



### Edito

L'actualité de l'IE est riche ce mois-ci.

En effet, le 30 janvier la Fédération des Professionnels de l'IE - FéPIE- organisait avec l'IFIE une conférence de presse pour annoncer sa création officielle. Vous trouverez ci-joint le communiqué de presse in extenso. Ce syndicat est le résultat d'un travail de longue haleine, et est une occasion exceptionnelle pour tous les professionnels de renforcer ce domaine en plein essor !

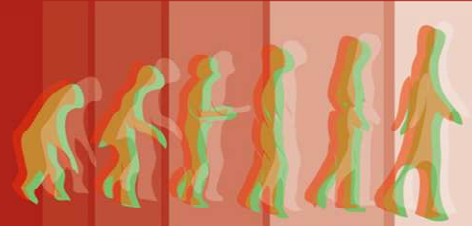
Le 19 janvier l'IFIE organisait sa propre conférence de presse pour annoncer la sortie de « l'Intelligence des Risques » ouvrage écrit par Bernard Besson et Jean-Claude Possin. Ce livre référence de la profession est en diffusion directe via le site [www.intelligence-des-risques.com/](http://www.intelligence-des-risques.com/)

Les rendez-vous continuent avec notamment le cycle de conférences sur les réseaux d'influence.

L'activité recrutement se développe. Vous trouverez ci-après quelques CV ainsi qu'une offre de poste en IE à pourvoir dans les meilleures conditions !

Cordialement,  
André ADDED  
Président

*faire évoluer l'information vers l'intelligence*



## Agenda

Présentation détaillée et inscription sur [www.ifie.net](http://www.ifie.net)



IAE Alumni

### De la veille Technologique à l'Intelligence Economique

Conférence le 23  
février 2006 de  
19h30 à 22h,

organisée par le Club IES,  
l'AA ESIEE et l'IFIE, à l'IAE  
de Paris (21, rue Broca Paris  
5eme).

Durant cette conférence vous  
aurez une présentation des  
facteurs clés de succès pour la  
mise en place d'une veille  
technologique et d'une  
dynamique d'intelligence  
économique.



### ONG réseaux d'influence

Conférence le  
16 mars 2006 de  
19h30 à

22h, organisée par l'IFIE et le  
Club IES à l'IAE de Paris (21,  
rue Broca Paris 5eme).

Cette conférence, qui s'inscrit  
dans le cadre du cycle sur les  
"Réseaux d'influence" (et suite  
à la conférence sur les "Think  
Tanks" organisée le 22  
novembre) traitera de la place  
des ONG dans les prises de  
décisions au niveau national et  
international, de leur mode de  
fonctionnement, et de leur  
influence.



Le 2 mars 2006, réunion de travail  
destinée aux chercheurs d'emplois  
en Intelligence Economique.  
Organisé par l'IFIE et la FéPIE,  
en présence du président de la  
FéPIE, l'amiral Pierre Lacoste.  
Objectif : participer à la  
structuration de l'offre de  
compétences en IE.



Du 8 au 11 mars, l'IFIE sera  
présent sur le salon **France Expo  
à Casablanca** au Maroc, organisé  
par UBI France et la Chambre  
Française de Commerce et  
d'Industrie du Maroc.

*A venir*

*D'autres événements sont prévus  
notamment sur le thème des  
risques dans différentes villes de  
France : Marseille, Lyon, Lille,  
Toulouse, Limoges, ...*

*Une conférence sera organisée  
avec l'ENSAM.*



Programme  
de  
**Euromed-  
IHEDN**

Inscription obligatoire  
[dominique.coustilliere@wanadoo.fr](mailto:dominique.coustilliere@wanadoo.fr)

Le mercredi 22 février :  
Selma BELAALA,  
chercheur au CERI : "Les  
mouvements terroristes au  
Maghreb"

Le mercredi 22 mars :  
Guillaume BENOIT,  
directeur du Plan Bleu : " Le  
plan bleu – développement  
durable en Méditerranée"

Le mardi 11 avril : Thomas  
SCHREIBER, journaliste,  
écrivain et enseignant :  
"Appréciation balkanique et  
centre européenne sur la  
Méditerranée"

Le mercredi 3 mai : Farouk  
MARDAM BEY, directeur  
des Editions Sindbad-Actes  
sud et historien : sujet en  
cours d'élaboration

Le mercredi 7 juin : Elie  
BARNAVI, ex-ambassadeur  
d'Israël en France,  
actuellement conseiller  
auprès du Musée de  
l'Europe à Bruxelles : sujet  
en cours d'élaboration.

L'IFIE et le Club IES de l'AAE IAE de Paris organisent un cycle de conférences sur les réseaux d'influences. Le 22 novembre dernier s'est tenue la première conférence de ce cycle, sur le thème des « Think Tanks et des réseaux d'influence » (avec le concours du Réseau des Villes Numériques).

Le compte rendu ci-dessous, rédigé par Jérôme Bondu, à partir des notes de **Jean-Michel Lavoizard** et de documents internet rend compte de cet événement.

Inscrivez-vous dès maintenant pour la prochaine conférence sur les « **ONG et réseaux d'influence** », le 16 mars 2006 (inscription sur [www.ifie.net](http://www.ifie.net)).

## Présentation des intervenants

**Jean-Michel Lavoizard** est officier des forces spéciales. Après avoir servi onze ans en Unité opérationnelle spécialisée dans le renseignement humain (13e RDP), puis quatre ans au Commandement des Opérations Spéciales (COS), il travaille depuis 2004 en environnement multinational au bureau Opérations spéciales de l'état-major stratégique opérationnel de l'OTAN (SHAPE, Belgique). Il est en outre auditeur IE de l'IHEDN et participe activement à plusieurs associations d'IES.

**André Jean-Marc Loechel**, historien, est président du Réseau européen des Villes Numériques.

## Introduction

Les think tanks<sup>1</sup> sont des structures apparues récemment en France mais qui ont déjà pris une place à part entière parmi les organismes influents.

Cette conférence a eu pour objectif de présenter les think tanks, leurs origines, objectifs et mode de fonctionnement. M. Lavoizard, en outre a fourni une documentation dont est extrait la plus grande partie de cette synthèse.

Pour matérialiser ce que peut être un think tank, et comment ce type de structures se créent, il a été demandé au président du Réseau de Villes Numériques de présenter le RVN et ses objectifs.

## A - Analyse des think tanks

Le thème des think tanks est passionnant, mais ambigu et sujet à interprétations.

### Origine

Durant le 1<sup>ère</sup> guerre mondiale : le ministère de l'information britannique a institutionnalisé le premier système étatique de « propagande coordonnée », avec pour ambition d'orienter les grands mouvements d'opinion. La cible principale à l'époque était les intellectuels américains, pour amener les EU à s'engager dans la guerre en retournant l'opinion pacifiste majoritaire de l'époque. L'administration Wilson a alors établi la première agence de propagande publique, le « *committee on public information* ». Le plan britannique a brillamment réussi auprès des intellectuels libéraux américains, dont le « *john dewey circle* » qui se réjouissait de ce que, à l'époque, une ferveur militariste avait été

---

<sup>1</sup> Le terme anglo-saxon est difficile à traduire. Les francisations les plus courantes sont « laboratoire d'idées » ou « réservoir d'idées ». Dans ce compte rendu, le terme « think tank » (souvent employé sous les initiales TT) sera préféré à ces traductions.

créée non pas par les militaires ni par les politiques, mais par la catégorie plus « responsable et sérieuse » que sont les intellectuels. En quelques mois, une opinion majoritairement pacifiste était devenue fanatiquement anti-allemande (il était même défendu de jouer du Bach). Les acteurs de cette campagne – Bernays, Lippmann, etc. – ont ainsi acquis et développé dans les années 20 la maîtrise des mécanismes de contrôle de la pensée collective, des comportements et des opinions, l'idée étant que le peuple livré à lui-même – et à son libre-arbitre – était dangereux.

On voit que dès l'origine, la volonté d'influence est à l'origine des TT.

Le plus ancien TT est le « *Brookings Institution* » créé en 1916 et tire son nom de Robert Somers Brookings (1850-1932). <http://www.brookings.edu/lib/rsbbio.htm>

## Définition

Il n'y a pas de définition universelle, précise et unanimement reconnue. Voici quelques exemples de définitions :

- Le Robert & Collins évoque simplement un « groupe d'experts ».
- Le dictionnaire de la mondialisation de Pascal Lorot évoque des « instituts de recherches pluridisciplinaires, publics ou privés, à but non lucratif, chargés de l'analyse de problèmes économiques, politiques, sociaux, technologiques ainsi que de prospective, à l'échelon national ou international ».
- Le dictionnaire du lobbying de Bruno Gosselin, allant plus loin, parle de « groupes d'experts, clubs de réflexion à la fois organismes de recherches et groupes d'intérêts ». Il cite des organisations pionnières comme le « Centre d'études politique Européenne » ou « l'Association Transnationale des Etudes Européennes ». Ces structures sont de plus en plus concurrencées par des organisations parrainées par de grandes entreprises (comme « l'institut de recherche Philipp Morris »), parfois prises comme « couverture » pour des groupes d'intérêts en quête de légitimité.

Selon le sondage du *Journal du Management* : 11% des Français estiment que le pouvoir d'influence des TT est « important » ; pour 10% d'entre eux il est « négligeable » ; tandis que 79% ne connaissent pas ce type de structure.

## Mode de fonctionnement

Si l'on devait dresser une fiche signalétique des TT, il apparaîtrait que ce sont en général :

- des associations/fondations à but non lucratif,
- aux statuts les plus divers (indépendantes, privées ou institutionnelles),
- financées par des mécènes privés, des grandes sociétés, ou des partis politiques,
- orientées sur des sujets d'intérêt général (quand il s'agit d'intérêts sectoriels on parle plutôt alors de lobbies) et à des niveaux stratégiques (dans le sens de décisionnel),
- ces structures se réunissent autour d'une ou plusieurs personnalité(s) reconnue(s),
- avec pour mission la production de connaissances, l'analyse, ou un triptyque information-conseil-éducation,
- avec une activité de recherche qui se déclare très souvent « non partisane », sur des thèmes de sociologie, économie, politique, relations internationales,
- les domaines d'études sont fréquemment les affaires internationales, la réforme de l'Etat, la défense,
- et les produits de leurs travaux sont des rapports et des études (sur commande), des projets et travaux de recherche, des comptes rendus de conférences, livres et revues.

## Objectif

Outil d'influence à double facette: « contre-pouvoir » ou « contre-allée du pouvoir » ? Moyen d'expression démocratique ou de manipulation d'opinion ?

Sans résoudre de manière catégorique ces deux questions épineuses, on peut dire que de même que dans le « management d'entreprise », une bonne entreprise est une entreprise qui génère du profit (cf.

Peter Drucker), un bon TT est un TT efficace, qui produit des effets-résultats, donne le ton et impose la norme, pèse dans la politique et prend part aux processus de décisions ou les influence.

On peut les voir comme des outils parmi d'autres dans la palette des outils modernes d'influence, au côté des ONG instrumentalisées, du couple média/cinéma (qui peut participer d'un certain conditionnement, ou agir comme des caisses de résonance).

Comme tous les outils, ils bénéficient à celui qui a une vision, une stratégie, et maîtrise les moyens d'info-communication, occupe contrôle la sphère de l'information.

Il ne faut pas « crier au loup » ni diaboliser, mais faire un constat pour apprendre à se battre avec les mêmes armes. La manipulation par les idées et les mots existe (cf. Volkoff).

## **B - Présentation de quelques think tanks, en France et dans le monde**

Il y a des TT partout dans le monde, mais avec un développement privilégié dans les démocraties, qui privilégient l'influence plutôt que la force pour contrôler les populations.

### **France**

Les TT sont assez peu développés en France, on en compte quelques dizaines. Le phénomène est récent, et a pris de l'ampleur il y a 10 ans sous le statut d'association loi 1901. Mais deux éléments freinent leur développement :

- il n'y a pas de statut juridique clair et adapté pour les fondations,
- il n'y a pas de pratique de recherche qui soit libérée de la tutelle de l'Etat ou de l'université.

Il y a clairement un effet de mode en France. Mais au delà d'un effet par définition éphémère, M. Lavoizard espère que cela va contribuer à développer une approche transverse et collective des dossiers, une rigueur intellectuelle individuelle, et plus de cohésion et d'efficacité collective aux plans politiques et économiques.

### **Quelques caractéristiques des TT à la française :**

- Influent,
- Peu nombreux,
- Souvent construits autour d'une personnalité,
- Certains sont ouverts : IRIS, IFRI, Futuribles,
- Certains fonctionnent en réseau (basé par exemple sur une association d'anciens élèves) : on peut citer le club « ESSEC Défense & Sécurité Economique »
- Certains sont payants: FAF, Programme « Young Fellows », Institut Montaigne, Fondation Robert Schuman, Centre américain de Sciences Po, American Chamber of Commerce, ...
- On sent en France un besoin d'expression démocratique, que permettent les TT dans d'autres pays. La mode des blogs, est selon notre intervenant une sorte de TT de substitution, à bon marché.

**Notons le travail du CEPS – Centre d'Etude et de Prospective Stratégique**, qui propose des réformes spectaculaires destinées à renforcer l'efficacité de l'Etat. Ses travaux sont financés par le cabinet d'avocats Jeantet Associés et le cabinet d'audit Mazars. Il propose entre autre de créer auprès du premier ministre une structure qui s'appuierait sur :

- Un « comité de coordination, d'analyse, de prospective et de diffusion » (CCAPD) qui remplacerait notamment le Commissariat au Plan (dont le premier ministre a déjà annoncé la suppression), le Conseil d'Analyse Economique, le Conseil d'Analyse de la Société et la

DATAR<sup>2</sup>, et comprendrait notamment une cellule de « recueil et d'analyse de l'information stratégique », et serait placé sous la coupe d'un « pôle d'anticipation et de prospective socio-économique et industriel ».

- Un SGDN<sup>3</sup> redynamisé sous la coupe d'un pôle « sécurité, défense & international ». Le Haut Responsable à l'Intelligence Economique deviendrait un « Haut Responsable à la Stratégie » auprès du premier ministre. L'ensemble serait chargé de la mise en œuvre de la maîtrise du flux informationnel nécessaire à l'accroissement des capacités d'anticipation et de prospective de l'Etat stratège, capable de traiter de grandes masses de données. Un intranet gouvernemental serait mis en place sur modèle de l'intellink américain.

## Etats-unis

On dénombre plus de 1500 TT ou fondations, qui naviguent entre recherche et lobbying. Ils sont clairement des vecteurs d'influence et de développement de puissance.

### Les TT républicains :

- Pour un certain nombre d'entre eux, on note une opposition réelle à l'administration, mais cette opposition est tempérée car :
  - o il y a un système de découpage politique favorable à l'administration en place,
  - o les intérêts américains prennent toujours le pas sur les divisions internes : même entre groupes d'intérêts rivaux, le sentiment de rôle messianique universel des EU est constant.
- Les TT servent de grille d'analyse au gouvernement fédéral.
- Les « Advocacy » - comme « l'Heritage Foundation » ou le « Project for a New American Century » - adoptent une ligne idéologique précise, qu'ils s'évertuent à véhiculer parmi les leaders d'opinions, ce qui les éloigne de l'institution académique pour se rapprocher des lobbies classiques qui pullulent à Washington DC. La différence a trait à leur **statut fiscal**, les lobbies étant passibles de l'impôt sur les sociétés alors que les TT en sont exemptés en raison de leur activité principale qu'est la recherche. Une étude, « One billion for ideas », menée sur le financement des 20 TT conservateurs les plus influents par le National Committee for Responsive Philanthropy qui œuvre pour la transparence comptable des organismes philanthropiques, a montré qu'ils disposent de plus en plus de ressources sciemment allouées à des fins politiques. Face à eux, l'absence d'une contre-mouvance à moyens équivalents fait craindre l'avènement d'un cadre où le débat public serait restreint, favorisant la pensée unique. Plus d'1 milliard de dollars a été dépensé par ces 20 TT dans les années 90.

### Les TT néo-conservateurs :

- Les TT néo-conservateurs actuels sont à la croisée de puissants centres de recherche et de lobbies déterminés, sortes d'institutions de « maîtres à penser ». Ils agissent comme interface entre le monde académique et la sphère politique. Trouvent leur origine dans l'administration Reagan ou dans les cercles politiques qui se sont opposés dans les années 70 à la realpolitik du couple Nixon-Kissinger et à la politique « bienveillante » de Carter. A l'époque, les cercles académiques étaient dominés par des hommes de gauche qui, en ostracisant les néo-conservateurs, les ont poussés à se rassembler dans des TT privés. Ils constituent aujourd'hui sur le terrain la banque d'idées et le pourvoyeur des principaux responsables de la politique américaine – un « *revolving door* » qui alimente l'Etat, contribuent à ouvrir la voie d'un nouvel ordre mondial.

<sup>2</sup> DATAR : Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale

<sup>3</sup> SGDN : Secrétariat Général de la Défense Nationale

- Comme le disent Pierre Hassner & Justin Haïsse<sup>4</sup> : « les TT sont des universités sans étudiants, des centres de recherche financés soit par des fondations philanthropiques ayant une couleur politique très tranchée et des entreprises, soit par des contrats avec l'Etat, soit par les deux ». Ce mode de financement n'est évidemment pas sans influencer les options des TT qui ne revendiquent pas tous les mêmes objectifs.
- Utilisation des TT en appui des idées-thèmes : empire bienveillant, guerre globale contre le terrorisme / guerre préventive – « légitime-défense par anticipation », ... tous thèmes objectivement contraires au droit et aux usages internationaux mais qui, sous la pression de l'actualité sont mis en œuvre pour consacrer et renforcer la suprématie américaine dans le monde, imposa les normes, standards et technologies américains, à la (pour)suite desquels les autres nations isolées, et groupes de nations mal coordonnés ou peu déterminés, ne peuvent que s'épuiser dans la recherche de concurrence.

### **Des think tanks peuvent être des appuis à la stratégie du gouvernement :**

- La « national strategy doctrine » du président Georges Bush conceptualise le fait d'utiliser de façon combinée les instruments militaires, diplomatiques, politiques et économiques, pour obtenir un avantage vis-à-vis des menaces et concurrences. D'où la « national security strategy » qui prône la guerre préemptive « si nécessaire » contre le terrorisme et l'utilisation des administrations, et justifie l'action unilatérale si nécessaire dans le cadre de « coalitions des volontés », conjoncturelles et à géométrie variable.
- La doctrine Rumsfeld dite « transformation project », vise à dire que la technologie peut résoudre les problèmes de stratégie. Il s'agit de transformer l'armée des EU en s'appuyant sur la supériorité technologique et la maîtrise de l'information.

### **Exemple de mise en place d'une stratégie globale d'influence par combinaison des efforts, de lobbying, des « psyops », et appuyés par des think tanks.**

- « Carnegie Endowment for International Peace », « Council on Foreign Relations » sont avec la « Brookings Institution » les TT pionniers du début du XX<sup>ème</sup> siècle. En général bipartisans, leurs idées sont reflétées dans des magazines comme « Foreign Affairs » ou « Foreign Policy ».
- Les néo-conservateurs rejettent le relativisme et revendiquent la supériorité de la démocratie américaine. Idéalistes et unilatéralistes, ils sont convaincus de la valeur universelle du modèle américain et veulent mettre fin au statut-quo, au consensus mou :
  - o « Hoover Institution », bastion prestigieux des tendances conservatrices, fondée en 1919, liée à l'université de Stanford qui finance en partie son budget de 25 millions de dollars,
  - o « Project for a new American Century » créé en 1997 autour du magazine Weekly Standard, lobby politique où Robert Kagan, Gary Schmitt & William Kristol appellent l'Amérique à plus de fermeté dans sa politique étrangère,
  - o « American Enterprise Institute », créé en 1943, avec un budget 23 millions de dollars, joue un rôle important dans la définition des orientations militaire du congrès américain (Richard Perle, Irving Kristol),
  - o « Heritage Foundation », créé en 1973 par des financiers, très actif auprès du congrès,
  - o « Rand Corporation », fondée en 1946 par l'armée de l'air, ce TT entretient des liens étroits avec les néo-conservateurs ; 1600 employés, 200 millions de dollars, la financée par le pentagone. Il met son expertise militaire, technologique et stratégique au service de l'Etat. Il mène des études pour de nombreuses agences et des gouvernements étrangers (dont la Chine !).

<sup>4</sup> « Washington et le monde » Ed. autrement, 2003

**Voici quelques autres TT parmi les plus connus :**

- « World policy institute »
- « Woodrow Wilson International Center For Scholars »
- « Center for Strategie and International Studies » (CSIS)
- « Human Rights Watch », « amnesty international », « international crisi group »
- « Weatherhead Center for International Affairs »
- « World Peace Foundation »
- « International Security »
- « Foreign Policy Research Institute » édite depuis 1955 la revue « Orbis, a Journal of World Affairs ». Dirigé notamment par Samuel Huntington et Robert Kaplan.
- La revue « Defense Intelligence Journal » est éditée par l'organisme de recherche fondé par le Département of Defense « Joint Military Intelligence College ».
- « Columbia international affairs online » <http://www.ciaonet.org/>
- « Urban Institute » <http://www.urban.org/>
- « European Security », « Marshall European Center for Security Studies », ...

## Europe

M. Lavoizard a présenté deux think tanks, l'un dans le domaine cible, l'autre, à l'état de projet, dans le domaine de la défense.

### - Premier exemple, le Mouvement Européen<sup>5</sup>.

Le Mouvement Européen est une organisation internationale ouverte à toutes les tendances politiques, économiques, sociales et culturelles de la société civile. Il a pour objectif de « **contribuer à l'établissement d'une Europe fédérale unie, basée sur le respect des droits fondamentaux de l'homme, sur les principes de paix, les principes démocratiques de liberté et de solidarité, et sur la participation des citoyens** ». Ses 41 conseils nationaux et ses 21 organisations membres ont pour but de rassembler les représentants des associations européennes, des partis politiques, des entreprises, des syndicats et des lobbyistes individuels.

Les origines du mouvement remontent à juillet 1947. La cause d'une Europe unie était alors soutenue par des personnalités comme Winston Churchill et Duncan Sandys à travers le « United European Movement » anglo-français, une plate-forme de coordination des organisations créées au lendemain de la seconde guerre mondiale.

La première grande réalisation du Mouvement Européen fut la **création du conseil de l'Europe** en mai 1949. Le Mouvement Européen fut également à l'origine de la création du collège d'Europe à Bruges et du Centre Européen de la Culture à Genève. Créé le 25 octobre 1948, il succéda au comité international des mouvements pour l'unité européenne. Duncan Sandys fut élu président et Léon Blum, Winston Churchill, Alcide de Gasperi et Paul-Henri Spaak présidents d'honneur. Depuis plus d'un demi-siècle, le Mouvement Européen a joué un rôle important dans la construction de l'Europe. Le principal objectif du Mouvement Européen est d'exercer son influence sur la scène politique, sociale et culturelle dans le cadre de la société civile.

Le Mouvement Européen travaille comme groupe d'étude et d'information - à travers de nombreux projets et activités ; il a été l'un des premiers à donner l'opportunité au grand public de prendre part à la dissémination de l'information sur l'union européenne - ainsi que comme groupe de pression - à travers l'influence exercée par ses membres à tous les niveaux et dans chaque secteur d'activité. Le

<sup>5</sup> De larges extraits du document sont issus de [www.europeanmovement.org](http://www.europeanmovement.org)



parlement européen, la commission européenne, les parlements, les autorités et les gouvernements nationaux, les milieux d'affaires, les associations industrielles, les ONG et toutes les associations de la société civile en Europe ont été influencés par le réseau de contacts du Mouvement Européen.

L'influence est exercée au niveau européen par le Mouvement Européen international et ses organisations membres, et au niveau national par ses conseils nationaux, présents dans toute l'Europe. Le Mouvement Européen est aussi la seule ONG de ce genre qui a des membres partout en Europe ; non seulement dans les pays de l'union européenne, mais aussi dans les pays candidats ou non à l'adhésion.

L'une de ses fonctions principales pendant la période allant des années 50 aux années 90 fut la création de think tanks et d'un réseau de mobilisation dans les pays démocratiques de l'Europe ainsi que dans les pays soumis à des régimes totalitaires.

Depuis 1948, le Mouvement Européen joue un rôle essentiel dans le processus de l'intégration européenne en influençant les institutions européennes et nationales. Il a lutté pour l'élection du parlement européen au suffrage universel direct, puis pour le traité sur l'union européenne et la constitution européenne.

Son objectif est l'établissement d'une Union Européenne Fédérale. Pour y arriver, le Mouvement Européen a toujours placé le citoyen au cœur de la construction communautaire.

Aujourd'hui, le Mouvement Européen International est représenté dans 41 pays européens et regroupe 22 associations internationales.

#### **- Second exemple, le projet du conseil économique de défense.**

Face à l'intérêt et au besoin de **développer la réflexion stratégique en France et en Europe**, trois catégories de parties prenantes, à savoir les intellectuels et universitaires, les industriels et centres de recherches, et les officiels y compris les militaires, ont estimé utile que soit étudiée et créée une véritable structure capable de fédérer les efforts et les compétences au sein des pays européens intéressés et actifs en matière d'économie de défense.

Centrant sa réflexion sur cette discipline et s'appuyant sur des moyens humains et financiers des officiels, des industriels et des universitaires, un nouveau think tank européen et moderne aura pour mission de définir puis de proposer des réponses concrètes que l'économie de la défense européenne apporterait aux questions suivantes.

- A quelle condition et comment aller plus loin dans la construction d'une économie de la défense européenne vivante et ouverte, solidaire et forte sur le marché européen, et performante pour la recherche et la réalisation de partenariats transatlantiques ?
- Comment faire comprendre aux opinions européennes que le coût de l'assurance défense vaut la peine d'être payé, et que la recherche, la technologie et l'industrie correspondantes sont bénéfiques à l'économie européenne ?
- Quelle pourrait être la faisabilité d'éléments d'une programmation militaire européenne (partielle et progressive) qui résulterait et/ou servirait de référence aux lois de programmation nationales ?
- Quelles sont les technologies à sauvegarder ou à vivifier pour le développement de la sécurité européenne, dans une vision de stratégie internationale, de projection sur des territoires extérieurs ou de protection intérieure et de lutte contre le terrorisme ?

- Comment organiser l'économie de défense européenne, au regard de l'évolution des doctrines de défense, dans une perspective de rapprochement persévérant entre pays européens ?
- Comment aborder, de façon concertée, la politique de coopération et d'exportation d'armement correspondant à la position logique d'une économie de la défense européenne majeure ?

Même s'il devait, en cas de réussite, ne pas limiter son champ de réflexion et sa recherche de contrats à la seule économie de la défense, le think tank européen et moderne s'appliquerait à engager son activité en :

- Répondant aux trois donneurs d'ordres que seraient les industriels et centres de recherche, les intellectuels et universitaires, et les officiels, y compris les militaires,
- Asseyant sa compétence sur le trio anglo-germano-français et quelques autres pays européens intéressés, dynamiques et actifs,
- Organisant son activité comme un fédérateur et animateur des compétences existantes dans les divers pays,
- Recherchant une relation particulière et approfondie avec les services de l'union européenne et bien sûr de l'agence européenne de la défense.

Conséquence de ces quatre hypothèses, la structure proposée devrait s'assurer du soutien financier des donneurs d'ordres de départ et prendre à leur égard l'engagement d'une mise en œuvre progressive, économique et souple.

Si elle est retenue, la proposition conduirait à la désignation d'un responsable, en principe le directeur du futur think tank européen qui, accompagné d'un nombre restreint de collaborateurs et nanti d'un budget de départ, proposerait, dans un délai de six mois, le format précis du lancement du think tank.

#### Quelques liens académiques

- Active Citizenship Network <http://activecitizenship.net>
- AFEUR- Association Française d'Etude pour l'Union Européenne <http://www.tepsa.be/html/afeur.htm>
- European University Institute <http://www.iue.it>
- Institute of European Studies <http://www.qub.ac.uk/ies/index.html>

#### Recherche

- School of politics, international studies and philosophy <http://www.qub.ac.uk/schools/SchoolofPoliticsInternationalStudiesandPhilosophy/Research/CurrentResearch/>
- Jean Monnet European Centre of Excellence <http://www.leeds.ac.uk/jmce>
- libera università mediterranea <http://www.lum.it>
- LUISS - Libera Università Internazionale degli Studi Sociali <http://www.luiss.it>
- Parlement Européen, commission des affaires constitutionnelles <http://www.europarl.eu.int>
- Pole Universitaire Européen de Nancy-Metz <http://www.europole.u-nancy.fr>
- Robert Schuman Centre for Advanced Studies <http://www.iue.it/rscas>
- Università Roma III <http://www.uniroma3.it>
- Université Libre de Bruxelles <http://www.ulb.ac.be>

### Quelques think tanks dans d'autres pays Européens :

- Norvège : « International Peace Research Institute », qui édite la revue « Security Dialogue »
- Danemark : « Danish Institute for International Studies » DIIS
- Allemagne : « Kieler Weltwirtschaftsinstitut » , « Deutsches Institut für Wirtschaftordnung, Stiftung Wissenschaft und Politik »
- Italie : IAI – « Istituto Affari Internazionali di Roma » <http://www.iai.it>

**Cas particulier de la Suède**, qui a une tradition ancienne (culture, histoire, géographie) de réseaux publics et privés très influents :

- FOI – “Swedish Defence Research Agency”
- “Stockholm International Peace research Institute” <http://www.sipri.org/>
- BISNES – « Business Intelligence & Strategy Network Scandinavia », créé 1992, qui a favorisé liens communauté du renseignement et des affaires
- FOSO – « Forum for Joint Intelligence », regroupe des membres issus du monde universitaire, gouvernemental et entrepreneurial et favorise l'échange d'expérience.
- « Confederation of Swedish Enterprises », regroupe 50000 entreprises, et dont l'un des services travaille sur le suivi de tendances dans l'environnement des entreprises, et l'impact sur les secteurs économiques.
- Soutien institutionnel de l'IE : « Swedish Emergency Management Agency » (analyse-anticipation des situations de crise); « swedish technical attaches » qui regroupe des attachés scientifiques des ambassades.

### Angleterre

Exemple de mise en place de structures d'intelligence territoriale.

Business links, organisations en réseaux d'appuis, lancées au début des années 90 par le gouvernement de John Major, véritables réseaux territorialisés d'appui et de diffusion des pratiques d'IE et d'informations à valeur ajoutée orientées PME et TPE.

- « Center For Policy Studies »
- « Adam Smith Institute »
- « Institute Of Economic »
- « Center For European Reform »
- « International Peacekeeping »

### Japon

**Le Japon développe une stratégie publique d'influence politique et économique en soutien des entreprises**, avec une approche « technoglobaliste », qui valorise à son profit l'information internationale par l'interconnexion massive des pôles de créativité scientifique des grands pays industrialisés (financement de grands programmes de recherche internationaux...). Le concept est habile car il est présenté sous un paravent diplomatique qui justifie le projet par des arguments écologiques humanitaires, il pallie l'insuffisance japonaise de recherche scientifique et la compense par l'accès aux résultats scientifiques et techniques occidentaux.

Cf « Naisho », Roger Faligot.

NIRA's World Directory of Think Tanks (NWDTT), Ed. 2005 from the « Japanese National Institute for Research Advancement » <http://www.nira.go.jp/ice/nwdtt/index.html>

## Chine

Une évolution encourageante qui accompagne l'ouverture progressive de la Chine. Selon la revue « China International Business », il existe environ 2500 TT. Un grand nombre a été créé dans les années 90, à partir du moment où Deng Xiaoping a décidé d'ouvrir la Chine au monde. Le gouvernement a alors commencé à s'entourer d'avis "extérieurs" pour la mise en œuvre de sa politique.

## C - Cas concret de création d'un think tank

La construction du Réseau des Villes Numériques fournit un exemple de construction d'un réseau de partage et de diffusion d'informations, que l'on peut considérer comme un think tank. Son président a évoqué durant la conférence les étapes qui ont présidé à sa construction (depuis la construction de l'ARENOTECH, en passant par le REVN, pour aboutir au RVN).

M. Loechel a présenté quatre facteurs critiques de succès pour la réussite d'une démarche comme celle du RVN :

- avoir le temps, le RVN s'est construit au cours des 15 dernières années,
- avoir de l'énergie,
- avoir un objectif,
- avoir des acteurs volontaires, capables de s'engager sur la longue durée.

## Article : Stratégie de jeu – stratégie d'IE

La semaine dernière, vous avez pu lire un article sur les similitudes entre certains jeux et la stratégie d'entreprise (Newsletter de janvier 2006).

Le jeudi 19 janvier 2006, l'IFIE et le Club IES ont invité Farid Ben Malek, champion de Go, pour s'exprimer sur le sujet.

M. Ben Malek est consultant en stratégie, enseignant, expert APM, et champion de Jeu de Go. Il a été champion de France de Go en 1993, 1998, 2002 et est le vainqueur de l'Obayashi Cup en 1998.

Compte rendu rédigé par Jérôme Bondu



Le goban, table sur laquelle on joue au go

### I. Rappel historique du jeu de Go

Le jeu de Go a été inventé au Japon il y a environ 4000 ans, ce qui en fait le jeu le plus ancien encore pratiqué. Il aurait été inventé par un empereur pour former son fils à la stratégie. D'essence impériale (il fait partie des quatre arts sacrés impériaux avec la musique, la calligraphie et la peinture), longtemps réservé à l'aristocratie, ce jeu est encore aujourd'hui en Asie l'apanage des élites.

Sun-Tse et Lao-tse ont été des joueurs de Go, et dans « L'Art de la Guerre », le lecteur pourra voir de nombreuses références au jeu.

Son arrivée en Europe est assez tardive. Le premier club européen attesté date de 1895, et est austro-hongrois. En France, ce jeu est resté longtemps dans les cercles fermés des normaliens et polytechniciens qui se le sont approprié.

Chaque joueur dispose de pions noir (ou blanc) qu'il dispose afin de conquérir le territoire le plus vaste. Un territoire est acquis quand il est délimité par une série ininterrompue de pions de même couleur.

### II. Les grands principes du jeu

Au travers de la présentation des règles du jeu, l'intervenant a mis en valeur un certain nombre de grands principes directeurs. Chacun de ces principes est tout à fait adaptés à la stratégie d'entreprise et est en parfaite cohérence avec l'enseignement de l'IE.

- **Observer, encore observer et toujours observer**
  - Dans la pensée occidentale, on conceptualise un idéal que l'on cherche ensuite à atteindre. Dans la pensée orientale, c'est de l'observation de son environnement que le sage construira étape par étape son idéal. C'est le principe de « l'action par l'inaction ». Cette expression est éclairée par cette histoire contée par l'intervenant. Un sage est dans sa maison. Il ne fait rien, il attend. Cette position d'attente, lui permet de détecter une fissure naissante dans un des murs, et de la réparer avant qu'elle mette en péril l'équilibre de sa demeure. Le non sage s'active. Il réalise de nombreuses activités, qui l'éloignent de l'observation de son logis. Il ne voit pas la fissure naître, et elle finit par mettre en danger sa maison. De cette histoire se dégage l'idée que le monde est en perpétuel évolution, et que la meilleure des stratégies est faite de l'observation de ces évolutions et de leur accompagnement.
  - L'IE rejoint le go dans l'enseignement que tout commence par l'observation. On trouvera dans « L'art de la guerre »<sup>6</sup> le précepte « la guerre c'est le

<sup>6</sup> « L'art de la guerre », de Sun Tzu

mensonge ». Il faut observer les forces de l'adversaire et mentir sur ses propres forces.

- **Concevoir une stratégie**

- Chaque situation est unique : Le jeu de Go, se joue sur un « goban » où l'on compte 19 x 19 intersections. Deux joueurs s'opposent, l'un ayant des pions noirs l'autre des pions blancs. Il y a 361 « cases » (ou plutôt intersections) où l'on peut poser son pion en début de partie. Ce premier constat amène un premier enseignement : il y a tellement de coups possibles, qu'il est vain de vouloir théoriser des solutions, des réponses, ... Si aux échecs il y a des « entrées » ou des débuts de partie classiques, il n'en est pas de même au go.
- Cette idée trouve son pendant en stratégie, où il est important de garder à l'esprit qu'aucune matrice (BCG<sup>7</sup>, MacKinsey, ...) –aussi complexe soit-elle- ne peut cerner complètement l'intégralité d'un problème. A titre d'illustration Clausewitz a dit « On ne peut théoriser la guerre ». Sous-entendu que la guerre, portant en elle une multitude d'éléments, ne souffre pas de conceptualisation. La stratégie se limite donc au choix le moins mauvais en limitant les erreurs qu'entraîne inévitablement la solution choisie.

- **Respecter l'adversaire**

- L'anticipation est l'essence de la stratégie. Mais il est difficile de définir le fait d'anticiper. Au jeu de go, cela est parfaitement explicite. L'anticipation consiste en une observation fine de son adversaire pour le comprendre. La connaissance parfaite d'autrui permet l'empathie, et permet de se mettre à la place de son adversaire. L'objectif est de se mettre dans la peau de l'autre pour deviner ce qu'il va faire. Notre

intervenant précise que la condition sine qua non de cette attitude est le respect de son adversaire. On ne peut se mettre à la place de l'autre si on ne le respecte pas. Le non-respect, empêche l'empathie, et donc l'anticipation.

- Dans le monde de l'entreprise, cette notion de respect de son concurrent est peu courante. Tout au plus, on dira qu'il ne faut jamais sous-estimer un concurrent, mais on est loin du respect que ce jeu recommande.

- **Accepter la coexistence avec l'adversaire**

- Au jeu d'échec, la finalité est d'abattre un adversaire. Au jeu de Go, il est impossible de le détruire. Même en cas de victoire, les pions adverses sont toujours sur le goban. La coexistence remplace l'élimination (M. Ben Malek a fait une digression sur une différence inattendue entre le jeu de go et le jeu d'échec. De nombreux champions du jeu d'échec sont devenus fous. Cela n'est jamais arrivé pour le jeu chinois. Selon certains, cela serait dû à la différence de finalité. Pour l'un : l'objectif est de « tuer » l'adversaire. Pour l'autre, simplement de gagner la partie. L'adversaire n'étant pas « mort » mais ayant acquis un territoire moins vaste.
- La stratégie d'élimination d'un concurrent est souvent un leurre. Tuer un concurrent, même si c'est possible, coûte souvent trop cher. L'éthique n'entre pas en ligne de compte dans ce constat. Mais un simple calcul permet de se rendre compte de la vanité d'un comportement de ce type, où souvent les ego des dirigeants remplacent la stratégie.

- **Faire évoluer sa stratégie**

- Le go enseigne que les « changements » ou ruptures de stratégie sont néfastes. Seules les « transformations » opérées suite à l'observation d'une modification de l'environnement sont bonnes.

<sup>7</sup> BCG : Business Consulting Group

- De même toute volte-face dans la ligne stratégique d'une entreprise est un aveu d'échec, et est toujours sujet à interprétation autant en interne qu'en externe.
- ***Viser la victoire finale plus que le gain immédiat***
  - Sur le goban, on recherchera les groupes (de pions) forts et les groupes faibles, dans son jeu et celui de son adversaire. La notion de groupe de pièces prime sur la notion de pion, que l'on sacrifie sans remord. Car ce qui compte, c'est le sens que l'on donne à son jeu (à sa stratégie) plus que le gain immédiat.
  - Cette dernière notion est d'une actualité particulièrement aiguë, dans un contexte où les entreprises sacrifient beaucoup au court terme. La mise en place d'une dynamique d'IE en faisant souvent les frais.

### **Conclusion**

On ne peut qu'être séduit par la philosophie du go, et convaincu de l'utilité d'introduire certains de ces principes dans la construction des stratégies d'entreprise.

### **Pour en savoir plus**

- [www.jeudego.com](http://www.jeudego.com) Site de Farid Ben Malek
- [farid.ben\\_malek@european-go.org](mailto:farid.ben_malek@european-go.org)
- <http://ffg.jeudego.org> Site de la fédération français de go.
- « l'Art de la guerre » de Sun-Tse. Edition Hachette Littérature.

**Page Recrutement de IE-Recrut**

Dans le cadre de notre activité de recrutement en IE, chaque mois nous vous présenterons des offres de postes à pourvoir, et des CV anonymisés de professionnels de l'IE en recherche d'emploi.

Pour toutes informations sur nos conditions, n'hésitez pas à nous contacter.

[www.ie-recrut.com](http://www.ie-recrut.com) - [contact@ie-recrut.com](mailto:contact@ie-recrut.com)

**OFFRE D'EMPLOI**  
Référence : CE-N-060206

<b>Titre</b>	<b>Chargé d'analyse stratégique</b>
<b>Contrat</b>	CDI
<b>Début</b>	Dès que possible
<b>Salaire</b>	Environ 50k€
<b>Structure</b>	Groupe international, leader sur son domaine.
<b>Poste</b>	<p>Analyses de la concurrence permettant de positionner le groupe sur ses marchés à l'international.</p> <p>Au sein de la Direction du développement Groupe, rattaché au Responsable du Département Etudes et Prospective, votre mission au niveau local et international, consiste à participer à la mise en œuvre de l'organisation d'analyse du marché et de la concurrence.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Votre mission principale est d'élaborer des analyses et recommandations stratégiques à la demande de la Direction Générale et des Directions opérationnelles.</li> <li>- Être une force de proposition auprès des Directions Opérationnelles dans le développement de nouvelles analyses après avoir identifié un changement de l'environnement concurrentiel.</li> <li>- Assurer la mise en œuvre de l'ensemble du cycle de l'information formelle et informelle (collecte, traitement, analyse, diffusion, stockage).</li> </ul> <p>Votre succès à ce poste assurera votre évolution dans le groupe.</p>
<b>Profil</b>	<p>Vous avez complété une formation supérieure de préférence du type Ecole d'ingénieur, éventuellement Ecole de Commerce, par une spécialisation en stratégie ou intelligence économique et concurrentielle (competitive intelligence).</p> <p>Vous avez acquis 3 à 5 ans d'expérience d'analyse concurrentielle au sein d'un groupe international de produits grand public ou dans le conseil en stratégie avec des missions dans ce même secteur.</p> <p>Vous avez une excellente pratique des NTIC et en particulier des bases de données.</p>
<b>Langues</b>	<p>Votre anglais est courant.</p> <p>La pratique courante d'une 2e langue (allemand, espagnol) serait un avantage.</p>

Voici quatre CV de personnes en recherche d'emploi.

Institut Français de l'Intelligence Economique

Siège social : 45, rue de Turbigo 75003 Paris

Adresse postale : 89, boulevard Sébastopol 75002 Paris

CFP S.A.S. au capital de 219 800 Euros - Siren 692 027 808 00 165 - APE 804 C

Tel. 00 33 (1) 55 34 35 94 - Fax. 00 33 (1) 55 34 35 97 - Mél : [contact@ifie.net](mailto:contact@ifie.net) - [www.ifie.net](http://www.ifie.net)



Pour toutes informations sur nos conditions de recrutement, n'hésitez pas à nous contacter.

[www.ie-recrut.com](http://www.ie-recrut.com) - [contact@ie-recrut.com](mailto:contact@ie-recrut.com)

<b>CHARGE D'ETUDES</b> Nationalité Française, 25 ans
<b>Compétences</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseil</li> <li>- Marketing</li> <li>- Ingénierie</li> <li>- Influence</li> </ul>
<b>Cursus Professionnel</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valeo Wiper System, Stratégic Marketing analyst</li> <li>- Gaz de France - Direction de la Stratégie, Consultant Junior</li> <li>- Venise Evénements, Chef de Projets</li> <li>- Louis Dreyfus Telecom, Consultant Marketing</li> </ul>
<b>Formation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ecole de Guerre Economique – Mastère IE</li> <li>- ISTEK, spécialisation en Marketing</li> <li>- ESIEE, ingénieur en électronique</li> </ul>
<b>Informations complémentaires</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anglais courant (TOEIC : 880) &amp; Espagnol scolaire</li> <li>- Informatique : logiciels de veille et de cartographie</li> </ul>

<b>MARKETING STRATEGIQUE</b> Nationalité Française, 27 ans
<b>Compétences</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veille technologie, ingénierie</li> <li>- Gestion de projet</li> <li>- Marketing, commerce et négociation à l'International</li> <li>- Gestion en environnement multiculturel.</li> </ul>
<b>Cursus Professionnel</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- BNP PARIBAS - Service Cortal Consors</li> <li>- Saint-Gobain PAM, Chef de projet</li> <li>- Internet Patrimonial</li> <li>- LORIA - Département ISA</li> </ul>
<b>Formation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- CESI, Mastère spécialisé « Global Management »</li> <li>- ESSTIN, ingénieur en mécanique des fluides</li> </ul>
<b>Informations complémentaires</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anglais &amp; Espagnol courant, Portugais &amp; Italien scolaire</li> <li>- Informatique : Linux, UNIX, Fortran, PHP, SQL, OMT, HTML</li> </ul>

<b>CHARGE D'ETUDES</b> Nationalité Française, 26 ans
<b>Compétences</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion de projet</li> <li>- Analyse de marché</li> <li>- Propriété Intellectuelle (veille brevets)</li> <li>- Japonais</li> </ul>
<b>Cursus Professionnel</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- SOLVIN Assistante Business Intelligence en Marketing</li> <li>- SOLVIN Business Intelligence en Marketing</li> <li>- S.A. GENFIT Veille scientifique et Propriété Intellectuelle</li> </ul>
<b>Informations complémentaires</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- USTL Lille - Master Professionnel en veille stratégique</li> <li>- Maîtrise de Japonais</li> <li>- Licence de Chimie</li> </ul>
<b>Autres formations</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anglais, Japonais, Allemand, Serbo-Croate</li> <li>- Informatique : SharePoint, SAS</li> </ul>

<b>CHARGE D'ETUDES</b> Nationalité Française, 24 ans
<b>Compétences</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veille législative</li> <li>- Veille Concurrentielle</li> <li>- Création et entretien de réseaux</li> <li>- Lobbying</li> </ul>
<b>Cursus Professionnel</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- FEAD Assistance au travail général et aux activités de lobbying</li> <li>- Holcim S.A</li> <li>- Etude notariale</li> </ul>
<b>Informations complémentaires</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lion III - Master en intelligence économique</li> <li>- Prépa IEP Paris</li> <li>- Maîtrise de Droit Public et Européen</li> </ul>
<b>Autres formations</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anglais courant, Allemand notions.</li> <li>- Informatique : Anacubis, Lotus Note, Front Page</li> </ul>