une bonne stratégie passe par une connaissance très précise des marchés. Il ne faut pas se cantonner à le faire seulement sur un mode classique, avec des masses de données chiffrées, qui même si elles sont indispensables, ne sont plus suffisantes. Il convient d'être offensif et d'aller voir ce qui se passe réellement chez les voisins.

Et surtout, il est indispensable d'avoir recours aux outils du *soft power*, de mener concrètement des opérations d'influence, de toucher les décideurs de la zone et du secteur concernés, même si on n'en voit pas immédiatement l'utilité. D'où l'utilité de stratégies de communication transverses, indirectes, pour créer un climat propice au développement des affaires. C'est là un travail d'ouverture de réseaux, afin d'être présent le jour J partout où cela est utile : lieux de réflexion, d'échanges, de débats, d'écriture, bref là où s'élaborent les tendances et les normes, les idées dominantes et les paradigmes de demain... Cela peut sembler chronophage ou budgétivore, mais demeure absolument indispensable. Il faut savoir s'extraire du court-termisme. Car une telle démarche, inéluctablement paiera, avec, tôt ou tard des retours sur investissement. ■

**La réalité des rapports de force sur la scène internationale est bien sûr encore dictée en partie par les Etats, mais surtout par une multitude de nouveaux acteurs : ONG, systèmes en réseaux, etc. et aussi entreprises.**

**Il est indispensable d'avoir recours aux outils du *soft power*, de mener concrètement des opérations d'influence, de toucher les décideurs de la zone et du secteur concernés.**

## ENTRETIEN

## Géopolitique et géoéconomie entre puissance et influence

Pascal Lorot a été le promoteur du concept de géoéconomie en France et en Europe, comme Edward Luttwak le fut aux Etats-Unis. Dès 1997, il crée la *Revue française de géoéconomie*, qui deviendra ensuite *Géoéconomie*. Cette dernière vient d'être remaniée, augmentée et dotée d'un nouveau format, mettant notamment l'accent sur des entretiens avec des personnalités. Dans l'édito de cette mouture innovante, Pascal Lorot rappelle la genèse de l'aventure éditoriale. Il s'agissait alors d'"étudier en profondeur l'origine, l'évolution et les perspectives de ce qui était alors un phénomène neuf, pour ne pas dire révolutionnaire, à savoir la mondialisation. Ce pari a été gagné. Il faut dire que l'irruption du tout économique et l'émergence d'un nouveau monde né de la dislocation de l'Union soviétique et de la fin de l'affrontement stratégique binaire en découlant, laissaient les observateurs mais aussi et surtout les acteurs publics quelque peu déroutés. Décrypter les rapports de force et les enjeux de puissance sur la scène internationale selon le prisme économique et commercial – en valorisant aussi les stratégies des acteurs non étatiques au premier rang desquels celles des entreprises, et non plus seulement selon l'approche classique selon laquelle les relations et conflictualités internationales étaient exclusivement mues par les relations d'État à État, voilà qui était une approche bien novatrice."

De fait, constate Pascal Lorot, "la réalité nous a donné raison. À la mondialisation heureuse a rapidement succédé une réalité plus douloureuse faite de conflits commerciaux, de stratégies économiques prédatrices couplées à l'émergence de nouveaux acteurs étatiques mettant au centre de leurs stratégies de puissance la conquête de marchés. La conflictualité économique remplaçait peu à peu la plus classique, celle où les États faisaient parler les canons pour s'affirmer sur la scène mondiale. L'Histoire nous a donc donné raison. L'approche dite géoéconomique que nous avons fondée a trouvé toute sa justification dans la réalité et dans les faits. Il n'est qu'à voir, à cet égard, la popularité d'une expression qui aujourd'hui a fait flores lorsque, il y a plus d'une quinzaine d'années maintenant, nous l'avions conçue et promue." Pour Pascal Lorot et son équipe de l'Institut Choiseul, il est urgent d'ouvrir les yeux sur les réalités du monde et les nouveaux enjeux. Géopolitique et géoéconomie ne sont pas des disciplines cantonnées dans leur tour d'ivoire, mais bel et bien des grilles de décryptage du réel qui doivent nous permettre de faire face aux défis présents et à venir. Faisant preuve de pragmatisme, ils savent qu'il faut user tour à tour des outils du *hard* et du *soft power*. Afin de mieux comprendre la démarche de Pascal Lorot, voici quelques extraits tirés de ses travaux.

### **Perte de puissance, perte d'influence ?**

"La remise en cause de la suprématie du modèle occidental et de son *imperium* concerne aussi désormais la sphère économique avec l'émergence de relations Sud-Sud chaque jour renforcées, mais aussi et surtout l'irruption d'entreprises à vocation multinationale issues de pays émergents. Ceux-ci concurrencent de plus en plus durement les entreprises américaines et européennes sur les marchés tiers et, suprême revanche, prennent peu à peu l'ascendant sur ces dernières dans la hiérarchie de la puissance économique. [...]

"Le 'crépuscule' de la domination unique par l'Occident dans les affaires du monde s'accompagne de l'émergence d'une nouvelle grille de lecture des rapports de force et des enjeux de puissance. La Chine tente certes d'accoucher d'une nouvelle forme d'hégémonie. Il lui faudra toutefois du temps pour structurer un modèle de société fort et pérenne qui lui permette d'offrir une alternative crédible et acceptée aux peuples de la planète. Dans l'intervalle, le réveil des identités, l'émergence de nouvelles sources de richesses mieux partagées à l'échelle de la planète, la révolution aussi des techniques, des savoirs et des communications conduisent le monde, en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, à être plus polycentrique qu'il ne l'a jamais été. Est-ce une bonne chose ? L'avenir nous le dira. En revanche, il est certain que l'Occident n'a pas pris la pleine mesure du nouveau monde qui émerge aujourd'hui sous nos yeux. Le réveil n'en sera que plus brutal et douloureux." (*Fragments géopolitiques*, Choiseul, 2011)

### **Le retour en force de la géopolitique**

"La 'fin de l'Histoire' telle que la popularisa l'intellectuel américain Francis Fukuyama au lendemain de l'effondrement de l'Union soviétique, il ya deux décennies, a fait long feu. Le monde ne sera ni libéral ni démocratique, en tout cas il n'en prend pas le chemin.

"Car la géopolitique fait un retour en force et nous réserve de bien belles surprises, certaines agréables et d'autres douloureuses. L'explosion démographique mondiale (la population de notre planète va passer de quelque 6,5 milliards d'êtres humains aujourd'hui à plus de 9 milliards à l'horizon 2050) et un mode de développement peu économe en ressources naturelles devenant, elles, de plus en plus rares, conduisent peu à peu à l'émergence de nouvelles rivalités pour le contrôle des territoires. Que ce soit pour l'eau, pour le pétrole ou pour des terres arables devenues limitées, les conflictualités ne peuvent que se durcir et se multiplier avec leur cortège de déplacés et de souffrances.

"Les pays du Nord, les mieux structurés et organisés, mais aussi les moins dotés en ressources par la nature, seront confrontés à des vagues d'immigration, incontrôlables car d'une ampleur inégalée depuis les grands mouvements migratoires des premiers siècles de notre ère. Leurs modèles politiques mais aussi la cohésion de leurs sociétés en sortiront structurellement affectés. Les émeutes dans certaines banlieues, les tensions interreligieuses, la radicalisation de franges croissantes de leurs populations en constituent les prémisses." (*ibid*)

**Un monde bascule. Pouvons-nous encore influencer sur le cours des choses ?**

"Finalement, tout se met en place pour que l'Occident, ses valeurs et sa capacité à influencer la marche du monde, refluent. Un monde bascule. Il le fait dans la douleur mais plus surprenant, dans une relative indifférence de la part de ceux qui subissent ce ravalement de rang. Mais tel un jeu à somme nulle, au reflux de l'Occident correspond l'émergence d'une nouvelle matrice des relations internationales où des acteurs, hier marginaux, accèdent désormais au rang de puissance. Avec l'ambition, bien légitime au demeurant, d'agir et de façonner le monde de main selon leur ambition. Le monde n'est assurément pas fini. Pour ces derniers, il ne fait que commencer..." (ibid)

**Géoéconomie, territoires et marchés**

"On entre désormais dans la sphère de la géoéconomie, c'est-à-dire un espace où chaque affrontement n'a plus pour champ clos un territoire physique mais davantage un territoire virtuel, où l'objectif n'est plus la conquête d'un territoire, des ressources et des hommes qui s'y trouvent, mais le contrôle d'une technologie clé, d'une source d'énergie stratégique (métaux rares) ou d'un savoir-faire unique en ce que sa possession confère à son détenteur un avantage compétitif dans le combat, ininterrompu dans l'histoire, pour l'hégémonie mondiale.

"Ce nouveau champ, qui intègre en quelque sorte géopolitique et compétition économique, était jusque-là confiné aux relations entre puissances occidentales, la rivalité avec l'URSS n'étant guère géoéconomique. L'émergence brutale de la Chine – future superpuissance planétaire – mais aussi, on en parle moins, de pays comme le Brésil ou l'Inde, avides eux aussi de maîtriser savoir-faire, ressources clés et technologies de pointe, élargit la compétition mondiale à l'échelle de la planète.

"De fait, les conflictualités mondiales ne sont plus uniquement des combats pour des territoires, elles s'inscrivent aussi, de plus en plus, dans le champ économique, celui de la conquête des marchés et de la promotion des intérêts des entreprises 'nationales'" (*La géopolitique et le géographe – Entretiens d'Yves Lacoste avec Pascal Lorot, Choiseul, 2010*)

**Quelle définition pour la diplomatie d'entreprise ?**

Ce texte de Pascal Lorot ouvre le 3ème Forum Choiseul, qui se déroulera le 15 mai prochain à la Maison de la RATP (Espace du Centenaire - Maison de la RATP, 54, Quai de la Rapée - 75012 Paris), qui aura pour thème "Ethique, compétences et leadership du diplomate d'entreprise" (pour plus d'informations : <http://choiseul.info/>).

"La diplomatie d'entreprise est le nouveau paradigme des interactions stratégiques. Penser les relations institutionnelles comme un véritable levier de la performance et de la compétitivité des organisations puis agir dans ce sens, constitue un réel challenge pour les dirigeants du monde économique. La mondialisation véhicule davantage d'espoirs que de craintes, elle offre des opportunités plus qu'elle ne génère de menaces et de risques. Notre époque est marquée du sceau de l'incertitude et de la complexité. Elle préfigure surtout l'avènement d'une nouvelle ère où les États et les entreprises les plus agiles, les plus audacieux, les plus visionnaires trouveront le succès auquel ils aspirent.

"En ce sens, la diplomatie d'entreprise s'impose comme un ensemble de pratiques inédites ancrées dans les recoins les plus singuliers de la réalité des entreprises. Face au défi de l'éthique et de la transparence, de l'harmonisation de ses relations avec ses parties prenantes, le diplomate d'entreprise est à la fois expert, stratège, négociateur et ambassadeur de son organisation.

"Acteur majeur, jouant un rôle clé dans les décisions les plus stratégiques, le responsable des relations institutionnelles s'impose comme le dirigeant idéal à même d'anticiper les ruptures, de gérer et de maîtriser les incertitudes dans l'espace et dans le temps.

"Cette troisième édition du Forum Choiseul qui réunit les meilleurs diplomates d'entreprise souligne le rôle social de ces dirigeants. Loin de confisquer la démocratie, ces hommes et ces femmes concourent à un renforcement des équilibres entre les acteurs institutionnels, économiques et les leaders d'opinion issus de la société civile. Au carrefour de l'intérêt général et des intérêts privés, ils inscrivent leurs actions sur des fonds baptismaux, ceux de l'amélioration de la gouvernance globale des organisations.

"Cet évènement désormais incontournable qui a réuni près de 650 dirigeants et accueilli plus de 30 conférenciers lors de ses deux premières éditions est un moment d'échange, de dialogue, et de partage sur les savoirs et les pratiques en matière de relations institutionnelles. Il sera suivi par la cérémonie de remise des Trophées qui récompensera les diplomates d'entreprise les plus méritants. Au nom de l'Institut Choiseul, de ses partenaires ainsi que de mes collaborateurs, je serai heureux de vous accueillir le 15 mai prochain pour réfléchir ensemble à l'avenir de la diplomatie d'entreprise."

## ENTRETIEN AVEC PASCAL LOROT

## BIOGRAPHIE

Né en 1960, Docteur en économie de l'Institut d'études politiques de Paris et Docteur en science politique de l'université de Paris-II, Pascal Lorot est depuis 2003 le président du conseil d'administration de l'Institut Choiseul, think-tank français dédié à l'analyse des grands enjeux internationaux, situés au croisement des cercles gouvernementaux et administratifs, de l'université et du monde de l'économie et de l'entreprise. (<http://choiseul.info>)

Jusqu'en avril 2010, date de la fin de son mandat, Pascal Lorot a siégé au sein du Collège de la Commission de régulation de l'énergie (CRE) où il avait été nommé en 2003 par Jacques Chirac, alors président de la République. Pascal Lorot a occupé diverses fonctions au cours de sa carrière. Il fut notamment directeur des études économiques et des relations institutionnelles du groupe pétrolier TOTAL (1995-2003), conseiller du ministre de l'économie et des finances (1993-1995), conseiller du président de la Banque européenne de reconstruction et de développement (BERD - Londres, 1990-1993). Auparavant, il fut également chercheur à l'Institut français des relations internationales (IFRI) et directeur de la BNP à Moscou (Russie).

Pascal Lorot a notamment publié : *Le siècle de la Chine. Essai sur la nouvelle puissance chinoise*, Choiseul, 2007 ; *Planète Océane. L'essentiel de la mer* (co-direction de l'ouvrage avec Jean Guellec), Choiseul, 2006 ; *À qui profite la guerre ?*, Editions 1, 2003 ; *Guerre et économie* (co-direction de l'ouvrage avec Jean-François Daguzan, Ellipses, 2003 ; *Histoire*



*de la Géopolitique*, Economica, 1995 ; *Histoire de la Perestroïka*, "Que-sais-je?", P.U.F. 1993 ; *Le réveil balte*, collection "Pluriel-intervention", Hachette, 1991 ; *Les pays baltes*, "Que-sais-je ?", P.U.F. 1991 ; *Finance internationale Soviétique - Quelques éléments de réflexion*, collection "Les cahiers", IFRI, 1989 ; *Les zones franches*, éditions de l'Institut économique de Paris, 1984. Il a aussi dirigé le *Dictionnaire de la mondialisation*, Ellipses, 2001 ainsi que *L'Introduction à la Géoéconomie*, Economica, 1999, et *Les nouvelles frontières de l'Europe*, Economica, 1993. Il a publié avec François Thual *La Géopolitique*, collection "Clefs", Montchretien, 1997, (2<sup>e</sup> édition en 2002), avec Georges Ayache *La conquête de l'Est - Les atouts de la France dans le nouvel ordre européen*, Calmann-Lévy, 1991, ainsi que deux ouvrages avec Thierry Schwob, *Singapour, Taiwan, Hong-Kong, Corée du Sud : les nouveaux conquérants ?* Hatier, 1986, (3<sup>e</sup> édition en 1988) et *Les zones franches dans le monde*, collection "Notes et études documentaires", La documentation française, 1987.

Pascal Lorot a également publié plus de deux cents articles portant sur l'économie, les questions internationales et stratégiques, dans des revues spécialisées et dans la presse. Il est par ailleurs le rédacteur en chef de la revue *Géoéconomie*, éditorialiste au *Nouvel économiste* et intervient régulièrement dans les grands médias, en France comme à l'étranger. Il est chevalier de la Légion d'honneur, de l'Ordre national du Mérite et des Arts et des Lettres. Pour en savoir plus : <http://choiseul.info> ■

## 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 Pascal Lorot 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 : Éric 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](http://www.comes-communication.com)