



Communication & Influence

N°166 - Mai 2025

Quand la réflexion accompagne l'action

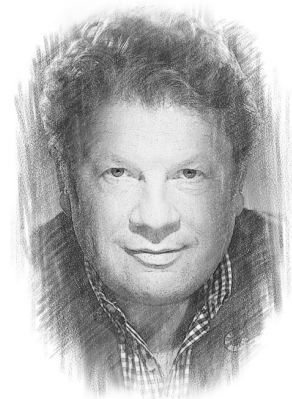
Avenir des océans, décarbonation, pêche durable, ingénierie navale, innovation industrielle et... stratégie d'influence : le cas d'école Le Quéré SAS

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.

Les conférences internationales sur le devenir des océans et l'univers fluvio-maritime se multiplient. Les discours abondent. En revanche, les propositions techniques sont rares. Or, l'ingénierie française recèle des perles souvent méconnues. Ainsi, Le Quéré SAS a bâti un business model solide et agile, permettant de développer des innovations aussi surprenantes qu'efficaces. Structure discrète, présente tant en Asie que dans le Golfe, familière de l'Afrique et du monde arabo-musulman, elle offre des solutions pour répondre à des questions jusqu'ici non résolues dans la sphère fluvio-maritime : logistique, pêche durable, décarbonation du transport maritime, récupération des plastiques... Au-delà du seul aspect technique, elle use de la grille de décryptage de l'intelligence économique territoriale, intégrant la dimension influence et surtout, le concept de géoéconomie des eaux.



Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, son président Éric Le Quéré explique : "Dans tous les pays où j'ai boursingué et opéré, j'ai tenté de trouver des solutions concrètes aux défis rencontrés. D'où la capacité à penser "out of the box", loin de l'enfermement en silo et du conventionnel, avec simultanément le goût de l'aventure et du risque... Non sans dommage parfois !"

On observe une préoccupation croissante des pays, des grandes organisations internationales, de nombreuses ONG et autres fondations pour le devenir des océans. En ce domaine, Le Quéré SAS propose des solutions technologiques radicalement innovantes qui témoignent de l'inventivité de l'ingénierie navale française. D'où vous sont venues ces idées ? Cela a toujours commencé par un besoin identifié dans le cadre de mes activités. Dans tous les cas de figure, il y a une corrélation entre les solutions que j'ai développées, brevetées et construites pour certaines d'entre elles, et un besoin opérationnel.

Par exemple, Boaxt – a Boat in a Box, en l'occurrence un container de 20 pieds – est né quand je fabriquais des bateaux fluviaux à Agadir exportés vers le Royaume Uni pour naviguer dans les "british waterways". Il me semblait indispensable de réduire le volume des embarcations pour abaisser les coûts de fret. D'où quelques années plus tard, l'idée du Boaxt, à savoir une surface flottante qui puisse être conteneurisée et ne pas représenter plus qu'un volume ISO normalisé. A partir de cette base, le Boaxt a pu être décliné pour de nombreux usages, notamment dans les événements à flot et la collecte des plastiques et microplastiques,



problème majeur à l'échelle planétaire. Boaxt pourrait ainsi être défini comme *Multimodal, Unfoldable, Multiplex Multipurpose*...

Une autre innovation majeure que nous avons développée est le Netless, le filet à bulles qui permet une pêche durable et sélective. A travers ma pratique de la pêche, tant sportive que commerciale, j'ai constaté une absence de sélectivité des engins de pêche. Conséquence à l'échelle mondiale : des dizaines de millions de tonnes de poissons sont gaspillées.

Plongeur, c'est l'observation du monde sous-marin qui m'a inspiré cette innovation, en comprenant comment les baleines à bosse, qui chassent en groupe en générant un rideau de bulles avec leurs événements, se nourrissent. Par mimétisme - biomimétisme devrais-je dire - en adaptant ce modèle à la technologie, j'ai mis au point le filet à bulles.

Troisième innovation majeure, Wingfurl. Comment favoriser la décarbonation, en sachant que les navires ont longtemps été essentiellement propulsés à l'aide de voiles ? La propulsion mécanisée est très récente dans l'histoire de la navigation. Ayant été pilote d'avions légers de type STOL

(Short Takeoff and Landing), j'ai une expérience pratique, là encore, des questions d'aérodynamique, notamment de portance aux basses vitesses comparables à celle du vent apparent des navires. D'où mon idée d'adapter ces leçons à la propulsion des navires en concevant un système d'aile radicalement différent et d'une performance aérodynamique sans équivalent. Les innovations et

inventions que nous proposons vont ainsi du plus rustique au plus sophistiqué, avec Streamesh, Decarblue ou encore Blue Fishery (voir résumé en p.3). Sans oublier d'intégrer l'IA et la gestion des data dans les process.

Pour résumer, je dirai que Le Quéré SAS est une entité qui offre des solutions concrètes sous forme de systèmes multimodaux pour répondre à des questions jusqu'ici non résolues dans la sphère fluvio-maritime. En ce sens, elle œuvre dans la sphère de la géoéconomie des eaux (voir p.5), pour concevoir, produire et réaliser, au niveau du prototypage, des systèmes en vue d'engager des process industriels au sein des territoires.

Comment une SAS de petite taille comme la vôtre parvient-elle à jouer à l'international ? Visiblement, vous avez su coupler une authentique stratégie d'influence à votre créativité industrielle. Les réseaux humains, notamment, sont pour vous un solide levier, que vous intégrez dans votre pratique au quotidien de l'intelligence économique territoriale...

Pour moi, rien n'est impossible. C'est pourquoi j'ai fait mienne la devise du régiment dans lequel j'ai choisi de servir à l'issue de la formation d'officier reçue au III^{ème} bataillon (EOR) de l'Ecole Spéciale Militaire de Saint Cyr Coëtquidan en 1984. Ce régiment, le 6^{ème} RPIMa (Régiment de parachutistes d'infanterie de marine), avait pour devise "Croire et Oser", devise que j'ai appliquée concrètement toute ma vie. J'ai aimé cette époque et je ne dirai jamais assez tout ce que m'a apporté la formation d'officier parachutiste. Mais j'avais trop l'esprit corsaire pour garder l'uniforme et vivre dans l'institution. Resté en lien avec ce milieu militaire, j'ai encore, plus de 40 ans après, l'occasion de travailler dans des configurations business très diverses, avec d'anciens chefs ou camarades devenus depuis des amis et des partenaires. Ce

qui est vrai, c'est que dans tous les pays où j'ai bourlingué et opéré, j'ai tenté de trouver des solutions concrètes aux défis rencontrés. D'où la capacité à penser "out of the box", loin de l'enfermement en silo et du conventionnel, avec simultanément le goût de l'aventure et du risque... non sans dommage parfois !

D'où cette facilité qui est la mienne à intégrer les paramètres de l'intelligence économique – notamment territoriale – dans ma démarche d'entrepreneur. Etablir une cartographie du terrain sur lequel on évolue, protéger son patrimoine matériel et immatériel (notamment sur le plan juridique avec une politique de brevets et de branding), bâtir une stratégie d'influence (avec une communication idoine et en premier lieu une construction réseau sur le long terme).

J'ai vécu l'essentiel de ma vie professionnelle à l'international. Si nous sommes aujourd'hui présents à l'Exposition universelle Osaka 2025, c'est parce qu'il y a trois ans, j'ai ramené dans des conditions délicates – pour le compte de la multinationale japonaise Saraya, ayant une fondation, Zeri, dédiée à la protection des océans –, un navire expérimental du Japon à Dubaï, afin de participer à la précédente Exposition universelle. De cette complicité conjointe dans le domaine maritime, nous avons entamé un long chemin qui nous a conduit avec Saraya à devenir partenaires dans des opérations en Afrique, en Europe et dans les pays du Golfe. Grâce à ces gains obtenus à l'international, réinvestis années après années dans la R&D et la structure française, l'indépendance financière de Le Quéré SAS fut assurée. 80% de nos investissements dans les technologies sont issus de nos fonds propres. Lorsque l'UE nous subventionne depuis 2022 à hauteur de 200 K€ (consortium d'Upstream), que la BPI nous accorde en 2023 100 K€ et que le Crédit Agricole nous fait confiance depuis 2021 pour diverses facilités, ils renforcent nos avantages compétitifs.

Cette liberté nous a permis de financer les prototypes, de les faire homologuer, de déposer les brevets, étendus à l'international, de structurer notre stratégie, en l'adossant à une communication fine et ciblée, le tout se déployant sur un axe France – Pays du Golfe – Asie. Ainsi s'est bâti un *business model* solide et agile, permettant de développer en toute indépendance des innovations afin de protéger concrètement le devenir des océans. Pour ce qui est de notre présence dans le Golfe, outre les formidables perspectives qu'elle ouvre, elle est aussi la résultante de mon appétence pour le monde arabo-musulman et à sa fréquentation depuis la fin des années 80.

Sous cet angle et pour conclure, je voudrais insister sur l'importance des réseaux humains dans la mise en œuvre d'une stratégie de long terme. La technologie et le monde des idées doivent être en interaction permanente, en ne sous-estimant jamais l'importance du facteur humain.

En effet, les connaissances nouées au fil des décennies se révèlent souvent être un levier amplificateur d'inertie. Aujourd'hui, notre partenariat avec le groupe Saraya nous donne une vitrine ouverte sur le monde à l'occasion de l'Exposition universelle d'Osaka 2025, qui durera jusqu'en octobre prochain. Nos investissements aux Emirats dans un projet pilote bâti avec nos partenaires locaux sur la base de nos technologies brevetées dans les pays du Golfe sont l'occasion de valoriser sur un mode transverse l'ingénierie navale française. Ce pour la convertir en activité industrielle à forte valeur ajoutée en France et en Europe. Mais d'ores et déjà, nous avons les yeux rivés sur la prochaine Exposition universelle, qui s'ouvrira en octobre 2030 à Riyad, en Arabie saoudite. Plus que jamais, il nous faut "Croire et Oser"... ■

Je voudrais insister sur l'importance des réseaux humains dans la mise en œuvre d'une stratégie de long terme. La technologie et le monde des idées doivent être en interaction permanente.

EXTRAITS

Innovations technologiques pour les territoires bleus de demain

Quatre innovations technologiques françaises, six brevets d'invention pour les territoires bleus de demain, un fonds pour la décarbonation du transport maritime, ainsi qu'un projet cible de pêche durable intégrant l'ensemble des technologies : telle est l'offre de Le Quéré SAS.

I – Boaxt™ - Un conteneur qui devient une plateforme flottante multifonctionnelle

Boaxt (A Boat in a Box) est un concept modulaire et innovant de plateforme flottante logée dans un conteneur ISO 20 pieds. Une fois déployé, le Boaxt offre une surface de 57 m² à flot pour des usages variés : événementiel nautique, habitat temporaire, base mobile pour travaux maritimes, ou encore captation des plastiques et microplastiques. Compacte, rapide à mettre en œuvre, Boaxt est une solution écologique, mobile et polyvalente pour les zones côtières, fluviales et portuaires. www.boaxt.com

II – Netless™ - Une pêche durable et sans filet grâce au rideau de bulles

Netless est une technologie brevetée qui révolutionne la pêche en supprimant les filets. Son système utilise un rideau de bulles et une lumière ciblée pour attirer les poissons avant de les aspirer vivants à bord. Cela permet une pêche sélective, sans dommage pour les écosystèmes marins. Le système est également adapté à la récupération des déchets plastiques sur les fonds côtiers et dans les marinas. Une innovation au service de la biodiversité et de la dépollution des océans. www.netless.com

III – Streamesh™ - La capture des plastiques et microplastiques

Fusion des mots anglais *Stream* (courant, jet) et *Mesh* (grille, maille), ce dispositif permet un criblage progressif des afflux d'eau de mer ou de rivière à travers des mailles successives, afin de capturer les plastiques et microplastiques de taille comprise entre 5 millimètres et 500 microns. Le système fonctionne grâce à une mise en rotation de mailles de taille décroissante. La réduction progressive du passage est compensée par un forçage hydraulique qui dirige l'eau vers les mailles intermédiaires, tout en assurant un décolmatage actif. Les particules captées sont ensuite éjectées et collectées via un système de pulvérisation d'eau. www.streamesh.com

IV – Wingfurl™ - Des ailes enroulables à nervures gonflables pour décarboner le transport maritime

Wingfurl est un système de propulsion auxiliaire à base d'ailes semi-rigides gonflables et enroulables à profil aérodynamique asymétrique. Installé sans modification sur les porte-conteneurs, il permet de réduire jusqu'à 30 % la consommation de carburant et les émissions de CO₂, sans temps d'arrêt ni rétrofit. Plug-and-play, automatisé et scalable, Wingfurl s'adapte aussi bien aux navires existants qu'aux constructions neuves, y compris les yachts et peut assurer 100% de la puissance propulsive en mode zéro émission. www.wingfurl.com

V – Decarblue™ - Un fonds carbone pour financer la propulsion marine propre

Decarblue est un fonds dédié à la certification, la monétisation et le réinvestissement des crédits carbone générés par les technologies de propulsion maritime comme Wingfurl. Les émissions évitées sont converties en crédits carbone certifiés, vendus sur les marchés et réinjectés dans l'ingénierie, la R&D, la production et le déploiement industriel. Decarblue structure ainsi une boucle vertueuse au service de la transition énergétique maritime. Luxembourg est pressenti pour accueillir le fonds. www.decarblue.com

VI – Blue Fishery™

Le projet, dans sa version actuelle, est l'évolution d'une initiative née au Maroc dans les années 2000, dont le concept de pêche hybride multimodale intégrée a été plusieurs fois primé. Il s'agissait d'exploiter des catamarans zéro émission, propulsés par des voiles épaisses, pour la capture de petits pélagiques (sardines, anchois, maquereaux, chinchards, etc.) à l'aide d'une senne tournante, avec un prétraitement des captures à bord.

Plus de 15 ans après les premiers croquis, le projet a intégré la technologie Netless – un système de pêche sélectif utilisant des rideaux de bulles – ainsi que la propulsion Wingfurl, combinée à des pods électriques et des batteries. Ce système assure une navigation totalement décarbonée. Le projet Blue Fishery a ainsi atteint son aboutissement en matière de recherche et développement.

Les navires en cours de développement, équipés de ces technologies, pourront également, en phase de pêche comme de navigation, activer le système Streamesh pour collecter plastiques et microplastiques, en surface comme sur les fonds marins, littoraux, portuaires ou en zone côtière. L'extrême sélectivité de ce système permet de pomper à bord les poissons vivants, piégés dans un cylindre de bulles. Les juvéniles peuvent être relâchés sains et saufs, et un tri précis est effectué entre espèces (anchois, sardines, calmars, crevettes, etc.). Contrairement aux engins traditionnels (chaluts, filets, sennes, palangres), qui entraînent une mortalité massive, les captures ici sont maintenues vivantes et relâchées intactes si besoin. Cette méthode élimine ainsi le gaspillage de la fausse pêche (*by catch*) et les rejets inutiles.

Un tel modèle assure la durabilité des ressources en permettant une totale sélectivité des espèces concernées. En effet, elles seront conditionnées à bord dans des cuves d'eau de mer réfrigérées. Une fois débarqués, les produits seront intégralement valorisés : filets et chair d'un côté, coproduits de l'autre, transformés dans les unités de traitement à terre en omega3 pour l'industrie cosmétique. Ce projet constitue un modèle économique et opérationnel de régénération des ressources halieutiques, avec un fort impact social, économique et humain dans les territoires bleus où il sera déployé. <https://le-quere.com/>

EXTRAITS

Bourlinguer, entreprendre, innover à l'international

L'approche globale qu'a Éric Le Quéré des questions environnementales, plus précisément liées au devenir des océans, est aussi consubstantielle à son parcours. En quatre décennies, il a bourlingué et mené une vie d'entrepreneur dans mille lieux, d'où il a tiré des enseignements qui aboutissent aux solutions qu'il promeut aujourd'hui. Inventaire à la Prévert de quelques opérations qu'il a conduites et l'ont marqué.

Algérie – "1988. L'état d'urgence a été décrété et je suis sur place, plongé dans des activités de trading, de logistique, de shipping. Nous œuvrons à des opérations de valorisation des stocks d'entreprises algériennes pour leur réexportation vers d'autres pays d'Afrique. De 1988 à 1994, je suis ainsi le témoin du basculement du pays dans ce que l'on a appelé la décennie noire..."

Madagascar – "Alors que les choses se corsent en Algérie, nous créons avec des partenaires locaux la première unité de production de kit de palette EUR, produits à partir de résineux de sylviculture. Nous chargeons des conteneurs à Toamasina qui sont expédiés à Rotterdam. Période extrêmement trouble, le pays était alors sous couvre-feu. Mais j'ai quand même réussi à charger plusieurs bateaux."

Mozambique – "Suite logique de la proximité avec Madagascar, mais cette fois dans le domaine de la pêche, j'organise des campagnes de pêche dans le canal du Mozambique et du cabotage pour aller chercher des bois de culture. Le Mozambique est encore en guerre..."

Mer Baltique – "Un armateur luxembourgeois nous a commandé le projet de transformation de deux remorqueurs de l'ex-RDA démilitarisés. Achetés puis convoyés de Kalmar, en Suède, vers Cherbourg, où CMN, Constructions Mécaniques de Normandie, alors leader mondial des patrouilleurs rapides, les ont transformés en yachts de luxe pour le charter. Ce fut le début la diversification ayant conduit le chantier naval à produire des super yachts. J'ai géré le projet et été le partenaire des CMN de 1995 à 2000."

Maroc – "J'ai dirigé la reconstruction d'un bateau de 44 mètres, fabriqué chez Krupp en 1927 avec une coque en acier riveté. Pour des raisons de coûts, l'opération fut faite au Maroc. On a convoyé le navire jusqu'à Agadir. C'est comme cela que j'ai été conduit à monter mon propre chantier naval. 25 ans plus tard, le bateau est un trois-mâts qui fait des croisières de luxe en Méditerranée."

Libye – "Dans les années 2005-2006, à Ras Lanouf, nous avons exploité des barges et des remorqueurs au profit de complexes pétrochimiques. Nous y avons fait aussi des opérations de négoce – de thon rouge en particulier, en ce temps abondant dans ces eaux."

Angola – "Sur mon chantier naval marocain, nous avons, après l'avoir renfloué en 2007, reconstruit un remorqueur pour une société de Hong Kong (ingénierie, remise à niveau de la superstructure, remotorisation, etc.) que nous avons livré en Angola en 2009. Le navire opère toujours, dans cette zone, dans le domaine de l'offshore."

Japon – "En 2020, un défi peu commun ! Préparer la remise en service d'un navire expérimental (kite, panneaux solaires, hydrogène...), bloqué au Japon, immobilisé à quai, désarmé et sans équipage, pour le mener dans le Golfe. 7.000 milles parcourus de décembre 2021 à mars 2022, ce en pleine crise du Covid. Il fut livré en temps et en heure à Dubaï, avant la clôture de l'Exposition universelle. Cette "mission impossible" a marqué mon parcours professionnel et contribué à construire les réseaux avec lesquels je travaille actuellement."

Dubaï aujourd'hui – "Grâce aux réseaux bâtis sur le temps long, nous sommes en train de produire, sur la base de nos technologies françaises et des brevets étendus dans les Emirats et dans les pays du Golfe (mais aussi au Japon, Brésil, toute l'Europe, etc.), les Boaxt, Netless, Steamesh... Ils vont être présentés en septembre localement, où nous avons accès à des capitaux importants, notamment pour la Blue Fishery. C'est notre façon à nous d'opérer dans un environnement parfois hostile mais extrêmement dynamique et performant."

Europe maintenant et demain – "Par effet de rebond, on va pouvoir y repositionner des activités industrielles de rupture technologique à forte valeur ajoutée. On tisse ainsi des relations étroites avec les clusters maritimes européens qui pourront être des relais de croissance pour absorber des activités productives en France, en Italie, en Espagne, en Pologne... L'environnement émirati nous aura ainsi permis l'amorçage dans des conditions optimales."

Ajoindre particularités locales et intérêt général à l'échelle mondiale

La démarche d'intelligence économique territoriale à visée environnementale d'Eric Le Quéré consiste à partir du local pour aller au niveau planétaire et proposer des solutions efficaces, cohérentes et complémentaires. Ce, en intégrant le paramètre communicationnel. Pour faire comprendre à l'ensemble des sphères (médiatiques, politiques, économiques, industrielles, etc.) que le but est de créer des synergies en vue de recueillir l'adhésion du public comme celle des décideurs, pour atteindre un impact global. Explications.

"Le cas de Wingfurl et du fonds Decarblue exposé ici est, à cet égard, emblématique. Le modèle économique vise à les financer et à les mettre en gestion en les répartissant dans tous les grands ports du monde. Objectif ? La décarbonation du transport maritime sur un mode transverse. Celle-ci ne peut être liée au seul intérêt d'une compagnie ou d'un Etat, sinon, cela n'a pas de sens. Il faut au contraire donner aux opérateurs du monde entier la possibilité de décarboner. Cela vaut aussi pour la lutte contre les plastiques et microplastiques, la surpêche et la protection des fonds marins. De fait, l'impact environnemental sera mondial ou ne sera pas. Si cela ne concerne que des zones géographiques précises ou des intérêts particuliers, il n'y aura aucun impact. Car partout ailleurs, le problème restera le même. Par-delà la rentabilité inhérente à tout projet entrepreneurial, il ne faut donc en aucun cas perdre de vue les paramètres-clés d'une problématique, aussi complexe soit-elle. D'où l'impératif, pour engager une démarche réellement porteuse, d'avoir un rayonnement à l'échelle planétaire."

EXTRAITS

Blue Territory et géoéconomie des eaux : un formidable levier de puissance et d'influence

Professionnel de la mer, Éric Le Quéré ne se contente pas d'être un passionné d'innovation. Il intègre sa démarche dans un cadre plus vaste, prenant notamment en compte les paramètres géopolitiques et géoéconomiques. Exemple ci-après avec les implications que peut avoir le Boxt en matière d'aménagement des territoires, grâce notamment à une grille d'analyse du réel et d'action inspirée par l'intelligence économique et le savoir-faire de la planification stratégique. Explications d'Éric Le Quéré.

Valeur du concept de Blue Territory

"Dans l'univers multipolaire qui est le nôtre, les menaces abondent mais les opportunités aussi. A l'échelle planétaire, la France détient une carte de premier plan : le premier domaine maritime du monde. Si le potentiel de la haute mer est connu, celui des zones littorales l'est moins. Elles sont cependant un extraordinaire gisement de richesses – encore largement sous-exploité – à même d'être valorisé par le concept de *Blue Territory* : penser autrement l'aménagement de ces terres hybrides en alliant haute technologie, savoir-faire industriels et ressources naturelles.

Monter et gérer des projets maritimes complexes dans ces territoires, mettre en adéquation les ressources de l'ingénierie française et des besoins de l'humanité, pour y développer des synergies de connaissance, d'innovation et de production de richesses, telle est la vocation de Le Quéré SAS. Cette reterritorialisation respectueuse des collectivités humaines et de leur cadre de vie ne concerne pas la seule Outre-mer française. C'est toute la sphère de la coopération internationale qui est ici concernée, conjuguant efficacité économique et protection environnementale. Utilisant la grille d'analyse et d'action de l'intelligence économique territoriale dans le cadre d'une géoéconomie des eaux revisitée, *Blue Territory* s'impose comme un concept qui, décliné concrètement, constitue un extraordinaire levier de puissance et d'influence pour notre pays."

Intégrer notre démarche dans le cadre de la géoéconomie des eaux

"Au-delà des paramètres spécifiquement techniques qui ont présidé à la naissance du projet Boxt, l'idée est de réfléchir au devenir de notre monde, perçu sous l'angle de la géoéconomie des eaux, à l'échelle mondiale comme à l'échelle locale. Géoéconomie, le terme n'est pas choisi par hasard. Il cerne en effet la volonté de Boxt de corréliser réalité et pensée, technique et nature.

Pascal Lorot, président de l'Institut Choiseul, a été dès 1997, en France et en Europe, le promoteur du concept de géoéconomie*, comme Edward Luttwak le fut aux Etats-Unis. En ce sens, penser le surgissement de Boxt dans l'ère de la géoéconomie, c'est accepter d'intégrer dans notre spectre de réflexion l'intégralité des paramètres se rapportant à l'économie matérielle, mais également immatérielle. Sous cet angle, Le Quéré SAS apparaît de fait comme un vecteur technique ayant sa place pleine et entière dans l'économie de la connaissance.

L'idée-maitresse de ce positionnement est donc d'installer notre démarche à la confluence de multiples champs de réflexion et de connaissances. Loin de se réduire à une simple appréhension technique des sujets, nous souhaitons favoriser les dialogues transverses. Comme l'ont identifié depuis longtemps les pères-fondateurs de l'école française d'intelligence économique (Christian Harbulot, Philippe Clerc, Henri Dou, Alain Juillet, le préfet Rémy Pautrat - récemment décédé - et bien d'autres), la France souffre par trop d'un défaut séculaire qui est de travailler en "silo", là où il faudrait au contraire penser en termes de transversalité et coopération. Un défaut majeur à l'heure d'une globalisation qui exige au contraire adaptabilité, ouverture d'esprit et agilité.

Optimiser les surfaces aquatiques ou marines à partir de plateformes flottantes mobiles n'est pas seulement affaire d'ingénieur. En préemptant le champ de réflexion de la géoéconomie des eaux avec tous ceux qui nous accompagnent, nous souhaitons faire se rencontrer et échanger des experts venant d'horizons divers : sciences humaines et sciences sociales, sciences cognitives et neurosciences, sciences de gestion et sciences naturelles, intelligence artificielle et intelligence économique... C'est ainsi que nous intégrons pleinement l'optimisation des data et les formidables espaces que nous offre l'IA dans notre développement. De fait, relever sur un mode prospectif les défis liés à l'aménagement des territoires de demain exige d'avoir une perception synoptique de notre monde et de son devenir.

C'est pourquoi, au fur et à mesure de sa croissance, Le Quéré SAS veut proposer une stratégie communicationnelle et informationnelle *ad hoc*, ayant vocation à explorer de nouveaux horizons. L'économie de la connaissance n'est pas un vain mot. Elle doit ajoindre économie matérielle et immatérielle dans une dimension planétaire, tout en restant respectueuse des environnements comme des êtres et des communautés qui prospèrent en son sein. Avec nos partenaires de tous les horizons géographiques, nous travaillerons en étroite collaboration, pour qu'en interconnectant le ciel, la terre et l'eau, nous puissions aménager, au mieux et pour tous, notre monde de demain."

* En 2010, lors de ses échanges avec le grand "réinventeur" français de la géopolitique qu'est Yves Lacoste, Pascal Lorot définit la sphère de la géo-économie comme "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". [in La géopolitique et le géographe – Entretiens d'Yves Lacoste avec Pascal Lorot, Choiseul, 2010]

BIOGRAPHIE

Né en 1964, Éric Le Quéré, d'origine bretonne comme son nom l'indique, grandit en Bretagne, et dès son enfance, sent avec force l'appel de la mer. Une passion qui ne le lâchera plus. Tout gamin, il fait ses premières armes de navigateur avec un Optimist puis, adolescent, suit les cours de voile de l'Ecole des Glénans. A 17 ans, il obtient son bac F1 (Technicien en construction mécanique). Le reste de sa formation se fera par le biais de la formation continue : en 1990 *Captain master unlimited* (COC) ; en 1996 *Naval engineering* (certificat) ; en 1999 *Cost engineering* (certificat) ; en 2002 *International trade* (certificat) ; et enfin en 2013 *Maritime operation and management* (MSC - VAE).

En 1984, à l'issue de la formation d'officier reçue au III^{ème} bataillon (EOR) de l'Ecole Spéciale Militaire de Saint Cyr Coëtquidan, solide sportif et bien classé, Eric Le Quéré sert au 6^{ème} RPIMa (Régiment de parachutistes d'infanterie de marine), lequel a pour devise "Croire et Oser". Il en fera sa devise sa vie durant. Cependant, il ne poursuit pas dans la carrière militaire. Comme il le reconnaît, "j'avais trop l'esprit corsaire pour garder l'uniforme et vivre dans l'institution". Ce qui n'empêchera pas l'homme de réseau qu'il est de garder jusqu'à aujourd'hui des amitiés nées dans ce milieu. Fier et indépendant, il sera néanmoins toujours reconnaissant à l'armée de la formation reçue.

Navigateur, parachutiste, plongeur, pilote de petits avions, familier des sports de combat, Éric Le Quéré pratique très tôt également la pêche et l'exploration sous-marine. C'est ainsi qu'il est confronté, année après année, au triste spectacle de la dégradation des océans :



invasion des plastiques, raréfaction des poissons, incapacité à répondre aux questions logistiques et environnementales, détresse des communautés humaines... En parallèle de sa carrière essentiellement tournée vers la mer, il s'efforce de trouver des solutions pratiques aux constats qu'il dresse. Il apprend sur le terrain.

Au-delà de ses activités de shipping et de trading, il dirige longtemps au Maroc un chantier naval où il explore sans relâche des pistes pour optimiser les projets sur lesquels il travaille. Durant quarante ans, Éric Le Quéré va ainsi bourlinguer à travers le monde (Sénégal, Scandinavie, Baltique, Algérie, Madagascar, Mozambique, Angola, Libye, Maroc, Japon, Singapour, Emirats, Mauritanie... voir exemples p.4), rencontrant à chaque fois des décideurs économiques et politiques de haut niveau. En même temps, l'homme d'action qu'il est, fin connaisseur du monde arabo-musulman, sait se montrer pédagogue et s'impose comme un conférencier apprécié, intervenant dans les plus hautes institutions internationales.

A l'aise avec les marins-pêcheurs du port d'Agadir comme avec les têtes couronnées, il prend aisément la parole dans de grandes institutions, comme récemment à la Conférence des Nations Unies sur le devenir des océans à Nice en juin 2025 ou un peu avant, en avril, à l'ouverture du *Blue Ocean Dome*, le plus grand pavillon privé de l'Exposition universelle d'Osaka 2025, dont le président Yuzuké Saraya, est l'un de ses partenaires. Avec toujours en ligne de mire la protection des océans, en s'appuyant sur du concret et ses retours d'expérience.

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 Eric Le Quéré 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

Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo ■ Porto Alegre

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Rossana

CONTACT

France (Paris) - North America (Toronto)

South America (São Paulo - Porto Alegre)

bruno@comes-communication.com

www.comes-communication.com



Quand la réflexion accompagne l'action