

# Rapport d'activités 2008

Vouloir

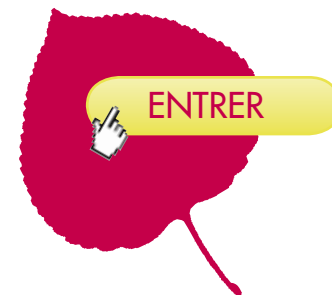
Agir

Comprendre



Institut  
**Aspen**  
France

ENTRER



# le mot du président

La crise que connaît le monde ne peut être restreinte à l'urgence du court terme. Ce qui est en jeu, ce sont aussi – et, peut-être, surtout – de nouvelles conditions du progrès en France, en Europe et dans le monde. Leur recherche, leur définition et leur mise en œuvre passent par **un intense effort collectif de réflexion, de discussion et d'action.**

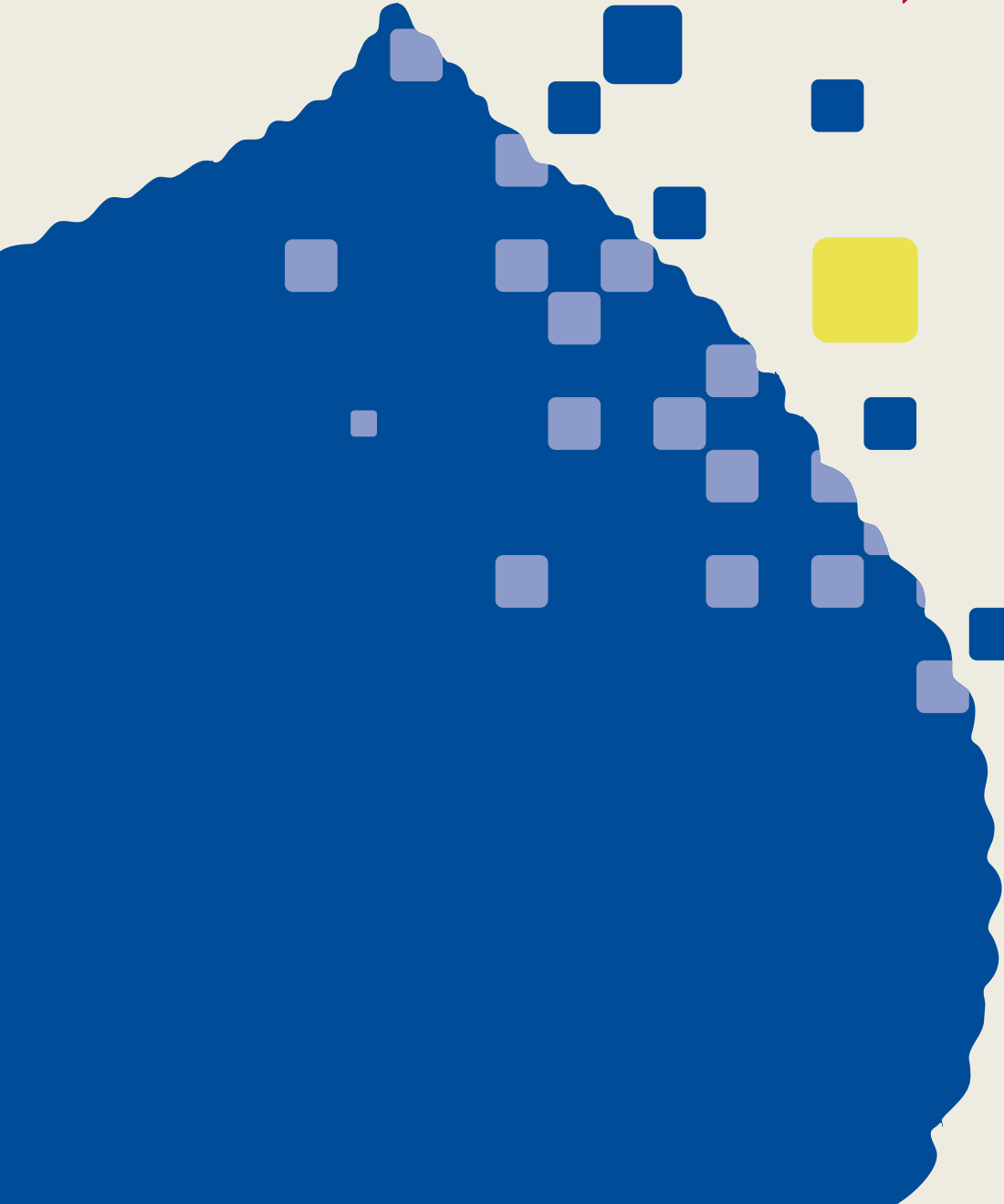
Ceux qui participent aux activités de l'Institut Aspen France ont l'ambition d'y contribuer en associant la compréhension des phénomènes, la volonté de changement et l'action concrète, comme en témoignent les réalisations de 2008 et les projets pour 2009 : plus que jamais, l'Institut Aspen France se veut une « *manufacture d'avenir* ».

Michel Pébereau



© Olivier Guérin. Tous droits réservés.

*Michel Pébereau, Président du Conseil de Surveillance de l'Institut Aspen France.*



# sommaire

L'ESPRIT ASPEN : COMPRENDRE, VOULOIR, AGIR	4
2008 EN IMAGES ET EN CHIFFRES	5-6
ASPEN DANS LA PRESSE	7
DE QUI DEMAIN SERA-T-IL FAIT ?	8
<b>LES PROGRAMMES</b>	<b>10</b>
LES CONFÉRENCES THÉMATIQUES	12
LES SÉMINAIRES DE <i>LEADERSHIP</i>	26
LES CLUBS	32
<b>ASPEN EN RHÔNE-ALPES</b>	<b>35</b>
<b>LA GOUVERNANCE</b>	<b>36</b>
L'INSTITUT ASPEN FRANCE	37
LE RÉSEAU INTERNATIONAL	39
<b>LES RESSOURCES</b>	<b>40</b>
L'ÉQUIPE PERMANENTE	41
LES MÉCÈNES ET PARTENAIRES DE L'INSTITUT ASPEN FRANCE	42

# l'esprit Aspen

**COMPRENDRE**

**AGIR**

**VOULOIR**

**À l'Institut Aspen France, nous pensons que l'avenir appartient à ceux qui veulent le construire – ceux qui ne se satisfont pas du *statu quo*, ceux qui osent bousculer les idées reçues.**

Pour cela, il faut d'abord **comprendre** : comprendre la société et le monde, les évolutions en cours et les ruptures qui s'annoncent ; écouter, dialoguer, poser des questions, méditer les réponses, soumettre ses propres analyses à l'opinion des autres. Ne pas se réfugier derrière l'excuse de la complexité des choses. Faire vivre l'idéal des Lumières.

Il faut aussi **vouloir** : faire des choix, assumer des valeurs, refuser l'indécision. L'intelligence sans la volonté – comprendre sans vouloir – n'est qu'impuissance ou cynisme.

Enfin il faut **agir**. L'avenir ne se fera pas simplement parce que nous l'avons pensé et voulu ; il se fera parce que chacun aura relevé le défi, pris des risques, choisi l'action plutôt que le confort ou la résignation.

Aspen c'est cela : des hommes et des femmes qui veulent contribuer à façonner demain ; un ensemble de programmes pour mieux comprendre les changements à l'œuvre, pour vouloir un avenir meilleur et pour se préparer à agir.



*Créé en 1983, développé sous l'égide de Raymond Barre, l'Institut Aspen France est une association de la loi de 1901, non partisane et à but non lucratif. Établi à Lyon, membre d'un réseau international d'instituts homologues, Aspen développe ses activités sous forme de conférences thématiques et de séminaires de leadership.*

# 2008 en images

© Michel Cavalca. Tous droits réservés.



« Huitième conférence internationale Europe-Afrique » Michel Barnier, ministre de l'Agriculture et Alain Mérieux, PDG de Biomérieux. Annecy, 29-31 août 2008.



© Institut Aspen France

« Médias et décideurs : Liaisons dangereuses ? » Lyon, 25 juin 2008.



« Young Political Leaders' International Forum » Montreux (Suisse), 1<sup>er</sup>-4 mai 2008.



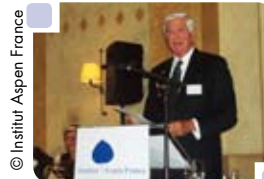
© Institut Aspen France



« Soirée Hommage à Raymond Barre » Lyon, 17 septembre 2008.



© Olivier Guérin. Tous droits réservés.



© Institut Aspen France

Frits Bolkenstein au séminaire « La France qui se réinvente » Paris, 22 janvier 2009.



© Institut Aspen France

« États-Unis : les enjeux d'une élection présidentielle », Lyon, conférence-débat du 23 novembre 2008.

© Olivier Guérin. Tous droits réservés.



« Troisième Forum Européen des Think Tank » Paris, 19 et 20 septembre 2008.



© Michel Cavalca. Tous droits réservés.



« Huitième conférence internationale Europe-Afrique » Annecy, 29-31 août 2008.



# 2008 en chiffres

**E**n 2008 l'Institut Aspen France a organisé 34 manifestations à Lyon, à Paris et à l'étranger.

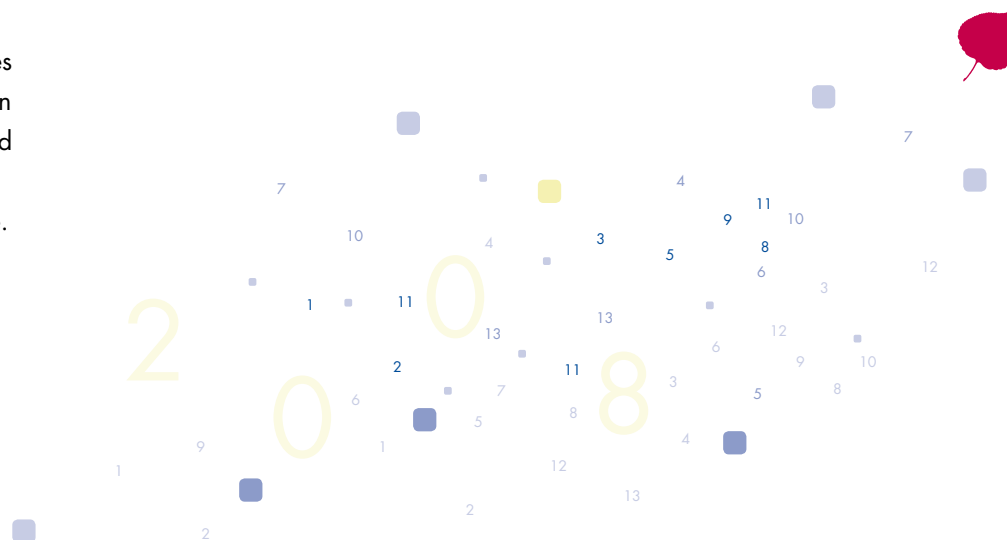


Ces manifestations ont rassemblé près de **1 600** personnes de tous horizons : dirigeants d'entreprises, élus politiques, responsables associatifs, universitaires, artistes ; jeunes et moins jeunes ; français et étrangers – tous partageant l'esprit de dialogue, d'initiative et de responsabilité qui caractérise la communauté Aspen.

Très diverses dans leur format, ces manifestations sont tantôt des séminaires restreints, misant sur la profondeur de l'échange qui peut s'instaurer au sein d'un petit groupe, tantôt des conférences plus larges, permettant à un plus grand nombre de participants d'entendre tel ou tel invité exceptionnel.

De **20** à **120** participants à chaque événement, **55** participants en moyenne.

Tout comme le nombre de participants, la durée des manifestations organisées par l'Institut Aspen France est très diversifiée – allant des **90** minutes d'un petit-déjeuner *briefing* aux **3** jours d'un séminaire plus construit, avec une moyenne d'un peu moins d'une journée.



# Aspen dans la presse

Événement

Soinné débat Acteurs de l'économie - Institut Aspen, en partenariat avec Communiqués et la Banque de Vieillesse

## Médias et décideurs : amours coupables ?

« Médias et décideurs : amours coupables ? » est le thème de la soirée débat organisée par l'Institut Aspen, en partenariat avec Communiqués et la Banque de Vieillesse, le 27 mars 2008 à l'Institut Aspen.

Le débat sera animé par Stéphane Lévesque, journaliste à l'Économiste, et sera suivi d'un dîner.

Le débat sera animé par Stéphane Lévesque, journaliste à l'Économiste, et sera suivi d'un dîner.



## Mobiliser autour du projet d'Union pour la Méditerranée

Le projet de réunion de Jean-Christophe Bas, Jean-Nichel Debrat, Fathia Serris

Le projet de réunion de Jean-Christophe Bas, Jean-Nichel Debrat, Fathia Serris

Les Echos, vendredi 14 et samedi 15 mars 2008



## Think tank. L'institut de réflexion sur le leadership élargit ses programmes

Aspen se dote d'un nouvel organigramme

Aspen se dote d'un nouvel organigramme



## « La France qui se réinvente en Rhône-Alpes »

« La France qui se réinvente en Rhône-Alpes »

« La France qui se réinvente en Rhône-Alpes »



L'association « Sport dans la ville » s'appuie sur un partenariat public-privé



# De qui demain sera-t-il fait ?

**Q**ui sont les hommes et les femmes qui, seuls ou collectivement, dessineront le monde dans cinq, dix, quinze ans ?



Institut Aspen France

De qui demain  
sera-t-il fait ?

L'Institut Aspen France a interrogé cinquante de ses proches – entrepreneurs et artistes, politiques et universitaires, français et étrangers – en sollicitant leur vision de ceux qui seront, ou sont déjà, les artisans de notre avenir. Le résultat, c'est un livre collectif, intitulé « *De qui demain sera-t-il fait ?* » paru en mars 2008 aux Éditions Autrement.

Cinquante auteurs différents livrent cinquante réponses singulières qui, implicitement, traduisent une certaine interprétation des ressorts du changement : ceux qui croient

à l'individu et ceux qui croient aux systèmes, ceux qui croient à l'autorité et ceux qui croient à l'influence, ceux qui croient à l'affrontement et ceux qui croient à la coopération...

Pas de réponse unique, mais de réflexion en dialogue, d'assentiment en objection, de conviction en doute, la possibilité pour chacun de prendre conscience de ses marges d'initiative, des enjeux de ses choix, de sa liberté et de sa responsabilité – et au final trois lignes directrices qui donnent matière à penser.

## LA DÉS-OCIDENTALISATION DU MONDE

Demain sera fait de chinois, d'indiens et d'africains bien plus que d'européens – non seulement sur le plan purement quantitatif de la démographie, mais aussi sur le plan qualitatif. La puissance économique, la créativité, la fierté nationale et l'affirmation culturelle sont d'ores et déjà en train de se déplacer, et rien ne laisse augurer un revirement de tendance à cet égard.

Pour nous français, réussir dans ce monde-là exigera de s'engager beaucoup plus résolument que naguère dans la compréhension et la valorisation de la diversité culturelle : dans notre société, dans les échelons dirigeants de nos institutions et de nos entreprises, dans notre manière de voir le monde et dans notre prétention à l'universalisme, qui se trouvera inévitablement battue en brèche.

## UN LEADERSHIP PLUS OUVERT

Ceux qui donneront le « *la* » dans ce monde moins formaté ne se définiront plus par leur capacité à maîtriser et perpétuer un modèle d'excellence intellectuelle. Ils se trouveront plutôt parmi ceux qui aimeront explorer des terres inconnues, prendre des risques, s'adapter. L'audace, l'énergie, l'intégrité et l'enthousiasme pèseront sans doute plus que le raffinement analytique. Non pas que la raison cartésienne se trouve ainsi dévalorisée, mais elle rencontrera inévitablement ses limites opérationnelles devant la complexité d'un monde multipolaire, traversé de modèles de pensée concurrents et résistant à la « *ligne claire* » des catégories d'analyse que nous utilisons jusqu'à présent. Pensons par exemple à la manière dont les progrès inédits de la science en viennent à estomper les frontières entre le vivant et le non-vivant, entre l'humain et le non-humain.

## DE NOUVELLES MANIÈRES DE VIVRE ENSEMBLE

Ces individus qui feront le monde de demain auront enfin une troisième caractéristique : ils auront réinventé les manières de vivre ensemble tant à l'échelle de la planète, où manifestement les mécanismes de régulation et de gouvernance internationales sont à bout de souffle, qu'à l'échelon le plus intime, où les progrès de la procréation médicalement assistée entraîneront inévitablement une révision des rapports au sein des couples et au sein des familles, entre hommes et femmes et entre parents et enfants.

### POUR COMMANDER LE LIVRE



ÉDITIONS AUTREMENT

77, rue du Faubourg-Saint-Antoine – 75011 PARIS

Tél. : 01 44 73 80 00 – Fax : 01 44 73 00 12

<http://www.autrement.com/ouvrages.php?ouv=2746711136>

les conférences thématiques

les séminaires de *leadership*

les programmes

les clubs

## L'Institut Aspen France décline son travail en trois types d'activités :

- des **programmes thématiques**, tantôt sous la forme de rencontres autour d'un expert ou d'un praticien pour s'informer et comprendre tel ou tel phénomène, tantôt sous la forme de conférences plus substantielles pour structurer un diagnostic et des pistes d'action, selon la méthode et le format particuliers d'Aspen (40 à 60 personnes en situation de décision ou d'influence sur un sujet donné, venant d'horizons divers, réunis pour deux jours de dialogue) ;
- des **séminaires de leadership** pour outiller les futurs dirigeants qui, dans un domaine donné, seront demain en position de responsabilité ;
- des **clubs** où se retrouvent de jeunes professionnels d'univers variés pour réfléchir ensemble, confronter les opinions et les expériences au-delà des cloisonnements traditionnels entre le public et le privé, l'entreprise et l'université, les employeurs et les syndicats, les français et les étrangers, etc.

# les conférences thématiques

## LA FRANCE QUI SE RÉINVENTE

Paris – 22 janvier 2008

Lyon – 10 octobre 2008

La France n'est pas bloquée ; elle bouge certes trop lentement en raison de multiples inerties et frottements, mais les moteurs et ressorts du changement sont là.

Pour encourager le mouvement, le journal *Les Échos* a publié fin 2007, à l'occasion de son centième anniversaire, un palmarès de cinquante initiatives qui témoignent de « *la France qui se ré-invente* » – cinquante initiatives récentes identifiées par un groupe d'experts, en liaison avec la rédaction du journal, qui ont mis en exergue l'énergie, la capacité d'innovation et les réalisations remarquables observées tant dans le monde de l'entreprise que dans la sphère publique, les milieux associatifs, l'enseignement, l'art ou la recherche.

En partenariat avec *Les Échos*, l'Institut Aspen France a organisé en janvier 2008, peu après la parution de ce palmarès, un séminaire destiné à approfondir la réflexion, tant sur le diagnostic – l'évaluation des éléments de déclin et de dynamisme à l'œuvre dans notre pays – que sur les stratégies de réinvention qui pourraient donner plus d'ampleur et plus d'impact aux efforts de changement.

En aval de ce séminaire, l'Institut Aspen France a décliné la réflexion en Rhône-Alpes afin de repérer, à l'échelle régionale, les mêmes ferments d'initiative et de renouveau. Ce travail a donné lieu à une nouvelle journée d'échange, à Lyon, en octobre 2008.

## La réinvention : une dynamique en dehors du système

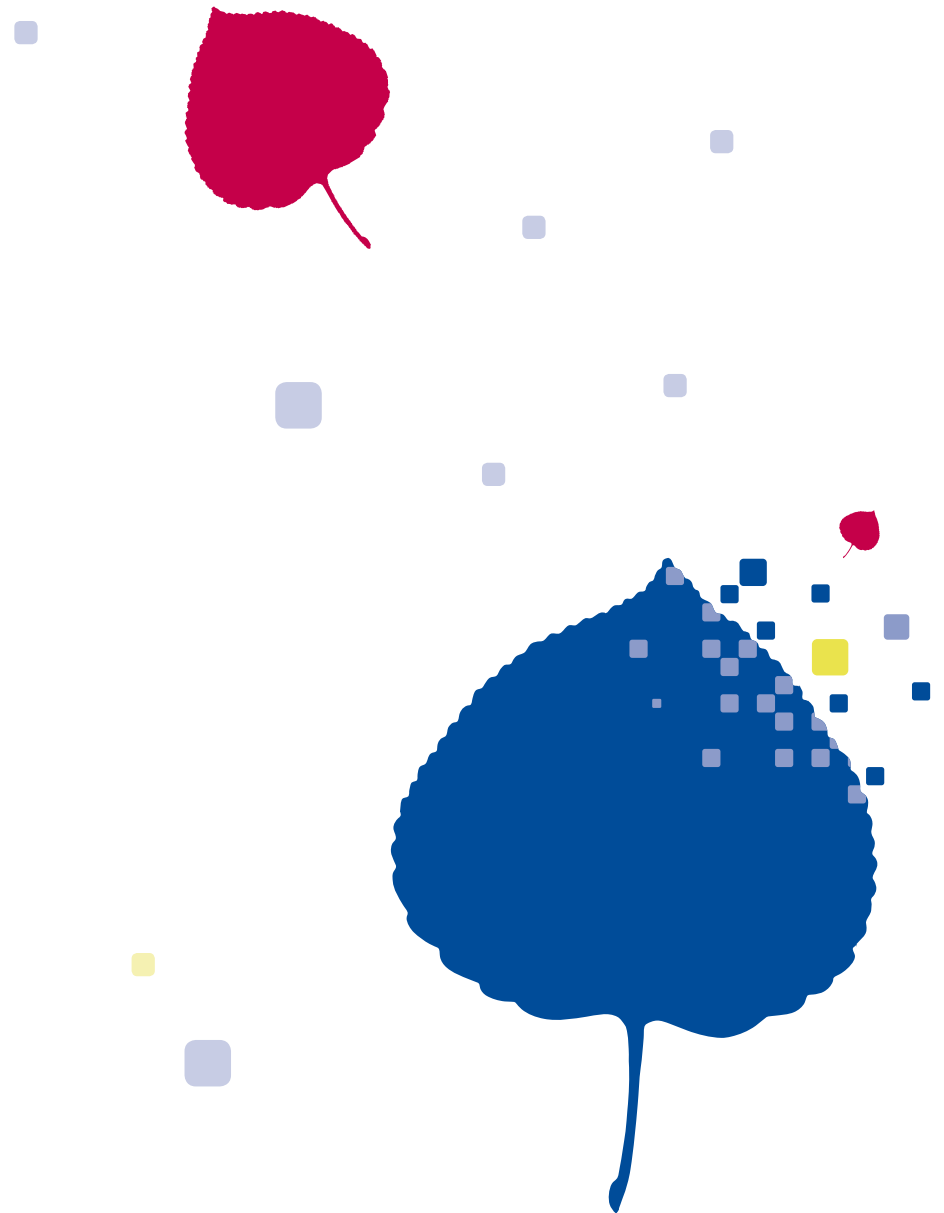
Le ton a été donné d'emblée sur la nature de ce qui bloque la dynamique de réinvention : la lourdeur d'un système trop lent, s'agissant notamment de l'acteur public, une échelle des temps trop différente et parfois incompatible entre les mondes économique et institutionnel. Ce n'est pas une question de bonne volonté ou de compétences mais de rythme. Une expression est revenue régulièrement au cours des débats. La France qui se réinvente agit dans « *la marge du cadre* ». À tout le moins, ce qui se réinvente se situe à l'articulation, à la charnière d'échelles (locale, nationale, internationale) et de modes d'intervention (public et privé).

## Un service public à la fois réclamé et contesté

Sans réelle surprise, le système public a dans un premier temps été pointé du doigt par la majorité des participants : frein à la dynamique des PME dans les territoires, fiscalité et administration paralysant l'action, strates trop nombreuses, compétences morcelées au lieu d'être regroupées là où se prennent les décisions, etc. Ces dysfonctionnements génèrent des frustrations parmi les acteurs publics eux-mêmes, élus ou non. Ceci étant, la nécessité et l'efficacité du service public ont été parallèlement reconnues. La prépondérance du service public en France est une réalité et sa responsabilité est essentielle, dans sa capacité à relever les défis économiques, proposer des solutions pour résoudre les difficultés et structurer l'avenir. Beaucoup d'initiatives sont portées par les acteurs publics et une collectivité locale est aussi capable d'agir vite. De nombreux exemples rhônalpins ont été mis en exergue à ce titre, que ce soit dans le domaine culturel, associatif ou encore en matière de transports, de solidarité ou de recherche et d'innovation. Quand elle s'engage, la force publique peut alors être un levier et un facteur de démultiplication extraordinaires.

### Énergie et synergie des acteurs

Les participants se sont également accordés sur un point : la réinvention a lieu sur le terrain et les initiatives qui préparent l'avenir viennent d'en bas, des citoyens, et non pas d'en haut. Ce ne sont ni les lois ni les réformes qui font bouger les choses. Ces acteurs de terrain sont partout : dans les quartiers dits sensibles, dans les entreprises, dans les ONG au travers d'un engagement solidaire, mais aussi là où on ne les attend pas forcément : ainsi, des chefs d'entreprises de la génération des *papy boomers* s'impliquent comme *business angels* afin d'encourager la création et le développement de projets de jeunes entrepreneurs. Les projets qui ont un potentiel de réussite sont également ceux qui, au-delà de la création de richesses, s'appuient sur les réseaux, la création de liens. Travailler ensemble permet de trouver un système de « *co-production de solution* ».





# Le regard de Frits Bolkestein sur la « ré-invention » de la France

**Invité du séminaire du 22 janvier, l'ancien commissaire européen a prononcé un discours dont voici quelques extraits :**

« *La France qui se réinvente* ». Est-ce nécessaire ? Qu'est-ce qui va si mal en France ? Il est vrai que plusieurs livres expriment une certaine inquiétude. « *La France qui tombe* » de Nicolas Baverez (2003). « *Regarder la France : Essai sur le malaise français* » de Jean-Marie Domenach (1997). « *Adieu à la France qui s'en va* » de Jean-Marie Rouart (2003).

Cette morosité est assez récente. En 1973, l'Institut Hudson, qui était dirigé par Herman Kahn, a publié une étude intitulée « *L'envol de la France dans les années 80* ». Il s'agissait d'un rapport réjouissant. Je cite : « *La France semble être dans un état bien plus favorable qu'elle ne l'a été au cours des deux derniers siècles. [...] En 1985, la France sera l'État le plus riche de toute l'Europe. La France retrouvera son état de grande puissance d'Europe occidentale comme au XVIII<sup>e</sup> siècle et au début de XIX<sup>e</sup> ».*

On peut se demander quelles évolutions négatives se sont produites entre la fin des trente glorieuses et le pessimisme actuel, car le contraste entre le passé et le présent est criant. J'aimerais approfondir trois aspects : la croissance économique et l'emploi ; l'Union européenne ; et l'immigration et le multiculturalisme.

Mais avant d'y venir, je pose cette question : « *La France, est-elle une exception ?* » Ma réponse est la suivante : « *Bien sûr* ». Toutefois, l'Allemagne en est une aussi, et à quel point ! Pensez au *Sonderweg* allemand. Et l'Angleterre ? Même les Pays-Bas, pourtant bien plus petits que la France avec leurs 16 millions d'habitants, ont leur propre histoire complexe et sont donc « *une exception* ». Ce que je veux dire, c'est que le fait que la France soit une exception n'est pas une exception. Tous les pays développés constituent une exception. Mais tous ces pays se trouvent dans le même environnement et doivent répondre aux mêmes exigences. Qu'ils le fassent ou non, cela dépend d'eux et de personne d'autre.

## La croissance économique

Tout d'abord, la croissance économique et l'emploi. Ces deux éléments sont liés à la concurrence. Eh bien, il m'arrive parfois de me demander ce que les français pensent de la concurrence dans leur for intérieur. Je pense qu'ils ne l'aiment pas. Si c'est le cas, cette répulsion a des racines.

Certes, Montesquieu parlait du *doux commerce*. Mais Rousseau y voyait une source d'exploitation et de guerre. Gracchus Babeuf pensait que la concurrence était immorale. Vous allez dire que Babeuf était extrémiste. Mais Saint-Simon l'était-il aussi ? Dans leur synthèse de 1829, les Saint-Simoniens écrivaient : « *Qu'est-ce en effet que la concurrence réalisée, sinon une guerre meurtrière qui se perpétue, sous une forme nouvelle, d'individu, de nation à nation ?* » Et pour Louis Blanc la concurrence était un « *système d'extermination* ».

[...] Je viens de parler de l'économiste américain Mancur Olson, auteur de « *The Rise and Decline of Nations* ». Dans ce livre, il parle des « *distributional coalitions* » ou coalitions distributionnelles, c'est-à-dire des coalitions créées pour obtenir des avantages pour leurs membres, comme les syndicats et les groupes de pression pour certaines professions. Il en conclut que « *les coalitions distributionnelles ralentissent la capacité d'une société à adopter de nouvelles technologies et à réaffecter les ressources suite à des conditions qui changent : elles réduisent dès lors le taux de croissance* ». Il estime que cela concerne principalement des « *sociétés stables dont les frontières ne changent pas* ». Mancur Olson fait bien d'attirer notre attention sur ces coalitions distributionnelles car elles sont une cause importante du blocage des sociétés que nous connaissons un peu partout en Europe, et particulièrement en France.

### L'élargissement de l'Union européenne

J'ai l'impression que la raison principale du « *non* » français à ce qui a été appelé à tort la Constitution européenne est l'élargissement de l'Union Européenne à l'Est. Celui-ci a été jugé trop rapide. Pour quelle raison ? Nous devons la chercher dans le Conseil européen, c'est-à-dire le conseil des chefs d'État et de gouvernement. [...] Le Conseil européen s'est prononcé sans connaissance de cause. Il croit savoir comment l'Union fonctionne, mais ne le sait pas. Ainsi encore, en décembre 1999, le Conseil européen a décidé à Helsinki que la Turquie devait être un pays candidat à l'adhésion. Aujourd'hui, neuf ans plus tard, certains chefs de gouvernement regrettent cet engagement. Mais il est un fait.

[...] Qu'est-ce qui a changé pour la France depuis 1974 en ce qui concerne l'Europe ? La perte d'influence. L'Allemagne est devenue plus indépendante. Le Royaume-Uni a plus d'assurance après cinquante trimestres de croissance économique ininterrompue. Les nouveaux États membres ne parlent pas français. La France joue un rôle moins important d'un point de vue économique. Bruxelles n'est plus *la banlieue* de Paris.

### L'immigration et l'identité

Le troisième point dont j'ai parlé est l'immigration. Il s'agit d'un thème très important qui alimente chaque jour les débats aux Pays-Bas. J'aimerais seulement effleurer un point à ce sujet, à savoir la question de l'identité.

Je me souviens d'un numéro de l'Express du 17 octobre 1991 qui avait pour gros titre (en couverture) : « *Être Français c'est quoi ?* ». Lionel Jospin y disait : « *L'une des sources de malaise français, il faut la chercher dans la « crise d'identité » que traverse notre société* ». Et Michel Rocard d'ajouter : « *Il est légitime que les citoyens se demandent ce qu'est l'identité de la France aujourd'hui* ». En novembre de l'année passée le chef d'État français se plaignait à Strasbourg « *de la crise d'identité extrêmement profonde des européens* ».

Faut-il réinventer la France ? C'est beaucoup dire, mais il y a des soucis réels. Un ministre américain, Dean Acheson, a dit dans les années 50 que le Royaume-Uni avait perdu un empire et n'avait pas retrouvé son rôle. En exagérant, on pourrait dire aujourd'hui que la France a perdu l'Europe et n'a pas encore retrouvé son rôle. C'est inévitable en partie : plus le nombre des États membres est grand, plus l'influence de chacun se dilue. Mais seulement en partie. Plus l'économie est forte, plus le chômage et le déficit sont bas et plus l'influence en Europe est grande, moins il y a d'inquiétude sur l'identité.





## ASPEN EUROPE-INDIA DIALOGUE

*New Delhi – 10-13 avril 2008*

Une délégation de membres de l'Institut Aspen France s'est rendue en Inde du 10 au 13 avril 2008 pour trois jours de débats avec une délégation similaire, constituée par l'Institut Aspen Inde, comprenant à la fois des dirigeants de grandes entreprises indiennes, des responsables politiques et administratifs, et des universitaires de renom. La délégation a en outre été reçue par Messieurs Kamal Nath, ministre du Commerce et de l'Industrie, et Kapil Sibal, ministre de la Recherche et de la Technologie.

Les discussions ont porté principalement sur trois thèmes :

### La manière, tantôt commune, tantôt divergente, dont indiens et européens perçoivent les enjeux et modalités de la globalisation

L'Inde et l'Union européenne partagent la même vision d'une gouvernance globale qui devrait être fondée sur le multilatéralisme. Pour autant, au-delà de cette adhésion de principe, la réalité s'avère souvent différente : l'Inde peut être tentée de jouer la carte de l'unilatéralisme américain en échange d'avantages économiques ou géo-politiques immédiats ; l'Europe, préoccupée de ses difficultés internes, n'a pas de politique étrangère unifiée et finalement peu de stratégie commune sur la scène internationale. Vue de l'Inde, la relation avec l'Union européenne est en réalité l'addition de vingt-sept relations bilatérales avec les vingt-sept États membres, si bien que même sur les sujets d'intérêt commun, où la valeur ajoutée d'une coopération apparaît évidente (Afghanistan, Iran, terrorisme, prolifération, tensions ethniques et religieuses, énergie et matières premières), il n'y a pas réellement d'approche concertée.

Plus fondamentalement, les deux entités ont une perspective radicalement différente sur les changements de rapport de force et les transferts de richesse en train de se produire à l'échelle mondiale : l'Inde, même si elle aime parfois à se poser en victime, est au fond bénéficiaire de la globalisation ;

l'Europe au contraire, en dépit de succès ici ou là, risque d'être perdante, tant en termes d'influence politique que de richesse économique relative. Corrélativement, l'Europe s'intéresse à la stabilisation du système global, à sa régulation, à l'édification d'une sécurité collective, tandis que l'Inde donne priorité à la construction de son pouvoir économique et politique et au renforcement de sa souveraineté.

### Les stratégies d'expansion internationale des grandes entreprises européennes et indiennes, et le potentiel de collaboration aussi bien que de confrontation qui en résulte

L'Inde a été en 2007-2008 le premier investisseur étranger au Royaume-Uni et les entreprises indiennes ont investi davantage en Europe qu'aux États-Unis – souvent via l'acquisition de firmes européennes. La préférence donnée aux acquisitions s'explique simplement : c'est un moyen rapide d'entrer sur le marché et de contourner les mesures protectionnistes soit explicites, soit masquées derrière des normes techniques. De plus, les entreprises indiennes, portées par leur forte croissance domestique et l'abondance de capital disponible, n'ont pas eu de problème à financer cette croissance externe. Après cet âge d'or, deux nuages pointent à l'horizon : la période de financement facile risque de prendre fin, et les entreprises indiennes expérimentent, à l'usage, la difficulté à mettre en place un management global, prenant en compte la complexité organisationnelle et culturelle de l'internationalisation.

Réciproquement, les entreprises européennes ont souvent considéré comme plus aisé de bâtir des alliances avec des entreprises indiennes, ayant des actionnaires pleinement privés partageant des objectifs similaires de création de valeur, qu'avec des entreprises chinoises, souvent sous contrôle public direct ou indirect et motivées par des objectifs de souveraineté peu compatibles avec une collaboration équilibrée. Par conséquent, dans la mesure où les réglementations indiennes interdisaient, dans de nombreux secteurs, des prises de contrôle majoritaire, beaucoup d'entreprises européennes ont pris l'initiative

de *joint ventures* avec des compagnies indiennes. À l'usage cependant, la collaboration s'est avérée très difficile, et nombre de ces *joint ventures* peinent à délivrer leurs promesses.

De part et d'autre, on met en exergue les barrières non-tarifaires aux échanges, l'importance des contraintes politico-administratives aussi vivement ressenties par les français en Inde que par les indiens en France, la difficulté à trouver un accord mutuellement satisfaisant sur les transferts de technologie, enfin la faiblesse des échanges universitaires entre l'Inde et la France (il y a cinq fois plus d'étudiants indiens en Allemagne qu'en France).

#### Les changements à l'œuvre dans les sociétés européenne et indienne

L'Inde et l'Europe ont en commun plusieurs défis culturels et sociétaux : la relation avec leur minorité islamique (15 % de la population indienne), la nécessité de renouveler leur élite, de l'ouvrir au monde et de réduire la distance qui la sépare des « *gens ordinaires* », enfin l'utilisation stratégique de leur « *soft power* », leur pouvoir d'influence culturelle, sur la scène internationale.

Sur la question des minorités, l'Inde a été très pro-active : la fédération reconnaît vingt-deux langues officielles et compte 1 618 groupes linguistiques ; en matière religieuse, la séparation de l'église et de l'État se traduit non par une laïcité au sens français du terme, mais par une attitude également bienveillante de l'État envers toutes les religions ; enfin des politiques de discrimination positive ont été conduites qui ont par exemple de faire émerger une élite « *dalit* » ou encore de faire élire des femmes en grand nombre dans les « *panchayats* ». Pour autant, le tableau n'est pas dépourvu d'ombres : 95 % de la population ne parle pas l'anglais, qui est de fait la langue commune du pays et la langue qu'il faut maîtriser pour réussir ; les communautés religieuses coexistent de manière pacifique, sauf exception, mais avec de fortes frustrations des unes envers les autres et des inégalités liées à l'absence de code civil uniforme pour tous.

Quelles que soient les difficultés rencontrées dans les solutions mises en œuvre, une différence majeure entre l'Inde et l'Europe pour aborder cette question du changement social réside dans la différence d'état d'esprit entre une société jeune, confiante en l'avenir, qu'est l'Inde aujourd'hui et une société vieillissante, qui vit plutôt dans la crainte de lendemains moins favorables qu'hier. L'Europe, forte des profonds changements accomplis au cours des dernières décennies, aurait tout à gagner à aborder les évolutions à venir avec plus de sérénité.

## L'AFRIQUE ÉMERGENTE FACE AUX DÉFIS DE SA CROISSANCE

Huitième conférence internationale Europe-Afrique

Annecy – 29-31 août 2008

La huitième conférence internationale Europe-Afrique de l'Institut Aspen France s'est tenue sur les bords du Lac d'Annecy du 29 au 31 août 2008. Dans un contexte particulièrement incertain, marqué par la crise sans précédent qui frappe l'économie mondiale et affecte l'Afrique via le repli du commerce international, la volatilité des prix des matières premières ou encore le retrait des investissements directs étrangers, l'objet des débats était d'identifier les défis et opportunités que représente pour le continent la profonde modification de la répartition internationale du travail et des richesses en train de se produire.

### Quels défis et opportunités se présentent à l'Afrique ?

S'agissant des défis, la pauvreté, toujours endémique en dépit des progrès constatés dans certains pays, et le risque de famine ont été très présents lors des débats, plus encore que les questions plus traditionnelles de santé. Constituent également des préoccupations majeures la gestion de l'explosion démographique et d'un capital humain extraordinairement jeune, la maîtrise d'une urbanisation galopante (l'Afrique compte aujourd'hui quarante villes de plus d'un million d'habitants contre une seulement en 1960, Johannesburg) et les besoins corrélatifs en infrastructures, enfin l'amélioration de la gestion publique, tant en termes d'efficacité que d'intégrité et de transparence.

Du côté des opportunités, l'Afrique dispose d'avantages compétitifs et géostratégiques majeurs : tout d'abord l'espace (le continent est quasiment vide et ces réserves foncières sont clairement un atout pour l'avenir), les matières premières (richesses des sols et sous-sols) et bien sûr les hommes (fort potentiel de productivité, sans oublier l'atout que constituent les femmes et le dynamisme des entrepreneurs privés) ; ensuite la hausse, fût-elle temporairement interrompue, du prix des matières premières et par conséquent l'afflux sans précédent de revenus pour les producteurs africains, dont il serait possible de tirer parti

pour investir dans la croissance future ; enfin l'amélioration de la performance macro-économique sous l'effet de politiques économiques plus pertinentes et de la réduction de l'endettement public résultant des efforts de restructuration entrepris avec l'aide de la communauté internationale.

### Quelles actions engager prioritairement ?

Trois secteurs sont identifiés comme déterminants. L'agriculture tout d'abord : il est indispensable que l'Afrique assure l'alimentation de ses populations. Des efforts doivent pour cela être faits au niveau local, au niveau régional et au niveau international. Au niveau local, dépasser le stade de l'agriculture familiale de subsistance suppose la mise en place de véritables mécanismes de marché et d'un droit foncier permettant l'essor du financement en micro-crédit. Au niveau régional, l'Afrique aura besoin de coordonner les interventions publiques, à l'instar de la politique agricole commune européenne (un pays seul ne peut y parvenir, comme l'a montré l'échec des politiques françaises agricoles). Au niveau international, il est indispensable que les négociations du cycle de Doha aboutissent.

Les matières premières ensuite. Il serait aberrant que l'Afrique abandonne ses avantages compétitifs sur cette question centrale, au gré d'accords passés ici ou là avec l'extérieur par des États qui seraient eux-mêmes en concurrence entre eux. L'Afrique doit agir de façon concertée, là aussi à l'échelon régional, se doter d'un cadre de gestion assurant que la rente des matières premières est collectée et réinvestie de manière transparente, sans gaspillage et favorisant l'éclosion d'activités économiques connexes (à l'image, toute proportion gardée, de la manière dont le fonds souverain norvégien a géré la rente pétrolière de ce pays).

L'investissement et les PME enfin. Le recours au partenariat public-privé est essentiel. Il faut un système financier local honnête et efficace, notamment en faveur des plus petites structures à l'aide de mécanismes de garantie. L'abaissement du coût du capital est une condition *sine qua non* pour que l'investissement en Afrique génère une rentabilité, ajustée du risque, comparable aux perspectives offertes dans d'autres régions du monde.

### Des actions à conduire vis-à-vis des partenaires internationaux aussi bien que des politiques

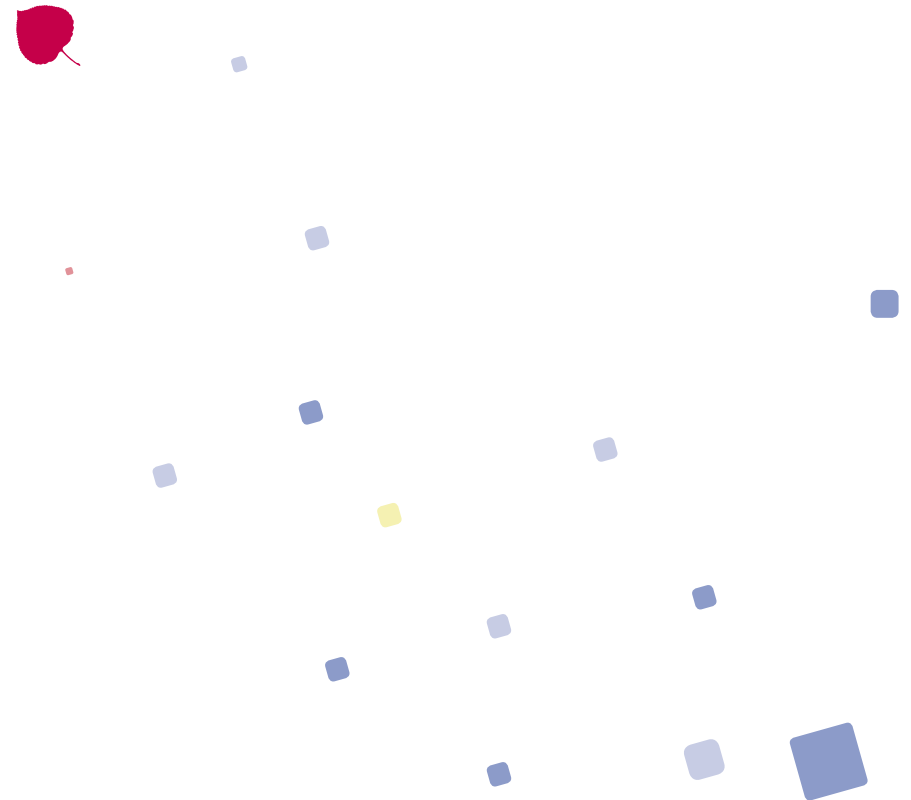
L'Afrique est riche de partenaires qui s'intéressent à elle aujourd'hui. Leur multiplicité est certainement porteuse pour son avenir. Les partenaires nouveaux doivent toutefois être regardés – tout comme l'ont été les partenaires anciens – avec un œil critique, qu'ils soient privés ou publics. L'Afrique aurait tout intérêt à tirer partie des « *avantages comparatifs* » de chaque relation, ce qui contribuerait à une meilleure coordination de l'aide.

L'Europe s'intéresse-t-elle vraiment encore à l'Afrique ? Les vingt-sept États membres et l'Union européenne ont indubitablement un intérêt pour l'Afrique : il serait d'ailleurs étonnant qu'il en soit autrement, en cette période où tout le monde s'intéresse à l'Afrique. Le problème de l'Europe réside d'abord en elle-même : elle doit résoudre la question de sa propre cohésion. C'est peut-être pour cela qu'elle donne l'impression de moins s'intéresser à l'Afrique, ce qui ne devrait être que le temps d'une parenthèse.

Ce dont l'Afrique a fondamentalement besoin du côté du politique, c'est de la démocratie : pas seulement l'État de droit, mais aussi la défense des droits et libertés fondamentaux, la transparence dans la relation avec la presse, et enfin la sécurité. Cet ensemble de valeurs doit guider les priorités de l'Afrique. Si la démocratie au sens occidental du terme n'est pas bien adaptée à la solution des problèmes africains, il appartient aux Africains de définir eux-mêmes le modèle qu'ils entendent promouvoir dans le respect de ces valeurs.

### L'Afrique n'a pas de temps à perdre.

Elle doit sans tarder s'adapter au monde qui bouge, avec une vision à moyen et long terme et surtout une vision à l'échelon régional. L'unité de mesure est désormais de 500 millions d'habitants, ce qu'a bien compris l'Europe. Les pays africains doivent s'unir politiquement, d'une manière qu'il leur appartient de déterminer, pour atteindre une dimension qui leur permette d'exister en tant qu'ensemble.



## HOMMAGE À RAYMOND BARRE

Lyon – 17 septembre 2008

« *Un homme qui voyait loin et juste* ». Tel est le point commun entre le professeur d'économie, le haut fonctionnaire, l'homme d'État et l'élu local que fut Raymond Barre, dont Jean-Luc da Passano, vice-président du Conseil général du Rhône, dressa le portrait en ouverture de la soirée d'hommage organisée le 17 septembre à Lyon.

L'Institut Aspen France a tenu à commémorer la mémoire de son ancien président, à l'occasion du premier anniversaire de sa disparition, en illustrant tout particulièrement les diverses facettes de son engagement de terrain, à Lyon et en Rhône-Alpes. Pour Jean-Michel Daclin, adjoint au maire de Lyon, Raymond Barre restera l'homme qui a permis à Lyon de trouver sa place sur l'échiquier international.

Alain Bideau, le directeur du Centre Jacques Cartier, a rappelé comment Raymond Barre, alors député du Rhône, avait renforcé la coopération scientifique entre le Québec et la France, en inaugurant la tradition de visites alternées des premiers ministres français et québécois. Mais Alain Bideau a surtout souligné l'aide que lui avait apportée le député du Rhône lors du lancement de ce centre d'études et de recherches, auquel Charles Mérieux a apporté un large soutien.

L'encouragement donné par Raymond Barre à la science a été rappelé également par Philippe Desmarescaux, vice-président de la Fondation scientifique de Lyon et du Sud-Est et de Biovision. « *Raymond Barre s'intéressait à l'articulation entre les sciences de la vie et la société* », a-t-il expliqué. « *En mettant à notre disposition son carnet d'adresses, l'ancien premier ministre a permis à Biovision de se développer véritablement.* »

L'ancien préfet Jean-Pierre Lacroix a ensuite évoqué le combat mené par Raymond Barre pour hâter la réalisation de la transalpine Lyon Turin, essentielle aux yeux de l'européen convaincu qu'était l'ancien premier ministre.

Comme l'a rappelé Michel Pébereau, président de BNP Paribas, qui a succédé à la présidence de l'Institut Aspen à l'ancien maire de Lyon : « *Nous connaissons Raymond Barre, l'homme d'État, l'homme de science. À Lyon, nous avons découvert l'homme d'entreprise.* » M. Pébereau a souligné l'engagement de Raymond Barre dans les nombreux projets cités, son souci de créer de la valeur mais aussi de créer du sens. Il a souligné combien Raymond Barre était aussi un homme de cœur, qui savait par son intelligence aller à l'essentiel tout en étant disponible pour écouter les autres.

L'Institut Aspen France rendra un nouvel hommage à Raymond Barre en juin 2009 au Sénat : un colloque sera organisé avec l'Institut de France, la Fondation nationale des sciences politiques et deux membres de l'entourage de l'ancien premier ministre, Francis Gavois et Yvette Nicolas.

## QUELS CONTOURS POUR LES POLITIQUES EUROPÉENNES À L'HORIZON 2020 ?

Troisième Forum Européen des Think Tanks

Paris – 19-20 septembre 2008

L'année 2008 a interpellé l'Europe de manière inattendue. Les crises financières, russo-géorgienne, énergétique et climatique ont mis en évidence le caractère global des bouleversements qui s'imposent aux économies et aux sociétés contemporaines. À mi-parcours de la présidence française, il est clairement apparu que l'affirmation de l'Europe sur la scène internationale et sa capacité à affronter les crises étaient plus que jamais, nécessaires.

C'est dans le contexte d'une « *présidence de crises* » et dans la perspective du réexamen des politiques communes et de leur financement en 2008-2009, que le 3<sup>e</sup> Forum Européen des *Think Tanks* a été réuni. Au-delà de l'identification des défis à moyen terme, les débats ont été l'occasion d'un examen des blocages – budgétaires, institutionnels et politiques – qui entravent l'intégration et pourraient compromettre l'adaptation de l'Union européenne aux nouveaux équilibres mondiaux. Les intervenants ont tenté d'apporter des recommandations pour que les Européens donnent à l'Union la capacité d'agir et de réagir, plutôt que de la condamner à subir.

Les discussions ont eu lieu en trois sessions. Elles ont permis de dégager les lignes d'analyses communes et les clivages sur la manière d'envisager l'UE à l'horizon 2020, la nature et l'intensité de défis qu'elle devra relever, et la façon de les affronter, notamment sur le plan budgétaire.

### Les politiques communautaires : état des lieux et perspectives

Du point de vue du projet européen, l'année 2008 a été une année d'ombres et de lumières. D'un côté, le « *non* » irlandais au Traité de Lisbonne a fait entrer l'Europe dans une crise institutionnelle. Cette crise oblige une nouvelle fois à s'interroger sur la manière de « *relancer la machine* » et de renforcer la relation

entre citoyens et décideurs européens. De l'autre, face à un ensemble de crises globales d'envergure – financière, géostratégique, environnementale – et de la « *crise de gouvernance mondiale* », l'action à échelle européenne s'avère plus nécessaire que jamais. L'Europe est donc appelée à « *se tourner vers l'extérieur* », ce qui nous encourage à réfléchir au rôle de l'Union dans un monde multipolaire et à redéfinir l'ensemble des politiques communautaires à la lumière des nouveaux défis globaux.

Les discussions lors de la première session introductive ont témoigné de ce « *double regard* » sur l'Europe – extérieur et intérieur. Si ces deux visions se révèlent « *probablement toutes deux valables* », il existe une contradiction quant à la méthode pour y apporter des réponses. Tandis que l'une réclame « *des résultats et de la rapidité d'action* », l'autre exige au contraire « *de la démocratie et la lenteur* ». Chaque solution implique également une vision différente du budget européen et de son adaptation aux défis du futur.

### Les défis européens : Quelles ressources ? Quelle gestion ?

Cette deuxième session s'est déroulée au cours de trois ateliers, chacun visant à analyser un défi d'importance majeure et à dégager des recommandations pour les débats budgétaires à venir :

- Le défi de la gestion des ressources durables, où l'on a parlé énergie et climat, agriculture et alimentation.
- Le défi des solidarités, avec deux visions contrastées entre d'un côté ceux qui estiment nécessaire de renforcer la politique de cohésion et d'actualiser la réglementation sociale européenne, et de l'autre ceux qui, doutant de la pertinence de l'échelon européen en ces matières, préconisent plutôt d'accélérer la mise en place de la stratégie de Lisbonne au niveau national.
- Le défi de la mobilité, tant interne – au sein de l'Union – qu'externe – vis-à-vis du reste du monde et des flux migratoires.

L'Europe à horizon 2020 : Que faire ? Comment ?

Tirant les leçons des analyses précédentes, cette session a tenté de dégager des recommandations pour mettre l'Union européenne d'aujourd'hui sur la voie d'une action à la hauteur des défis de 2020.

Les intervenants ont insisté sur l'absence d'alternative à l'Union européenne : « les États européens n'ont plus la dimension suffisante, seule l'Europe peut faire face aux défis. » « L'horizon 2020 sera dominé par l'urgence de faire face aux défis globaux, dans un monde en pleine mutation, plus globalisé, plus multipolaire, plus compétitif, peut-être plus conflictuel. » Pour autant, c'est le scepticisme qui domine quant à la volonté des dirigeants européens de se mobiliser de manière conjointe et coordonnée.

De nombreuses inquiétudes ont notamment été formulées à propos du déroulement des prochaines négociations sur les perspectives financières après 2013. Deux approches distinctes de la réforme du budget ont été proposées : les uns préconisent une meilleure utilisation du budget européen existant à enveloppe constante ; toutefois la majorité des intervenants n'envisage pas d'autre issue pour relever les défis que l'augmentation du budget commun. C'est autour des trois fonctions classiques de R. Musgrave que la répartition des dépenses est préconisée : le financement des dimensions collectives du développement (infrastructures, investissements à long terme) ; la cohésion sociale (dépenses dites de « redistribution » telles que les fonds structurels) ; la stabilité macro-économique au travers d'interventions budgétaires de nature contra-cyclique, comme celles qu'ont entreprises les États-Unis pour endiguer la crise actuelle.

Mais l'action commune bute aussi sur la faiblesse de la gouvernance actuelle. Cette question apparaît d'autant plus alarmante pour l'avenir de l'Union européenne que la ratification du Traité de Lisbonne est incertaine. Quoi qu'il advienne à cet égard, quatre réformes institutionnelles sont jugées incontournables par les participants au débat : la présidence permanente du Conseil, le renforcement des pouvoirs de co-décision du Parlement européen, le passage du vote à l'unanimité au vote à la majorité qualifiée et la représentation unique dans les institutions internationales.

## et aussi...



### DÉCLIN OU RÉINVENTION : OÙ EN EST LA FRANCE ?

Nicolas Baverez, avocat au barreau de Paris, associé du cabinet Gibson, Dunn & Crutcher Lyon – 8 février 2008

Nicolas Baverez, avocat, historien et économiste, était l'invité d'un petit déjeuner-débat de l'Institut Aspen France à Lyon le 8 février 2008. Interrogé sur les éléments de déclin et de dynamisme à l'œuvre dans notre pays ainsi que sur les stratégies de « ré-invention » qui pourraient faciliter les transformations en France, il a également évoqué à cette occasion la situation de l'économie mondiale, s'inquiète des conséquences prévisibles de la crise des *sub-primes* aux États-Unis et de la tempête qui risquait de balayer les banques américaines et qui frapperait inévitablement, avec quelques mois de retard, les économies européennes.

### QUE PEUT FAIRE L'OCCIDENT FACE AUX FONDAMENTALISMES RELIGIEUX ?

Régis Debray, écrivain, président fondateur de l'Institut Européen de Sciences des Religions Lyon – 28 mars 2008

À l'invitation de l'Institut Aspen France, Régis Debray est venu expliquer sa conviction profonde que toute société a besoin de croyances, de symboles et de leaders charismatiques pour survivre, et qu'une des difficultés actuelles de l'Europe est qu'elle manque de souffle et de projets capables de mobiliser ses habitants. Une interrogation sur le sens de la vie et sur la place de la religion dans une société laïque qui traverse la vie et l'œuvre de Régis Debray depuis quarante ans.



« Déclin ou réinvention : où en est la France ? »  
Lyon, 8 février 2008.



« Que peut faire l'Occident face aux  
fondamentalismes religieux » par Régis Debray  
Lyon, 28 mars 2008.

## **SORTIR DE L'AUTORITARISME DANS LE MONDE ARABE : LE RÉVEIL DES SOCIÉTÉS**

Basma Kodmani, *directrice de l'Arab Reform Initiative*  
Paris – 19 juin 2008

L'état des réformes dans le monde arabe paraît décevant si l'on en juge seulement par les changements, encore très ténus, dans les pratiques de gouvernement des régimes en place. Mais d'autres indicateurs révèlent, en filigrane, un changement de comportement des sociétés : apparition de nouvelles forces politiques, transformation des esprits et émergence de contestations. Le progrès de cette « *démocratie par le bas* » sera lent, mais il est en marche. Tels sont les points développés par Basma Kodmani lors d'un petit-déjeuner organisé par l'Institut Aspen France le 19 juin 2008 à Paris, conjointement avec la chaîne d'information européenne Euronews et la Banque Mondiale.

## **RENCONTRE ASPEN-ADMICAL AUTOUR DES NOUVEAUX ENJEUX DU MÉCÉNAT**

Sylvie Burgat, *directrice des Biennales de Lyon*  
Franck Ponsonnet, *directeur général adjoint de Diagonale*  
*et président du Club des Biennales*  
Lyon – 24 juin 2008

L'Institut Aspen France et Admical, association de promotion du mécénat d'entreprise dans les domaines de la culture, de la solidarité, de l'environnement et du sport, ont organisé conjointement le 24 juin un petit-déjeuner débat sur le thème du mécénat et de ses nouveaux enjeux. Quelques semaines avant la Biennale de la Danse, prévue au mois de septembre 2008 à Lyon, Aspen et Admical avaient choisi d'accueillir Sylvie Burgat et Franck Ponsonnet. Cette rencontre a permis d'engager un dialogue sur les motivations et bénéfices du mécénat et sur les dynamiques de collaboration.

## **MÉDIAS ET DÉCIDEURS : LIAISONS DANGEREUSES ?**

Jean-François Kahn, *co-fondateur de Marianne*  
Jean-François Lanneluc, *directeur de cabinet*  
*du sénateur-maire de Lyon et directeur*  
*de la communication de la ville de Lyon*  
Dominique Wolton, *sociologue et directeur*  
*du laboratoire « Information, communication*  
*et enjeux scientifiques » du CNRS*  
Débat animé par Stéphane Paoli, *journaliste à France Inter*  
Lyon – 25 juin 2008



« Médias et décideurs : Liaisons dangereuses ? »  
par Jean-François Kahn, Jean-François Lanneluc  
et Dominique Wolton – Lyon, 25 juin 2008.

Dirigeants d'entreprises et responsables politiques d'un côté (à la fois lecteurs, annonceurs, objets d'articles), journalistes, dirigeants ou propriétaires de groupes de presse de l'autre côté peuvent-ils concevoir une relation saine et sereine ? Tel était le thème de la soirée débat organisée par le mensuel économique régional *Acteurs de l'économie* et l'Institut Aspen France le 25 juin à Lyon. Au menu des discussions, la proximité entre médias et politiques, l'évolution des pratiques journalistiques et de communication et une interrogation sur l'état du contre-pouvoir que représente l'information dans une démocratie.

## **ACTUALITÉ DES TENSIONS ET PERSPECTIVES DE PACIFICATION AU LIBAN**

Amine Gemayel, *ancien Président de la République libanaise*  
Paris – 19 septembre 2008

Figure emblématique du Liban, ancien Président de la République libanaise, Amine Gemayel a répondu à l'invitation de l'Institut Aspen France pour deux interventions d'exception. Le jeudi 18 septembre, l'ancien chef de l'État a livré aux jeunes élus réunis dans le séminaire « *Jeunes leaders Politiques* » son témoignage de l'exercice du pouvoir dans un pays déchiré par la guerre. Le lendemain, il s'est adressé à un auditoire plus diversifié, composé d'élus, de



dirigeants d'entreprises, de hauts fonctionnaires et d'universitaires, se montrant relativement optimiste pour l'avenir de son pays.

Évoquant la récente reprise du dialogue national entre les différents groupes politiques à Beyrouth, l'ancien président a estimé que des progrès ont été enregistrés et que le Liban peut à nouveau jouer un rôle de modèle dans la réconciliation à l'échelle du Moyen-Orient. Il s'est dit confiant que, lorsque la crise iranienne sera résolue, le Hezbollah perdra sa raison d'être. Selon lui, plus que l'intégrisme chiite, c'est le fondamentalisme sunnite qui présente une menace pour le Liban.

### RENCONTRE ASPEN-ADMICAL AUTOUR DES NOUVEAUX ENJEUX DU MécÉNAT

Thierry de La Tour d'Artaise, *président-directeur général de Seb*

Christian Coutin, *délégué général de la Fondation Seb*

Lyon – 30 septembre 2008

« Historiquement, le groupe Seb a toujours lutté contre l'exclusion. Une des marques du groupe, Tefal, organise depuis longtemps des activités d'alphabétisation. Nous avons fini par ressentir le besoin de fédérer les différentes initiatives existantes. C'est ainsi qu'est née en 2007, la Fondation Seb. » Aujourd'hui délégué général de cette fondation, Christian Coutin a ainsi expliqué son fonctionnement aux participants à un petit déjeuner organisé par l'Institut Aspen France, le 30 septembre, à Lyon.

Thierry de la Tour d'Artaise, président-directeur général de Seb, pense les actions de la Fondation comme un « portefeuille de projets ». Les projets sont choisis par un comité opérationnel, qui fait preuve d'une grande sélectivité : quatre projets sur cinq présentés à la Fondation sont refusés. Les projets retenus sont ensuite suivis de près par des volontaires ; une centaine d'employés de Seb donne du temps ou de l'argent en appui aux projets.

À l'action de la fondation s'ajoutent des opérations ponctuelles. Par exemple, après le tremblement de terre dans le Sichuan, le groupe Seb, qui est installé en Chine, a participé au financement de la reconstruction d'écoles détruites.

« Ce que nous avons surtout appris », conclut Thierry de la Tour d'Artaise, « c'est qu'un projet n'est pas une question d'argent. On peut démarrer de grandes choses avec un tout petit projet au départ. L'important, c'est d'avoir une vision, un axe, une gouvernance. »

### LA CAMPAGNE ÉLECTORALE AMÉRICAINE : AU-DELÀ DES ENJEUX, LE SUCCÈS D'UN HOMME

Anne Swardson, *journaliste, rédactrice en chef à l'agence Bloomberg*

Lyon – 23-24 octobre 2008

Comment expliquer le succès de Barack Obama, crédité ce 24 octobre de dix à douze points d'avance sur son rival républicain, John McCain, dans une lutte que tous les spécialistes annonçaient très serrée ? À deux semaines du scrutin présidentiel américain, Anne Swardson a décrypté les stratégies des candidats et les enjeux de la campagne électorale.

Au-delà de l'espérance que veut susciter le candidat démocrate, notamment auprès des plus jeunes électeurs, Anne Swardson attire notre attention sur l'importance du travail de terrain fourni par l'équipe d'Obama. La rigueur avec laquelle le candidat démocrate et son équipe ont battu la campagne, canton par canton, a permis non seulement de convaincre un grand nombre d'électeurs inscrits, mais aussi de faciliter l'inscription de nouveaux électeurs. Cette volonté d'aller chercher les voix, même les plus improbables, contraste avec la stratégie de John McCain qui s'est concentré sur les États plus traditionnellement républicains ainsi que sur les « swing states », ces états où aucun des deux candidats ne parvient à dégager une nette majorité. Cette même philosophie



« États-Unis : les enjeux d'une élection présidentielle »  
Lyon, Petit déjeuner du 24 novembre 2008.



« États-Unis : les enjeux d'une élection présidentielle »  
Lyon, Conférence-débat du 23 novembre 2008.

permet aujourd'hui à Barack Obama de disposer de fonds de campagne colossaux, représentant plus du double de ceux de John McCain.

C'est aussi dans cette fin de campagne que les personnalités des candidats se dévoilent. Anne Swardson constate que John McCain est mal à l'aise en compagnie de sa colistière Sarah Palin. Dans le même temps, la crise financière mondiale a révélé un Barack Obama calme et serein, donnant le sentiment de comprendre les tenants

et les aboutissants de la crise en cours. La question de sa couleur de peau a été progressivement écartée de la campagne et semble aujourd'hui n'influencer qu'une minorité d'électeurs.

## QUELLES VOIES NOUVELLES POUR L'ÉCONOMIE MONDIALE ?

Jean-Hervé Lorenzi, *président du Cercle des Économistes*

Rémy Weber, *président directeur général de la Lyonnaise de Banque*

Lyon – 24 novembre 2008

Dans cette période de turbulences financières, quels regards peut-on porter sur la crise et ses conséquences, sur le plan micro mais aussi macro-économique ? C'est la question à laquelle se sont efforcés de répondre Jean-Hervé Lorenzi et Rémy Weber lors d'une soirée débat organisée par l'Institut Aspen France le 24 novembre 2008 à Lyon.

En tant que banquier, qui se revendique chef d'entreprise, Rémy Weber insiste d'emblée sur le fait que cette crise est une crise de l'éthique professionnelle. Pour autant, les banquiers ne sauraient être transformés en boucs émissaires. C'est d'ailleurs la qualité de la relation entre les banquiers et les entreprises et la confiance qui en résulte, qui permettront de sortir de la crise. La crise est aussi une crise de liquidités, dont la durée dépendra de l'efficacité de

l'intervention publique pour restaurer la confiance, de la baisse des prix pour que les actifs redeviennent attractifs, et enfin de la vitesse d'ajustement des stocks.

Pour l'économiste Jean-Hervé Lorenzi, nous sommes dans une crise extrêmement grave, de l'ordre de la dépression plus que de la récession. L'année 2008 restera dans l'histoire non pas comme celle de la crise financière, mais comme l'année où survinrent trois phénomènes majeurs, dont on peut aujourd'hui penser qu'ils bouleverseront le monde en profondeur : l'échec des négociations de Doha dans le cadre de l'Organisation Mondiale du Commerce ; l'émergence des fonds souverains, propriété des États, qui n'agissent plus dans une logique seulement financière, ce qui posera désormais la question de la propriété du capital ; enfin la volatilité extrême des marchés des matières premières, très supérieure à la réalité de l'offre et de la demande, avec des variations de prix de grande ampleur sans explication rationnelle.

Après une période d'expansion effrénée, l'économie mondiale a ralenti en quelques mois de manière incroyable. L'année 2009 risque ainsi d'être difficile, avec une croissance mondiale faible. Ce sera au mieux une année « plate » avant espérons-le un redémarrage, plus ou moins lent, en 2010. Pour reprendre le chemin de la croissance, les gouvernants devront régler de multiples problèmes à la fois : absorber des liquidités surabondantes, limiter la volatilité du marché des matières premières, trouver un équilibre dans les échanges de biens et de services.

Les deux intervenants se sont accordés sur un point : la relance est possible si elle est rapide et coordonnée. Les politiques ont pris tardivement conscience de la crise mais l'on peut se féliciter que lors du G20 les chefs d'États et de gouvernement aient mis l'accent sur les plans de relance plus que sur la réforme financière. En laissant de côté – provisoirement – la question des déficits publics, ils semblent décidés à agir vite et fort, avec des plans de relance massifs orientés vers l'offre plus que la demande.

# les séminaires de leadership

## JEUNES LEADERS POLITIQUES

L'Institut Aspen France a organisé en 2008 la troisième édition du programme « *Jeunes Leaders Politiques* », un séminaire de développement de *leadership* destiné à la génération émergente des hommes et femmes politiques, français et francophones.

Les raisons qui nous avaient amenés à lancer cette initiative en 2006 demeurent d'actualité : les jeunes élus qui débutent dans l'exercice de mandats politiques n'y sont généralement pas préparés autrement que – au mieux – par le compagnonnage avec des élus plus chevronnés, les difficultés qu'ils rencontrent et dont éventuellement ils savent méditer les enseignements pour l'avenir, ou enfin les recommandations de quelque conseil en communication.

Pourtant, face à des citoyens plus exigeants, un contexte économique et financier qui laisse peu de marges de manœuvre, une capacité d'action des décideurs publics érodée par l'internationalisation et la libéralisation de l'économie et de la société, il y a manifestement un vrai besoin de méthode – pour hiérarchiser des priorités, définir une stratégie, construire des alliances, négocier, conduire un conflit s'il le faut, mettre en œuvre des réformes, etc.

Vingt et un jeunes élus ont participé à l'édition 2008 du séminaire, sélectionnés par un jury qui était, cette année, présidé par Valéry Giscard d'Estaing, ancien Président de la République.

**Gaëlle Abily**, vice-présidente du Conseil régional de Bretagne • **Lynda Asmani**, conseillère municipale du X<sup>e</sup> arrondissement de Paris • **Nathalie Berlu**, adjointe au maire de Pantin (Seine-Saint-Denis) • **Anne Curan-bidault**, conseillère municipale de Lamorlaye (Oise) • **Malina Edreva**, conseillère municipale, présidente

de la commission éducation et culture, Ville de Sofia, Bulgarie • **Fatima Farhat**, conseillère municipale de la ville de Casablanca, Maroc • **Philippe Henry**, député fédéral, Belgique • **Bouthayna Iraqui**, députée, Maroc • **Igor Klipii**, député, Moldavie • **Nicolas Lebas**, maire de Faches-Thumesnil (Nord), vice-président de Lille Métropole Communauté Urbaine • **Sébastien Leroy**, conseiller municipal d'Annoeullin (Nord) • **Jean-Charles Luperto**, Bourgmestre de Sambreville, député wallon, Belgique • **Pierre Maudet**, maire de Genève, Suisse • **Lara Million**, adjointe au maire de Mulhouse, (Haut-Rhin) • **Catalin-Ioann Nechifor**, député au Parlement européen, Roumanie • **Gaël Perdriau**, conseiller municipal de Saint-Étienne (Loire) • **Franck Pia**, adjoint au maire de Beauvais (Oise), conseiller régional de Picardie • **Pascal Popelin**, vice-président du conseil général de Seine-Saint-Denis, adjoint au maire de Livry-Gargan (Seine-Saint-Denis) • **Christophe Rouillon**, maire de Coulaines (Sarthe), conseiller général de la Sarthe • **Gerry Sklavounos**, député à l'assemblée nationale du Québec, adjoint parlementaire de la ministre du développement durable, de l'environnement et des parcs, Canada • **Najat Vallaud-belkacem**, adjointe au maire de Lyon (Rhône), conseillère générale du Rhône.

Le séminaire s'est déroulé en quatre modules, de deux jours chacun, échelonnés entre mai et novembre 2008, avec pour objectif d'explorer les fonctions et les sources du *leadership* politique. Autrement dit : comprendre le rôle spécifique que jouent les *leaders*, dans l'univers politique comme dans d'autres contextes, les techniques, savoir-faire et savoir-être qu'ils développent pour cela, ainsi que les sources de leur légitimité, du « *capital politique* » qui leur permet d'assumer effectivement ce rôle.

Ainsi, les trois premiers modules ont passé en revue les trois fonctions majeures du *leadership* (exprimer une vision, la faire partager, conduire le changement qui en découle), le dernier module venant conclure le cycle en explorant les ressorts du *leadership*.

**Construire et exprimer une vision.** Le premier module était consacré au rôle de « visionnaire » des *leaders* : comment élaborer et formuler une vision, un projet politique capable de mobiliser les citoyens ? Comment se projeter vers demain et non seulement résoudre les problèmes d'aujourd'hui, qui seront bientôt ceux d'hier ?

**Convaincre, négocier, combattre.** Le deuxième module s'est intéressé au rôle du *leader* en tant que bâtisseur de consensus, ou – à défaut de consensus – négociateur d'alliances, voire stratège d'un rapport de forces. Celui qui sait faire partager sa vision, y rallier suffisamment d'adhésions et de soutiens pour pouvoir la mettre en œuvre. Cela passe par la conviction, parfois par la négociation – lorsque la conviction n'a pas suffi à emporter l'adhésion du plus grand nombre –, parfois enfin par le conflit lorsque, pour sortir d'une impasse, un *leader* estime nécessaire de placer ses adversaires face à leurs responsabilités.

**Conduire le changement.** Le troisième module était consacré au *leader* dans la partie de son rôle consistant à faire effectivement changer le cours des choses dans la durée, à obtenir des diverses parties prenantes non seulement une approbation du bout des lèvres mais l'adoption effective de nouveaux comportements. C'est tout l'art, souvent sous-estimé, de la mise en œuvre.

**Construire sa crédibilité.** Le quatrième module a conclu cet examen des fonctions du *leadership* par une réflexion sur ses sources. Comment le *leader* politique construit-il peu à peu sa crédibilité, sa légitimité, son « *capital politique* », ce qui fait qu'il sera écouté quand il parlera, qu'il sera jugé fiable quand il faudra négocier, qu'il inspirera suffisamment de confiance lorsqu'il proposera des réformes difficiles ?

Au cours de chacun des modules, les réflexions des participants ont été alimentées de quatre manières : par le témoignage de *leaders* reconnus, issus du monde politique ou d'autres univers, qui sont venus partager leur expérience ; par une formation à diverses techniques utiles au *leadership* (scénario planning, négociation, conduite du changement) ; par la lecture et la discussion de textes choisis (de Max Weber à Italo Calvino en passant par Marc Bloch,

Jean Monnet ou encore Margaret Thatcher) ; enfin par un accompagnement en *coaching* et développement personnel.

Nous remercions très sincèrement les personnalités qui ont accepté de consacrer une part de leur temps et de leur compétence à ce séminaire :

Jérôme Chartier, député du Val d'Oise, maire de Domont • Yves Enregle, professeur à l'Institut de Gestion Sociale (IGS), psychanalyste, vice-président du Groupe IGS • Alain Eraly, président de Solvay Business School, Université libre de Bruxelles • Geneviève Ferone, directeur du développement durable, Veolia Environnement • Amine Gemayel, ancien président de la République, Liban • Giovanni Grevi, chercheur, Institut d'études de sécurité de l'Union européenne • Béatrice Houchard, journaliste, chef du service politique au quotidien *Le Parisien* • Laurence Laigo, secrétaire nationale, Cfdt • Alain Pekar Lempereur, professeur de négociation, Essec • Jean-François Manzoni, professeur de leadership et développement organisationnel, Imd • Denis Muzet, président de l'Observatoire du débat public, directeur général de Médiascopie • Dominique Reynie, professeur de sciences politiques, Institut d'études politiques de Paris • Franck Riboud, président directeur général, Danone • Louis Schweitzer, président du conseil d'administration, Renault • Yves-Thibaut de Silguy, président du conseil d'administration, Vinci



« Jeunes Leaders Politiques » – Promotion 2008



# Le regard de Jean-Claude Juncker sur le *leadership* politique

**Invité d'honneur du dîner de clôture du séminaire « Jeunes Leaders Politiques », Jean-Claude Juncker, Premier ministre du Luxembourg, président de l'Eurogroupe, a expliqué sa conception et sa pratique du leadership politique dans un discours dont voici quelques extraits.**

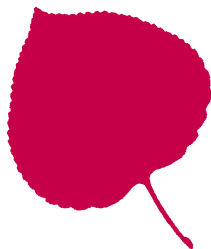
« S'il fallait une définition du *leadership*, je dirais que c'est l'art de conduire une action collective pour atteindre des objectifs à faire partager au plus grand nombre. Le *leadership* ne vaut rien sans l'adhésion des autres.

Il faut vouloir, avoir la volonté de conduire. Ce n'est pas par hasard qu'on devient homme politique – avec l'arrogance de penser qu'on a la capacité d'entraîner les autres, qu'on aura le talent, l'énergie, le pouvoir de faire la différence.

Parmi les qualités nécessaires pour prétendre au *leadership*, il faut la capacité de ne pas être trop fixé sur le court terme. Celui qui prétend au *leadership* doit porter son regard sur le long terme, savoir se détourner des moments agréables du populisme à court terme, refuser le plaisir de servir à l'opinion publique les propos qu'elle attend et qui assureront une popularité immédiate. Il faut savoir entraîner les autres vers des horizons lointains mais pas trop éloignés. À cet égard, je suis assez méfiant envers ceux qui ne sont candidats qu'à un seul mandat. Il faut toujours deux mandats : l'un pour expliquer puis faire, l'autre pour parfaire.

Il faut avoir des convictions inébranlables quand il s'agit de l'essentiel, mais on ne peut avoir de convictions fortes sur tout. Il y a juste quelques principes essentiels. Ce sont ces quelques convictions de fond qui identifient aux yeux des autres votre personne, votre pensée et votre action. Nuancez vos convictions mais ne changez pas de convictions. Elles ne doivent pas se retourner sur l'inspiration d'un seul moment. Ces convictions sont le fruit d'une pensée qui s'est abreuvée à plusieurs sources pour pouvoir acquérir sa force. Avoir des convictions ne signifie pas qu'on ne peut pas changer d'avis, mais pas trois fois par semaine ! Si vous changez d'avis, dites-le, dites pourquoi. La réflexion humaine peut évoluer. Et bien sûr, veillez à ce que vos actions correspondent à vos convictions.

Si on veut exercer un *leadership*, il faut s'intéresser aux autres, lire, apprendre, écouter, connaître les choix des autres, savoir ce que furent leurs malheurs, ce que sont leurs espoirs. Il faudrait en Europe étudier la littérature comparée, il faudrait comprendre les manières de penser le monde qui sont celles de nos voisins.



On ne peut pas exercer de *leadership* sans inciter ceux qui nous entourent à la contradiction permanente. J'exige de mes conseillers qu'ils argumentent le contraire de ma position, pour que je sois obligé de leur prouver que j'ai raison. Le mieux est de le faire en petit comité, les gens y sont plus exigeants. Se laisser convaincre par ses proches aussi. Il faut être des constructeurs de consensus, de vrais consensus c'est-à-dire des compromis auxquels on ajoute des solutions, c'est cela qui constitue un vrai consensus.

Il faut savoir saisir la chance du moment, ce qui est possible si on a des convictions. Et il faut savoir ne pas accepter le cours des choses. Je suis toujours impressionné par ceux qui savent dire « non », qui ont su imposer des choix par conviction.

Et il faut parfois savoir se faire oublier, même si on a raison, quitte à savoir s'affirmer lorsqu'on aura tendance à vous oublier en rappelant ce qu'on a fait de positif.

Pour conclure : le *leadership* ne s'apprend pas mais il n'est pas naturel pour autant. Le *leadership* se construit, se développe, c'est le fruit d'une évolution de la pensée plus que de l'inspiration immédiate. »

© Institut Aspen France



« Jeunes Leaders Politiques » Jean-Claude Juncker.

## YOUNG POLITICAL LEADERS' INTERNATIONAL FORUM

Upcoming Challenges for XXI<sup>st</sup> Century Politics

Montreux (Suisse), 1<sup>er</sup> – 4 mai 2008

Fort de l'expérience acquise grâce au séminaire francophone « *Jeunes Leaders Politiques* », l'Institut Aspen France a organisé pour la première fois en 2008, avec l'intention d'en faire à l'avenir une manifestation annuelle, un « *Young Political Leaders' International Forum* ».

Une quarantaine de jeunes élus – parlementaires, maires, membres d'exécutifs régionaux – issus de vingt pays différents, du Canada à la Russie, du Danemark à l'Arménie, des États-Unis au Maroc, se sont réunis pour trois jours de discussions et d'échange d'expérience.

Une partie de l'agenda était consacrée à l'exercice du *leadership* politique *stricto sensu*, avec un accent particulier sur les thématiques suivantes.

- **Comment faire de la politique lorsque la confiance est en déclin ?** Faire de la politique, c'est souvent imposer à telle partie de la société, tel groupe social, telle catégorie économique un effort ou une contrainte dont le poids pèse dès aujourd'hui, en vue d'un avenir que l'on espère meilleur du point de vue de l'intérêt général. Autrement dit, un sacrifice personnel immédiat en échange d'un gain collectif ultérieur. Les termes d'un tel échange deviennent très difficiles à faire accepter dans un contexte où la confiance s'érode : confiance des citoyens envers les hommes politiques et les institutions, voire confiance entre les citoyens eux-mêmes. Comment les politiques peuvent-ils encore trouver des marges pour agir dans de telles circonstances ?
- **Comment mener des politiques de long terme dans une société de l'instantané ?** C'est un défi de même nature que le précédent. Les problèmes que les dirigeants politiques ont à résoudre aujourd'hui sont généralement des

problèmes complexes, avec une forte inertie – en matière environnementale, en matière d'éducation ou de santé, ou encore en matière de redressement des finances publiques. Les solutions que l'on peut y apporter ne produisent généralement d'effets significatifs qu'à moyen ou long terme. Comment faire accepter ces solutions alors que le cycle électoral est beaucoup plus court et que les électeurs attendent des solutions immédiates aux difficultés qu'ils rencontrent ?

- **La politique à l'heure d'Internet.** La généralisation d'Internet modifie profondément la manière dont se forme l'opinion, la manière dont circule l'information, la manière dont fonctionnent les contre-pouvoirs. Pour les hommes politiques, cela veut dire de nouvelles techniques de campagne électorale et une nouvelle manière d'exercer le pouvoir.

Au-delà de cette réflexion sur la méthode du politique, le Forum proposait également à ses participants des débats de fond sur les politiques publiques, autour de quelques thèmes sélectionnés pour leur pertinence à travers les diverses nationalités représentées.

- **Les villes durables** – ou encore comment les préoccupations environnementales amènent à repenser la conception et la gestion des villes, la mobilité urbaine, la répartition et la nature de l'habitat, la programmation des infrastructures, etc...
- **La réforme des administrations publiques**, ou comment répondre à la fois à une demande « *consumentiste* » de plus en plus exigeante des usagers du service public (pour plus de personnalisation, moins de délais, plus de commodité d'accès, moins de formalités) et à une contrainte financière de plus en plus prégnante, avec des budgets publics sous tension, la perspective de finances sociales que le vieillissement de la population risque d'entraîner à la hausse et une préoccupation grandissante des générations émergentes face au poids de la dette qui leur sera laissée en héritage.

- **La place de l'Europe** dans un monde désormais multi-polaire – vue sous les perspectives diverses d'élus de l' « *ancienne Europe* », de la « *nouvelle Europe* », du Maghreb et d'Amérique du Nord
- **L'Islam et l'Occident.** Au-delà d'une approche philosophique, cette question, pour beaucoup d'élus locaux, est un véritable enjeu de terrain : accompagnement scolaire d'enfants issus de l'immigration, tensions dans des cités à forte proportion de population d'origine étrangère, discriminations au quotidien.
- **Croissance, risque et régulation économique.** Même si le mot de crise n'était encore ni dans la bouche des dirigeants politiques, ni à la une des journaux, on voyait déjà, à la date de ce Forum au printemps 2008, des déséquilibres majeurs s'accumuler dans l'économie mondiale, des tensions sur les marchés monétaires et financiers, et le début de l'effet domino des *sub-primes* américains.

À cela s'ajoutaient des ateliers plus pratiques – sur le langage non-verbal des hommes politiques (les gestes, les postures, la voix, la démarche) ou encore sur la typologie des caractères de *leadership*, et puis encore des conversations à bâtons rompus de « *café politique* » ou enfin une vaste fresque de l'évolution du monde actuel grâce à un mémorable discours de Shashi Tharoor, ancien secrétaire général adjoint de l'Organisation des Nations Unies.



Young Political Leaders' International Forum : Promotion 2008.



## DANDIZAN

Aujourd'hui nous savons, ou nous croyons savoir, ce que sont une ville, une famille, un journal... Mais dans dix ans, à quoi tout ceci ressemblera-t-il ?

« *Dandizan* » est un club de trentenaires intéressés par l'anticipation, la créativité, les scénarios et toute forme de réflexion sur l'avenir. Le club se réunit une fois par trimestre, à dîner, autour d'un orateur et d'un thème de prospective à dix ou vingt ans.

## Dans dix ans, les villes ?

9 avril 2008

Sous la houlette de **François Bellanger**, fondateur et directeur général de *Transit City*, le club a imaginé la manière dont les contraintes environnementales, les nouvelles solutions technologiques, les évolutions démographiques et les aspirations sociales ou sociétales vers de nouveaux styles de vie pourraient changer la conception et la gestion des villes. On a parlé mobilité, avec l'évocation de nouveaux types de véhicules, d'une articulation différente entre transports publics et transports individuels, de modèles économiques hybrides entre propriété et usage.

On a aussi parlé ségrégation urbaine, villes privées, enclaves communautaires et « *gated communities* ».



## les clubs

## Dans dix ans, la famille ?

2 juillet 2008

Les progrès de la procréation médicalement assistée, l'évolution du droit de la famille, l'allongement de la durée de vie et la superposition des générations qu'elle va entraîner laissent entrevoir pour l'avenir un concept de famille assez différent du modèle traditionnel sur lequel nous avons vécu depuis le XIX<sup>e</sup> siècle. Tel fut l'objet de la discussion, nourrie par **Geneviève Delaisi de Parseval**, psychanalyste et membre associé de nombreux centres d'éthique biomédicale dans le monde, et **Hubert Bosse-Platière**, secrétaire de l'association française de recherche en droit de la famille et maître de conférences à l'Université de Bourgogne.

Dans une société marquée par l'autonomie individuelle, les familles se constituent désormais moins autour du couple, devenu plus instable, qu'autour des enfants, qui deviennent le noyau autour duquel se forment et se reforment des familles, éventuellement recomposées, adoptives, monoparentales ou homoparentales. Pour autant, la parentalité est une notion qui a perdu de son évidence : ainsi la fonction maternelle peut désormais se trouver répartie entre trois femmes – la mère « *d'intention* », qui élèvera l'enfant, la mère « *génétique* », qui donne l'ovocyte, et la mère « *gestatrice* », terme aujourd'hui préféré à celui de mère porteuse.

Le droit de la famille s'efforce d'accompagner ces évolutions : la loi est désormais beaucoup plus libérale en matière d'alliance, avec des modalités de constitution et de dissolution juridiques du couple beaucoup plus variées et souples d'accès, tandis que la filiation reste soumise à un droit plus contraignant. Le point d'équilibre reste cependant instable car la diversité des législations en vigueur dans différents pays débouche sur des pratiques de « *tourisme juridique* », qui forcent peu ou prou chaque État à évoluer vers une plus grande permissivité.

## Dans dix ans, la presse ?

24 septembre 2008



Y aura-t-il encore des journaux dans dix ans ? Par qui seront-ils écrits ? Comment seront-ils financés ? Guidé par **Arnaud de Puyfontaine**, président directeur général de Mondadori France, le club a tenté de répondre à ces questions. Voici les paris qu'il a faits.

Il y aura toujours des journaux en papier dans dix ans, mais leur contenu sera accessible sur une grande diversité de plates-formes de distribution, le papier n'en étant qu'une parmi d'autres. Les frontières vont continuer à s'estomper : entre les différents supports de médias (papier, audio, visuel), entre les différents maillons, autrefois clairement distincts, de la chaîne de valeur, enfin entre les différents genres (information et communication, divertissement et publicité).

Les journaux ne se définiront plus seulement comme producteurs/diffuseurs d'information, mais comme fournisseurs à la fois d'information, de divertissement et de service. Cet élargissement de leur définition s'accompagnera d'une diversification de leurs sources de revenus. En particulier, la valeur d'un groupe de média viendra de plus en plus de son accès direct aux consommateurs, *i.e.* de la valorisation de sa base d'abonnés. Tous les titres ne survivront pas à cette évolution. Il y a aujourd'hui environ 3 500 magazines en France ; ils ne seront plus que 1 500 à 2 000 dans cinq ans.

Dans dix ans, le métier de journaliste aura profondément évolué. Les différents aspects de la fonction seront segmentés : le *sourcing* de l'information ne sera plus l'exclusivité des professionnels, il viendra pour une part croissante d'individus mettant en circulation des photographies ou vidéos amateur sur le web ; le commentaire de l'information sera, plus encore qu'aujourd'hui, réalisé sur d'innombrables blogs ; la médiation et la diffusion se feront de plus en plus via des réseaux sociaux, le *peer-to-peer*, les listes de diffusion ; enfin la sélection et la hiérarchisation de l'information pourront être structurées par chacun à sa guise, via les agrégateurs de flux RSS auquel il choisira de souscrire.

## Dans dix ans, les menaces géo-stratégiques sur l'Europe ?

10 décembre 2008

C'est **Bruno Tertrais**, maître de recherche à la Fondation pour la Recherche Stratégique, chercheur associé au CERl, membre de l'*International Institute for Strategic Studies*, qui a éclairé notre réflexion sur ce thème.

Bruno Tertrais identifie cinq menaces certaines pour les dix ans à venir : le *ihadisme*, c'est-à-dire ces mouvements violents, se réclamant de l'islam, qui continueront à perpétrer des attaques terroristes sur le territoire européen ; l'Iran, un pays situé au cœur de toute une série de conflits globaux susceptibles de dégénérer, doté d'une vraie volonté de puissance et peinant à se réformer de l'intérieur ; la Russie, traversée de pulsions nationalistes et soucieuse d'affirmer son autorité sur son voisinage ; les trafics illicites et le crime organisé, qui ont connu un regain considérable suite à l'effondrement de l'Union soviétique et au dégel des Balkans ; enfin le risque biologique naturel, épidémies et pandémies.

À l'inverse, certains risques souvent médiatisés semblent peu susceptibles de se matérialiser à échelle de dix ans : le risque nucléaire, une attaque militaire majeure sur le sol européen, la guerre pour l'eau ou des menaces issues du changement climatique.

Encore faut-il se souvenir qu'on n'est jamais à l'abri d'une surprise stratégique. De telles surprises (la chute du Mur de Berlin en moins de six mois, l'effondrement de l'URSS, les attentats du 11 septembre) ne sont généralement pas des scénarios imprévus ; ce sont plutôt des scénarios qui avaient été imaginés mais écartés car jugés non crédibles.

## QU'EST-CE QU'ON FAIT MAINTENANT ?

Créé à l'été 2008, « *Qu'est-ce qu'on fait maintenant ?* » rassemble de jeunes dirigeants, grosso modo quadragénaires, issus de secteurs d'activités les plus divers (entreprise, politique, fonction publique, université, média...), intéressés par la réflexion et l'échange d'expérience sur l'exercice des responsabilités qui leur incombent, la prise de décision, la compréhension des phénomènes économiques, politiques et sociaux auxquels ils sont confrontés dans leur activité.

Le club se réunit une fois par trimestre, à dîner, autour d'un orateur apportant son expertise ou le témoignage de son expérience sur le thème choisi. Afin de préserver la confidentialité des débats, ces réunions ne donnent pas lieu à compte rendu.

### L'invasion de la vie privée par les nouvelles technologies

7 juillet 2009



Trente ans après le grand mouvement « *Informatique et liberté* », on assiste aujourd'hui à un mouvement en sens inverse – avec une mise à disposition massive, volontaire ou du moins acceptée, de données personnelles en réponse à une demande de sécurité (caméras, fichage ADN), de commodité (*cookies* & données permettant la personnalisation des offres sur Internet), d'efficacité économique (*pay-as-you-drive*) ou de sociabilité (*facebook*, etc). Quels en sont les enjeux, et quels sont les garde-fous ? Le débat a été introduit et animé par **Daniel Kaplan**, directeur général de la Fondation Internet Nouvelle Génération (FING).

### Retour sur l'affaire Enron

23 octobre 2009



Une soirée exceptionnelle autour d'**Andrew Weissman**, aujourd'hui avocat au cabinet Jenner & Block, à l'époque procureur de l'affaire Enron en tant que *Director of the Enron Task Force at the US Department of Justice*. Huit ans après la faillite d'Enron, Andrew Weissman est revenu sur les faits qui ont conduit à l'effondrement d'une entreprise alors considérée comme un modèle d'innovation, d'audace stratégique et de bonne gouvernance. Il a notamment détaillé les défaillances éthiques qui ont rendu possibles les dérives observées dans la conception et la commercialisation des produits vendus par Enron, dans la culture managériale ou encore dans la transparence de l'information communiquée aux clients, aux employés et aux actionnaires.

Participaient également au débat une délégation des *chiefs ethics officers* d'une vingtaine de grandes entreprises américaines, membres du *Global Council on Business Conduct (Conference Board)*.



# Aspen en Rhône-Alpes

**L'Institut Aspen France est établi à Lyon depuis 1994, date à laquelle Raymond Barre, alors député du Rhône et futur maire de Lyon, en prit la présidence.**

Depuis lors, l'Institut Aspen France s'efforce d'apporter sa pierre au développement de son territoire d'adoption :

- **En localisant à Lyon**, et plus généralement en Rhône-Alpes, environ la moitié de ses manifestations, l'Institut contribue – aux côtés d'autres institutions régionales – à animer la vie culturelle locale, à l'ouvrir sur les débats d'actualité et à y faire participer des interlocuteurs venus du monde entier.
- En portant un soin tout particulier à **sélectionner des jeunes talents rhônalpins** pour participer à ses programmes de *leadership*, l'Institut contribue à faire émerger de futurs dirigeants issus de ce territoire.
- En valorisant **des personnalités et réalisations remarquables de la région** Rhône-Alpes, à travers ses propres programmes et ceux de son réseau international, l'Institut contribue à la notoriété et au rayonnement de la région.
- **En collaborant avec les institutions culturelles ou économiques locales**, l'Institut permet à chacune de toucher de nouveaux publics, plus divers que son auditoire naturel, ou d'attirer de nouveaux partenaires, étrangers à son domaine d'origine.



« Fourvière et la Saône »



Institut Aspen France

# la gouvernance

réseau international

**L'Institut Aspen France est une association relevant de la loi de 1901, à but non lucratif et reconnue d'intérêt général, gouvernée par :**

- **un conseil de surveillance**, qui a vocation d'une part à assurer un financement stable aux côtés des collectivités territoriales de Rhône-Alpes, d'autre part à déterminer la stratégie d'ensemble de l'Institut ;
- **un conseil d'orientation**, qui alimente la réflexion sur les programmes de l'Institut et contribue à leur conception et leur animation ;
- **un directoire**, qui assure le fonctionnement régulier de l'association en s'appuyant sur son équipe permanente.

Au 31 décembre 2008, ces différentes instances étaient composées ainsi :

### CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le conseil de surveillance est présidé depuis 2004 par Michel Pébereau.

Jean-Paul Bailly, président, La Poste, France • Raman Bet-Mansour, associé, Debevoise & Plimpton llp • Pascal Cagni, vice-président et directeur général, Emea, Apple Europe Inc, Royaume-Uni • Philippe Cayla, président, Euronews, France • Pierre-Andre de Chalendar, directeur général, Compagnie de Saint-Gobain, France • Jacques de Chilly, directeur exécutif, Aderly, France • Thierry Desmarest, président directeur général, Total, France • Nicolas Dufourcq, directeur général adjoint, directeur financier, Cap Gemini, France • Alain Grange Cabane, président, Fédération des Entreprises de la Beauté, France • Jérôme Huret, consultant, JPH Consult, Belgique • Pierre Hurstel, directeur des ressources humaines monde, Ernst & Young, France • Neil Janin, directeur associé senior, Mckinsey & Co, France • Marc Karako, executive vice-president and Cfo, Carlson Wagon Lit Travel, France • Thierry de la Tour d'Artaise, président directeur général, Groupe Seb, France • Jacques le Mercier, président, Fondation Banque Rhône-Alpes, France • Marie-Christine Levet, directrice générale déléguée, Nextradio TV, France • Olivier Mellerio, associé, Interfinexa,

France • Alain Merieux, président directeur général, Biomerieux, France • Gérard Mestrallet, président directeur général, Gdf Suez, France • Hanna Moukanas, directeur, Oliver Wyman, France • Nicolas Naudin, vice-président Corporate Strategy & Planning, Eads, France • Michel Pebereau, président, Bnp Paribas, France • Gilles Pelisson, président directeur général, Accor, France • Arnaud de Puyfontaine, président directeur général, Mondadori, France • Bertrand Richard, associé, Spencerstuart, France • Augustin de Romanet de Beaune, directeur général, Caisse des Dépôts et Consignations, France • Rémy Weber, président directeur général, Lyonnaise de Banque, France • Alain Weill, président directeur général, Nextradio TV, France

**DIRIGEANTS ASPEN (ex officio) :** Charles King Mallory IV, directeur général, Aspen Institute Deutschland, Allemagne • Tarun Das, directeur général, Aspen Institute India, Inde • Angelo Maria Petroni, secrétaire général, Aspen Institute Italia, Italie • Mikio Kato, directeur exécutif, Aspen Institute Japan, Japon • Walter Isaacson, président, The Aspen Institute, États-Unis • Liz Galvez, directeur général, The Aspen Institute, Roumanie

### CONSEIL D'ORIENTATION

Le conseil d'orientation est présidé depuis 2004 par Michel Pébereau. Il comporte deux vice-présidents : Jean-Christophe Bas (depuis 2007) et Raphaël Hadas-Lebel (depuis 2004).

**MEMBRES D'HONNEUR :** président d'honneur : Raymond Barre † • Flavio Cotti, ancien président de la Confédération Helvétique, président du conseil d'orientation, Crédit Suisse Group, Suisse • Jacques Delors, président fondateur,

Notre Europe, France • [Chekib Nouira](#), président, Institut Arabe des Chefs d'Entreprises, Tunisie • [Olara Otunnu](#), ancien représentant pour les enfants et les conflits armés auprès du secrétaire général Nations Unies • [Hisashi Owada](#), juge, Cour Internationale de Justice, Pays-Bas • [Jordi Pujol](#), ancien président Generalitat de Catalunya, Espagne • [Andre Sonko](#), ministre conseiller, présidence de la République, Sénégal • [Amadou Toumani Toure](#), président de la république, Mali • [Jean-Claude Trichet](#), président, Banque Centrale Européenne, Allemagne

**MEMBRES DU CONSEIL D'ORIENTATION :** [Gilles Andreani](#), conseiller maître, Cour des Comptes, France • [Michel Barnier](#), ministre, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, France • [Jacques Barrot](#), vice-président en charge des transports, Commission Européenne, Belgique • [Jean-Christophe Bas](#), strategic partnership manager, United Nations, États-Unis • [Isabelle Berrebi-Hoffmann](#), professeur, Cnrs, France • [Laurent Cohen-Tanugi](#), avocat, France • [Philippe Desmarescaux](#), président, Fondation Scientifique de Lyon et du Sud-Est, France • [Jacqueline Grapin](#), présidente, The European Institute, États-Unis • [Raphaël Hadas-Lebel](#), président, Conseil d'Orientation des Retraites, France • [François Heisbourg](#), conseiller spécial, Fondation pour la Recherche Stratégique, France • [Christophe Jaffrelot](#), directeur, Ceri-Sciences Po, France • [Vincent de la Bachelerie](#), associé, Ernst & Young, France • [Bertrand de la Chapelle](#), délégué spécial pour la Société de l'Information, Ministère des Affaires Étrangères, France • [Frederic Lenoir](#), directeur de la rédaction, Le Monde des Religions, France • [Francis Lorentz](#), président, Lorentz, Deschamps & Associés (LD&A), France • [Sophie-Caroline de Margerie](#), conseiller d'État, Conseil d'État, France • [Nicole Notat](#), présidente, Vigeo, France • [Guillaume Parmentier](#), directeur, Centre sur L'Amérique et les Relations Transatlantiques, France • [Michel Pebereau](#), président, Bnp Paribas, France • [Hélène Ploix](#), président directeur général, Pechel Industries Partenaires, France • [Jean-François Rischard](#), ancien vice-président Europe, Banque Mondiale, France • [Jean Christophe Rufin](#), ambassadeur, Ambassade de France, Sénégal • [Frère Samuel](#), responsable de la formation philosophique, Communauté Saint-Jean, France • [Javier Santiso](#),

directeur du Centre de Développement, Ocde, France • [Jean-Michel Severino](#), président, Agence Française de Développement, France • [Bernard Spitz](#), gérant, BS Conseil, France • [Hubert Vedrine](#), ancien ministre, associé gérant, HV Conseil, France • [Nicolas Veron](#), Research Fellow, Bruegel, Belgique

**MEMBRES (ex officio) :** [Gérard Collomb](#), sénateur, maire, ville de Lyon, France • [Michel Mercier](#), sénateur, président, Conseil Général du Rhône, France • [Jean-Jack Queyranne](#), président, Conseil Régional Rhône-Alpes, France • [Leonhard H. Fischer](#), chairman, Aspen Institute Deutschland, Allemagne • [Jamshyd N. godrej](#), chairman, Aspen Institute India, Inde • [Giulio Tremonti](#), chairman, Aspen Institute Italia, Italie • [Yotaro Kobayashi](#), chairman, Aspen Institute Japan, Japon • [Leonard A. lauder](#), chairman, The Aspen Institute, USA • [Mircea Dan Geoana](#), sénateur, chairman, The Aspen Institute, Roumanie

## DIRECTOIRE

[Franck Bancel](#), professeur de finances à l'ESCP-EAP • [Lucas Delattre](#), directeur de la communication, Institut Français de la Mode • [Pierre Heilbronn](#), conseiller auprès du secrétaire général aux affaires européennes • [Pierre le Roux](#), secrétaire général • [Élisabeth Lulin](#), directeur général de Paradigmes et caetera

# réseau international des Instituts Aspen

**L'Institut Aspen France est membre d'un réseau international qui comporte des instituts homologues dans six autres pays : États-Unis, Italie, Allemagne, Japon, Inde et Roumanie.**

Chaque institut est autonome dans tous les aspects de sa gouvernance, de sa stratégie et de son financement : il organise librement sa structure de gouvernance et en choisit les membres ; il décide souverainement de ses programmes ; il se finance par ses propres moyens, sans aide reçue ni contribution versée au reste du réseau.

Au-delà de ce principe d'autonomie, les instituts Aspen partagent une même raison d'être, tournée vers le leadership et le dialogue, des valeurs communes d'intégrité, d'humanisme et de responsabilité, et un même nom, qu'ils veulent garantir d'une même qualité de leurs activités. Plus concrètement ils collaborent sous diverses formes :

- **une information réciproque** sur les programmes des uns et des autres, offrant aux membres de chacun des instituts l'opportunité de participer aux activités des autres ;
- **une assistance mutuelle** à l'identification d'intervenants pertinents, sur les sujets de travail de chaque institut, dans les pays couverts par le reste du réseau – permettant à chacun d'intégrer dans ses programmes une véritable perspective internationale ;
- enfin **la conception et l'organisation en commun de projets d'intérêt partagé** : par exemple, pour l'Institut Aspen France, une coopération régulière et de longue date avec Aspen Italie sur les questions méditerranéennes.

## THE ASPEN INSTITUTE

Leonard A. Lauder, Président • Walter Isaacson, directeur général  
Siège : One Dupont Circle, N.W. – Suite 700 – Washington D.C 20036 – USA  
Tel : +1 202 736 5800 – info@aspeninst.org – www.aspeninstitute.org

## ASPEN INSTITUTE ITALIA

Giulio Tremonti, Président • Angelo Petroni, secrétaire général  
Siège : Piazza dei SS. Apostoli, 49 – 00187 Roma – Italie  
Tel : +39 06 978 45 11 – info@aspeninstitute.it – www.aspeninstitute.it  
Bureau de Milan : Via Vincenzo Monti, 12 – 20123 Milan – Italie  
Tel : +39 02 9996.131

## ASPEN INSTITUTE DEUTSCHLAND

Leonhard H. Fischer, Président • Charles King Mallory, directeur général  
Siège : Inselstrasse 10 – 14129 Berlin – Allemagne  
Tel : +49 (0) 30 80 48 90-0 – info@aspeninstitute.de  
www.aspeninstitute.de

## ASPEN INSTITUTE ROMANIA

Mircea dan Geoana, Président • Liz Galvez, directeur général  
Siège : 35 Amman Street – Ap.10, District 1 – 010777 Bucarest, Roumanie  
Tel : + 40 21 316 42 79 – office@aspeninstitute.ro  
www.aspeninstitute.ro

## ASPEN INSTITUTE INDIA

Jamshyd N. Godrej, Président • Tarun Das, directeur général  
Siège : 2P, Sector 31 – Gurgaon – 122001 (Haryana)  
Tel : +91-124-4218619/20/21 – admin@aspenindia.org

## ASPEN INSTITUTE JAPAN

Yotaro Kobayashi, Président • Mikio Kato, directeur général  
Siège : The International House of Japan – 11-16 Roppongi 5-chome  
– Minato-ku – Tokyo 106-0032 – Japan  
Tel : +81-3-5574-1801 – ihouse@aspeninstitute.jp – www.aspeninstitute.jp



l'équipe permanente

le budget

# les ressources

mécènes et partenaires

# l'équipe permanente

© Institut Aspen France



**L'**équipe permanente de l'Institut Aspen France est ainsi composée :

● Élisabeth Auvillain, directrice des programmes

● Florent Canetti, directeur du développement

■ Joëlle Gani, chef de projet

■ Isabelle Fermaud, assistante de direction

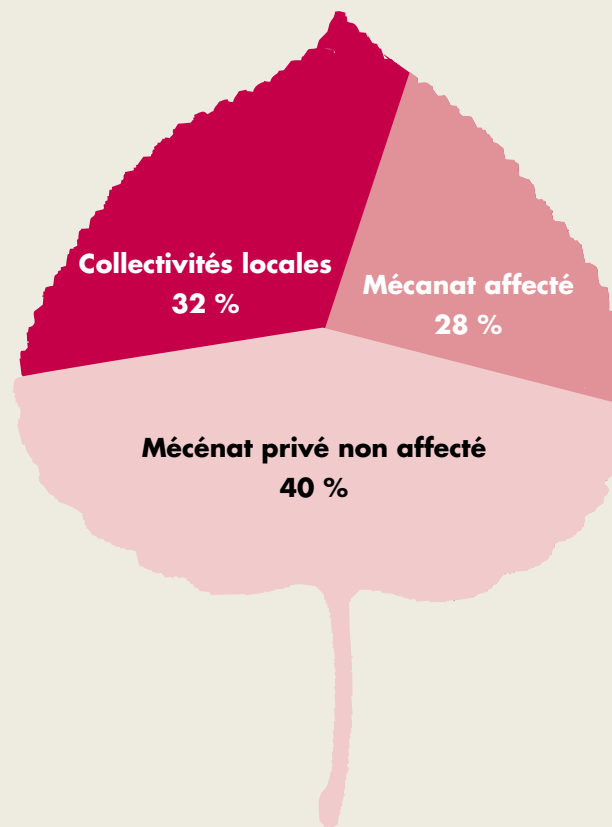
■ Grégoire Padilla, chargé de mission

# le budget

**L**e budget de l'Institut Aspen France est proche du million d'euros – ce qui en fait un acteur significatif dans l'univers des associations ayant pour vocation de contribuer au débat public.

Il est alimenté par trois types de ressources :

- les subventions des collectivités territoriales de la région Rhône-Alpes (villes de Lyon et de Grenoble ; communauté urbaine de Lyon ; département du Rhône ; région Rhône-Alpes) ;
- les dons de mécènes privés soutenant l'Institut dans son ensemble ;
- les dons affectés à des projets précis.



# mécènes et partenaires

## PARTENAIRES EN RHÔNE-ALPES



## PARTENAIRES



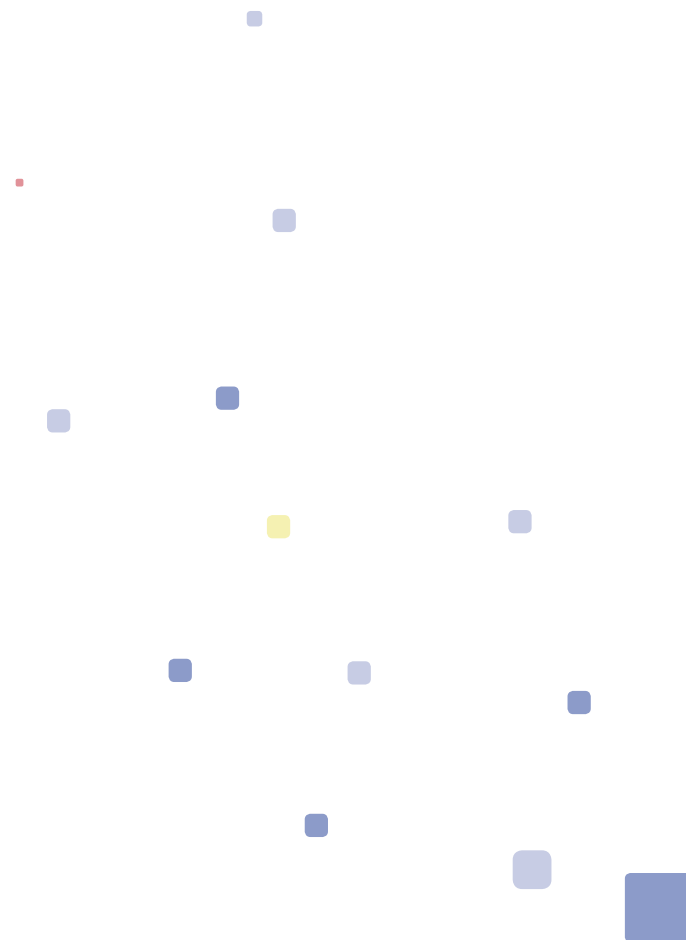
## COLLECTIVITÉS TERRITORIALES



## ■ ILS NOUS SOUTIENNENT

Ils accompagnent ou soutiennent nos activités.

Acteurs de l'Économie • Admical • Advens • AFH • Arverne Développement  
 • Air France • American Chamber of Commerce in France • Amon •  
 Architecture Lumière • Banque Africaine de Développement • Banque  
 Européenne d'Investissement • Banque Mondiale • Bellitona • Biennale  
 de Lyon • Bruegel • Caggemini • Centre d'Analyse et de Prévision •  
 Centre pour le Développement de l'Entreprise • CFE (IFRI) • CFAO •  
 CGPME • CIAN • Citélum • Compagnie Financière Edmond de Rothschild  
 Conseil d'État • Conseil Général du Rhône • Crédit Mutuel • DZA • École  
 internationale de commerce et de développement 3A • École Supérieure  
 de Commerce IDRAC • Éditions Autrement • EM Lyon • ERAI • European  
 Foundation Center • European Policy Center • Fédération des Entreprises  
 de la Beauté • Fédération Syntec-Fimalac • Fondation Robert Schuman •  
 Fondation Gabriel Péri • Fondation Hippocrène • Fondation Jean Jaurès •  
 Fondation Mérieux • Fondation Paul Bocuse • Fondation pour l'Innovation  
 Politique • Fondation scientifique de Lyon • France Télécom • Fondation  
 Varenne • French-American Foundation • Friedrich Ebert Stiftung • Generali  
 Vie • Groupe HEC • Hilton Lyon • Hôtel Reine Astrid • Innovial • Imhotep  
 • Institut Arabe des Chefs d'Entreprises • Institut Européen en Sciences des  
 Religions • Interfinexa • International Finance Corporation • Irisio • Jetro •  
 Jeunes ambassadeurs • John Templeton Foundation • Laboratoires Boiron •  
 Les Échos • Maison de l'Europe • Manpower • Medef • Mellerio dits Meller  
 • Mérieux Alliance • Ministère des Affaires étrangères et européennes •  
 MP Conseil • Negma Lerads • Notre Europe • OCDE • Ordre des experts  
 comptables • Organisation internationale de la Francophonie • OTAN  
 • Paradigmes et Caetera • Provence Promotion • Robert Bosch Stiftung  
 • Siparex • Sofitel Lyon Bellecour • Somdiaa • Textinet • The German  
 Marshall Fund of the United States • The Japan Institute of International  
 Affairs • Union européenne • Universités de Lyon • Veolia Environnement  
 • Villa Gillet • Ville d'Annecy





Édito

Gouvernance

Ressources

Historique

Réseau dans le monde

RESTEZ EN CONTACT

RSS Newsletter

ÉDITO

**Association de la loi de 1901, reconnue d'intérêt général, non partisane et à but non lucratif, Aspen développe ses activités sous forme de conférences thématiques et de séminaires de leadership.**

**Association de la loi de 1901**, reconnue d'intérêt général, non partisane et à but non lucratif, **Aspen développe** ses activités sous forme de **conférences thématiques** et de **séminaires de leadership**.

Les **programmes d'Aspen couvrent trois grands domaines thématiques** -- trois enjeux majeurs de l'évolution de l'économie et de la société françaises aujourd'hui :

- la **compréhension de la mondialisation** et l'adaptation au nouvel ordre international qui en découle tant en termes politiques qu'en termes économiques ;
- la **prise de conscience des avancées scientifiques** en cours dans de nombreux domaines, des promesses et des risques qu'elles emportent avec elle et des dilemmes qu'elles posent aux dirigeants
- l'**aggiornamento du modèle économique**, politique et social français.

L'Institut Aspen France est **présidé par Michel Pébereau**, président du conseil de surveillance de BNP Paribas. Il dispose d'une équipe opérationnelle de 5 personnes et d'un **budget annuel d'un million d'euros**, financé pour un tiers par les collectivités territoriales de la région Rhône-Alpes et pour deux tiers par des mécènes privés, entreprises, fondations et personnes physiques.

Aspen, c'est une méthode, fondée sur le **dialogue, l'écoute, l'échange d'expériences** ; ce sont des valeurs, l'héritage de l'humanisme et des Lumières ; c'est enfin un travail tourné vers le leadership, vers ceux qui – puissants ou humbles – s'efforcent de prendre l'initiative, penser différemment, entraîner les autres.

Contact - Plan du site - Crédits - Mentions légales - Presse

MON ESPACE

identifiant :   
 mot de passe :   
 Mot de passe perdu ?

- Globalisation Club
- Société Alimentation
- Dandizan Éthique
- Jeunes International
- Société Leadership
- Économie Globalisation
- Sciences et techniques Agrir
- Globalisation Économie
- Compte-rendu Jeunes
- Réflexion À la une
- Éthique Société Débat



**L'Institut Aspen France** est un centre de réflexion créé en 1983, développé sous l'égide de **Raymond Barre**, établi à Lyon et membre d'un réseau international d'instituts homologues.

Aspen, c'est une méthode, fondée sur le dialogue, l'écoute, l'échange d'expériences ; ce sont des valeurs, l'héritage de l'humanisme et des Lumières ; c'est enfin un travail tourné vers le *leadership*, vers ceux qui – puissants ou humbles – s'efforcent de prendre l'initiative, penser différemment, entraîner les autres.



The Aspen Institute • Aspen Institute Deutschland • Aspen Institute India • Aspen Institute Italy • Aspen Institute Japan • Aspen Institute Romania  
Institut Aspen France – 119, rue Pierre Corneille – 69003 Lyon – FRANCE  
Tél. : + 33 (0)4 72 41 93 12 – Fax : + 33 (0)4 78 42 10 41 – [contact@aspenfrance.org](mailto:contact@aspenfrance.org)  
Association loi 1901 à but non lucratif – Code NAF 8899B – SIRET 331 606 673 00043