

## Interview

**Claude Revel**  
**Stimuler et Organiser**  
**l'intelligence collective**

## Dossier

**État des lieux**  
**L'écosystème français**  
**des think-tanks**

## Rencontre avec

**Bernard Esambert**  
**Une vie d'influence**

## Analyse

**La Banque**  
**Un secteur en mutation**

## Agenda

[influence-day.com](http://influence-day.com)  
27 septembre 2013


[search-day.com](http://search-day.com)  
[reputation-day.com](http://reputation-day.com)  
5 novembre 2013



# dossier

# Think-tanks

## Penser pour influencer



Portes ouvertes sur la communication d'influence et le lobbying  
27 septembre , Hotel California

# Influence Day, Paris 2013

accès gratuit sur inscription

La première édition de Influence-Day,  
événement dédié à la communication d'influence et aux relations institutionnelles,  
organisé par Veille Magazine aura lieu le vendredi 27 septembre 2013 à Paris (Hôtel California).

Conférences thématiques	Innovation Meeting	Rendez-vous One-to-One
Débats	Baromètre Digital Villes de France	Prix Lobbying Pub Affairs

## Public Affairs & Lobbying

**Conférences, débats, et rencontres d'affaires destinés aux décideurs privés, institutionnels et aux élus, ainsi qu'aux professionnels du lobbying et de la communication, Influence-Day abordera notamment 4 sessions thématiques :**

- \* Comment construire une stratégie de communication d'influence ?
- \* Concertation publique et Influence, levier de compétitivité
- \* Public Affairs et Lobbying normatif
- \* Lobbying économique et financier

## Meeting Influence Digitale

**Découvrir et de benchmarker les solutions technologiques innovantes et offres de services présentes sur le marché**

**Comprendre les spécificités et leur champ optimal d'applications**

**Bénéficier du mix acteurs/utilisateurs**

**Echanger avec d'autres praticiens**

**Dialoguer de façon informelle avec les professionnels et principaux acteurs du domaine**

**Faire le point sur l'essentiel des solutions, approches et tendances du marché.**

[www.influence-day.com](http://www.influence-day.com)

# Parce que les mots comptent !



Jacqueline Sala  
rédactrice en chef

“**B**ecause ideas matter » voici la base-line de l’Observatoire des Think-tanks, le partenaire de ce dossier spécial que nous remercions. Impossible aujourd’hui d’ignorer ce phénomène planétaire. Les chiffres étonnent : il existerait plus de 6.500 laboratoires d’idées distribués dans 170 pays. Au début des années 2000, ils poussaient comme des champignons : 150 par an. Quelques années plus tard, le rythme s’est ralenti aux Etats-Unis, terre natale des think-tanks comme non nom l’indique, et s’accélère ailleurs : ils prolifèrent, montent en puissance dans le monde entier, en Occident mais aussi en Chine, en Inde ou en Russie... même en France ! Sur le podium, la médaille d’or reste aux U.S.A. suivis désormais à quelques foulées par ... la Chine ! Ceux qui voudraient y avoir un signal faible n’auraient pas tort.

Ceci dit, ça chipote pas mal du côté des définitions. Qu’est-ce qu’est, ou n’est pas, un think-tank ? Des « réservoirs d’idées » on en connaît tous ! Au hasard, et pour n’en citer que quelques-uns, la réunion du lundi avec les collègues et le patron, notre petit bistrot du matin pour commencer la journée, et le « C’dans l’air du soir » avant de se coucher. Soyons honnêtes, nous ne traînons pas tous les jours dans les couloirs du Collège de France.

Alors un think-tank, c’est quoi ? ça sert à qui ? Vous trouverez de nombreuses réponses au fil de ces pages. Une piste revient souvent : ça sert à la démocratie ! Bon, ça c’est cool ! parce que la démocratie, c’est plutôt bien (enfin je crois !) Vouloir dominer son adversaire, son concurrent, voire ses frères, ses alliés ou ses amis, à coup de gaz sarin ou de polonium, d’armes de destruction massive, de bombe nucléaire, c’est ringard. On n’est plus des barbares tout de même. C’est pour ça que je ne comprends pas toujours les images qui défilent aux Infos (sans oser imaginer ce que l’on ne montre pas). Nous serions donc passés à une autre ère : celle du Soft Power.

Comme le souligne Claude Revel, toute organisation se doit de défendre les visions et idées favorables à son développement à court, moyen et long terme. Il lui appartient de s’investir dans la production de ces concepts et valeurs car, c’est sur ces bases, que seront édictées des règles et des lois qui auront un impact direct sur leurs affaires, leurs populations et leur souveraineté. Aujourd’hui, les concepts qui régissent la vie économique sont d’inspiration américaine ou ONUisienne (développement durable, responsabilité sociale, transparence, etc.). Mais alors que penser du concept de “guerre économique”. Ce sont bien des Français qui l’ont si précisément théorisé : lisez l’interview de Bernard Esambert ! Mais ce mot n’était plus audible par un peuple ravagé par deux cataclysmes mondiaux. Alors, ils ont rejeté l’idée. Parce que les mots comptent !

**Veille Magazine**  
28 rue Ferme – 41100 – Vendôme  
Tél : 06 43 87 98 86  
E-mail : [redaction@veilemag.com](mailto:redaction@veilemag.com)  
Web : [www.veilemag.com](http://www.veilemag.com)  
Diffusion Éditeur : VEILLE  
N° de commission paritaire : 77415  
ISSN : 1281-1114

**Direction de la publication : Philippe Souhiard**  
**Rédactrice en chef : Jacqueline Sala**  
**Responsable communication : Marie Souhiard**  
**Info-Logiciels : Mireille Boris**  
**I.E. : Nicolas Moinet**  
**Actualités : David Commarmond**

**Publicité & Abonnements : Philippe Souhiard**  
**Dépôt légal : Juillet – Août 2013**  
**Service abonnements Tél. 06 43 87 98 86**

**Tarifs & conditions d’abonnement valables jusqu’au 31/12/2013**  
**Version Magazine France :**  
**1 an (6 numéros) 150 euros TTC –**  
**Inclus l’édition papier et l’édition électronique**  
**Étranger : 170 euros (acheminement prioritaire)**  
**Vente au numéro : 25 euros**  
**Toute adaptation ou reproduction même partielle des textes et informations parues dans Veille est formellement interdite sauf accord de Veille Magazine.**





## Les offres exclusives abonnés

### le magazine (édition papier)

**1** Veille Magazine décrypte chaque mois les meilleures pratiques, interroge les principaux leaders d'opinion et publie de nombreux témoignages et retours d'expériences pour développer votre efficacité personnelle et rendre votre organisation plus compétitive.

### 2 veillemag.com packWeb



**15 ans d'archives**, la mémoire de l'intelligence économique et de la veille : analyses, interviews, portraits...

### 3 votre newsletter

Cette lettre est la vôtre ! Cette synthèse reprend chaque semaine l'essentiel votre actualité : elle vous est ouverte et s'enrichit de vos contributions !



## Bulletin d'abonnement à Veille Magazine

**Oui je m'abonne à Veille Magazine pour 1 an au tarif de 150 euros TTC**

Je joins un chèque et je recevrai une facture acquittée

J'enverrai le règlement à réception de facture

**Nom :** ..... **Prénom :** .....

**Société :** ..... **Tél :** .....

**Adresse :** .....

**Code Postal :** ..... **Ville :** .....

**Email :** .....

**Date :** ..... **Signature**

**le plus simple  
abonnez-vous  
sur le site  
ou remplissez  
ce bulletin  
à envoyer à  
Veille Mag  
20 rue Poterie  
41100 Vendôme**

**abonnez vous directement sur [www.veillemag.com](http://www.veillemag.com)**



# SOMMAIRE

**6 • Claude Revel.  
Stimuler et  
Organiser  
l'intelligence  
collective**



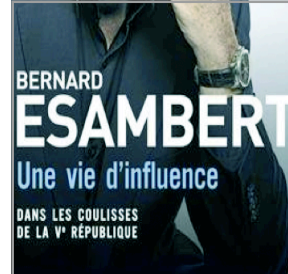
**9 • Trois  
questions à  
Nicolas Moinet  
Les raisons  
d'un choix**



**12 • Etat des  
lieux  
L'écosystème  
français des  
think-tanks**



**17 • Rencontre  
avec  
Bernard Esambert  
Une vie  
d'influence**



**22 • Focus  
L'influence,  
l'arme fatale  
d'un think-tank**



**26 • Gros plan  
Bruegel, un think-  
tank au cœur de  
l'appareil européen**



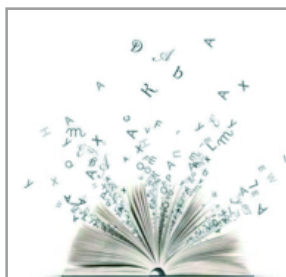
**28 • Prospective  
L'institut de  
l'entreprise,  
Frédéric  
Montlouis Félicité**



**30 • Enjeux  
Vers une  
Communauté  
euro-  
méditerranéenne**



**34 • Quelques  
ouvrages de  
référence**



**36 • Analyse  
La Banque :  
un secteur en  
mutation**



## Claude Revel stimuler et organiser l'intelligence collective

**Depuis sa nomination, le 29 mai 2013, à la tête de la Délégation interministérielle à l'intelligence économique (D2IE), Claude Revel a accordé peu d'interviews. La Lettre Aetos a pu recueillir un de ses premiers entretiens dont nous vous livrons ici quelques "morceaux choisis".  
Propos recueillis par Olivier Erschens**

**réhabiliter le long terme**

**O.E. : L'intelligence économique, placée auprès du Premier ministre. Comment concevez-vous cette nouvelle mission ?**

Mes axes de travail ont été fixés par le Premier ministre lors de sa communication du 29 mai 2013. Ils se déploient selon quatre volets : pédagogique, afin de sensibiliser les acteurs concernés ; d'anticipation et d'accompagnement des évolutions, notamment par la veille stratégique ; de sécurité économique bien sûr, par la prévention des risques enfin.

En me confiant cette mission, on m'a demandé d'apporter les évolutions nécessaires au dispositif actuel, mais aussi d'anticiper davantage, d'avoir une influence réelle sur l'environnement économique. L'aspect sécuritaire restera donc important, mais l'un des enjeux est de rééquilibrer les interventions de l'État sur l'ensemble du spectre de l'intelligence économique.

Je suis d'ailleurs convaincue qu'une amélioration de nos capacités d'anticipation, de prévision et d'influence est à même de renforcer très efficacement notre sécurité économique.

Ma priorité est donc de disposer de plus d'informations à long terme, en anticipation des tendances lourdes qui affecteront le système économique. Ce qui exige d'être à l'affût des signaux faibles susceptibles de nous alerter, d'ouvrir des opportunités nouvelles, de nous orienter vers de nouvelles manières de penser... L'anticipation sert tous ces objectifs.

(...)

**Vous avez notamment beaucoup travaillé sur l'influence. Quelle définition en donneriez-vous ? Pourquoi jugez-vous cette fonction de l'IE si importante ? Quel est le but de l'influence ?**

Arriver à faire penser ou agir un tiers conformément à nos intérêts. Non par des manoeuvres relevant de la propagande, de la désinformation ou de l'intoxication – bref par de la manipulation. Ni bien sûr par la contrainte ou la corruption. Mais par la seule force de la pensée, par une démarche de dialogue, de stimulation intellectuelle. Comme le résume très bien Alain Juillet dans la lettre Communication & Influence, cela consiste à « amener celui que l'on veut influencer à changer son paradigme de pensée, à modifier ses fondamentaux ».

Comment arriver à ce résultat ? Par un mélange de séduction et de conviction. Le lobbying institutionnel est surtout fondé sur la conviction, l'argumentation rationnelle. Et la communication mobilise pour l'essentiel la séduction, l'affect, les émotions.

L'un des atouts majeurs de l'influence est d'élargir le champ d'action en renouant avec l'art rhétorique de la plus haute Antiquité.

L'influence est indissociable des objectifs stratégiques et de l'identité de l'organisation qui souhaite la mettre en oeuvre. Cette démarche ne relève pas de pratiques douteuses ou illégales : c'est ni plus ni moins que du soft power !



### Comment les entreprises pourraient-elles mieux jouer cette carte ?

Toute organisation privée a intérêt à défendre des visions qui semblent relever du combat des idées mais concernent en fait son activité au quotidien, par le biais du financement de fondations ou de think tanks par exemple. Beaucoup de sujets se prêtent à des actions de «lobbying d'idées» : RSE, transparence et sécurisation des relations d'affaires, conditions d'accès aux marchés émergents... Les entreprises doivent s'en préoccuper car, ensuite, sont édictées des règles et des lois qui ont un impact direct sur leurs affaires.

l'intelligence économique est justement de faire comprendre l'importance du long terme. C'est l'un de nos chantiers à la D2IE, dont je mesure la difficulté en cette période d'urgences diverses : rappeler l'importance de travailler en amont, sur le long terme, et sur des échiquiers qui n'apparaissent concerner a priori qu'indirectement les acteurs économiques...

Peut-être y arriverons-nous en soulignant que les Anglo-saxons, les Émergents ou encore les

Mme Claude Revel  
interviendra à Influence-Day lors de la table ronde sur les enjeux de la communication stratégique. Elle sera l'invitée de Gérard Haas (Avocat) qui recevra également Myriam Quemener (Magistrat) - 27 septembre - de 11h45 à 12h30 ([www.influence-day.com](http://www.influence-day.com)) - Inscription gratuite sur le site.

**Le problème est que tous les concepts qui régissent aujourd'hui la vie économique sont d'inspiration américaine ou ONUisienne (développement durable, responsabilité sociale, transparence, etc.).**

Cela fait des décennies que la France et l'Europe n'ont pas réussi à produire et surtout à diffuser des concepts qui leur soient propres, qui soient favorables à leurs entreprises, à leurs « écosystèmes ».

Regardez le protocole de Kyoto ou la compliance ! Inverser la tendance nécessite de s'affranchir de la dictature du court-terme, de renouer avec le temps des objectifs stratégiques. L'un des rôles de

Allemands ne nous attendent pas pour occuper ces espaces et y investir des budgets souvent importants ? • O. E. (CESA)

Nous vous invitons à lire l'intégralité de l'interview AETOS Mensuel n°18 - juillet 2013  
- [www.cesa.air.defense.gouv.fr](http://www.cesa.air.defense.gouv.fr)



ENSEMBLE ATTEIGNONS DE NOUVEAUX SOMMETS.



**ABOIRON  
& ASSOCIÉS**

37 rue des Mathurins Paris 8ème

0892 494 515

[www.aboiron.fr](http://www.aboiron.fr)

# Nomination de Claude Revel

## Trois questions à... Nicolas Moinet

Nicolas Moinet est Professeur des universités à l'IAE de Poitiers où il dirige le Master Intelligence Economique & Communication Stratégique. Dans l'intelligence économique depuis 20 ans, il s'était engagé dans la campagne présidentielle pour François Hollande en rédigeant avec le politiste Floran Vadillo une note pour la Fondation Jaurès intitulée : « Sortir l'intelligence économique de l'ornière ». Nous lui avons demandé ce qu'il pensait du choix de Claude Revel au poste de Déléguée Interministérielle à l'I.E.

### **V.M. Quelle a été votre première réaction à l'annonce de la nomination en conseil des ministres de Claude Revel comme D2IE ?**

N.M. : Je savais que Claude Revel avait de grandes chances d'accéder à cette fonction et j'ai ressenti à la fois de la joie et du soulagement. Soulagement car il me semblait urgent pour « sortir l'intelligence économique de l'ornière » de redynamiser le dispositif national. Mais je commençais à trouver le temps long alors je me suis dit « Ah, tout de même ». Joie car Claude Revel a pour moi toutes les qualités pour mener la nécessaire réforme de l'intelligence économique « à la française ».

Tout d'abord, c'est une spécialiste reconnue du domaine, professeur et auteurs d'ouvrages et d'articles sur le sujet. Issue de la fameuse promotion Voltaire de l'ENA, elle connaît bien la haute administration ce qui est important pour un tel poste. Enfin, elle connaît bien les entreprises (elle est elle-même responsable d'entreprise) et possède une dimension internationale essentielle là aussi pour une fonction d'influence qui ne peut s'exercer en s'enfermant dans l'hexagone. Cette triple légitimité lui sera précieuse pour mener à bien une mission qui ne sera pas facile

### **Au-delà de la personne, que pensez-vous de la communication sur l'intelligence économique présentée en conseil des ministres ?**

N.M. : Elle me semble aller dans le bon sens en définissant 4 volets : la pédagogie, l'anticipation et l'accompagnement des évolutions, la sécurité économique et l'influence. L'ordre choisi n'est pas anodin et certains termes choisis positifs : « dispositif », « transversale », « irrigue », « soutien », « réseaux ». On est bien dans l'idée d'une dynamique qui joue son rôle d'effet de levier.

Mais surtout, cette communication faite par le premier Ministre en personne indique l'implication de ce dernier : non seulement la D2IE lui est rattachée mais, en plus, il présidera désormais un comité interministériel à l'intelligence économique.

### **Quelles sont pour vous les grandes priorités ?**

N.M. : J'en pointerai trois.

Mettre en œuvre un dispositif offensif qui se concentre sur quelques grands dossiers au moyen de task forces afin de montrer rapidement ce que l'intelligence économique peut apporter à l'économie française.

Recenser les acteurs et les actions pour appuyer leurs démarches quand nécessaire dans une logique « bottom-up » et non plus « top-down ».

Reconsidérer la politique d'intelligence économique territoriale en lui donnant des moyens et une organisation à la mesure des enjeux : des comités territoriaux plus ouverts et réellement outillés avec un délégué régional qui anime des réseaux départementaux proches des PME et des TPE...

**Merci Nicolas Moinet**





# Search & Reputation-Day se réunissent

**mardi 5 novembre 2013, La Défense**

## **8ème édition by veillemag**

**SEARCH & REPUTATION-DAY se réunissent et vous proposent en une seule journée de :**

**dresser un panorama et évaluer en avant-première les avancées : usages, offres, attentes, contraintes**

**identifier les meilleures pratiques et solutions opérationnelles**

**analyser les tendances et technologies émergentes**

**25 conférences Experts**

**3 tables rondes et débats**

**10 intervenants**

**Plus de 600 auditeurs attendus**

**4 salles de conférences**

**espace d'exposition**

**[www.search-day.com](http://www.search-day.com)**

**Veille2013**

**Search & Big data - focus Open Source**

**Veille 2013**

**Social Knowledge - Search 2.0**

**Recherche et Innovation**

**[www.reputation-day.com](http://www.reputation-day.com)**

**Corporate & Executive reputation**

**Valeurs et reputation de marques**

**Opinion Mining – Sentiment Analysis**

**Veille & analyse medias 360°**

**Indicateurs et Métriques**



# Think-Tanks



## Penser pour Influencer

- 12 • Etat des lieux  
L'écosystème français des think-tanks
- 17 • Rencontre avec Bernard Esambert  
Une vie d'influence  
Dans les Couloirs de la Vème République
- 22 • Focus "Festival de Géopolitique de Grenoble"  
L'influence, l'arme fatale d'un think-tank
- 26 • Gros plan  
Bruegel, un think-tank au cœur de l'appareil européen
- 28 • Prospective  
L'institut de l'entreprise,  
rencontre avec Frédéric Montlouis Félicité
- 30 • Enjeux  
Vers une Communauté euro-méditerranéenne de l'énergie
- 34 • Quelques ouvrages de référence

en partenariat avec l'OTT. Observatoire des Think-Tanks. [www.oftt.eu](http://www.oftt.eu)



# Etat des lieux

## L'écosystème français des think-tanks

**Les think tanks restent encore peu ou mal connus en France, même s'il s'agit d'un phénomène qui remonte à une cinquantaine d'années. On assiste d'ailleurs depuis dix ans à une véritable explosion du nombre de structures dédiées à la réflexion autour des politiques publiques. En ce sens, l'organisation des trophées des think tanks, qui se tiennent chaque année depuis 2011, a permis un recensement exhaustif et une analyse de tout ce que la France compte de structures ayant pour vocation de participer au débat sur les politiques publiques en y apportant leurs analyses, leur expertise sous forme de propositions.**

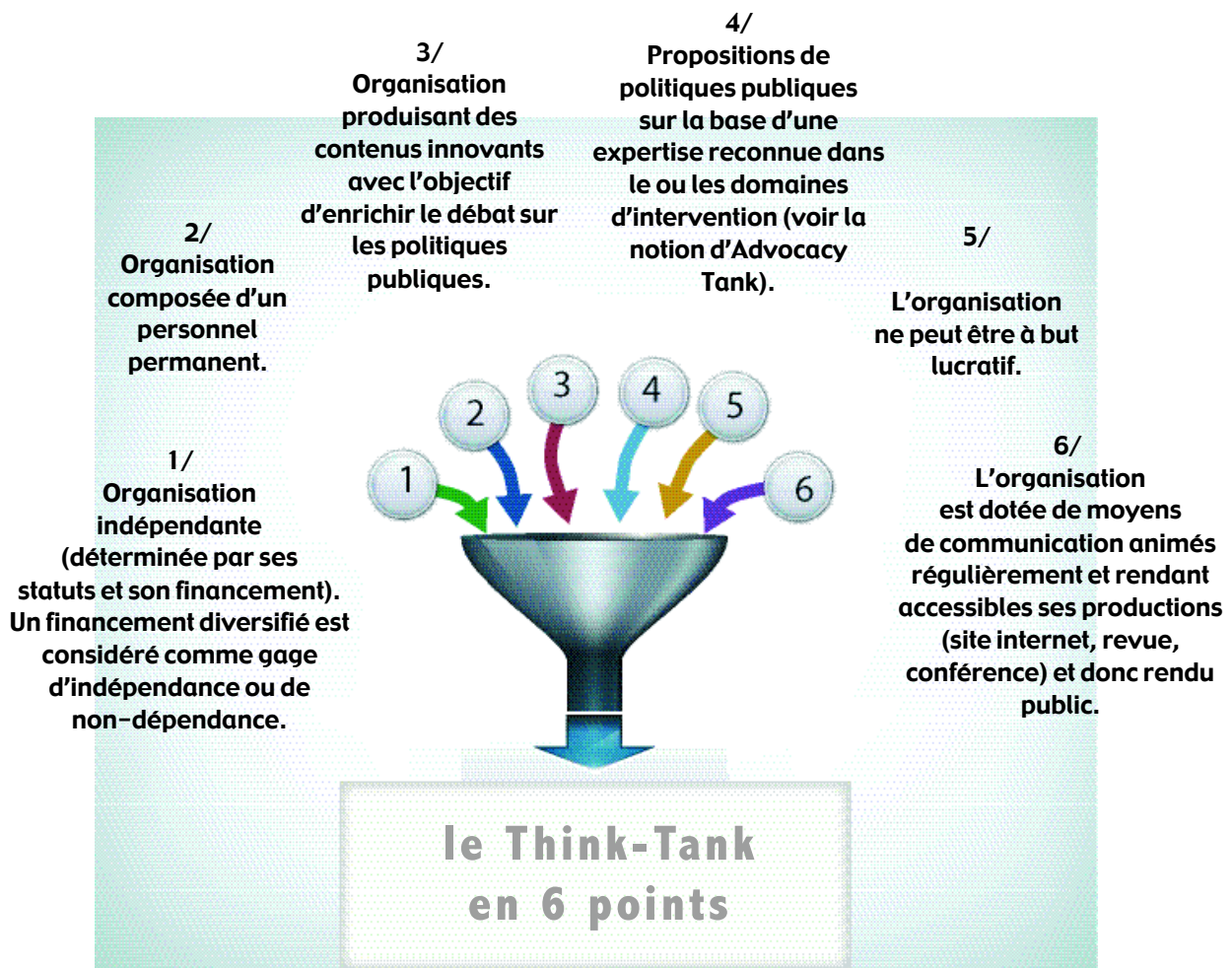
### Typologie des think-tanks français

**De ce travail se dégage une carte de France protéiforme et mouvante : think tanks, fondations politiques, instituts, cercles, clubs, centres d'études, coexistent dans notre pays. Il convient de souligner que les think tanks en France ne bénéficient pas de statuts juridique et fiscal propres ce qui explique en partie la multiplicité des formes de structures.**

**E**n s'appuyant sur sa collaboration et ses échanges avec des experts reconnus tels que James McGann, Donald Abelson et Stephen Boucher, et sa propre connaissance de l'écosystème français, l'Observatoire des think tanks \* dégage 6 critères qualifiant une structure comme think tank (Voir l'illustration)

Sur cette base de critères qualifiants et au-delà du statut juridique privilégié, l'on peut distinguer quatre grands types d'organisations relevant du terme générique « think tank » : les think tanks généralistes traitant un ensemble de

thématiques (éducation, santé, économie, sécurité, social...) dont bon nombre sont proches de partis politiques, les think tanks dits « institutionnels » intégrés au giron de l'Etat, les think tanks universitaires et enfin les advocacy tanks experts sur une thématique. Cette dernière forme peut être qualifiée de plus militante et répond clairement à une volonté d'efficacité dans l'univers toujours plus concurrentiel des think tanks. Investir un champ thématique, s'en emparer et se distinguer des autres think tanks. Cela relève de l'organisation en « task force ».



## Un phénomène mouvant

**La France a vu apparaître autant de think tanks depuis les années 2000 que lors des cinquante précédentes.**

On peut y voir là, l'envie de la société civile via des groupes de réflexion structurés de participer à la redéfinition du modèle politique français qu'impliquent les nouveaux enjeux socio-économiques liés à la mondialisation.

Aux Etats-Unis comme en France, à chaque grande crise économique, sociale ou politique, a suivi une forte émergence de think tanks. On peut le voir comme une réponse directe de la société à des problématiques majeures dépassant le cadre de compétences des seuls décideurs politiques. Traiter un problème systémique par une vision globale en dehors des clivages partisans.

### **Le facteur technologique**

Un autre facteur apparaît indissociable du développement presque exponentiel de ces structures : celui de la technologie. En effet, les nouveaux outils technologiques de communication, « démocratisent » et facilitent l'accès de chacun au débat politique et créent du lien entre citoyens.

On a pu le voir dernièrement avec les révolutions arabes, et plus en amont lors de l'élection de Barack Obama. On assiste à un basculement d'une démocratie représentative à une forme de démocratie participative.

Cette croissance du nombre de think tanks doit également être corrélée avec une crise profonde des partis politiques et une volonté de nombreux citoyens de faire de la politique autrement. En effet, les partis politiques français coincés dans des logiques institutionnelles ne semblent pas répondre aux attentes de certains de leurs membres.

De nombreux adhérents des partis préfèrent mettre leur expertise à disposition dans des structures de types think tanks avec la conviction qu'ils seront plus utiles. Ainsi, sur un plan structurel, cette démocratisation en phase avec l'année 2012, charnière du point de vue électoral, s'est accompagnée de la création depuis 2011 d'un nombre important de nouvelles structures, souvent spécialisées.

Monothématiques comme la Fabrique de l'Industrie, la Fabrique Spinoza, Altair, Cartes sur Table, Europe Creative, le Cercle du Luxe, ou parfois, régionales comme Open Cat.



# La communication

## un défi stratégique et technologique

**D'un point de vue de la communication, si la démarche individuelle et l'influence directe auprès des décideurs politiques et économiques restent la stratégie privilégiée par les think tanks, de plus en plus d'actions collectives voient le jour sous l'impulsion des acteurs eux-mêmes.**



**N**otamment le forum des think tanks qui se tient maintenant depuis 3 ans et a réuni en Sorbonne le 15 décembre dernier 23 think tanks. Ou bien encore le partenariat éditorial entre Le Monde.fr et 13 des principaux think tanks plusieurs mois avant l'élection présidentielle de 2012 qui a signifié un véritable regain de dynamisme des cercles de réflexion en France et une envie de sortir de leur écosystème afin de communiquer beaucoup plus largement.

### Occuper l'espace médiatique

Comme le faisaient déjà leurs homologues nord-américains, les think tanks français élargissent leur champ d'action en multipliant les canaux de communication : presse écrite traditionnelle, internet (sites, réseaux sociaux, blogs, twitter), conférences, émissions télé ou radio etc... Certains, comme l'Institut Montaigne, vont jusqu'à utiliser des spots publicitaires télévisuels afin d'étendre leur notoriété, de promouvoir leur marque. Mais si cela évolue, aujourd'hui encore, les think tanks français ont du mal à occuper l'espace médiatique.

Les journalistes ne les utilisent que sporadiquement comme source d'information sur le thème des politiques publiques à l'exception notable de certains dirigeants hypermédiatiques souvent plus (re)connus que leur propre structure.

Le tournant viendra peut-être de l'année 2012 dont les élections présidentielles et législatives ont permis aux think tanks d'accroître de façon tout à fait remarquable leur présence dans le débat public et les médias. Ce qui démontre que si les think tanks français péchaient dans la pratique du faire-savoir par rapport par exemple à leurs homologues anglo-saxons, aujourd'hui les enjeux communicationnels semblent enfin être admis comme un facteur déterminant pour la conduite de leurs activités et la diffusion de leurs idées.

### Technologies numériques, une chance !

Car la question de la communication est bien consubstantielle au think tank. Cette prise de conscience prend notamment corps dans l'usage intensif des technologies numériques : sites internet plus ergonomiques et interactifs, réseaux sociaux intégrés dans la stratégie de communication et partenariats avec les médias en sont quelques exemples. Et ces outils de communication ont l'avantage d'aider les think tanks à maîtriser les coûts.

## La France des think tanks ?

**Pourtant, plusieurs éléments se dressent comme des écueils dans le développement et un rôle accru des think tanks français. Le poids de l'histoire et de la tradition constituent une réalité avec laquelle il est parfois difficile de cohabiter. En France, même si cela évolue lentement, le politique possède déjà ses propres experts dans les cabinets ministériels.**

**L**a plupart sont issus de l'ENA ou – plus rarement – des autres grandes écoles. De plus, il existe une tendance à l'amalgame entre lobby, dont la connotation reste très péjorative en France, et think tank, dont le fonctionnement et les objectifs restent abscons pour beaucoup. Il y a toujours un soupçon de défense d'intérêts particuliers, voire de collusion, pesant sur ces structures. Mais pour la majorité, c'est loin d'être le cas.

### Ne pas confondre !

En effet, à la différence du lobby mandaté spécifiquement pour mener une action d'influence et dont le champ d'expertise est justement

l'influence et cela quel que soit le domaine (un cabinet de lobby peut par exemple un jour défendre des intérêts agricoles et le lendemain travailler sur l'aéronautique par exemple...), le think tank est avant tout une structure réunissant des experts, souvent des chercheurs, à des fins de réflexion et de production d'idées autour des politiques publiques avec pour objectif final affiché de servir l'intérêt général.

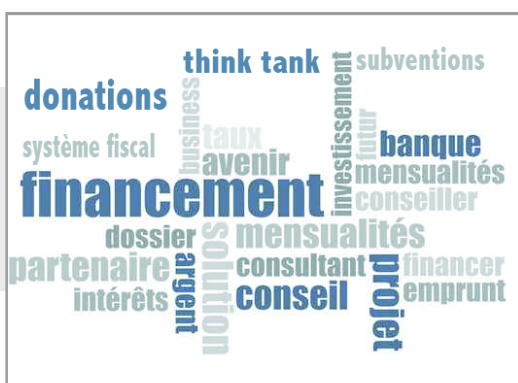
En outre, le laboratoire d'idées communique publiquement et en accès libre ses productions au travers de sites internet, de publications et de conférences, contrairement au lobby qui n'a pas d'objectif de pédagogie générale.

En revanche, en aval, le think tank pourra recourir à des actions de lobbying, de communication d'influence en complément du travail d'expertise réalisé en amont. Et c'est sûrement en cela que pour beaucoup, la distinction entre think tank et lobby reste ténue et complexe.

## Le financement des think tanks Le cas français

**Enfin, les moyens financiers dont ils disposent en France sont beaucoup plus restreints qu'en Allemagne, en Angleterre et aux Etats-Unis. Plusieurs raisons spécifiques expliquent cette limite.**

temps, ce qui n'est pas toujours le cas en France. Là encore, les think tanks américains ont mis en place une stratégie, le « grass root movement », qui leur permet de se constituer un large réseau de donateurs à travers le pays et de le fidéliser.



**En France, les financements opèrent par subventions publiques dans quelques cas, le plus souvent grâce au statut de « Fondation », et le plus souvent par donations privées d'entreprises et de particuliers.**

**L**e peu de visibilité des think tanks français et la méfiance de beaucoup quant aux intérêts défendus qui n'incitent pas à la donation spontanée. Le système fiscal également peu incitatif.

### Un système fiscal peu incitatif

A titre d'exemple, aux Etats-Unis, les think tanks jouissent d'un régime propre, le statut 501-3c, qui les voit, entre autre, bénéficier d'allègements de charges sociales et de réduction d'impôts conséquentes pour leurs donateurs.

Toutefois, le manque de savoir-faire ou d'investissement des think tanks dans la recherche de financement reste un obstacle prépondérant à leur développement. La levée de fonds est un travail qui requiert des compétences spécifiques et d'y consacrer du

Là encore, si les think tanks comptent de nombreux contempteurs en France qui les considèrent comme le bras armé de puissants groupes d'intérêt privés, une analyse factuelle de ces structures démontrent sans ambages qu'une grande partie de celles-ci fonctionne grâce au bénévolat de leurs membres avec des ressources financières limitées. En pleine crise économique, à l'heure de budgets revus à la baisse et de maîtrise des dépenses, l'accès aux financements devient une véritable gageure pour la majorité des think-tanks. Seuls les plus résilients s'installeront de façon pérenne dans le paysage des politiques publiques français. Excellence de l'expertise, capacité à faire-savoir, sens de l'innovation tant dans le fond que dans la forme, « business model » adapté, sont au centre des préoccupations des think tanks.

# Les think tanks : sources d'informations

**Leur ouverture sur le grand public ainsi que leur capacité à communiquer largement font des think tanks des sources d'informations indispensables pour tout veilleur.**

**T**out processus de veille et de recherche d'informations allie la capacité d'acquérir des informations blanches le plus souvent sur des supports numériques de type internet ou bases de données électroniques en complément d'un renseignement humain.

## Des sources à ciel ouvert

En cela, les différents rapports et notes des think tanks disponibles en sources ouvertes sur leur site internet sont des éléments à prendre en considération afin d'identifier d'éventuels signaux faibles quant à l'évolution de certaines tendances macro ou microéconomiques.

La deuxième dimension du renseignement économique est évidemment le renseignement humain qui nécessite au préalable d'identifier clairement la cible.

Tout expert de think tank (« think tanker ») constitue en cela une source d'information de première qualité pour deux raisons principales : la première concerne son expertise. Il s'agit le plus souvent en effet d'universitaires ou bien de personnes possédant un haut niveau de qualification ajouté au fait qu'il aura travaillé sur le sujet qui intéresse le veilleur et donc développé une expertise spécifique.

Dans un deuxième temps, le « think tanker » aura une connaissance précise des arcanes institutionnelles, des acteurs institutionnels et/ou économiques concernés ainsi que des enjeux que recouvre la thématique permettant ainsi au veilleur de mieux cartographier l'espace relationnel dans lequel s'inscrivent à la fois cette personne mais également toute son organisation.

Observatoire des Think-tanks •



**Observatoire des think tanks**  
Think tanks and civil society : because ideas matter

[www.oftt.eu](http://www.oftt.eu)

Créé en 2006, l'Observatoire français des think tanks (OFTT) est une association loi de 1901. Organisme non partisan de veille, d'analyse et d'expertise des think tanks français et étrangers, il publie des articles, des interviews, des brèves d'actualité et des dossiers thématiques sur des questions internationales, économiques, sociales, environnementales et organise des conférences, des colloques, en partenariat avec de grandes universités, des institutions publiques et de grands groupes privés en France et à l'international, ainsi que chaque année, les « Trophées des think tanks français ».

L'Observatoire se donne pour objectifs d'identifier et de recenser les think tanks et les groupes de réflexion et d'influence en France et à l'étranger, de réaliser une veille et une analyse de l'histoire, des activités et de l'actualité de ces organisations, mais aussi de favoriser des espaces de rencontre entre acteurs de la société civile, chercheurs, journalistes, décideurs politiques et entreprises autour des questions d'expertise et de lien entre le savoir et le politique.



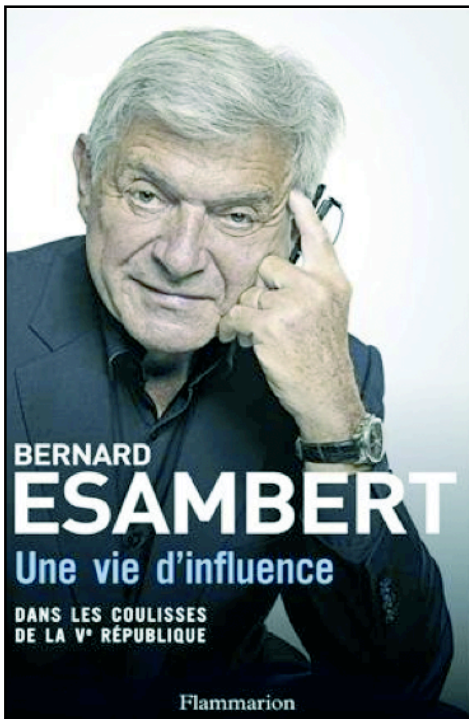
# rencontre

avec Bernard Esambert

## Une vie d'influence

### Dans les coulisses de la Vème République

Si les professionnels de l'Intelligence économique connaissent bien Bernard Esambert c'est en partie parce qu'il fut pendant des années le président de l'Académie de l'IE. Mais ce titre-là, Bernard Esambert l'a inscrit sur sa carte de visite à de multiples reprises : président de l'École Polytechnique et des X-Mines, président de la Banque Rothschild, vice-président du groupe Bolloré Lagardère, président de l'Institut Pasteur. Il est à l'origine des plus brillants fleurons de l'industrie française : Airbus, Ariane, le développement des télécoms et de l'électronucléaire... et la liste est loin d'être exhaustive. Cette personnalité d'exception vient de publier aux Editions Flammarion un livre décapant émaillé de portraits au vitriol, d'observations uniques sur une faune politique, médiatique, économique et financière caractéristique de notre Vème République. Ce regard sans concession, est aussi celui d'un visionnaire qui a osé avant les autres nommer la réalité de la guerre économique.



**Qu'est-ce qui a concouru à l'écriture de ce livre et cette articulation entre d'une part le récit de votre vie et la référence à votre pensée et vos écrits précédents d'autre part ?**

J'avais en effet écrit auparavant trois ouvrages qui illustraient pour l'essentiel le thème de la guerre économique que j'ai défini dès 1971.

J'avais utilisé cette expression alors que j'étais au cabinet du Président Pompidou dans un article paru dans la presse économique (Revue « Les informations »). Largement encouragé par mon entourage, il m'a semblé utile de raconter une histoire économique et politique de la Ve République au travers de mes rencontres avec un certain nombre de personnages historiques et de rappeler des événements partiellement ignorés ou inconnus. Ces anecdotes qui constituent la première partie du livre permettent de mettre en lumière les défauts et les qualités de notre personnel politique. Du Général de Gaulle à François Hollande en ce qui concerne la France et, Nixon ou Sadate pour ce qui est de l'étranger.

Dans la seconde partie, j'ai souhaité dresser quelques perspectives à notre pays dans le contexte de crise actuel et mettre en avant quelques éléments qui pourraient être les prémices d'une martingale qui permettrait à la France de sortir de cette situation difficile.

Mais ce qui m'a surtout motivé, c'était mon envie de dresser un hymne à l'ascenseur social des années 50-60, aujourd'hui en partie disparu, dont j'ai été un bénéficiaire. Il me semble que désormais les enfants issus des classes moyennes tendent à régresser socialement tandis que ceux de la base ne s'élèvent plus.

### **Qu'est-ce qui aujourd'hui selon vous ne fonctionne plus dans cet ascenseur social ?**

A vrai dire, c'est un mystère.

Il n'y a plus dans le corps enseignant cette foi qui consistait à accompagner les élèves dans leur parcours, très loin, les couvrir même, pour les plus méritants. Du primaire au secondaire. Il n'y a plus de mise en perspective, seulement un encadrement annuel.

De même, le système des bourses sur concours pour les élèves les plus méritants et motivés s'est très largement affadi dans la mesure où les montants ont été revus à la baisse afin d'en élargir le cercle des bénéficiaires au-delà des questions de mérite.

Enfin, il n'existe plus d'élan général en faveur de cette promotion sociale tel qu'il pouvait exister dans les années 50. Un retour au système précédent me semble peu probable puisqu'il faudrait revoir la formation des enseignants, la distribution des bourses et recréer une dynamique.

Soulignons tout de même que ce système de la méritocratie bien connu de la France conduit les personnes concernées à entrer dans des castes permettant d'avoir des carrières passionnantes et de régner sur le pays. C'est la principale limite de la méritocratie. Ce système de clan, de castes appuyé sur les grandes écoles est unique au monde. Il sera extrêmement difficile de revenir en arrière, l'élite aux manettes ne souhaitant sûrement pas se sacrifier sur l'autel d'une méritocratie apaisée.

### **Afin de faire un lien entre la 1ère et la 2ème partie, est-ce que le fait de revenir sur toutes ces années a, dans une certaine mesure, modifié votre grille de lecture du monde ?**

Revenir sur ces souvenirs de jeunesse m'a amené à réfléchir sur un certain nombre d'évolutions et d'excès de notre système actuel. Un exemple : l'écart de rémunération entre les patrons du CAC 40 et les smicards. Il y a quelques années, j'avais déjà écrit dans le Figaro que cet écart était excessif alors qu'il n'était que de 1 à 30. Je m'étais d'ailleurs astreint à mon poste de dirigeant d'une banque à un écart de 1 à 15. Aujourd'hui les écarts de 1 à 500 sont devenus des lieux communs. Personne ne vaut 500 fois une autre.

Quand j'étais président du comité de rémunération de Saint-Gobain, j'avais poussé à ce qu'on répartisse les stocks options plus largement entre les cadres et exigé qu'on étende le système aux « cols bleus » dont le rôle pouvait être stratégique pour l'entreprise. Ce fut fait non sans difficultés et après plusieurs années de persévérance.



### **Constatez-vous une dévalorisation liée aux métiers du savoir, de la connaissance notamment en ce qui concerne la question de la rémunération des scientifiques, des universitaires en comparaison des métiers de la finance par exemple ?**

Notre pays se caractérise par le fait que la rémunération de nos chercheurs est faible surtout en comparaison d'autres pays en Europe ou en Amérique du Nord. Ce qui contribue à aggraver le sentiment d'inéquité c'est l'importance des salaires des cadres supérieurs de la finance qui ne diffèrent pas vraiment de ce qui se passe à l'étranger. Le vrai problème c'est bien le salaire des professeurs et des chercheurs. La France dans ce domaine a un rattrapage à opérer qui ne pourra se faire que sur plusieurs années mais qui doit impérativement commencer dès maintenant.

C'est un problème important qui devrait pourtant faire l'objet de propositions lors des campagnes électorales, malheureusement on ne les voit guère apparaître.

**Il y a un fil conducteur qui lie tous vos ouvrages (4), celui de l'intelligence économique, de la compétitivité, de la guerre économique. Quelles évolutions constatez-vous entre le contexte de guerre économique que vous évoquez dès 1971 et la situation actuelle de la France ?**

J'ai donc abordé le concept de guerre économique dès 1971 et dans ce dernier livre j'évoque tous mes prédécesseurs dont Paul Louis qui fut le premier à utiliser ce terme. Il écrivait dans la Revue Blanche à la charnière du 19ème et 20ème siècle. À partir de 1971 l'expression a fait florès à tel point qu'il existe aujourd'hui une Ecole de Guerre Economique. J'aborde ce thème en 1971 parce que la guerre économique existe déjà tout comme la mondialisation et non pas comme le pensent certains naïvement seulement depuis 20 ans. Le commerce international dans ces années-là croissait au rythme de 11 ou 12% et cela pendant plus de dix ans, donc à un niveau supérieur que la croissance de la richesse des nations (+7%). La part du commerce international dans la richesse des nations était déjà de 12 à 14% et est passée en 10 ans à 20% pour atteindre la barre des 30% à l'heure actuelle. S'il y a bien eu évolution, on ne peut pas parler de révolution. Cette croissance vertigineuse a été finalement continue sans connaître de réels arrêts durant 50 ans, exceptés les crises (pétrolières : 1973, 1980 et en 2008-2009).

Le commerce international a été le précurseur de la mondialisation dans la mesure où tous l'abri de toutes les formes de production a disparu au profit d'une concurrence venue des antipodes, marquée par l'apparition du « conteneur ». D'une certaine façon, cet objet qui a la poésie d'une boîte de sardines à renforcer la mondialisation.

Dans les années 70, les entreprises américaines étaient déjà dans ce jeu, les Françaises plutôt centrées sur les enjeux européens. En France, la mondialisation a d'abord été vécue via l'europanisation. À partir des années 70, la France se déploie davantage à l'étranger que ce soit aux Etats-Unis ou en Asie du Sud-Est pour profiter des échanges au niveau mondial.

Mon rôle dans ce contexte a consisté à appuyer la multinationalisation des groupes français notamment leur développement aux Etats-Unis, Mecque du commerce mondial. On a ainsi abouti

à la symétrisation des entreprises françaises qui ont racheté certaines de leurs homologues américaines. Mais cela a bien failli causer leur perte du fait qu'elles ont racheté des entreprises qui n'étaient pas les meilleures dans leur domaine. Un grand nombre a dû renoncer pendant plusieurs années avant de pouvoir revenir sur le sol américain.

Si je devais résumer l'intelligence économique (I.E), je commencerais par préciser qu'il s'agit d'outils qui permettent aux entreprises d'accommoder sur la mondialisation et son corollaire de compétition, et d'en tirer profit. En effet, il leur faut acheter, accumuler, obtenir des informations sur trois niveaux : le niveau commercial permettant de définir les modalités et la nature (douanières, fiscales, politiques) des marchés nationaux ou régionaux ; dans l'innovation et son corollaire la R&D et en fin le dernier niveau celui de la concurrence désormais répartie sur la planète entière avec des points de concentration en Amérique du nord, en Europe et en Asie du sud-est. La collecte sur ces trois niveaux d'informations visant à préserver et promouvoir les intérêts économiques de nos entreprises et de la France ; c'est ma définition de l'intelligence économique.

Concernant les informations commerciales, il y a des entreprises qui offrent ce type de prestations ainsi que les succursales de l'Etat français : les postes d'expansion économique, en source ouverte. Pour la R&D, on peut aussi trouver dans les revues scientifiques et la presse spécialisée puisque les chercheurs doivent publier pour se faire connaître ; mais c'est dans l'application technologique que l'information se cache. Au niveau des concurrents, quand ces derniers sont cotés en bourse, ils sont soumis à la pression des analystes financiers et des systèmes d'informations quasi quotidiens partout dans le monde ; tous les jours, les entreprises se mettent à nue grâce à ce maillage de l'analyse financière. Par exemple EADS sait pratiquement tout de ce qu'il se

trame chez Boeing et inversement, qu'il s'agisse de l'état du 777 relooké ou l'état du Dreamliner.

L'I.E. c'est donc la collecte des informations sur ces 3 niveaux en source ouverte, le reste ne représentant que 1% et nécessitant des techniques différentes, pour mieux combattre dans ce contexte de mondialisation.

Dans ce contexte, le rôle de l'Etat est de participer à la collecte et la diffusion de certaines informations à destination des acteurs économiques de son territoire mais également auprès des universités et des centres de recherches qui, le cas échéant, peuvent avoir un intérêt direct à posséder des informations stratégiques en matière d'innovation. Je milite depuis des années pour l'arrivée d'une war room à l'Élysée qui permettrait à nos champions du CAC 40 d'éviter de se faire manger comme Arcelor ou Pechiney par des OPA sauvages à l'instar de ce qui passe aux USA où personne ne mettra jamais la main sur General Electric ou Microsoft ou bien comme en Angleterre où il y a une loi qui permet au gouvernement de refuser un rachat d'un groupe stratégique. Ce dernier mot ayant une acception très large et autorisant au gouvernement une marge de manœuvre confortable. En Allemagne, ce sont les banques et les Landers qui protègent les grands groupes allemands. La France est la seule à laisser sans défense ses grands groupes que l'on a parfois mis 60 ou 70 ans à créer. Tout ce que l'on a découvert, créé, accumulé stratégiquement comme connaissance bascule soudainement entre les mains d'intérêts étrangers. La base arrière de ces groupes représente 30% des emplois en France comme c'est le cas de Pechiney avec ses structures dans les vallées de la Maurienne. Malheureusement, cette base arrière de Pechiney va être divisée par 2 ou par 3 dans quelques années tout comme celle d'Arcelor-Mittal.

Je ne serais pas étonné de voir apparaître très bientôt à l'Élysée une telle war room.

**Votre profil est particulier : vous concentrez la notion de coopération entre privé et public de par votre carrière. Pourquoi en France il y a une réticence des entreprises et des gouvernements à parler de guerre économique ou taxent cette notion de fantasma ? Et par là même pourquoi alors un grand nombre d'entreprises du CAC 40 et de PME ne bénéficient pas d'appuis logistiques de la part de l'Etat ?**

Notre système éducatif n'arrange rien à la situation actuelle.

Dans le secondaire où les cours d'histoire, de géographie ou d'économie se densifient, les enseignants ne sont pas formés à ce thème et ne sont pas incités à le décliner, ce qui s'ajoute à une défiance politique à l'endroit d'une notion qui est connotée péjorativement.

En France, il y a un vrai problème de formation à l'intelligence économique. Mendès France lui-même soulignait qu'une République éclairée nécessitait une formation économique du citoyen. Or, les citoyens d'aujourd'hui n'ont pas ce niveau moyen requis. Les chaînes de télévision n'offrent que peu de programmes économiques pédagogiques pour ne pas dire pas du tout.

Finalement ne ressentent avec acuité l'importance du concept d'intelligence économique que ceux qui se trouvent sur le terrain. En 1971, mon éditeur, Plon, avait refusé mon titre original « La guerre économique mondiale » et préféré le « 3eme conflit mondial » le trouvant plus commercial.

**Que ce soit avec les gouvernements de gauche et de droite, il n'y a pas d'industriels ou de hauts fonctionnaires rompus à l'exercice de la guerre économique. Il n'y a en réalité que des étrangers au concept.**

**Si l'on compare les années 50-60 où la classe politique, administrative et technocratique avait fait des choix forts d'industrialisation et de stratégies, aujourd'hui n'existerait-il pas un vide stratégique et comment l'expliqueriez-vous ?**

La première raison, qui n'est pas la moindre, est qu'il n'y a pas d'industriels ou de hauts fonctionnaires rompus à l'exercice de la guerre économique dans le gouvernement, il n'y a en réalité que des étrangers au concept. Sous la présidence de Pompidou, il y avait des ingénieurs plongés dans la chose économique et industrielle et surtout un chef de l'Etat soucieux de ces questions en raison de son expérience à la direction générale d'une grande banque française (Banque Rothschild) qui possédait des actifs industriels. Il alliait à cela une espèce d'intelligence intuitive économique, politique et financière d'une très rare densité.

Que ce soit avec les gouvernements de gauche et de droite, il n'y a pas dans leur environnement des chefs d'entreprises ou des personnes concernées directement par la réalité de la guerre économique.

**Finalement il n'y aurait pas d'impulsion sur le sujet par le haut vers la base afin de l'acculturer, de l'aguerrir à la guerre économique et en réponse une inertie des citoyens. Dans ces processus d'information et de relais pédagogiques et d'influence des politiques publiques et citoyennes, les think tanks sont des acteurs d'importance. Vous êtes également président fondateur du Club des Vigilants et avez été vice président de l'Institut de l'Entreprise. Selon vous quel rôle et quelle place occupent les think tanks dans des dispositifs d'intelligence économique ?**

J'ai en effet collaboré à la création et la direction de think tanks ainsi qu'à de nombreuses commissions publiques. Si aux Etats-Unis, ils jouent un rôle prépondérant notamment de conseil aux gouvernements et à leurs administrations, le phénomène reste récent en France. Je pense que si des progrès existent, portés entre autre par l'Institut Montaigne, Terra Nova ou l'Institut de l'Entreprise, force est de constater, que leur place reste limitée chez nous.

Je plaide pour qu'il y ait une vingtaine de think tanks en France aux sensibilités politiques différentes, qui soit écoutée par les corps publics. Le Club des Vigilants délivre régulièrement des travaux de prospective dont je ne suis pas du tout certain qu'ils soient lus et pris en compte, quand bien même des éléments prémonitoires y apparaîtraient. Je considère que l'émergence des think tanks était nécessaire. Je regrette qu'ils ne soient pas plus nombreux et surtout pas plus écoutés.



**Vous avez souligné que dans un contexte de guerre économique, l'entreprise avait besoin d'information sur 3 niveaux disponibles la plupart du temps en source ouverte. L'Observatoire des think tanks considère que les think tanks constituent des réserves d'intelligence par leur activité de veille, de réflexion et de production et diffusion d'idées. Pourquoi l'Etat français et les entreprises ne travaillent pas plus avec les think tanks ?**

Pour ce qui est de l'Etat français, l'évolution s'est faite à l'inverse ! On a supprimé le Commissariat au Plan. On a cédé au court terme comme les entreprises. Cela fait notamment écho au passage d'un mandat présidentiel de 7 à 5 ans qui soumet nos dirigeants politiques à des pressions permanentes en vue des prochaines échéances électorales, empêchant ainsi de penser le long terme. Ce qui est prévisionnel et prospectif s'en trouve diminué.

A partir du mandat du Président Chirac, nous sommes entrés dans un cycle court-termiste notamment sous la pression des marchés financiers. Supprimer le Plan, disons le à nouveau, a été est une erreur majeure. C'était un lieu de rencontre entre syndicat, chefs d'entreprises, hauts fonctionnaires. Si ses prévisions étaient parfois erronées, il existait une parole libre débouchant sur des consensus économiques et sociaux.

Au niveau des entreprises, il n'y a pas eu véritablement d'appui aux think tanks sauf en ce qui concerne l'Institut de l'Entreprise et d'une certaine façon l'Institut Montaigne. Les entreprises ne vont donc pas assez loin dans leur soutien aux think tanks ni dans d'autres domaines comme dans les questions culturelles et de santé. Par rapport aux entreprises américaines, leur investissement est ridicule. C'est un problème de culture qui conduit à un rattrapage très lent avec pourtant des avantages fiscaux qui sont désormais quasiment les mêmes que dans les pays anglo-saxons.

**Propos recueillis par  
l'Observatoire des think-tanks**

**Vous avez contribué à créer avec Marc Ullmann et présidé le Club des Vigilants, lorsque l'on crée un think tank à quoi pense-t-on en terme de structuration pour rendre son organisation influente ?**



En effet, notre volonté était d'être influent, d'être écouté par les dirigeants politiques. Pour créer les nécessaires relais d'influence, nous disposons de dirigeants d'entreprises, de diplomates, de technocrates et de journalistes. Ces personnalités permettent d'avoir un accès plus direct et efficace auprès des acteurs des politiques publiques.

Nous avons également constitué des groupes de travail avec autant que faire se peut une large diffusion sous la forme de conférences, du site internet, d'ouvrages et de documents. Mais étrangement certaines de nos notes ont été davantage lues aux Etats-Unis qu'en France.

**Peut-être parce qu'en France se pose encore la question de la légitimité de l'expertise ? La tradition administrative française entraîne le recours à des experts internes et tend à se méfier de groupes issus de la société civile comme le sont les think tanks.**

**Je crains que vous n'ayez raison...**

**Merci Bernard Esambert.**

## L'influence, l'arme fatale d'un think-tank

### FESTIVAL GEOPOLITIQUE DE GRENOBLE

**Si, tel un fruit, on coupait un think-tank en deux, qu'y trouverait-on ? Immanquablement, au cœur, ce noyau dur c'est l'influence. Sélim Allili et Olivier Urrutia, de l'Observatoire des Think-Tanks sont allés plus loin dans l'analyse de la composition de cet "objet mal identifié". Ils nous livrent ici une étude de cas sur l'un des enjeux majeurs de la planète : la bataille de l'eau.**

**L'**influence est consubstantielle à l'activité de tout think tank et lorsque l'on veut analyser en détail les processus d'influence de ce type d'organisation, il convient de dépasser la simple observation des contenus. Si la lecture et l'étude du contenu permettent d'accéder à de l'information et révèlent certaines positions idéologiques du think tank ou au moins de son auteur, cela reste une démarche superficielle. La pensée du think tank reprise en partie dans un contenu donne un certain niveau de compréhension de ses motivations. Mais l'on reste ici en aval du processus d'influence et, souvent, l'amont est ignoré.

Quelles sont les personnes et leurs motivations qui ont concouru à la création du think tank, quel est le profil des membres qui le composent et quelle structuration l'articule, quels sont les canaux de communication privilégiés pour opérer la diffusion de la réflexion et enfin quelles sont les sources de financement et comment se répartissent les dépenses ? La réponse à toutes ces questions permet de construire un schéma précis de l'efficacité des outils d'influence utilisés.

L'étude des think tanks traitant des politiques publiques liées à la thématique de l'eau et des stratégies y afférant est un bon indicateur de l'importance que revêt cette thématique tant d'un point de vue institutionnel qu'industriel.

Afin de mettre en lumière les enjeux politiques, économiques, sanitaires et technologiques (par exemple la désalinisation) c'est-à-dire l'accès à la ressource, l'acheminement, le traitement, la constitution de réserve et l'irrigation pour l'agriculture dans sa dimension alimentaire etc... se pencher sur le nombre par pays de think tanks traitant de cette thématique, leur nature et organisation, leurs composantes, la part consacrée en terme de quantité au sujet de l'eau sont autant d'éléments significatifs.

La question de l'eau, à l'aune de la réflexion des think tanks, dans la zone Méditerranée est un excellent démonstrateur en cela que s'y expriment des enjeux stratégiques Nord-Sud importants et particulièrement sensibles.



**Olivier Urrutia à gauche sur la photo, et Sélim Allili à droite lors de leur intervention au Festival de Géopolitique de Grenoble 2013.**

## Le nombre comme facteur de puissance

**En opérant depuis notre Observatoire un recensement des structures dédiées dans le bassin méditerranéen à la question de l'eau, nous avons constaté des différences conséquentes sur le nombre, la nature, l'organisation et les composantes des think tanks traitant des stratégies hydriques selon leur pays d'origine.**

**Objectif : occuper plusieurs espaces ...**

Le nombre de think tanks par pays qui consacrent une partie de leurs activités (recherches, veille, analyse, publications, conférence, etc.) à l'eau est un critère relatif tant il est évident que cela n'est pas gage de qualité. Pour autant, le nombre constitue un élément d'occupation de l'espace sur différents niveaux : espace du débat des politiques publiques, médiatique, académique et numérique par l'internet et les réseaux sociaux. C'est également la possibilité accrue de participation à la prise de décision en participant aux groupes de travail au sein des institutions nationales et internationales sur les politiques consacrées à l'eau. On peut y voir en outre l'appétence de la société civile pour cette question, sa capacité d'organisation et les moyens investis.

En l'occurrence, si le sujet de l'eau est sensible et d'une importance capitale pour les pays du sud de la Méditerranée, ce sont bien les pays du nord, la France en tête très largement puis

l'Espagne et l'Italie qui comptent le plus de structures abordant le thème de l'eau. Les pays comme le Maroc, l'Algérie, la Tunisie, l'Egypte, le Liban, la Turquie, Israël et l'Etat de Palestine concernés au premier plan par le sujet s'appuient sur un nombre restreint voire très limité de think tanks sur ce sujet.

Si un think tank pour être tel se doit d'être autonome, indépendant, pérenne c'est-à-dire stable sur la durée afin de se consacrer à la recherche, le contexte politique et sociologique d'un pays impacte directement et profondément les dynamiques qui concourent à l'émergence et la structuration de la société civile en groupes autonomes et indépendants des gouvernements dont les think tanks sont un exemple parmi d'autres manifestations. Dès lors, on comprend mieux que les pays du sud soient plus limités. Etat omniprésent et omnipotent, construction pyramidale de la société, instabilité politique, acculturation ou défiance à l'objet anglo-saxon think tank sont autant d'éléments qui participent de la quasi-absence de laboratoires d'idées traitant de la question si essentielle de l'eau.

De leur côté, les pays du nord développent et multiplient les initiatives et les productions sur les stratégies hydriques. Ils mobilisent un réel leadership fort de leur nombre, de leur réseau institutionnel et industriel, bref de leur puissance.

En France, la dynamique opère par l'articulation entre think tanks généralistes (Fondapol, Terra Nova), think tanks ou centres de recherche spécialisés en relations internationales et en géopolitique (IFRI, IRIS, IPEMED, IDDDRI, Choiseul) et Advocacy traitant des questions environnementales (FARM, MOMAGRI, FNH).

La pluralité et la quantité de think tanks participant à la réflexion et au débat sur les stratégies hydriques permettent à la France d'occuper l'espace intellectuel et médiatique dédié au sujet. En effet, les think tanks diffusent leur production sur internet via leur site et les réseaux sociaux ce qui se traduit par un référencement « avantageux » sur les moteurs de recherche et par voie de conséquence permet une accessibilité accrue de leurs propositions par le plus grand nombre.

De même que la multiplication des publications et des conférences servent à adresser un public différent, souvent académique, institutionnel et économique. Enfin, les laboratoires d'idées, qui tirent leur légitimité par leur activité de recherche sur le temps long menée par des experts et par un sens proclamé de l'intérêt général sous le label non-profit, participent régulièrement aux groupes de travail au sein des institu-

tions nationales et internationales dont les travaux servent à alimenter les décideurs politiques dans la prise de décision. Dans un contexte de diplomatie intellectuelle et de soft power concernant les stratégies hydriques de la zone méditerranéenne, la France s'assure grâce à ses think tanks un leadership évident. Le décompte des travaux sur l'eau et le référencement sur internet est sans équivoque quant à la place de leader de la France en Méditerranée.

**Il faut rappeler que l'activité des think tanks est en grande partie liée à la prospective et à l'innovation, deux éléments indispensables aux entreprises dans la conduite de leurs stratégies de développement et de marketing. Ce dernier point est largement corroboré en France, en Italie et en Espagne par la prise de participation de grandes entreprises du secteur de l'énergie et de l'environnement dans la création et le soutien financier aux think tanks traitant de l'eau.**

## Organisation et Composantes

**La structuration et l'articulation « Institutionnel – industriel » dans les fondements et la gouvernance de ces organisations traitant de l'eau, sont extrêmement significatives au moment d'évaluer les processus d'influence. En France, l'IPEMED est un exemple clair de l'efficacité du partenariat public/privé sur la thématique de l'eau**



Nous retrouvons dans le collège des fondateurs la composante publique avec l'AFD et le privé recouvrant plusieurs points liés à l'eau

- (accès ressource, acheminement, traitement)
- avec GDF – SUEZ, Suez Environnement, Sofiproteol et Dar El Handasah.

Les partenaires, qui sont des conglomérats internationaux comme le Forum Mondial de l'Eau et l'IOW qui est un associated networks comprenant notamment l'INBO (International Network of Basin Organizations), permettent à l'IPEMED de tisser un réseau sur plusieurs zones géographiques, politiques et culturelles et de porter la présence française là où se jouent des questions énergétiques.

La gouvernance composée d'institutionnels et d'industriels représentant les fondateurs et d'éminentes personnalités de la politique et du secteur public (Alain Juppé, José Piqué, Felipe Gonzalez, Romano Prodi, Jean-Pierre Raffarin, Javier Solana, Hubert Védrine, Panagiotis Roumeliotis, Georges Corm etc.) et de l'industrie (Jean-Luc Decornoy).





**Bernard Esambert, en créant le Club des Vigilants, assumait que l'influence était l'un des principaux objectifs du think tank qui avait grandement participé à sa structuration et au recrutement des membres siégeant dans les organes de gouvernance. Car le réseau d'un think tank est l'assurance de compter sur des appuis financiers et politiques sur lesquels il se construit et se développe ainsi que sur sa capacité à adresser directement ses propositions aux décideurs.**

**En ce sens, l'IPEMED est un excellent démonstrateur.**

## L'eau, un enjeu de souveraineté ?

**Pour conclure, les enjeux liés à l'eau sont nombreux et divers, cela depuis de nombreuses années. Les Etats, les groupes industriels et les PME, les ONG, ont largement investi ce champ sur le terrain.**

L'émergence encore récente du phénomène think tank en France et plus encore en Espagne, en Italie et dans les pays du sud explique qu'il n'existe que peu d'organisations de ce type sur ce sujet de l'eau et que la majorité des structures l'abordent de façon transverse.

Pour certains, comme l'Observatorio del Agua (Espagne), l'eau est une finalité, leur matière première d'étude. Pour un think tank comme l'IPEMED, elle est intégrée à une réflexion régionale plus large et globale, pour des think tanks spécialisés en relations internationales tels que l'IFRI, l'IRIS ou

encore l'Institut Choiseul, l'eau est un élément de géopolitique (souveraineté), une cause expliquant en partie des contextes politiques.

Pour d'autres, comme FARM et l'ICCG (Italie) l'eau est un moyen ou une conséquence en lien avec les questions sanitaires, alimentaires, climatiques et de développement.

Le nombre toujours croissant de think tanks spécialisés sur la question hydrique ou généralistes traitant de l'eau, l'abondance de publications et de conférences dédiées au sujet ainsi que la participation du secteur public et des grands groupes industriels à ces organismes, sont autant d'indicateurs sur l'importance stratégique que revêt l'eau comme donnée essentielle de la conduite des politiques publiques.

**Sélim Allili & Olivier Urrutia**

[www.oftt.eu](http://www.oftt.eu)

### L'Université Pompeu Fabra accueille le bureau espagnol de l'Observatoire des think-tanks

L'Observatoire des think tanks (OTT) vient de signer un partenariat avec l'Université Pompeu Fabra (UPF) de Barcelone dans le cadre de la création du bureau de l'OTT en Espagne. Celui-ci sera hébergé sur le Campus du département de Communication de l'université. L'accord unissant les deux institutions concerne également une collaboration sur les contenus afin, notamment, de développer des projets internationaux de recherche sur les think tanks et l'étude des processus de production d'idée, d'expertise et d'influence qui y sont corrélés.

Pour Jaume Casals, Recteur de l'Université Pompeu Fabra, cet accord « représente une véritable opportunité stratégique pour que notre université soit leader et pionnière dans le domaine de la recherche sur les laboratoires d'idées en collaboration avec l'OTT, référence européenne en la matière ». De son côté, Olivier Urrutia, Vice président de l'Observatoire des think tanks, estime que « collaborer avec l'UPF nous permet de renforcer notre activité de recherche en nous appuyant sur une structure universitaire de référence dans l'étude des organi-

sations productrices de connaissance ». L'UPF est la première université en Espagne à compter avec un groupe de recherche, dirigé par le professeur Jordi Xifra (membre du Conseil d'Orientation de l'OTT), consacré aux lobbies et aux think tanks. En ce sens, l'UPF a publié plusieurs études sur les laboratoires d'idées et propose même un enseignement dédié à ce type d'organisations. Frances Ponsa, journaliste et enseignant-chercheur de l'UPF, est nommé Directeur du bureau de l'Observatoire des think tanks en Espagne

# Gros plan

## Bruegel, un think-tank au cœur de l'appareil européen

**L'observation attentive de la vie quotidienne des peuples et de leur activité économique, un regard en mouvement, l'Europe pour horizon : autant d'attributs que partageraient ce think tank avec le peintre flamand Pieter Brueghel l'ancien (1525-1569), dont il a adopté le patronyme. Mais ce nom est aussi un acronyme pour « Brussels european and global laboratory. »**

**B**ruegel a été fondé en 2005, deux ans après que la déclaration franco-allemande du 23 janvier 2003 appelle à la création d'un centre européen dédié aux débats internationaux sur la politique économique, financière et commerciale. Cette genèse permet de comprendre les spécificités de ce think tank : son double objet d'étude, l'Europe et l'économie, mais aussi sa situation équivoque.

### **“La boîte à idées” européenne**

Il est à la fois un centre de recherche dont l'indépendance est assurée par ses statuts, et un organisme placé dès son origine au service des institutions européennes. Cette dualité se retrouve dans la structure de financement.

En 2011, les contributions publiques, apportées par seize états-membres de l'Union européenne ou via différents projets communautaires, représentaient deux tiers des quatre millions d'euros de ressources du think tank. Le reste provient d'entreprises privées, qui ne sont d'ailleurs pas toutes européennes. Au conseil d'administration, présidée par l'ancien président

de la banque centrale européenne (BCE) Jean-Claude Trichet, se retrouvent côte à côte, hauts fonctionnaires et dirigeants du secteur privé.

### **Une influence sans équivalent**

Situé au cœur de Bruxelles, à l'entrée du quartier européen, Bruegel a un accès privilégié aux institutions de l'Union. Les décideurs de la Commission, du Conseil ou de la BCE (basée à Francfort) bénéficient souvent de la primeur de ses analyses.

Les deux derniers rapports du think tank, l'un sur les implications budgétaires d'une union bancaire, en mars, l'autre sur la croissance en Europe, en avril, ont même été présentés, en avant-première, aux ministres des finances des pays de la zone euro lors des sommets Ecofin.

Cette proximité avec les hauts fonctionnaires européens et les dirigeants des pays de la zone, confère à Bruegel une influence sans équivalent sur les choix de politiques économiques de l'Union. Celle-ci n'est toutefois pas à sens unique.



**Effet collatéral inévitable, la notoriété de Bruegel est parfois ombragée par celles de ses économistes-vedettes, comme Jean Pisany-Ferry en haut à droite) ou Nicolas Veron (en bas à gauche), plus connu en France que le think-tank lui-même. Le premier vient d'ailleurs de quitter Bruegel pour être nommé à la tête du commissariat général à la stratégie et la prospective anciennement centre d'analyse stratégique (CAS). Il rendra compte directement auprès du Premier Ministre. Le second ne cesse d'accroître son influence. Il a été classé 40ème personnalité la plus influente sur les marchés financiers mondiaux, par l'agence Bloomberg en 2012.**

« Les institutions européennes nous suggèrent souvent des idées. Dans certains cas, les sujets sont même commandés », reconnaît un économiste en interne, qui précise toutefois que personne n'exerce d'influence sur le contenu des publications.

### **Question d'osmose**

En osmose avec les institutions européennes et les gouvernements, Bruegel n'affiche logiquement aucune couleur politique. Il est cependant rarement en porte-à-faux avec la Commission. Sur les dossiers les plus récents (objectifs fixés à la Grèce pour la réduction de son déficit, sauvetage du système bancaire chypriote, budget européen), ses économistes ont défendu dans la presse les positions de Bruxelles.

Mais qu'importe puisque Bruegel a une autre spécificité : ce sont les auteurs des publications, économistes et chercheurs, qui assument leurs thèses, et non le think-tank lui-même.

Héberger des stars n'empêche pas Bruegel de rayonner. Dans le dernier classement de référence des think tanks de l'Université de Pennsylvanie (Go To Think Tank), il est ressorti au troisième rang mondial pour sa capacité d'influence sur les politiques publiques, et en première place pour la qualité de sa production dans le champ de l'économie internationale.

Entre l'idée et le projet politique qui en découle, la recherche de paternité est un exercice délicat. Et il serait hasardeux d'affirmer que le think tank fait la pluie et le beau temps dans les politiques économiques européennes. Mais en présentant dès 2009, un projet d'union bancaire et dès 2010, un mécanisme d'obligations européennes (euro-bonds), Bruegel a, pour le moins, fait preuve d'un grand sens de l'anticipation.

L'actualité et les publications de Bruegel sont déjà très suivies par les décideurs politiques. Elles le sont de plus en plus par les intervenants sur les marchés financiers, dont les booms et les cracks sont désormais calés sur les crises de la gouvernance européenne.

### **Par l'Observatoire des think-tanks**

Bruegel est ressorti au troisième rang mondial pour sa capacité d'influence sur les politiques publiques, et en première place pour la qualité de sa production dans le champ de l'économie internationale.

# Prospective

L'institut de l'entreprise,  
rencontre avec

Frédéric Montlouis Félicité

**Think tank indépendant de tout mandat syndical ou politique, profondément ancré dans la réalité économique, l'Institut de l'Entreprise concentre sa réflexion sur la relation entre l'entreprise et son environnement, met à contribution un vaste réseau d'experts pour réaliser ses études. En association avec le journal Le Monde et l'International network of business think tanks, l'Institut a organisé le Sommet International des Think Tanks économiques à Paris les 17 et 18 juin derniers.**

**Objectif : mener une réflexion prospective, constructive et interdisciplinaire à dimension internationale sur l'avenir de l'entreprise et son rôle dans la société au 21<sup>ème</sup> siècle.**

think-tank

**L'Institut de l'entreprise a été fondé en 1975.**

**Quelle était sa vocation originelle et qu'en est-il aujourd'hui ?**

A l'époque, le mot think-tank n'existe pas. L'objectif est alors de créer un véritable espace de réflexion pour les dirigeants des grandes entreprises françaises. Il s'agit en fait d'un club où ils peuvent échanger librement et sans contrainte de représentation vis-à-vis des instances gouvernementales ou syndicales. L'objet de la réflexion, c'est l'entreprise en tant qu'acteur économique, social et sociétal. Cette dimension de club existe toujours : les entreprises adhérentes sont toutes représentées par leur président ou directeur général. Sur le plan de la production d'idées nouvelles, nous avons élargi et modernisé nos moyens mais nous restons fidèles à notre vocation.

**L'Institut de l'entreprise est aujourd'hui un think-tank. Vos travaux et propositions sont publiés et vos prises de positions médiatisées. Cette dimension publique n'était pourtant pas dans votre ADN...**



Les choses ont évolué peu à peu. Nous sommes passés de la réflexion à la publication, d'abord pour figer les conclusions de nos débats. À partir du milieu des années 80, nous avons cherché à toucher des leaders d'opinion extérieurs au monde de l'entreprise. Nous continuons aujourd'hui d'élargir notre audience, pour nous adresser à ce que j'appellerai l'opinion publique éclairée. Il y a un risque inhérent à cette démarche : celui d'apparaître comme politisé, récupéré, ou encore d'être confondu avec un lobby.

Nous prenons donc garde à ne pas faire de commentaire intempestif dans les médias et à ne nous exprimer que sur nos sujets d'expertise : la compétitivité, le dialogue social, les finances publiques, le management et le marché du travail. Par ailleurs, nous ne rédigeons pas de note ou de mémos pour les états-majors des partis politiques. Enfin et surtout, nous prenons la parole pour apporter des idées neuves.





**Frédéric Montlouis Félicité,**  
**délégué général de l'Institut de l'Entreprise**

**Outre cette activité de think tank, l'Institut de l'entreprise organise des rencontres et des programmes de formation. En quoi cela prolonge-t-il votre mission ?**

Élaborer des idées novatrices est notre première vocation. J'en vois deux autres. L'une est la transformation des pratiques à l'intérieur de l'entreprise. Nous y contribuons à travers l'organisation de conférences, de colloques et d'échanges entre dirigeants, dans une démarche qui relève du "mentoring" collectif. Nous souhaitons en outre créer une passerelle entre la société et l'entreprise. Deux programmes jouent ici un rôle majeur.

D'une part, l'Institut des hautes études de l'entreprise (IHEE) qui s'adresse à des profils de hauts potentiels: cadres dirigeants du privé, hauts fonctionnaires, élus, syndicalistes, journalistes, officiers, magistrats, etc. Nous sélectionnons les participants et organisons avec eux, durant 25 jours répartis sur un an, des rencontres avec des chefs d'entreprise, en France et à l'étranger. L'objectif est de les sensibiliser à la réalité du monde de l'entreprise et de ses contraintes. A titre d'exemple, trois ministres en exercice sont passés par l'IHEE, de même que l'actuel leader de la CFDT. Le programme « enseignants-entreprises » relève du même esprit mais s'adresse aux professeurs de sciences économiques et sociales de l'enseignement secondaire. Nous leur proposons, en partenariat avec l'Education nationale, des stages en entreprises ainsi que des conférences avec des dirigeants d'entreprise.

**Avez-vous le sentiment que les think-tanks ont trouvé leur place dans la sphère politique en France ?**

Je perçois en tout cas des signes de maturation. Il y a un foisonnement et la concurrence est stimulante. Sur les questions d'entreprise, par exemple, nous ne sommes plus seuls à nous exprimer. Certes, les contributions financières apportées aux think-tanks, par les entreprises ou le mécénat, restent modestes, par rapport aux Etats-Unis ou même à l'Allemagne. Mais, avec peu de moyens, les think-tanks parviennent tout de même à nourrir le débat public. Enfin, je reste convaincu que les politiques ont besoin des think-tanks. L'expérience des dernières années démontre le peu d'idées neuves que les partis sont réellement capables d'apporter. Ce sont d'abord des machines à conquérir le pouvoir et leurs initiatives internes, notamment les « laboratoires d'idées », ont été peu

**Pourriez-vous citer deux idées fortes qui ont nourri le débat ces dernières années et dont vous revendiqueriez la paternité ?**



fructueuses. Nous avons été les premiers à réaliser une évaluation économique chiffrée du coût des programmes des candidats à l'élection présidentielle en 2007. Dans la campagne présidentielle de 2012, d'autres think-tanks nous ont suivis et finalement les états-majors des partis ont pris cela en compte.

**L'idée du choc de compétitivité vient aussi de nous.**

Nous avons fait dès 2010 un constat de déconnexion entre dirigeants du Privé et Haut-fonctionnaires et mené de nombreux entretiens. Il nous est apparu que le thème de la compétitivité devait constituer un sujet de convergence pour ces deux sphères.

Pour preuve, notre étude « pour un choc de compétitivité » est parue en janvier 2012. L'expression a ensuite été reprise dans le rapport sur la compétitivité de Louis Gallois, que nous avons d'ailleurs interrogé dans le cadre de nos travaux. Et un certain nombre de propositions ont été entérinées par la suite...

**Merci Frédéric Montlouis Félicité.**

# Enjeux

**Le thème de l'énergie occupe une place de choix dans les travaux menés par Ipemed. En effet, l'énergie constitue le domaine dans lequel l'interdépendance des pays euro-méditerranéens est la plus stratégique. Cette interdépendance engage les pays de la région sur le long terme (contrats gaziers de longue durée, transition énergétique, rentabilité des énergies renouvelables, nucléaire). La coopération régionale, déjà en marche avec la réalisation de la boucle électrique méditerranéenne et le lancement du plan solaire méditerranéen, nécessite de développer une vision régionale commune.**

## Vers une Communauté euro-méditerranéenne de l'énergie

**Institut de Prospective Economique du Monde Méditerranéen**



**IPEMED**

- INSTITUT DE PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE DU MONDE MÉDITERRANÉEN -

**L**e thème de l'énergie occupe une place de choix dans les travaux menés par Ipemed. En effet, l'énergie constitue le domaine dans lequel l'interdépendance des pays euro-méditerranéens est la plus stratégique.

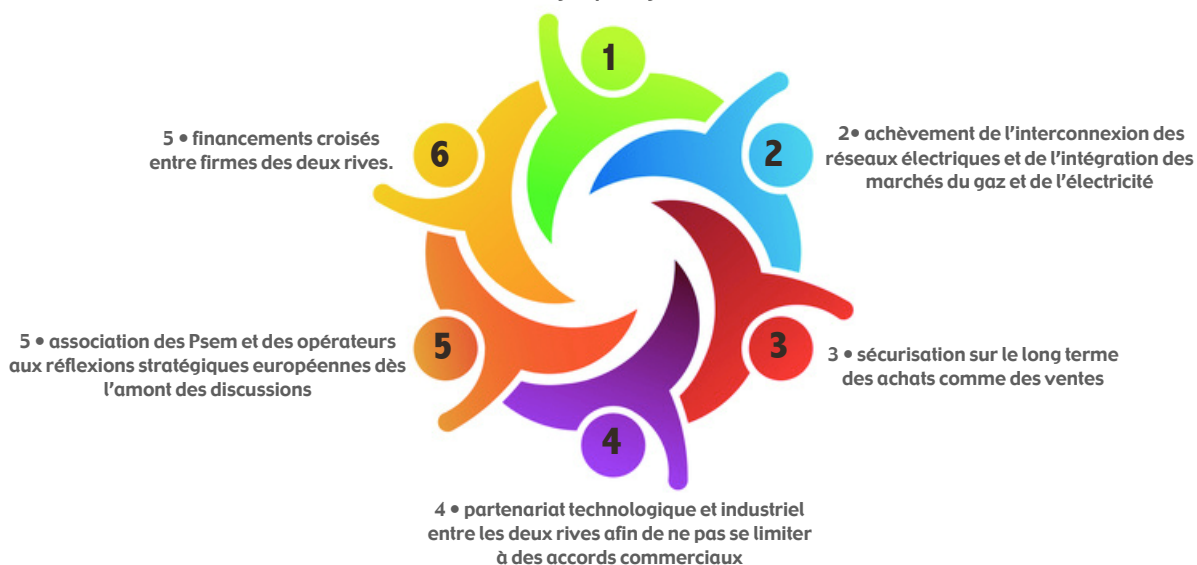
Cette interdépendance engage les pays de la région sur le long terme (contrats gaziers de longue durée, transition énergétique, rentabilité des énergies renouvelables, nucléaire). La coopération régionale, déjà en marche avec la réalisation de la boucle électrique

méditerranéenne et le lancement du plan solaire méditerranéen, nécessite de développer une vision régionale commune.

Afin de mettre en valeur les aspects stratégiques et le potentiel de complémentarités entre les deux rives de la Méditerranée que recèle ce secteur, Ipemed a mis en place des groupes de travail faisant appel à l'expertise du Sud et du Nord et a développé un partenariat privilégié avec l'Office Méditerranéen de l'Énergie dans le but de construire un diagnostic partagé et d'aboutir à des recommandations opérationnelles.

Les travaux menés par Ipemed en partenariat avec l'OME ont permis de faire émerger la nécessité de mettre en place une coopération euro-méditerranéenne dans le domaine énergétique, associant les pays de la région à travers une intégration régionale en profondeur portant sur les 6 domaines.

1 • impacts de la contrainte carbone en Méditerranée et objectifs Nord-Sud communs en matière d'énergie non-carbonée pour accompagner la transition énergétique régionale



En 2011, pour la première fois, la Commission européenne parle d'une « Communauté de l'Énergie entre l'Union européenne et le sud de la Méditerranée qui s'adresserait d'abord aux pays du Maghreb et pourrait progressivement s'étendre au pays du Machrek »

(Communication conjointe avec la Haute représentante de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité). La Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier (CECA) lancée en Europe en 1951 a montré que l'énergie était un domaine capable de déclencher une intégration régionale d'ampleur. Les défis auxquels sont confrontés les pays méditerranéens et les opportunités qui s'offrent à eux appellent une action urgente, collective à l'échelle de toute la région et orientée vers des résultats concrets dans le domaine de l'énergie.

La transition énergétique en cours dans la plupart des pays méditerranéens et les opportunités de créer des filières industrielles énergétiques régionales rendent nécessaire la définition d'un « Nouveau partenariat énergétique » régional. Cette nouvelle démarche partenariale, fondée sur une vision commune des défis énergétiques régionaux et la volonté d'engager des stratégies génératrices de valeur ajoutée sur les deux rives, doit conduire à une « Communauté euro-méditerranéenne de l'énergie ». Pour y parvenir, plusieurs actions structurantes peuvent être initiées ...

- **Pilotage d'une stratégie commune : associer Nord et Sud au pilotage d'une stratégie commune à travers une instance paritaire de concertation entre acteurs des deux rives**
- **Convergence normative : mise à niveau des législations et des normes techniques pour favoriser la logique partenariale**
- **Promouvoir les politiques d'efficacité énergétique : développer des normes communes et renforcer le réseau des agences de maîtrise de l'énergie de la région méditerranéenne (Medener)**
- **Renforcer les interconnexions pour aller vers un espace commun et assurer la fluidité du réseau (appui des initiatives de Medgrid), et accompagner la coopération entre gestionnaires de réseaux de transport d'électricité méditerranéens (appui au réseau Med-TSO)**
- **Proposer de nouvelles articulations industrielles dans l'énergie par la co-production : constitution de filières industrielles énergétiques euro-méditerranéennes, partenariats stratégiques, intégrations croisées des compagnies nationales et internationales de la région**
- **Bâtir des partenariats entre industriels, universités et centres de recherche : favoriser plus d'interactions entre ces acteurs dans les nouvelles filières et la recherche de technologies innovantes (cluster, pôles de compétitivité)**



## Vers un nouveau modèle énergétique régional

En parallèle des réflexions menées au sein des Etats membres sur le projet d'une Communauté européenne de l'énergie, IPEMED préconise d'ouvrir le volet euro-méditerranéen avec une Communauté euro-méditerranéenne de l'énergie. Cette démarche apparaît comme une solution pour l'Europe de l'énergie. En associant des pays producteurs d'hydrocarbures et d'énergie solaire aux négociations européennes en cours, on facilite l'obtention d'un compromis entre tous les partenaires de la région. La dépendance énergétique européenne à l'égard du producteur russe en sera réduite.

Cette démarche se traduit par l'association des pays du Sud de la Méditerranée qui le souhaitent aux travaux portant sur le volet euro-méditerranéen de l'Europe de l'énergie ainsi que par la mise en place de comités d'organisations portant sur les normes, les interconnexions, les réseaux et les marchés de l'énergie à l'échelle euro méditerranéenne, dont certains sont déjà mis en œuvre

En parallèle du processus d'intégration par les normes et les marchés de l'énergie qui est en cours entre les pays des deux rives, des partenariats énergétiques stratégiques capables d'améliorer les échanges énergétiques

entre les pays méditerranéens pourraient, sans attendre, être développés.

**LA MÉDITERRANÉE OCCIDENTALE APPARAÎT À COURT TERME COMME L'ESPACE GÉOGRAPHIQUE PERTINENT POUR LANCER LA PREMIÈRE PHASE DU PROJET CEME.**

Les premières actions pourraient être décidées au sein du groupe des pays du Dialogue du 5+5. Dans le cadre de la procédure de coopération renforcée de l'Union européenne, plusieurs pays du sud de l'Europe pourraient également s'organiser pour faire des propositions aux pays du Maghreb.

### Par Amal Chevreau, responsable des Etudes, IPEMED

Depuis 2007, Amal Chevreau le poste de chef de projet à l'Institut de prospective économique du monde méditerranéen ([www.ipemed.coop](http://www.ipemed.coop)), où il suit notamment deux thématiques majeures : agriculture et filières agro-alimentaires et financement et investissement.



Faute de vision commune, l'interdépendance qui lie les pays de la rive sud et de la rive nord de la Méditerranée dans le domaine énergétique, n'est actuellement encadrée par aucune stratégie régionale. Pourtant, plusieurs défis, notamment celui de la transition énergétique, attendent les pays européens comme les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée (Psem).

La nouvelle géopolitique mondiale du pétrole et du gaz, la volonté de développer des énergies renouvelables et décarbonées et l'opportunité de développer un secteur de l'énergie qui dégage de la valeur ajoutée sur les deux rives et créer de l'emploi, invitent les pays de

la région méditerranéenne à élaborer une coopération plus étroite, et à définir un nouveau partenariat énergétique régional.

Plusieurs actions structurantes pourraient conduire à la mise en œuvre d'une Communauté euro-méditerranéenne de l'énergie :

- l'association du Nord et du Sud de la Méditerranée au pilotage d'une stratégie énergétique commune ;
- la convergence normative (normes réglementaires et techniques) ;
- la promotion de politiques d'efficacité énergétique ;
- le renforcement des interconnexions électriques trans-méditerranéennes ;
- la constitution de filières et de partenariats énergétiques euro-méditerranéens ;
- la mise en œuvre de partenariats entre production, formation et recherche à l'échelle méditerranéenne.

Avec la collaboration de l'Observatoire Méditerranéen de l'Énergie

Sous la coordination de Morgan Mozas



© Agentielle - page 35.

Sources : annuaire des think tanks de l'observatoire français des think tanks (OFTT) et ressources Internet.

Méthodologie : sont inscrits sur la carte, les think tanks basés en France, de droit français et qui publient régulièrement.

Cartographie réalisée le 17 octobre 2012 par Agentielle (dernière mise à jour : 13 mai 2013).

Copyright Agentielle. [www.agentielle.com](http://www.agentielle.com)

Nos remerciements à Sophie Samper.



# LES THINK TANKS EN FRANCE

## SOCIETE

- CONTRAT SOCIAL
- SEMAINES SOCIALES
- CLUB XXIe SIECLE
- INSTITUT TURGOT
- MEMOIRE DES LUTTES
- EN TEMPS REEL
- INSTITUT KERVEGAN
- CLUB DES VIGILANTS
- SALVEGARDE RETRAITES
- CERAS
- LE RAMPEAU
- INSTITUT CONFIANCE
- L'ATELIER DE LA REPUBLIQUE

## DROITS DE L'HOMME

- CERCLE DE LA LICRA

## EUROPE

- FONDATION ROBERT SCHUMAN
- INSTITUT THOMAS MORE
- EUROPA NOVA
- CONFRONTATIONS EUROPE
- NOTRE EUROPE
- SPORT ET CITOYENNETE
- ATELIER EUROPE
- TRANS EUROPE EXPERTS

## PLURIDISCIPLINAIRES

- FUTURIBLES
- TELOS
- LA VIE DES IDEES
- INSTITUT MONTAIGNE
- CENTRE D'ETUDE ET DE PROSPECTIVE STRATEGIQUE - CEPS
- CLUB JADE
- INSTITUT ASPEN
- LA REPUBLIQUE DES IDEES

## CITOYEN

- LA FABRIQUE DE SPINOZA
- EUROPE CREATIVE

## ECONOMIE

- LES ECONOMISTES ATTERES
- LE CERCLE DES ECONOMISTES
- CLUB EFFICIENCE
- OBSERVATOIRE FRANCAIS DES CONJONCTURES ECONOMIQUES - OFCE
- INSTITUT DE L'ENTREPRISE
- LE CERCLE DES EPARGNANTS
- CROISSANCE PLUS
- ENTREPRISE ET PROGRES
- LA FABRIQUE DE L'INDUSTRIE
- FONDATION PROMETHEUS
- LE LABO

## NUMERIQUE

- RENAISSANCE NUMERIQUE
- FING - FONDATION INTERNET NOUVELLE GENERATION
- ALTAIR THINK TANK
- CULTURE MEDIAS
- IDATE
- FONDATION TELECOM

## URBANISME

- ATELIER ENERGIE & TERRITOIRES
- TRANSIT CITY

## ENERGIES

- FONDATION TUCK
- THE SHIFT PROJECT

## POLITIQUE

- LE CHENE
- THINK TANK DIFFERENT
- FONDATION JEAN JAURES
- FONDATION GABRIEL PERI
- TERRA NOVA
- FONDATION CONCORDE
- FONDAPOL
- FONDATION RES PUBLICA
- L'ATELIER DE LA REPUBLIQUE
- CARTES SUR TABLE
- ASSOCIATION POUR LA FONDATION DE SERVICE POLITIQUE - AFSF
- CLUB DE L'HORLOGE
- POLITIQUE AUTREMENT
- FONDATION COPERNIC
- ESPACE MARX

## SANTE

- INSTITUT SILVERLIFE
- CERCLE SANTE SOCIETE
- LABORATOIRE INNOVATION SANTE - LIR
- INSTITUT MONTFARNASSE
- THINK TANK ECONOMIE SANTE
- INSTITUT DE PROTECTION SOCIALE

## QUESTIONS INTERNATIONALES

- INSTITUT CHOISEUL
- CEPII - CENTRE D'ETUDES PROSPECTIVES ET D'INFORMATIONS INTERNATIONALES
- CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES INTERNATIONALES - CERFI
- IRRI - INSTITUT FRANCAIS DES RELATIONS INTERNATIONALES
- IRIS - INSTITUT DE RELATIONS INTERNATIONALES ET STRATEGIQUES
- IDORI - INSTITUT DU DEVELOPPEMENT DURABLE ET DES RELATIONS INTERNATIONALES
- FONDATION POUR LA RECHERCHE STRATEGIQUE
- CHINA INSTITUTE
- IDORI - INSTITUT DE PROSPECTIVE ECONOMIQUE DU MONDE MEDITERRANEEN
- INSTITUT DU BOSPHORE
- INSTITUT DE RECHERCHE ET DEBAT SUR LA GOUVERNANCE
- CAPMENA
- CAPAFRIQUE

## PHILANTHROPIE

- FIDUCIE PHILANTHROPIQUE

## SCIENCES ET TECHNIQUES

- VIVAGORA
- RESEAU INTELLIGENCE COMPLEXITE
- FONDACTIONS SCIENCES CITOYENNES

## ETAT

- GOUVERNEMENT
  - CENTRE D'ANALYSE STRATEGIQUE
  - CONSEIL D'ANALYSE DE LA SOCIETE - CAS
- ACTION PUBLIQUE / REFORMES
  - L'AMI PUBLIC
  - INSTITUT PAUL DELGOUVRIER
  - FONDATION IFRAP
  - CERCLE DE LA REFORME DE L'ETAT
  - NOVO IDEO
  - FONDATION ADN - ACTION DURABLE NOVATRICE
- REGIONS
  - LA 27e REGION

## AGRICULTURE

- SOCIETE DES AGRICULTEURS DE FRANCE
- MOMAGRI - MOUVEMENT POUR UNE ORGANISATION MONDIALE DE L'AGRICULTURE
- FARM - FONDATION POUR L'AGRICULTURE ET LA RURALITE DANS LE MONDE

## EDUCATION

- REVOLUTION EDUCATIVE

## ECOLOGIE

- FONDATION NICOLAS HULOT



# à lire !

## Think Tanks in America, de Thomas Medvetz, Ed. Université de Chicago

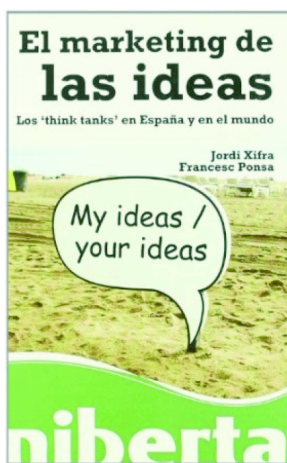


Aux Etats-Unis, depuis les années 60, les think-tanks sont devenus de véritables machines de conquête du pouvoir politique. Ces « réservoirs » ont pour objectif avoué d'éclairer et de conseiller conseillent présidents et décideurs. Mais que penser de ces laboratoires d'idées ? Qui les financent ? Quelle est leur influence réelle ?

Thomas Medvetz soutient que ces groupes de réflexion exercent un réel pouvoir sur l'ensemble de la société américaine : universités, administrations, instances gouvernementales, médias, appareil législatif, voire même sur les intellectuels eux-mêmes. L'auteur révèle ainsi le dessous de cartes qui nous amène à reconsidérer les véritables leviers du débat politique aux Etats-Unis.

Cet ouvrage, dérangeant voire provocateur, a été unanimement salué par la critique. Thomas Medvetz est professeur de sociologie à l'Université de Californie, San Diego.

## El Marketing de las ideas - Los think tanks en Espana y en el mundo de Jordi Xifra et Francesc Ponsa, Ed. Niberta

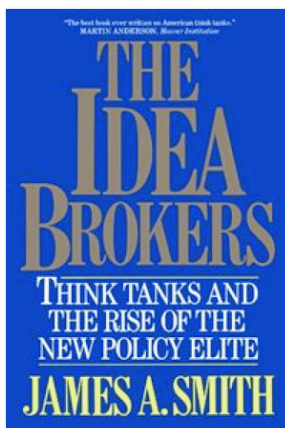


Les think tanks prennent part efficacement à l'élaboration de concepts, doctrines, stratégies et politiques dans de nombreux domaines. Bien qu'ils soient un phénomène essentiellement américain, dans les dernières décennies les think tanks se sont développés dans le monde. Actuellement, il existe plus de 5.400 laboratoires d'idées distribués dans 169 pays différents.

En Espagne, le poids de ces organisations se confirme. Elles pourraient jouer un véritable rôle face aux défis socio-politiques qui traversent nos sociétés en mutation. Dans nos systèmes démocratiques, les partis politiques ont vu dans ces laboratoires d'idées, un puissant instrument de communication et de relations publiques au service de leurs intérêts. Il convient donc de prendre très au sérieux, et de traiter avec la plus grande rigueur, les phénomènes liés à la communication persuasive et au marketing des idées.

Editorial UOC, S.L.; Édition : 1 (2009) - Collection : niberta / Serie Major - ISBN - 10: 8493700789

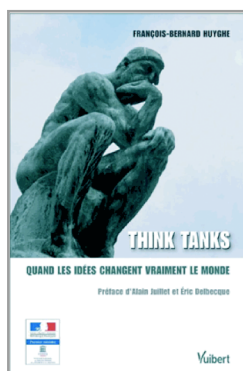
## The Idea Brokers: Think Tanks And The Rise Of The New Policy Elite By James A. Smith



L'explosion du nombre de think tanks depuis ces vingt dernières années, et l'augmentation permanente de leurs zones d'influence, n'a pas échappé à l'historien James Allen Smith.

Dès 1991, il nous livre un portrait sans concession de cette « élite » technocratique et nous alerte contre le risque de confiscation du débat public par les « experts » aux dépens des citoyens.

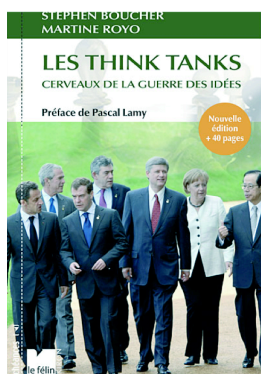
## Think tanks - Quand les idées changent vraiment le monde, by F.B. Huyghe



Un éclairage sur les think tanks, ces « réservoirs d'idées » à l'importance croissante. Les think tanks tiennent une place croissante dans le débat public. Leur double fonction, produire des solutions originales en politique et persuader les décideurs ou l'opinion, suscite des fantasmes à la mesure de leur méconnaissance. Cet ouvrage vise à clarifier la nature de ce phénomène, qui n'a maintenant plus rien de spécifiquement américain ni même occidental, de le replacer dans le cadre de la montée des contre-pouvoirs et groupes d'influence.

Un éclairage sur une actualité décisive qui ouvre un débat de fond sur la nature et les mécanismes du pouvoir dans nos sociétés.

## Les think tanks, by Stephen Boucher, Martine Royo

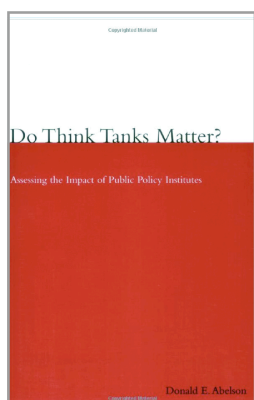


Depuis les années 1980, les think tanks, ces «réservoirs d'idées» politiques, se multiplient et montent en puissance dans le monde entier, en Occident mais aussi en Chine, en Inde ou en Russie.

Peu visibles malgré un intérêt récent des médias, ils sont plus d'un millier au sein de l'Union européenne, et façonnent les projets politiques de demain grâce à leurs équipes de chercheurs et communicateurs. Qui sont-ils? Quelles passerelles offrent-ils entre pouvoir, experts et entreprises privées? Quelles idées défendent-ils? Proposent-ils des solutions politiques innovantes ou sont-ils de simples instruments de propagande idéologique? Qui les finance? La France est-elle en retard sur ce nouveau «marché des idées»? L'Europe est-elle armée face aux États-Unis dans la course à la «diplomatie intellectuelle» ?

Cet ouvrage, essentiel pour comprendre comment sont forgées les solutions politiques de l'avenir, présente une centaine de think tanks parmi les plus importants dans le monde.

## Do Think Tanks Matter? Assessing the Impact of Public Policy Institutes, by Donald Abelson



«Do Thin-tank matter » cherche à évaluer l'influence réelle ainsi que la pertinence d'intervention et de contribution de ces groupes de réflexion dans le débat public. De nombreux journalistes et chercheurs s'accordent sur l'importance croissante des think-tanks durant cette dernière partie du 20ème siècle ainsi que sur la place qu'ils occupent dans le débat public.

Ce que souligne l'auteur est le rôle que les think-tanks jouent dans la perception de leur influence. Ils ont une propension naturelle à se désigner eux-mêmes comme porteurs des idées et des débats, à s'en octroyer la propriété ainsi que l'origine. La démonstration de Donald Abelson est très loin de valider cette hypothèse.

Second Edition. Montreal and Kingston: McGill-Queen's University Press, 2009.



# La banque :

**La finance fait couler beaucoup d'encre depuis le début de la crise en 2007, mais qu'en est-il réellement du secteur bancaire aujourd'hui ?**

**Selon la Banque de France, en juillet 2013 nous avons pu constater une augmentation du nombre de demandes de financements. En revanche, l'étude montre également une baisse de 0,2% du nombre de financements accordés. D'après les études réalisées par Eurostat, les banques en Pologne et en Finlande accordent plus de financements à leurs entreprises qu'en France.**

**D'autre part, en matière de capitalisation boursière la France se place loin devant l'Allemagne qui reste plus proche des chiffres de l'Espagne. Finalement notre zone Euro ressemble plus à un panorama de stratégies qu'à une action collective en faveur du développement de la zone.**

**Par Jérémie Aboiron**



**Les banques doivent financer l'économie et pas l'inverse**

**D**ifférents facteurs influencent le secteur de la banque notamment la nette dégradation de la conjoncture fragilise assez fortement la santé du secteur bancaire. D'autre part, des marchés ayant un impact sur l'activité bancaire, comme l'automobile et l'immobilier, ont été eux aussi fortement touchés par la crise. Cette situation ne favorise pas la relance de l'activité dans le secteur de la banque de détail. Un troisième point pèse sur la banque, c'est le repli des entreprises sur leurs dépenses en investissements.

Parallèlement la dette des Etats a renforcé la situation de crise déjà existante, sans compter la volatilité des marchés et la crise de liquidité. Notons également qu'en temps de crise, l'investisseur a plutôt tendance à limiter ses risques, ce qui a pour effet de scléroser l'économie.

Cependant, les banques ont bénéficié d'un accès à des liquidités auprès de la BCE à des conditions exceptionnelles. L'objectif était de permettre aux Banques de renforcer légèrement leurs fonds propres et de financer abondamment l'économie. Il s'est passé exactement l'inverse.

Les banques ont renforcé leurs fonds propres et capitalisé sur les marchés financiers. C'est ainsi que nous arrivons au plus haut historique sur le CAC40 et que le produit net bancaire affiche une nette croissance, +1,1% en 2011 et +8,9% en 2012 selon l'INSEE. En attendant, les PME et les particuliers souffrent du manque d'accès aux financements.

**Evolution du CAC40 sur 1 an. Source : ©Yahoo!**



# un secteur en mutation

## De nouveaux joueurs s'invitent à la partie

Grâce à internet, de nouveaux acteurs comme ING direct ou Boursorama sont entrés sur le marché bancaire. Même si ces «pure-players» ont des frais de structure considérablement réduits par rapport aux acteurs historiques, ils restent minoritaires sur le marché bancaire.

En revanche, la Banque Postale bouscule considérablement le marché. Fort d'un réseau de distribution le plus important en France, le groupe a pu prendre des parts de marché en masse.

Enfin, internet est aussi source d'innovations et de remise en cause des règles établies. C'est ainsi qu'en 2009 Bitcoin émerge et propose sur le marché une nouvelle monnaie. A l'image du premier billet papier remplaçant les pièces sonnantes et trébuchantes, la confiance qui lui était accordée était basée sur la confiance accordée à l'intermédiaire. Aujourd'hui Bitcoin propose un nouveau consensus mondial sur l'échange monétaire.



Cours de la crypto-deviser Bitcoin, Source : Wikipedia

Cette nouvelle façon de fonctionner se veut indépendante de toute influence politique et économique. Garantissant l'anonymat, cette nouvelle forme de transaction connaît un franc succès dans les filières illicites. C'est ainsi que le département des services financiers de l'Etat de New York a lancé une grande enquête et qu'un groupe de spécialistes a été créé pour réguler les crypto-devises (Digital Asset Transfer Authority).

Les banques doivent aussi faire face à une pression extra-sectorielle. En effet, les acteurs d'autres secteurs comme la distribution, les télécoms et l'édition de logiciels

sont des concurrents directs ayant également une forte expertise dans la gestion des flux. Dans ce domaine Carrefour fait figure de pionnier, mais nous avons pu voir apparaître cette année chez SFR une nouvelle carte de paiement affiliée au réseau Mastercard. Il ne serait donc pas surprenant qu'Orange et Bouygues télécom suivent le pas. Cette année a été aussi marquée par la création de la banque Peugeot. Dans l'édition de logiciels, Allopass et Creova, des PME françaises spécialisées dans la transaction financière via les réseaux téléphoniques, comptent désormais dans le paysage du marché bancaire.

**J.Aboiron •**

## A quoi pourrait ressembler notre banque demain ?

Demain, nous pourrions voir un rapprochement des acteurs par des fusions et des alliances. En parallèle les nouveaux intervenants, qui ne sont pas du secteur, vont prendre peu à peu des parts de marché. La confiance dans le secteur bancaire étant de plus en plus faible, les particuliers iront consommer du service financier auprès d'une marque en qui ils auront plus confiance. Les entreprises, quant à elles, suivant leur taille et leur poids, elles se tourneront directement vers des opérateurs plus institutionnels comme la BCE, la BPI, etc.

Un scénario bien plus dramatique pour le secteur bancaire, serait qu'un acteur, comme Paypal, mette en place des cartes de paiement avec un réseau de type Visa ou Mastercard, le tout sur une monnaie unique qui serait le Bitcoin. Nous assisterions alors à la séparation de la finance et de l'Etat.

Les banques n'auraient plus aucune crédibilité et seraient dévalorisées par les clients. Les entreprises et les particuliers seraient financées par le crowdfunding. Evidemment cette situation aurait des impacts sur bien d'autres sujets, mais si ça arrivait !

[www.adbs.fr](http://www.adbs.fr)

**3 et 4 octobre. Formation ADBS**

## Devenir Community Manager"

Vous souhaitez vous former au métier de Community Manager ?

L'ADBS a pensé à vous en organisant 2 journées de formation autour de ce métier, animées par Patrick Boué, Consultant et professeur en web marketing à l'institut de l'internet et du multimédia.

Lors de cette formation vous pourrez :

- Acquérir les fondamentaux théoriques et pratiques du community management
- Apprendre à animer une communauté en ligne
- Établir une stratégie multi-canal de l'image de votre organisation
- Accélérer l'intégration des collaborateurs dans leurs nouvelles responsabilités.

[www.iae-paris.com](http://www.iae-paris.com)

**19 septembre - IAE Paris**

## L'entreprise face aux enjeux de la corruption

Béatrice BON-MICHEL et Francis DEPERNET, membres de Transparency International, s'exprimeront sur "L'entreprise face aux enjeux de la corruption", dans les locaux de l'IAE de Paris, sur invitation de Stéphane LEFRANÇOÏ, directeur du Master Contrôle-Audit de l'IAE de Paris.

A propos de Transparency International,

Créée en 1993, c'est une organisation non gouvernementale qui lutte contre la corruption (étatique, politique, business, finance, etc.), par la sensibilisation de l'opinion publique et le développement de mesures visant à la combattre. L'organisation publie chaque année un baromètre mondial de la corruption et a élaboré « l'Indice de perception de la corruption (IPC) ». Largement diffusé et utilisé, cet indice classe la France en 2012 au 22ème rang sur 174.

Plus d'informations sur [www.transparency-france.org](http://www.transparency-france.org)

[www.congres-fan.com](http://www.congres-fan.com)

**14 novembre - Aproged**

## Le Congrès FAN 2013.

La Maîtrise et la Valorisation des contenus sont les deux composantes essentielles et indissociables de la gouvernance de l'information numérique. Pour aborder ces deux facettes, APROGED et MLG Events se mobilisent pour rassembler autour d'un événement unique, Offreurs de solutions, Porteurs de projets innovants et Décideurs afin d'organiser des rencontres efficaces dans un cadre convivial et original.

Le Fan est composé de 2 programmes spécifiques

- **DEMAT' DAY** C'est une journée sur la Maîtrise des contenus : Dématérialisation, Archivage, GED, Normes. Etape parisienne du Tour de France 2013 de la Dématérialisation « La compétitivité passe par la dématérialisation ».
- **BIG DATA DAY** est une journée sur la Valorisation des contenus : Big Data, Content Analytics, Sémantique, Vidéos Mining.
- 12 Conférences et 1 plénière d'exception
- 1 Plateau TV : Dynamique et interactif, au cœur de l'espace "Rencontres"
- "Les challenges Paris Digital IT DAY" où des professionnels présentent en 3 minutes leurs solutions

Rendez-vous le 14 novembre 2013 dans un lieu central de Paris :

LE CAP 15, High Tech au pied de la Tour Eiffel

[www.expocrise.fr](http://www.expocrise.fr)

**17 et 18 décembre 2013**

## Gestion de crise et continuité d'activité

4 événements - 1 lieu unique - 2 jours  
Centre des congrès Eurosites George V  
le Haut Comité Français pour la Défense Civile (HCFDC), acteur de la gestion de crise et de la relation « public-privé » depuis 30 ans, a souhaité réunir tous les acteurs publics et privés les 17 et 18 décembre 2013 à Paris, au Centre de Congrès Eurosites George V à Paris.

Le salon Expocrise™ présentera les avancées technologiques et techniques en matière de gestion et de communication de crise, ainsi que de continuité d'activité et de service. En parallèle se tiendra la première conférence « Crise et continuité : des concepts aux outils » qui fera le point sur les bonnes pratiques et les enjeux actuels de la gestion de crise.

Ces deux événements associés à la remise des Trophées de la résilience sociétale (4ème édition) et des Pavillons Orange (5ème édition) réuniront simultanément les grands opérateurs, les entreprises, les collectivités territoriales et les décideurs publics pour créer, dans le cadre d'un événement global, les conditions d'une vision intégrée des questions de gestion de crise et de continuité d'activité. •

## Comité scientifique Veille Magazine 2013

Nos remerciements à

Claude Revel (Déléguée Interministérielle à l'IE)

Philippe Clerc (CCI France)

Bernard Guillot (Pdt CiPE-3AF)

Ludovic François (HEC)

Christian Harbulot (EGE)

Bertrand Warusfel (Professeur à L'Université Lille 2, Avocat au barreau de Paris)

François Jeanne Beylot (Troover, InMediatic, EGE)

Professeur Jean-Claude Javillier (Pdt AAIE IHEDN)

Pascal Chaigneau (Titulaire de chaire de géopolitique de Paris V)

Henri Dou (Directeur Atelis, Groupe ESCM, France)

Pierre Fayard (Professeur à l'Université de Poitiers, Institut d'Administration des Entreprises)

Dr Diego Navarro (UC3M Universités Madrid)

Christian Delom (Directeur de la Stratégie, ATOUT France)

Olivier Urrutia, (Vice Président de l'Observatoire des Think-tanks)



En partenariat avec Sindup, Veillemag.com et 1789.fr, l'ISER, premier établissement européen dédié à la formation sur l'E-Réputation, lance le **premier Diplôme universitaire**

# E-Réputation

**is  
er**

Institut Supérieur de l'E-Réputation



Cette formation, éligible aux financements LMD/CFE et accessible en validation des acquis, se déroule sur un an, à raison de 3 jours par mois et s'articule autour de projets tutorés pour une approche opérationnelle et professionnelle. **Pour toute information : <http://www.is-er.com/>**

sindup® Veille 1789®



# Vos outils de veille sont-ils vraiment **efficaces**



Comme Picknews ou LexisNexis, tirez profit des technologies développées par Antidot pour mettre en place des outils de veille fluides et pertinents.

Nos solutions logicielles AIF, AFS et ACS valorisent l'information et améliorent la performance opérationnelle de l'entreprise :



**Antidot Information Factory**  
l'atelier logiciel pour assembler  
des chaînes de valorisation de  
l'information



**Antidot Finder Suite**  
le moteur de recherche  
sémantique pour trouver et  
naviguer dans l'information



**Antidot Collaboration Services**  
une palette de services pour  
capitaliser sur la veille en  
partageant l'information trouvée

## Avec Antidot, tirez toute la valeur de l'information que vous trouvez !

  
**antidot**

[www.antidot.net](http://www.antidot.net)

Passer nous voir sur Documentation 2013, stand E16

**documentation**