

Rapport de stage : Institut Français des Relations Internationales
Centre Russie/Nouveaux États Indépendants

Université Paris Nanterre
UFR Langues et cultures étrangères
Master 2 en études russes et post-soviétiques

Sous la direction de Jean-Robert Raviot et Anne le Huérou
Maître de stage : Tatiana Kastouéva-Jean

Septembre 2022

Nina Soulier

Note : Les activités de l'Ifri décrites dans le rapport ci-dessous sont en partie issues d'informations publiques mais aussi d'expériences personnelles, soumises à une clause de confidentialité.

Dans un paysage informationnel français parfois cacophonique, l'Institut Français des Relations Internationales (Ifri) s'impose par son rayonnement médiatique. De nombreux chercheurs affiliés à l'Ifri apparaissent dans les émissions de radio, de télévision ou les articles de presse en tant qu'experts d'une zone géographique ou d'un sujet particulier. Dans le rapport ci-dessous, nous verrons l'envers du décor de cette prestigieuse institution française, dont les activités émergées et médiatiques sont loin de constituer l'intégralité du travail.

Lors d'un stage au centre Russie/Nouveaux États Indépendants (NEI), j'ai pu aborder l'organisation et les rôles multiples qu'endossent les chercheurs cette institution, ce qui m'a menée à une réflexion sur les multiplicités du métier de chercheur et sur les fonctions des organismes de recherche. Le cadre universitaire forge une certaine conception de la recherche, qui repose sur une maîtrise complète des concepts théoriques et qui permet d'affiner la compréhension du monde et de formuler de nouveaux concepts. Situé complètement en dehors des universités, le milieu des *think tanks* paraît déconnecté des problématiques académiques sur le long terme et ancré dans une opérationnalité immédiate. Mais en quoi consiste la recherche en *think tank* et comment s'articule-t-elle dans le travail général de l'Ifri ? Nous verrons les raisons philosophiques qui ont poussé à la création de l'Ifri dans un contexte de fin de guerre froide et les objectifs de la recherche qui y prend place, ainsi que la façon dont les différentes missions de contribution au débat public se traduisent factuellement dans le travail du centre Russie/NEI.

I. Création et organisation de l'Ifri

A. Historique et ethos d'un « Think tank à la Française »

1. Un projet libéral à une époque propice

L'Ifri a été fondé en 1979 par Thierry de Montbrial, sur le modèle de *think tanks* anglo-saxons tels que Chatham House à Londres ou le Carnegie Endowment for Democracy à Washington. La raison d'être de l'Ifri est, depuis sa création, de proposer un institut de recherche et de débat indépendant sur les questions internationales et de gouvernance.

Pour Montbrial, il manquait en France une institution indépendante rassemblant des profils universitaires, diplomates et issus du milieu des affaires pour participer au débat public, à l'image des *think tanks* anglo-saxons. Ceux-ci, nés juste après la première guerre mondiale,

étaient constitués d'élites organisées en groupe de réflexion qui apportaient leur « soutien éclairé »¹ aux diplomates de métier pour, à l'origine, empêcher une nouvelle guerre. Cette inspiration entièrement assumée s'inscrit dans le contexte des années 1970, où Montbrial, fraîchement revenu d'un doctorat en Californie, se positionne comme un innovateur des relations internationales : il souhaite insuffler en France un nouveau vent de réflexion, fondée sur des sources plus diversifiées que celles des administrations du Ministère des Affaires Étrangères (MAE). Dans cette optique, il crée en 1974 avec son associé Jean Louis Gergorin le Centre d'Analyse et de Prévision (CAP) : il s'agit d'un centre de réflexion rattaché au MAE qui bouscule les habitudes de travail du ministère en explorant des pistes de réflexion jusqu'à peu exploitées. On y réalise notamment des études d'anticipation, issues de recherches sur le temps long et effectuées en collaboration avec des experts universitaires et non-diplomates. Le CAP a également vocation à mener une réflexion critique par rapport aux activités du Ministère, tranchant ainsi avec les analyses prudentes qui peuvent parfois empêcher les administrations de procéder à une évaluation critique de leurs politiques².

Les ambitions de Montbrial de rassembler des Français influents et intéressés par le sujet pour discuter des questions de politique étrangère se précisent dans un rapport en date de 1975, où il dresse un constat peu élogieux des relations internationales en France :

Le sous-développement de la pensée française est très généralement reconnu. Les recherches sur les pays étrangers sont dispersées dans des centres de taille insuffisante et dont l'audience est de ce fait limitée. Les choix économiques ayant des implications internationales importantes sont effectués dans l'obscurité. En matière d'études stratégiques la carence de notre pensée est bien connue, au moins à l'étranger. Cela est d'autant plus anormal que nous avons une politique nucléaire autonome.³

En outre, Valéry Giscard d'Estaing souligne la nécessité de créer un centre d'études après avoir reçu des dossiers contradictoires de la part de ses différents ministères sur les matières premières en décembre 1977. Après cinq ans de direction du CAP, Montbrial, soutenu par le cabinet du président Giscard d'Estaing, parvient à créer un organe réellement indépendant de l'État : il reprend la direction du Centre d'Études de Politique Étrangère (CEPE), association en détresse

¹ DE MONTBRIAL Thierry et Thomas GOMART, « Think tanks à la française », *Le Débat*, vol. 181, n° 4, Gallimard, 2014, p. 63.

² Centre d'Analyse, de Prévision et de stratégie (CAPS), Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères, 2017, <https://www.cf2r.org/wp-content/uploads/2017/05/CAPS.pdf> (Accès le 20 août 2022).

³ « Genèse et jeunesse de l'Ifri, le premier think tank français » *Une histoire du monde, 40 ans de relations internationales*, Dir. Dominique David Paris : 2019.

financière et politique, et le transforme en *think tank* « à la française » sous le nom d'Institut Français des Relations Internationales. Dans un contexte de « nouvelle guerre froide », Montbrial obtient le soutien financier d'acteurs privés français et outre-Atlantique : tout particulièrement, les dons de la Fondation Ford lui permettent non seulement de financer les programmes de recherche mais aussi d'acheter un immeuble en 1988. L'acquisition de ce bien immobilier est l'occasion de mettre en place ses projets de rencontres informelles entre dirigeants internationales autour de dîners ou de petits-déjeuners/débats, pratiques encore en cours aujourd'hui.

L'essor de l'Ifri dans les années 1980 puis dans le monde post-Guerre Froide a façonné le paysage des *think tanks* français, et plus largement celui des professions de la « prestation intellectuelle ». Aujourd'hui, de multiples institutions de « travailleurs du savoir » proposent leurs services : *think tanks*, mais aussi cabinets de conseil et laboratoires de recherche universitaires/chaires de grandes écoles françaises. Ces trois types d'institutions produisent de la connaissance intellectuelle en répondant à des commandes publiques ou privées⁴.

Montbrial définit un *think tank* de la manière suivante :

Toute organisation ouverte, construite autour d'un socle permanent de chercheurs ou d'experts, se donnant pour mission, d'une part, d'élaborer sur des bases objectives des analyses, des synthèses et des idées en vue d'éclairer la conduite de stratégies privées ou publiques s'inscrivant dans une perspective d'intérêt général ; d'autre part, de débattre activement autour des questions de sa compétence.⁵

L'objectif est donc double : créer et diffuser de la connaissance à des acteurs influents, et tenir des discussions autour de ces connaissances entre « citoyens éclairés »⁶. Le but de création de connaissance par la recherche est similaire à celui d'un laboratoire au sein d'université, mais la structure de financement ainsi que les fins et destinataires de cette

⁴ Alors que les cabinets de conseil ont tendance à procurer des services intellectuels relatifs au monde intérieur de l'entreprise, les *think tanks* et les universités utilisent des sources variées pour mener à bien des recherches dont les résultats sont publics. Les publics attendus de cette recherche ne sont pas entièrement les mêmes et les fonctionnements des institutions diffèrent largement, comme vu ci-dessous. Voir HUET Jean-Michel, « Consultants, profs, experts, même combat », L'Expansion Management Review, vol. 143, n° 4, L'Express - Roularta, 2011, p. 112-123.

⁵ de MONTBRIAL, Thierry « Qu'est-ce qu'un *think tank* ? », communication à l'Académie des sciences morales et politiques, 28 février 2011 (Accès le 5 août 2022).

⁶ L'audience de l'Ifri est explicitée dans sa présentation officielle : "Elle s'adresse prioritairement aux décideurs politiques et économiques, aux milieux académiques, aux leaders d'opinion ainsi qu'aux représentants des sociétés civiles." Voir ifri.org/missions

connaissance diffèrent entièrement. En effet, les universités n'ont pas vocation à endosser un rôle de conseil direct auprès des autorités politiques en termes stratégiques. Certaines conférences et laboratoires de réflexion peuvent mener à des recommandations politiques, mais celles-ci sont rarement explicitées et se limitent souvent aux frontières du monde académique. Le rôle de la recherche académique est d'enrichir la connaissance existante en proposant des études répondant à des critères scientifiques ou méthodologiques reconnus par leurs pairs. La reconnaissance entre pairs prime alors sur la reconnaissance par des acteurs extérieurs, à l'inverse des *think tanks*. En outre, les universités ne se concentrent pas sur les problématiques de l'état des entreprises, mais sur celles de la recherche. Elles tendent à se positionner plutôt en retrait, chaque universitaire maniant voire créant les concepts de la discipline sans adopter la perspective d'un acteur en particulier. Outre l'immense production de savoir dans les universités, la création de connaissances actionnables directement par les autorités politiques est concentrée au sein de l'administration française. Dès lors, l'Ifri a vocation à faire le lien entre les deux et également avec le secteur privé.

2. Créer une "diplomatie intellectuelle" en France

En France, l'État concentre traditionnellement les expertises opérationnelles au sein de son administration. Cela ne revient pas à dire que les universités ou même les journalistes ne produisent pas de connaissances utiles aux décideurs politiques, mais plutôt que la prise d'informations en vue de conclure à une décision politique est en priorité accordée aux administrations, qui représentent des séraills particuliers, obéissant à des chaînes hiérarchiques strictes. Les administrations font remonter leurs analyses aux décideurs politiques dans un système qui accorde peu de manœuvre ou d'intérêt aux analyses externes⁷. Toutefois, un système administratif qui tient le monopole de la discussion des affaires internationales se heurte à des limites en termes de diversité de perspectives : le point de vue d'un homme d'affaires ou d'un spécialiste universitaire, fort d'expériences sur le terrain du sujet d'étude, peut enrichir la vision d'un diplomate qui se concentrera sur les remontées de son poste consulaire.⁸

⁷ MONTBRIAL ET GOMART, *op. cit.* p.65.

⁸ Ambassades, consulats et autres membres du réseau du ministère des affaires étrangères fournissent presque l'intégralité de la base de travail des rédacteurs du ministère, du moins d'après ce que j'ai pu y observer.

L'administration, par sa nature décidément hiérarchisée, n'est pas non plus un haut lieu de débat : c'est un environnement de travail où l'importance de la commande politique prime sur l'expertise des administrateurs⁹. À l'inverse, un espace au croisement du public et du privé, de l'universitaire et de l'opérationnel, permet de créer un point de contact entre différents segments de « l'oligopole décisionnelle »¹⁰ : diplomates, hommes d'affaires, spécialistes, universitaires, journalistes y sont reçus, en principe, en qualité d'égaux. Les débats qui y émergent sont donc autrement plus concentrés sur la dimension opérationnelle que des conférences académiques, mais invitent toutefois des chercheurs et spécialistes de toute origine à échanger sans contrainte hiérarchique qui pourrait engorger les échanges. Enfin, lorsque les administrations françaises et les universitaires refusent généralement de se prononcer sur le futur d'une situation, les *think tanks* prennent le sujet de la prospection à bras le corps en essayant, avec des analyses étayées et nourries d'échanges, d'émettre des idées sur les scénarios possibles dans le futur, à court et long terme.

La règle de confidentialité dite de Chatham House, présente dans l'immense majorité des débats de *think tanks*, illustre particulièrement l'engagement des « citoyens éclairés » dans le débat public : les participants sont libres d'utiliser les informations collectées à l'occasion de la réunion mais ne doivent révéler ni l'identité ni l'affiliation des personnes à l'origine de ces informations ni révéler l'identité des autres participants¹¹. Cette règle facilite les échanges puisque sans s'engager personnellement et sans représenter leurs institutions affiliées auprès du grand public, les divers participants peuvent toutefois débattre librement. Bien que les échanges soient supposés servir à l'intérêt général car les conclusions peuvent en être publiques, la confidentialité fluidifie les échanges et participe à la confiance entre participants.

L'Ifri se positionne comme un serviteur de « l'intérêt général ». Il existe deux conceptions opposées de l'intérêt général : l'une, anglo-saxonne et issue de la philosophie utilitariste, le considère comme la somme des intérêts individuels, et l'autre, française et issue de Rousseau, comme un concept transcendant les intérêts particuliers à travers l'intervention de l'État¹². La conception de l'intérêt général marque le rattachement philosophique de l'Ifri aux

⁹ Plusieurs expériences au Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères ont apporté une lumière particulière sur la vision des administrations présente dans ce texte.

¹⁰ MONTBRIAL ET GOMART, op.cit. p.64.

¹¹ MONTBRIAL ET GOMART, *Op cit*, p. 63

¹² Perrier, Jérôme. « Le problème de l'intérêt général dans la pensée d'Alain : un utilitariste libéral au pays de Rousseau ? », *Revue Française d'Histoire des Idées Politiques*, vol. 41, no. 1, 2015, pp. 231-2

penseurs anglo-saxons : les contributions d'acteurs externes spécialisés peuvent mener à de meilleures stratégies. Montbrial et Gomart notent d'ailleurs qu'en France l'État a longtemps voulu incarner seul l'intérêt général, alors que dans une vision plus anglo-saxonne de la société, l'intervention d'autres acteurs permet d'enrichir les débats et de procurer de meilleures analyses.

N'étant pas guidé en premier lieu par la recherche de profits ou le militantisme –ce qui en ferait un cabinet de conseil ou de lobbying– l'Ifri souhaite apporter des analyses justes et des débats enrichissants pour éclairer son audience, largement constituée, bien qu'elle ne s'y limite pas, de cadres dirigeants. La proximité voire la dépendance face aux différentes entités décisionnelles –États, grandes entreprises—entretient un biais en faveur du statu quo. Ce positionnement structurel de l'Ifri comme acteur penchant vers les structures établies, dans le sens où une institution reposant sur l'intérêt d'un réseau de décisionnaires peut difficilement être révolutionnaire, est assumé par Montbrial et Gomart¹³.

En outre, en termes de recherche et de production intellectuelle, la tâche du "*think tanker*" consiste à imaginer la perspective du décideur. Cela implique une connaissance fine des milieux dirigeants et augmente « mécaniquement » l'importance accordée aux dirigeants par rapport aux autres composantes du corps social. Les *think tanks* peuvent, par conséquent, difficilement s'inscrire dans une contestation des pouvoirs en place ou des hiérarchies sociales. Ils ont plutôt tendance à privilégier les facteurs de stabilité et de continuité, au détriment des signaux de transformation du corps social. Cela peut mener à des critiques de la part d'acteurs plus sensibles aux mouvances transformatrices, ou plus radicaux. Les dirigeants se défendent toutefois d'être des « agents de désinformation générale ne visant qu'à consolider la doxa libérale »¹⁴ et assurent que l'Ifri ne vise à défendre aucune cause, qu'elle soit politique ou universelle : il ne s'agit ni de défendre le libéralisme, ni les droits de l'homme.

Du fait de son histoire proche d'institutions américaines, l'Ifri est parfois accusé d'un positionnement trop libéral et atlantiste. Toutefois, malgré le peu d'espace conceptuel pour la promotion d'idées radicales, l'Ifri peut constituer le lieu de rencontre d'idées complètement opposées. Par exemple, la visite du président iranien Hassan Rohani a marqué l'histoire de l'Ifri et n'a aucunement empêché d'accueillir les délégations israéliennes peu de temps après. Si l'Ifri permet d'exposer et de débattre de points de vue des classes dirigeantes, les variations idéologiques sont donc immenses. Pour les acteurs étatiques, ces rencontres que l'on appelle

¹³ Montbrial et Gomart, *op.cit.* p.69-70.

¹⁴ Montbrial et Gomart, *op.cit.*

"Track II," dénuées de règlements protocolaires et plus légères en exposition médiatique, favorisent également la prise de contact. En outre, là où l'appareil diplomatique d'État peut interagir avec des acteurs hostiles au nom des relations entre les nations, l'Ifri permet des discussions entre ces-mêmes acteurs et des interlocuteurs plus diverses et il contribue à une diplomatie d'influence non-étatique – en facilitant l'implantation d'acteurs français dans des pays extrêmement variés et inversement.

L'intérêt d'une structure comme l'Ifri réside donc dans la mise en contact de différentes sphères qui gagnent à échanger mais qui ont autrement peu d'occasion de se faire introduire les unes aux autres. Si les élites dirigeantes internationales ont intérêt à rencontrer des français issus des milieux d'affaires et les universitaires spécialisés, les opportunités ne se présentent pas toujours. L'Ifri remédie à cela en organisant de nombreux événements réunissant élites françaises et délégations internationales sur des sujets très variés, allant de l'industrie de défense aux enjeux environnementaux et migratoires. C'est cette mise en relation que Montbrial appelle "diplomatie intellectuelle" : elle contribue à la mise en place de réseaux entre Français et acteurs étrangers sur des bases de productions intellectuelles qui profitent à tous.

Le travail des *think tankers* de l'Ifri s'oriente donc autour de trois axes :

- Participer à la "diplomatie intellectuelle" et contribuer au rayonnement du pays ;
- En disposant des contacts nécessaires, organiser du "track II", soit des discussions hors visites diplomatiques officielles qui permettent de nouer des liens ou de traiter de sujets délicats ;
- Alimenter la réflexion d'acteurs individuels, de groupes informels ou de services à différents niveaux.

B. Mettre en place le projet : la structure de l'Ifri aujourd'hui

1. Organisation

Les "centres" constitutifs de l'Ifri délimitent les axes de recherche de chacun selon des zones géographiques ou des sujets transversaux. On y trouve donc 7 centres géographiques : Afrique subsaharienne, Amérique du Nord, Russie et Nouveaux Etats Indépendants, Asie,

Moyen-Orient/Maghreb/Turquie contemporaine.¹⁵ L'Europe et la France sont *de facto* traitées de façon transversale par chaque centre, et le Centre des relations franco-allemandes (CERFA) et Centre franco-autrichien pour le rapprochement en Europe (CFA). En outre, les problématiques transverses comptent trois programmes d'études : le Centre Sécurité Défense, qui emploie un grand nombre de chercheurs, civils et militaires, et constitue un véritable moteur du *think tank*, et les plus récents programme Géopolitique des technologies et Centre Migrations et citoyennetés, dont l'inauguration en 2011 a marqué une ouverture du *think tank* vers des problématiques humanitaires et transnationales.

L'administration de l'Ifri garantit à chaque centre le soutien d'équipes de publications, de communication, de développement --qui garantit les relations avec les donateurs de l'Ifri--, ainsi que de gestion matérielle et administrative de l'entreprise. Ce sont ces équipes qui marquent, selon moi, un immense décalage entre la recherche dans un *think tank* et la recherche en milieu universitaire. Au-delà des missions différentes --l'une de diplomatie intellectuelle et l'autre d'enseignement--, le chercheur de l'Ifri est appuyé dans ses missions par une équipe importante qui garantit le bon avancement logistique de son environnement. Cela permet aux chercheurs de se concentrer presque entièrement sur leur travail intellectuel, dans la recherche ou la transmission du savoir.¹⁶ Bien sûr, la mise en place de réseaux est capitale au bon fonctionnement de chaque centre et prend du temps aux chercheurs, mais cette mission fait permet d'étayer leurs recherches en préparant des voyages de terrain, des entretiens ou des conférences. La recherche de financements de chaque centre, par la réponse aux appels d'offre par exemple, est une mission partagée par les différents chercheurs mais aussi avec les directeurs et l'équipe du développement, forte de quatre personnes.

La structure de l'Ifri est décentralisée : chaque centre est responsable de son propre financement, dont dépend le nombre de chercheurs et d'assistants alloués. La taille de chaque centre varie donc grandement : au moment de mon stage, le Centre Sécurité Défense était composé d'un directeur de centre, d'une dizaine de chercheurs (dont une en contrat doctoral CIFRE et trois militaires d'active détachés) et d'un stagiaire, alors que le centre Migrations ne comporte qu'un chercheur et un stagiaire. À ces effectifs s'ajoutent les chercheurs associés de chaque centre. Ils cumulent généralement ce statut avec une autre activité et ne se présentent

¹⁵ On notera l'absence de l'Amérique Centrale et du Sud et du sous-continent indien, le centre Asie étant majoritairement concentré sur l'étude de l'Asie de l'Est. Ces pays peuvent toutefois être traités dans les sujets transversaux mais ne sont clairement pas privilégiés par l'institution.

¹⁶ Les sollicitations médiatiques, notamment, peuvent parfois empiéter sur le temps de travail voué à la recherche, mais les chercheurs sont libres de ne pas y répondre si leur agenda ne leur permet pas.

que rarement sur les lieux, mais remplissent des contrats de publications et sont officiellement affiliés à l'institution.

Les personnalités dirigeantes de l'Ifri contribuent également au rayonnement de l'institution par des publications ou des interventions dans les médias. Thomas Gomart, directeur de l'Ifri, docteur en histoire des relations internationales et ancien stagiaire du Centre Russie¹⁷, réalise parfois des recherches en son propre nom et est régulièrement auditionné auprès de l'Assemblée Nationale ou du Sénat. Il contribue également, comme beaucoup de chercheurs, à des articles dans la presse et endosse un rôle de représentation de l'Ifri lors de conférences internationales. Afin de pouvoir mener de front les très nombreuses missions de représentation qu'il endosse, il pouvait parfois demander au centre Russie de lui préparer des fonds de dossiers de recherche.¹⁸ Thierry de Montbrial, aux commandes de l'institution depuis 40 ans, se place désormais moins au centre de l'attention médiatique mais assure toujours la présidence de certaines grandes occasions comme la soirée d'introduction du RAMSES.

En termes de gouvernance, l'Ifri est dirigé par un conseil d'administration et un conseil stratégique. Le conseil d'administration s'assure du bon respect de la charte de l'Ifri, notamment de l'indépendance de l'Ifri vis-à-vis de ses mécènes¹⁹. Le conseil stratégique, composé en grande partie d'universitaires et de personnalités françaises et internationales, donne les grandes orientations stratégiques de l'Ifri. Enfin le comité de direction, interne aux effectifs de l'Ifri, assure la bonne exécution de ces grandes orientations à intervalles réguliers, et ses décisions sont ensuite rendues par chaque directeur de centre à son équipe afin de planifier les projets du centre.

2. *Financement*

D'un point de vue juridique, l'Ifri est une association loi 1901 reconnue d'utilité publique. Il reçoit des subventions de l'état français et de l'Europe, mais 70%²⁰ de son

¹⁷ Cette information m'a été communiquée mais je n'ai pu la vérifier de manière indépendante.

¹⁸ En tant que stagiaire du centre, la tâche de lui préparer des dossiers à la toute dernière minute me revenait souvent.

¹⁹ Le Conseil d'administration est composé de hautes personnalités de milieux politiques, universitaires et d'entreprise, très majoritairement français. On y trouve notamment Jean-Paul Agon, directeur de l'Oréal, Didier Lallement, ancien préfet de Paris, et Elisabeth Guigou, ancienne ministre et députée.

²⁰ Rapport annuel 2021, Ifri.

financement provient de contrats passés avec des ministères français, des ambassades étrangères ou des entreprises. En contrepartie des financements, un centre peut procurer un nombre d'études défini, des veilles stratégiques, des points de situation hebdomadaires ou des événements (débat, conférences, séminaires). La hauteur des financements est généralement confidentielle mais le contenu des événements et des études peut être confidentiel ou public, selon le contributeur et le contrat. La charte de l'Ifri indique toutefois que les financements du *think tank* doivent impérativement être diversifiés et équilibrés afin de maintenir son indépendance.

La question de l'indépendance, garante de la qualité de la production intellectuelle, est absolument cruciale pour l'Ifri qui s'assure donc de garder une pluralité de soutiens. Le conseil d'administration se prononce sur tout financement dont l'ampleur ou la provenance pourrait conduire à un doute sur l'indépendance de l'institut. La rigueur intellectuelle des chercheurs de l'Ifri est accompagnée d'un devoir d'objectivité et d'intégrité inscrit dans sa charte. Les chercheurs ne sont donc pas censés orienter leurs analyses en fonction des soutiens qu'ils reçoivent. En pratique, cela peut se traduire par de véritables bras de fer entre commanditaires et chercheurs au sujet des conclusions des publications, bras de fer d'autant plus ardu si la note est publique voire publiée sur internet, à l'instar de la majorité des travaux du *think tank*. Si je n'ai pas eu vent de tels incidents au centre Russie/NEI, d'autres centres ont connu des problématiques de ce type durant mon stage. Par souci de transparence et d'intégrité, les études sont publiées même en cas de protestations de la part d'un client. En ce sens, on peut dire que l'Ifri remplit sa mission de service à l'intérêt général au-dessus de l'intérêt de ses mécènes. Il apparaît de façon d'autant plus claire dans ces situations que la pluralité de soutiens est capitale afin de garantir l'intégrité des travaux et donc la réputation de l'institution.

L'idée d'indépendance est toutefois à relativiser : au contraire des universités, qui, certes subventionnées, exercent indépendamment d'autres acteurs, l'Ifri ne pourrait pas exister sans l'existence de ses interlocuteurs et partenaires financiers. Montbrial assure d'ailleurs lui-même que "tous les *think tanks* se prétendent indépendants alors même que l'enjeu consiste à comprendre les différentes modalités de construction des formes de dépendance sans lesquelles leur activité n'aurait tout simplement pas de sens"²¹. Sa mission de conseil aux entreprises et aux dirigeants rend tout *think tank* dépendant de ses bonnes relations avec les acteurs extérieurs. Par définition exerçant en réseau, les décisions cruciales du *think tank* sont celles d'équilibrer

²¹ Montbrial et Gomart, op.cit. p.68.

ses dépendances pour éviter tout inconfort dans la poursuite indépendante de ses missions intellectuelles.

En somme, le modèle économique de l'Ifri repose sur des activités événementielles ou écrites en grande partie invisibles pour le public : conférences ou débats permettant aux dirigeants de se rencontrer, publications livrables confidentielles, etc. Toutefois, l'Ifri maintient une véritable visibilité dans le débat public français avec des chercheurs de tous domaines présents sur les médias de grande écoute. Les différents chercheurs de l'Ifri --ainsi que le directeur et le président-- sont régulièrement invités à partager leurs analyses, souvent en réaction à une actualité du moment. Ces interventions prennent la forme d'une réponse écrite en quelques lignes dans un article de presse comme d'un entretien de plus d'une heure à la radio ou à la télévision. Le chercheur remplit donc la fonction d'expert dans le débat public et contribue au rayonnement de l'institution auprès d'un public large. Connus des journalistes et idéalement, à l'aise lors d'interventions médiatiques, les chercheurs de l'Ifri représentent des références qui façonnent les perceptions des relations internationales. Leurs travaux sont d'ailleurs non seulement publiés auprès des publications de l'Ifri (*RAMSES*, *Politique Étrangère* et publications de Centre) mais les travaux personnels des chercheurs sont souvent publiés chez des éditeurs à grande audience et attirent un public bien plus large que les cercles universitaires ou dirigeants. Tatiana Kastouéva-Jean a notamment publié *La Russie de Poutine en 100 questions*²², qui adresse des clés de lecture de la politique et de la société russe à un public très large. *La Guerre de Vingt Ans*²³ de Marc Hecker et Élie Tenenbaum propose une vision d'ensemble de la guerre occidentale contre le terrorisme djihadiste, et connaît un succès assez important pour être réédité en version poche en 2022, deux ans après sa première parution. Les ouvrages des chercheurs de l'Ifri font par ailleurs toujours l'objet d'une mention dans les travaux ou les conférences de l'Ifri. Cette valorisation des travaux réalisés hors du pur cadre de l'Ifri promeut une culture d'encouragement du travail intellectuel de chacun.

C. Un *think tank* parmi d'autres ?

L'immense majorité des *think tanks* des deux côtés de l'Atlantique revendiquent des travaux sérieux et objectifs tout en se positionnant assez ouvertement sur l'échiquier politique. Il existe toutefois des modalités très variées dans l'exercice des *think tanks*, qui constituent des

²² KASTOUEVA-JEAN Tatiana, *La Russie de Poutine en 100 questions*, Éd. actualisée, Paris, Éditions Tallandier, coll. « Texto », 2020, 318p.

²³ HECKER, Marc et ÉLIE TENENBAUM, *La guerre de vingt ans*, Paris, Robert Laffont, 2021.

entités de lobbying ou de conseil tout en utilisant l'étiquette «*think tank*». Parfois, ils représentent le bras « recherche » d'une organisation politique. Entièrement financés par une organisation politique, ils produisent alors des travaux qui légitiment un agenda politique. Cette pratique est très répandue au parlement européen, où presque tous les partis politiques européens bénéficient du soutien d'un *think tank* (Martens Centre pour le Parti Populaire Européen, Foundation for European Progressive Studies pour les sociaux-démocrates, New Direction pour l'Alliance des Conservateurs et réformistes, etc). L'Ifri, lui, se positionne en dehors de tout agenda politique, mais comme nous l'avons vu plus tôt, son positionnement de plateforme d'échange pour cadres dirigeants garantit un positionnement difficilement radical et plutôt garant de l'ordre établi. On notera également que certains membres de son conseil d'administration sont préfets ou anciens ministres, indiquant donc une proximité institutionnelle avec le pouvoir en place actuellement et dans les trente dernières années.

L'origine des financements d'un *think tank* indique également les sensibilités idéologiques qui peuvent y prévaloir. Les sujets d'expertise de la Fondation de la Recherche Stratégique (FRS) sont semblables à ceux de l'Ifri : nouveaux enjeux de défense, impacts des politiques intérieures sur la gouvernance mondiale. Ses sources de financements sont en revanche très différentes : ils dépendent en grande majorité du secteur public (74% dont 55% français et 19% européens) alors que seulement 6% proviennent d'entreprises. L'Institut Montaigne ne compte au contraire que sur des financements privés (entreprises et membres indépendants) et bénéficie du plus large budget parmi les *think tanks* français²⁴. L'Ifri se situe entre les deux, recevant contrats publics et subvention mais également une majorité de contrats privés. Ces *think tanks* entrent en concurrence les uns avec les autres pour obtenir des marchés publics ou privés : observatoires, partenariats, etc. Les détails du financement de l'Ifri et du centre Russie/NEI sont confidentiels et n'ont jamais été abordés avec moi, mais j'ai observé que la relation entre *think tanks* en est une de collaboration professionnelle et de compétition sur les marchés. Les chercheurs du Centre Russie/NEI pouvaient par participer aux événements organisés par les chercheurs de la FRS et les inviter en retour, dans un esprit de collaboration entre experts complémentaires d'un même sujet. Plus généralement, les *think tanks* fonctionnant comme des organes de réseau et de débat entre experts, il paraît tout à fait normal que les chercheurs de différents *think tanks* se côtoient.

²⁴ LEFILLIATRE Jérôme, « L'Institut Montaigne, la très riche boîte à idées de la macronie », *Libération*, rubrique « Société », 9 janvier 2021 (en ligne : https://www.liberation.fr/france/2021/01/09/l-institut-montaigne-la-tres-riche-boite-a-idees-de-la-macronie_1810190/ ; consulté le 5 septembre 2022).

Le milieu des *think tanks* français étudiant les relations internationales est relativement petit. S'il fallait désigner un concurrent majeur de l'Ifri, on choisirait sûrement l'Institut des Relations Internationales et Stratégiques (IRIS), créé par Pascal Boniface en 1990, peu après l'essor de l'Ifri. Sa structure et ses missions sont relativement similaires à celles de l'Ifri, mais l'IRIS se distingue par son organisme de formation supérieure, IRIS Sup', qui lui assure une source de financement supplémentaire. Les équipes de recherche sont plus petites qu'à l'Ifri, mais l'IRIS compte de nombreux chercheurs associés et, à l'instar de l'Ifri, tend à mélanger jeunes chercheurs et personnels expérimentés des administrations, de l'armée ou de l'université. Les personnalités charismatiques des deux directeurs, Thierry de Montbrial d'un côté et Pascal Boniface de l'autre, a pu contribuer à l'idée d'une rivalité entre les deux institutions, l'une penchant du côté de la droite libérale atlantiste et l'autre du centre-gauche²⁵.

Si l'IRIS ne se revendique pas du même héritage anglo-saxon et libéral que l'Ifri, il a été accusé par un rapport du gouvernement de servir d'organe d'influence au service de la Chine en septembre 2021. D'après mes observations à l'Ifri, cette accusation frontale a provoqué une onde de choc dans le petit milieu des *think tanks* parisiens, qui doivent redoubler de vigilance afin de préserver leur crédibilité et leur intégrité. La réputation de l'IRIS dans son ensemble ne semble pas avoir été entachée puisque Pascal Boniface continue de témoigner, souvent aux côtés de Thomas Gomart, dans le cadre de commissions parlementaires pour apporter des éclairages sur la situation politique internationale.

II. Le travail du Centre Russie : le funambulisme au quotidien

A. La recherche au milieu des autres activités du Centre Russie/NEI :

Rappelons les trois missions d'un *think tank* selon Montbrial :

- Participer à la "diplomatie intellectuelle" et contribuer au rayonnement du pays ;
- En disposant des contacts nécessaires, organiser du "track II", soit des discussions hors visites diplomatiques officielles qui permettent de nouer des liens ou de traiter de sujets délicats ;
- Alimenter la réflexion d'acteurs individuels, de groupes informels ou de services à différents niveaux.

²⁵ Alors que l'Ifri compte dans son conseil d'administration des ministres associés à des gouvernements de droite, François Hollande siège à celui de l'IRIS. Les deux *think tanks* collectionnent diplomates, anciens ambassadeurs et anciens militaires dans leurs équipes.

Ces trois axes s'articulent dans le cadre de travail du Centre Russie /NEI avec les applications suivantes : organisation d'évènements publics ou privés, rédaction et publication d'articles, d'études ou de veilles, et interventions dans les médias nationaux et internationaux.

Le Centre Russie/NEI a remporté un marché confidentiel sur plusieurs années qui assure le financement du centre dans son effectif actuel. Il inclut la production d'études écrites et la tenue de table-rondes sur liste restreinte, missions pour lesquelles j'étais régulièrement sollicitée. Les table-rondes sont soumises à la règle de Chatham House, et entrent dans la troisième catégorie de mission : elles permettent à une petite communauté d'experts et de personnalités d'intérêts de partager leurs analyses et d'avoir un accès privilégié aux analyses de spécialistes. Certains journalistes peuvent par exemple y gagner en éléments de contexte sur des évènements très récents et ainsi distiller les analyses de l'Ifri au public en préservant l'anonymat des intervenants. Si la plupart des évènements du centre sont ouverts au public sur inscription, les membres de l'Ifri (membres à titre individuel ou d'entreprise) et les personnalités d'intérêt sont toutefois prioritaires et reçoivent directement les invitations. Je pouvais assister à ces évènements et étais sollicitée sur des missions d'appoint pour les évènements organisés par le Centre Russie ou mobilisant Tatiana Jean.

1. Interventions médias

Les chercheurs du Centre Russie interviennent régulièrement dans les médias nationaux et internationaux (le plus souvent francophones, mais parfois russes). Les interventions dans les médias notamment télévisés exigent des qualités de synthèse très développées : sur un plateau partagé avec plusieurs autres invités, il faut savoir réagir de manière concise et claire afin de partager une analyse. Ces interventions, particulièrement nombreuses en cas de crise, peuvent couvrir des amplitudes horaires très importantes. Les contributions à la presse écrite –sous la forme d'analyses brèves qui apportent une perspective sur le sujet—sont nombreuses. Les deux chercheurs du Centre fréquentaient pour la première fois des journalistes et des plateaux de télévision, et semblaient prendre de l'assurance dans leur capacité à synthétiser l'information au fur et à mesure des interventions, exercice auquel Tatiana Jean est rompue. En termes méthodologiques, ces interventions diffèrent largement des qualités que l'on attend d'habitude des chercheurs, notamment dans un cadre universitaire, que les chercheurs ont généralement côtoyé juste avant d'entrer à l'Ifri.

Les chercheurs sont libres de choisir leurs interventions et de décliner si bon leur semble, ce qui peut survenir en cas de surcharge de travail ou de médias peu reconnus (voire contraires

aux valeurs du chercheur, comme RT ou Sputnik). Les sollicitations parfois très nombreuses peuvent conduire la Tatiana Jean à rediriger les journalistes qui s'adressent à elle vers les chercheurs du Centre, pour lesquels ces interventions représentent une formidable occasion de se faire connaître dans de grands médias nationaux. Les réseaux entre journalistes et *think tankers* se créent ainsi, souvent sur recommandation et ensuite au contact les uns des autres.

Nous avons un spécialiste de l'Asie Centrale et un autre de la politique spatiale et environnementale russe, remplacé ensuite par un chercheur spécialiste de la doctrine militaire russe. Ces expertises font d'eux des sources d'information très précieuses pour les journalistes, quand des manifestations grondent au Kazakhstan, ou lorsque la Russie détruit un satellite ou déclare la guerre à l'Ukraine. Une des forces de l'Ifri consiste à avoir des profils généralistes – la plupart étant diplômés en relations internationales, discipline se prêtant aux études "macro"- - mais aussi quelques chercheurs spécialisés, qui permettent des réactions très précises quand l'actualité touche à leur sujet, comme c'est assez souvent le cas²⁶.

2. Les évènements : le cas du Forum France-Ukraine

J'ai eu l'opportunité d'assister à plusieurs évènements, dont la soirée de lancement du *RAMSES*, occasion annuelle qui marque la rentrée de l'Ifri. Les soutiens de longue date y retrouvent les personnalités de l'Ifri pour une soirée de décryptage des grandes problématiques de l'année passée et à venir. Les interventions étayées des chercheurs tranchaient avec les présentations de François Lenglet, référent économique de TF1, qui tenait le discours peu original d'une France en déclin du fait de la dépense publique.

Le Centre Russie a par ailleurs co-organisé un évènement incarnant typiquement l'idée de "track II" et de "diplomatie intellectuelle" : le Forum France-Ukraine. Le 10 février 2022 se sont succédés discours, panels de discussion, questions-réponses et apéritif/dîner. Le Forum représentait le pendant d'une conférence semblable qui s'était tenue à Kiev en novembre 2021, où Tatiana Jean et Thomas Gomart s'était rendus. Ils avaient alors noué contact avec le cabinet du premier ministre ukrainien par l'intermédiaire du *think tank* ukrainien New Europe Center. Avec le soutien de l'Ambassade d'Ukraine en France et de la compagnie d'énergie ukrainienne, Naftogaz, le centre Russie /NEI a donc organisé le forum France/Ukraine.

²⁶ Bien sûr, cette répartition n'est possible que pour les Centres comptant des équipes plus étoffées, les autres se devant de pouvoir être généralistes.

Cette prise de contact de haut niveau a permis de réunir à Paris des personnalités importantes, françaises comme ukrainiennes. On comptait à la table des conférenciers des députés, des personnalités politiques (dont Oleksii Makeiev, représentant spécial de l'Ukraine pour la politique de sanctions), des haut-dirigeants du monde des affaires (comme Yuriy Vitrenko, PDG de Naftogaz), des diplomates, des personnes affiliées à d'autres administrations, des directeurs de cabinet de conseil, mais aussi des chercheurs universitaires, dont Ioulia Shukan. Le Ministre des Affaires Etrangères ukrainien, Dmytro Kuleba, a participé via visio-conférence depuis Kiev. Tout comme les affiliations des participants, les panels touchaient à des sujets variés : état des lieux politique et sécuritaire, enjeux énergétiques et climatiques, et enfin opportunités d'investissement en Ukraine pour des acteurs français. L'accès à la salle de conférence se faisait exclusivement sur invitation mais l'intégralité de la conférence était accessible au grand public par visio-conférence.

Ce type de conférence représente parfaitement les trois missions du *think tank* : rayonnement international, établissement de contacts informels et tenue d'un débat à partir de recherches antérieures. Le positionnement des intervenants de la "délégation ukrainienne" était clair : l'Ukraine représentait un formidable terrain de coopération économique et d'investissement, ainsi que le premier bastion de la sécurité européenne. Le discours du Ministre Kuleba comportait, sans surprise, le plus d'éléments ayant trait à la situation sécuritaire immédiate et au rôle que la France avait à jouer dedans : l'Union Européenne devait faire corps avec l'Ukraine en tant que démocratie souveraine intrinsèquement européenne et non pas « pays intermédiaire », les concessions territoriales demandées par le Kremlin n'étaient pas acceptables, et en cas de "tombeé de l'Ukraine," l'Europe allait devenir la prochaine cible de Moscou. Le reste des interventions, au fur et à mesure que la journée progressait, s'éloignait de l'aspect sécuritaire pour se focaliser sur l'idée que l'Ukraine représentait un terrain d'investissement très attractif pour les entreprises françaises de tous bords, peu contraignant et prometteur en termes de ressources, notamment énergétiques. Ces messages étaient clairement destinés à l'assemblée de diplomates, politiques, journalistes et grandes entreprises représentées.

Les éclairages sur l'état de la société en Ukraine et dans le Donbass apportés par Madame Shukan permettaient de nuancer les propos parfois insistants de certains membres, désireux d'influencer les milieux français en peignant une image parfois lisse du pays. Mis à part Tatiana Jean, il n'y avait pas de citoyen russe mis en avant. Les débats n'ont d'ailleurs pas porté sur la relation Russie-Ukraine ou sur les projets de Vladimir Poutine autant que sur le potentiel intrinsèque de l'Ukraine en termes économiques, démocratiques, énergétiques, etc.

Les interventions dans la conférence se sont exclusivement déroulées en ukrainien et en français, et seulement quelques échanges lors des questions-réponses ont eu lieu en anglais. Il était toutefois marquant de constater que la majorité des négociations entre Français et Ukrainiens qui ont précédé et suivi les interventions publiques – de la mise en place de la visio-conférence avec le cabinet du ministre aux discussions autour du dîner -- se sont déroulées en russe et rarement en anglais. Typiquement, les spécialistes français de la zone (et à fortiori, Tatiana Jean) maîtrisent le russe et les Ukrainiens l'ont appris comme première ou deuxième langue, facilitant ainsi l'usage du russe comme langue de travail. Pour marquer culturellement leur distance avec la Russie, toutes les communications officielles ont été faites en ukrainien, mais dans hors du cadre médiatisé, le russe s'imposait comme *lingua franca*.

Mon rôle dans le cadre du Forum se concentrait essentiellement sur des tâches logistiques qui n'en étaient pas pour autant dénuées d'importance : placement des plans de table, aide à la mise en place de la visio-conférence pour le ministre, accueil des invités, prise en charge des demandes, etc. Ces tâches ne revêtaient pas le caractère pénible qui peut dans certains cas caractériser l'expérience de stagiaire cantonnée aux rôles opérationnels, notamment car les autres employés du Centre Russie, dont les chercheurs prenaient des rôles similaires d'aide logistique. Nous avons reçu des instructions claires : tous les membres de l'équipe devaient participer à la bonne exécution de l'évènement, quelle que soit la tâche à accomplir. En contrepartie, tous les membres de l'équipe étaient conviés au dîner de la fin de conférence.

Bien entendu, les opportunités de mise en place de réseau se jouaient dans les évènements non-officiels annexes : pauses, apéritifs, dîner. Les cartes de visite s'échangent et, une fois la conférence terminée, l'ambiance générale s'anime. Dans le milieu des affaires et les milieux dirigeants, ce genre d'évènement est notoirement crucial à l'établissement de rapports amiables et durables. Il était intéressant d'observer le ballet des invités qui cherchent à agrandir un réseau depuis le point de vue de la moins expérimentée de l'assistance. Certains invités de marque attiraient les convoitises des autres, qui n'hésitaient pas à subtiliser certains cartons du plan de table pour se rapprocher de leur cible.

Le ton enjoué de la conférence et particulièrement du dîner de clôture témoignait d'un espoir palpable dans l'esprit des participants : les conversations fusaient sur les opportunités d'investissement dans différents secteurs, les invitations à venir travailler ou faire des affaires à Kiev se multipliaient, même de mon côté de la table. Les attitudes de ces personnalités, pour la plupart proches du pouvoir ukrainien, ne laissaient pas entendre que la guerre éclaterait dix jours plus tard. La situation sécuritaire avait été abordée lors de la conférence, d'abord par le ministre et ensuite sur le panel consacré. Le contexte d'escalade était présent, surtout dans

l'intervention du ministre Kuleba, mais la grande majorité des interventions tendaient à vouloir rapprocher l'Ukraine et la France non seulement sur des enjeux politiques mais surtout économiques.

Dans le cas des événements de l'Ifri comme le Forum France-Ukraine, on observe bien que la rigueur analytique de la recherche, produite sous forme de publications, est une garantie de sérieux qui permet de tisser des liens avec des chercheurs et des personnalités du sujet de recherche en question et de mener la « diplomatie intellectuelle ». Le cœur du métier de *think tanker*, constitue toutefois dans ce cadre-là, à mettre en contact les diplomates et autres décideurs concernés par les mêmes problématiques.

3. Publications

L'Ifri publie les travaux de ses chercheurs et des chercheurs associés sous de nombreuses catégories. Dans les publications électroniques, on retrouve les études, les notes, les briefings et les éditoriaux²⁷. Celles-ci, toutes librement accessibles en ligne, constituent de grandes collections de *policy papers* à destination d'une audience large.

En sus, et ce presque depuis la création de l'Ifri, sont éditées des publications écrites périodique : *Rapport Annuel Mondial sur le système économique et les stratégies (RAMSES)* et *Politique Etrangère*, revue scientifique publiée tous les trois mois.²⁸ Tandis que *Politique Etrangère*, par sa nature, s'adresse plutôt aux spécialistes voire à un public universitaire (publication papier et sur CAIRN), le *RAMSES* s'adresse à un public large, notamment par sa présence en librairie. Les articles du *RAMSES* et du *Politique Etrangère* sont plus courts que les notes ou les briefings et sont rassemblés en grands thèmes qui abordent des enjeux actuels, sans pour autant être court-termistes. L'édition 2022 du *RAMSES*, sortie en septembre 2021, revient par exemple sur la sortie de la pandémie et sur le bilan des trente ans depuis la chute de l'Union soviétique. L'édition 2023 se focalisera sur le retour de la guerre en Europe.

²⁷ Toutes ces catégories ne sont pas exploitées par chaque centre, et certaines des collections de note sont tombées en désuétude.

²⁸ MONTBRIAL Thierry de et Dominique DAVID, *Ramses 2022: au-delà du Covid*, Malakoff, Dunod, coll. « Ramses », 2021.

MONTBRIAL Thierry de et Dominique DAVID, *L'Europe dans la guerre: L'Europe au défi : La guerre est là : enjeux, moyens : Ordres et désordres africains*, Paris, Dunod : Institut français des relations internationales, 2022.

Le Centre Russie/NEI publie une collection de notes appelée *Russie.Nei.Visions*, toutes disponibles en trois langues : français, russe et anglais. Les employés du Centre (hors stagiaire) remplissent le rôle de comité de sélection et d'édition des notes. Les profils des auteurs varient entre chercheurs de l'Ifri, chercheurs associés au Centre et extérieurs à l'Ifri, avec différentes disciplines de prédilections, relations internationales, histoire, économie, etc... Environ une dizaine de publications sont publiées annuellement par le Centre Russie, sous la forme de notes, éditoriaux, briefings, etc.

Les publications, si elles peuvent s'appuyer sur des sources primaires et des sondages, sont des *policy papers* plutôt que des articles universitaires : elles n'ont pas vocation à mettre en lumière des éléments enfouis de la recherche mais plutôt à faire entrer ces éléments en résonance afin de développer une meilleure compréhension au niveau macro des élites politiques et des sociétés post-soviétiques. En termes méthodologiques, elles accordent une importance mineure à l'historiographie existante. L'objectif des travaux de l'Ifri n'est pas de se positionner clairement par rapport aux théories et aux savoirs déjà existants, mais plutôt de proposer une analyse claire et à jour des enjeux. La question de la temporalité passe au-dessus de celle de la richesse théorique. L'information est concise et met en lumière de manière synthétique un phénomène, plutôt que d'apporter une complexification des savoirs établis comme tend à le faire la recherche universitaire.

Si je n'ai pas eu l'occasion d'écrire un papier de recherche à l'Ifri, j'ai toutefois eu l'opportunité de recenser l'ouvrage *L'âge soviétique : Une traversée de l'empire russe au monde postsoviétique* d'Alain Blum, Françoise Daucé, Marc Elie et Isabelle Ohayon²⁹. A l'occasion de ce court papier, publié dans le *Politique Etrangère* du printemps 2022, j'ai pu faire l'expérience d'une composante essentielle du travail des chercheurs de l'Ifri : la relecture par les pairs. En effet, Chaque publication de l'Ifri (hormis peut-être celles écrites par les directeurs de centre) est révisée par les pairs du Centre. Ma production a été relue par deux chercheurs et la chargée de projet, permettant une amélioration sensible du texte. Cette pratique de relecture par les équipes se retrouve dans tous les centres de l'Ifri, et j'ai également pu relire certaines productions de chercheurs. La relecture est bien sûr capitale dans tous les processus de rédaction officiels, mais elle diffère légèrement ici de ce que l'on peut trouver dans un contexte académique, où les

²⁹ SOULIER Nina, « L'âge soviétique. Une traversée de l'Empire russe au monde postsoviétique, Alain Blum, Françoise Daucé, Marc Elie et Isabelle Ohayon, Paris, Armand Colin, 2021, 432 pages (Recension) », *Politique étrangère*, vol. 87, n° 1, printemps 2022, p. 218-219.

relecteurs sont anonymes et extérieurs à l'institution. En outre, en administration, c'est en principe la chaîne hiérarchique directe (et souvent entière) et non les pairs du rédacteur qui contribue à l'amélioration du texte. Les modalités de relecture illustrent bien l'éthos libéral des *think tanks* : le processus n'est pas aussi anonyme et officiel que dans un contexte académique, mais il repose sur l'exigence interne de l'institution. En d'une administration, qui réalise également le processus en interne, il n'est pas inscrit dans une logique verticale de rapports hiérarchiques, mais plutôt de contributions éclairées entre pairs reconnus.

Cela n'est pas synonyme d'indulgence dans la relecture : certaines notes peuvent se faire refuser, les délais de publication passant, si leur niveau est jugé inférieur aux standards du centre par les différents membres. Dans ces cas-là, la voix d'un chargé de projet compte autant que celle d'un chercheur en poste depuis longtemps, avec la Directrice en décisionnaire ultime.

Après la relecture du contenu par les pairs, toutes les publications sont relues, mises en forme et uniformisées par un bureau dédié qui compte deux employés plus un directeur des publications. Le stagiaire et l'équipe de communication réalisent ensuite la mise en ligne et la promotion de l'article sur internet. La présence d'une équipe entière en support permet à l'Ifri de produire nombre de publications élevé, avec autant de temps gagné pour les chercheurs.

B. Le Rôle du stagiaire au sein de l'équipe Russie/NEI

Le stagiaire Russie/NEI est officiellement chargé de plusieurs missions : la compilation de dossiers de recherche pour la directrice de centre, la rédaction d'une veille stratégique mensuelle, la veille quotidienne et la mise en ligne de contenus du centre (interventions médias des différents chercheurs, publications du centre). Selon l'actualité, d'autres tâches ponctuelles m'étaient assignées, parmi lesquelles l'aide au bon déroulement des événements en ligne ou en présentiel, la réception des invités, la participation aux réunions et la rédaction de notes ou la compilation de dossiers de recherche pour Thomas Gomart, directeur de l'Ifri.

1. *Dossiers de recherche*

Le chercheur (ou ici la directrice de centre) oriente les recherches du stagiaires Russie/NEI en lui demandant de compiler des articles de différentes sources sur plusieurs aspects d'un même sujet afin de préparer un article, une présentation, un voyage, une intervention média etc... Souvent, les informations que me demandait Tatiana Jean étaient entièrement factuelles : chiffres, type, évolution d'un marché économique, quantité de gaz

circulant entre l'Ukraine et la Russie, contenu de réformes constitutionnelles, termes exacts employés par des autorités politiques etc... Dans ces cas-là, le stagiaire sert donc à faire gagner du temps en menant des recherches de fond qui ne sont parfois pas aussi évidentes qu'il y paraît. En effet, derrière chaque chiffre peut se cacher des indicateurs ou des interprétations différentes, il me revenait alors d'indiquer succinctement à Tatiana ce qu'il y avait derrière un chiffre.

Une autre partie du travail du dossier de recherche consistait à recenser des analyses pertinentes sur une question à l'aide de travaux essentiellement issus de *think tanks* russophones. L'analyse des chercheurs du Carnegie Center Moscou –dont nous parlerons dans la partie suivante-- était particulièrement appréciée par les chercheurs. Cela s'explique non seulement par un certain degré d'alignement intellectuel, mais surtout par la volonté du Centre Russie de coller à la réalité des perceptions russes dans sa façon d'interpréter la Russie. En somme, la connaissance profonde et entretenue au quotidien du terrain intellectuel russe garantit une meilleure compréhension des enjeux de politique extérieure. Une grande partie de mon travail consistait donc à épilucher les sites d'information russes, qu'ils soient officiels, d'opposition, financés par l'Amérique ou par Alexandre Lebedev. Cette attention toute particulière accordée aux analyses russes, combinée avec des bases statistiques solides, permettait un réel éventail de nuances dans la façon de traiter la Russie, dont l'analyse revient ensuite au chercheur.

L'enjeu des dossiers de recherche consistait à donner à Tatiana Jean des informations brutes de manière digeste : je compilais donc des articles citant des chiffres, des citations directes d'autorités, des chronologies. Au-delà de la recherche du pur factuel, qui est assez chronophage je pouvais chercher des angles d'approche originaux de la part d'experts souvent issus de la communauté des *think tanks*. L'enjeu n'était pas pour moi de fournir directement une analyse –ceci étant le travail du chercheur—mais de lui permettre de gagner du temps en réalisant le travail de tri entre les multitudes de sources.

La façon qu'avait Tatiana Jean de demander un dossier de recherche se distinguait de la manière de faire de la recherche à l'université de plusieurs manières. Mon travail n'était pas focalisé sur l'extraction de sources de même nature pour en tirer une conclusion, mais cherchait plutôt à approcher un même problème sous de multiples coutures avec des données factuelles les plus récentes possibles. Par exemple, pour un dossier préparant une intervention de Tatiana sur la souveraineté russe, elle me demanda de produire des sources sur les réserves russes en monnaies étrangères, l'évolution de la souveraineté alimentaire (semences), stratégique et technologique (identifier quelles industries seraient impossibles à implanter localement), énergétique, ainsi que des éléments de doctrine – des discours officiels qui détaillaient l'idée de

souveraineté, notamment la "souveraineté limitée" de Vladislav Sourkov, dans lequel j'ai pu inclure l'idée de souveraineté numérique.

2. *Un exemple de recherche : Sputnik-V*

La Directrice m'a demandé d'effectuer des recherches sur le vaccin Sputnik-V afin de mettre à jour un article qu'elle avait écrit au sujet de la gestion russe de la pandémie. Il fallait donc trouver les pays ayant homologué le vaccin, le nombre de doses de Sputnik-V livrées dans le monde, qui avaient été les principaux pays importateurs, à quel prix, et les éléments de langage utilisés pour promouvoir le vaccin. La diplomatie vaccinale russe avait fait grand bruit, et Tatiana souhaitait disposer de chiffres clairs pour en analyser le succès.

Il était assez aisé de trouver des promesses russes de livraisons de plusieurs centaines de millions de vaccins. Essayer de retracer les livraisons effectives a représenté un travail un peu plus fastidieux : sans trouver de source qui ait effectué de *fact-checking* des livraisons, j'ai décidé de profiter de la communication prolifique de l'appareil d'influence russe. En effet, les ambassades russes et le compte Twitter Sputnik-V communiquaient sur un grand nombre de livraisons de vaccins. J'ai donc compilé toutes ces informations données par la Russie et les ai croisées avec des sources journalistiques. Dans la plupart des cas, les livraisons avaient fait l'objet d'un communiqué dans la presse mais les doses étaient largement inférieures aux marchés annoncés initialement. En cherchant sur des cas individuels si le reste des doses avaient été livrées, je n'ai trouvé aucune trace de livraison qui n'aurait pas fait l'objet d'une communication sur le compte de Sputnik-V. A contrario, de nombreux articles se préoccupaient de livraisons incomplètes ou que de lots envoyés inutilisables. Les composants de la première et de la deuxième dose du vaccin diffèrent, entraînant une probabilité élevée qu'en cas de problème d'acheminement, les doses reçues soient inutiles pour couvrir ne serait-ce qu'une partie de la population. L'estimation de doses livrées s'élevait à 64,5 millions sur les 367 millions annoncée.

Ces recherches ont mis en lumière le fait que l'Argentine et d'autres pays d'Amérique Latine, qui avaient constitué des destinations de choix pour la Russie dans son exportation de vaccin, avaient ouvertement déchanté face à une diplomatie vaccinale inefficace. L'Afrique du Sud a été l'un des rares pays à arrêter d'injecter le vaccin suite à des inquiétudes par rapport à ses interactions avec les personnes séropositives.

Au fur et à mesure de cette recherche se dessinait clairement la stratégie de la diplomatie vaccinale russe : les effets d'annonce, percutants et martelés avant les homologations de vaccins occidentaux, avaient connu un retentissement non négligeable, mais la capacité de production

et de livraison ne pouvait pas suivre. Le laboratoire pharmaceutique (dont le directeur n'est autre que ...) avait d'ailleurs établi des contrats avec des laboratoires en Chine, en Inde, pour y produire des millions de doses de vaccins sans avoir à fournir les matériaux nécessaires à son élaboration.

3. Conditions d'exercice et Ambiance de travail

Chaque stagiaire est recruté et affilié uniquement à un centre. Outre les publications annuelles de l'Ifri et les participations de chercheurs de centres différents dans les mêmes évènements ou émissions (souvent hors les murs), je n'ai pratiquement pas assisté à une collaboration entre les différents centres. Très ponctuellement, il nous arrivait de poser des questions à un autre stagiaire sur un point précis d'expertise, mais le travail était entièrement rattaché à notre centre à chacun. Nous partagions toutefois tous le même bureau, ce qui favorisait un esprit de cohésion très enrichissant. Sans ce partage d'espace, je pense que le travail de stagiaire aurait pu être un peu solitaire, étant donné que Tatiana Jean est extrêmement sollicitée et qu'elle attribue l'immense majorité du travail du stagiaire.

Le climat de travail à l'Ifri se distinguait par une courtoisie remarquable dans les échanges, même dans des situations parfois critiques. Outre l'expertise profonde qui caractérisait chaque spécialiste, les chercheurs et les employés avec lesquels j'ai pu échanger se sont montrés exemplaires en termes de professionnalisme, ce qui pourrait être imputé au contact fréquent avec de très hautes autorités politiques. Malgré le fait que ce soit une structure privée, la plupart des directeurs de centre sont en poste depuis de nombreuses années et font une grande partie de leur carrière dans l'institution. Les chercheurs peuvent être remplacés plus souvent selon les contrats CIFRE ou les différentes opportunités, mais restent pour beaucoup attachés à l'institution en qualité de chercheur associé, témoignant de liens forts et pérennes avec l'institution.

Le stagiaire est complètement intégré à l'équipe de travail du centre Russie. Les dossiers de recherche demandent une réelle implication du stagiaire dans la recherche de l'information et lui accorde un certain poids dans le processus de réflexion du chercheur. Bien sûr, le chercheur complète ses dossiers de recherche et rédige à sa guise, mais le travail est gratifiant car il comporte une majorité de travail intellectuel et a un impact sur les analyses relatives ensuite.

III. Le bouleversement du monde des think tanks

Le 19 février 2022, alertée par la gravité de la situation, Tatiana Jean m'a chargée de rédiger une veille quotidienne sur la situation et de l'envoyer au comité de direction chaque soir. J'ai poursuivi cette veille jusqu'à la fin de mon contrat, qui est arrivée quatre jours après le début de l'invasion, le 28 février. Le paradigme de l'analyse bénéfices-risques, qui avait primé pour l'Ifri dans les dernières années afin d'expliquer les intentions russes, était complètement bouleversé. Jusque là, le Centre Russie/NEI avait assumé un rôle d'équilibriste dans le réseau d'experts de la Russie, entretenant de très bonnes relations aussi bien avec ses homologues ukrainiens que russes.

A. Le jeu d'équilibre du Centre Russie/NEI

Le 26 octobre 2021, le bureau du stagiaire du centre Russe a été inondé de retombées presse. Pendant une semaine, mon activité a été presque entièrement consacré à relayer une séquence de moins de deux minutes qui a marqué l'histoire du Centre Russie/NEI : Tatiana Kastouéva-Jean, directrice du Centre Russie/NEI, pose une question à Vladimir Poutine à l'occasion du Forum Valdaï. La question n'est pas des moins polémiques. A Sotchi, dans un parterre de journalistes, d'experts et de personnages influents, elle demande au président russe si les intérêts des sociétés militaires privées russes, notamment celles présentes au Mali, peuvent entrer en conflit avec les intérêts du gouvernement russe³⁰.

La séquence illustre de façon parlante la relation qu'entretenait le centre Russie/NEI avec son sujet d'étude jusqu'à l'invasion de l'Ukraine. Tatiana Kastouéva-Jean, chercheuse binationale, est assez estimée et reconnue dans les cercles intellectuels russes pour être invitée au Club Valdaï en présence de grands noms de la politique russe et assister aux allocutions de Vladimir Poutine. En même temps, sa position de chercheuse française lui permet de poser directement une question frontale sur la politique extérieure russe d'un point de vue français. La question est d'autant plus marquante que le sujet est brûlant pour les cercles politiques, diplomatiques et militaires français : nous sommes dans le cas où une chercheuse de *think tank* assure un travail qu'un diplomate ou un journaliste français aurait eu beaucoup de mal à effectuer aussi directement, mais dont tous bénéficient.

³⁰ Ifri. « Présence du groupe Wagner en Afrique. » : <https://twitter.com/IFRI/status/1452971055400857605> (accès le 7 septembre 2022).

La ligne de crête sur laquelle exerce Tatiana Jean est d'autant plus frappante qu'à la même période, elle organisait la rencontre de grandes personnalités ukrainiennes et françaises dans le cadre du Forum France-Ukraine. Sa connaissance du terrain et des réseaux des deux pays lui permettait donc d'avoir un accès direct aux cercles russes, ukrainiens et français sans jamais compromettre son intégrité de chercheuse. Les bons rapports qu'entretient l'Ifri avec des personnes aux intérêts diamétralement opposés s'expliquent par un maintien solide du réseau de chercheurs et de décideurs prêts au dialogue via publications, conférences et invitations.

À l'image de cette pluralité dans les réseaux, Tatiana Jean maintient différentes perspectives en tant que directrice de publication des notes de l'Ifri portant sur la Russie. Ainsi, *Russie.Nei.Visions* publie aussi bien les travaux de chercheurs issus de France et que de différents pays post-soviétiques : Russie, Ukraine, Biélorussie³¹.

B. *Think tanks* à la Russe

Le Centre Russie/NEI était particulièrement attentif aux analyses de la part de chercheurs russes. Afin de mener à bien mes missions de veille et de recherche, il m'était demandé de consulter régulièrement les sites internet des différents *think tanks* russes, notamment celui du Centre Carnegie à Moscou. Le Centre Carnegie Moscou a été ouvert en 1994 comme antenne du *think tank* américain du même nom. Il ne servait toutefois pas de simple relais du discours du département d'état américain : composé majoritairement d'experts russes de la politique étrangère, le *think tank* avait à sa tête Dimitri Trénine, personnage capital dans la communauté d'experts, invité aussi bien au Club Valdaï comme dans sur panels d'universités américaines et largement reconnu comme un expert du Kremlin. Trénine a longtemps contribué au maintien du dialogue au niveau des *think tanks* entre Etats-Unis, Europe et Russie. D'abord formé dans l'armée (probablement au KGB), Trénine a été, selon ses dires, le premier officier soviétique à être invité en tant qu'observateur à l'OTAN³². Tenant une posture relativement équilibrée et maintenant des contacts dans le monde entier, le Carnegie Center partageait beaucoup de ses experts avec le RIAC (Conseil russe pour les affaires internationales) ou le Club Valdaï.

³¹ Les auteurs issus d'Asie Centrale sont sous-représentés, ce qui peut en partie être expliqué par la présence d'un chercheur français spécialisé sur la région au centre Russie/NEI.

³² KIRCHICK James, « How a U.S. Think Tank Fell for Putin », *The Daily Beast*, rubrique « world », 27 juillet 2015 (en ligne : <https://www.thedailybeast.com/articles/2015/07/27/how-a-u-s-think-tank-fell-for-putin> ; consulté le 15 août 2022).

Bien que le Carnegie Center ait son siège à Washington, il n'a pas été désigné inscrit sur la liste des « organisation indésirable » en 2015, laquelle figuraient de nombreuses structures similaires (National Endowment for Democracy). Trois des chercheurs tenant les points de vue les plus critiques envers le pouvoir et travaillant sur la politique intérieure ont été licenciés mais la structure a perduré.³³ Pour certains observateurs, du point de vue du Kremlin, la présence d'une institution internationale prestigieuse pouvait servir de faire-valoir, de cheval de Troie de l'influence russe,³⁴ ou, dans une optique moins cynique, de canal de communication non-officiel.

La question de la longévité d'une institution comme le Carnegie Center au sein d'un régime de plus en plus fermement contrôlé se posait toutefois. La réponse est venue avec l'invasion de l'Ukraine, jour de fermeture abrupte du *think tank*. Plus rien n'est publié depuis Moscou, le site étant conservé uniquement au titre d'archive. Les trajectoires prises depuis par les experts du centre apportent un éclairage sur l'impossible situation des Russes face à la guerre. Certains, dont Alexandre Baunov, ont rapidement pris position par d'autres canaux en opposition totale avec l'invasion. La voie prise par Trénine est moins facile à suivre. Après plusieurs semaines de silence, il publie le 21 mars 2022³⁵ un article en langue russe dans RIAC qui reprend entièrement la perspective du Kremlin. Son analyse dépeint une guerre civilisationnelle menée par l'Occident en Ukraine dans les termes suivants : un défi pour la Russie sans équivalent dans l'histoire qui, sans partenaires en occident fait face à la force de frappe des États-Unis. Ceux-ci visent à annihiler la Russie en tant qu'acteur indépendant et à détruire son économie avant de se confronter à la Chine dans un scénario de choc des civilisations. L'Ukraine est largement absente de ce récit, elle ne sert que de toile de fond pour une guerre civilisationnelle menée par les Américains.

L'article a, sans surprise, été largement lu et décrié parmi la communauté des experts occidentaux et des russes opposés à la guerre. Toutefois, les interventions de Trénine dans des conférences depuis, moins remarquées, ne reprenaient pas la rhétorique martiale de cet article. Dans une discussion organisée par l'Université Monterey, il reprend un certain recul en

³³ BERSHIDSKY Leonid, « Putin Hurts a Think Tank by Not Banning It », *Bloomberg.com*, 28 juillet 2015 (en ligne : <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2015-07-28/how-putin-tarnishes-moscow-carnegie-center-by-omission> ; consulté le 8 septembre 2022).

³⁴ Kirchick, op.cit.

³⁵ TRENINE, Dmitri, «Pereizdanie» Rossijskoj Federacii », *Rossija v global'noj politike.*, Vol. 20 :no. 2 2022. P. 27-33 (en ligne : <https://globalaffairs.ru/articles/pereizdanie-rossijskoj-federaczii/>, consulté le 15 août 2022) L'article est paru traduit en anglais deux mois plus tard sur le même site.

replaçant les intentions du Kremlin dans la bouche du Kremlin, et non comme les intérêts de la Russie. Les éléments de langage restent similaire, il parle d'une « lutte pour la survie de la Russie » mais ils sont contextualisés comme la vision officielle, et non pas comme son opinion³⁶.

Le discours belliqueux de Trénine reprend les mêmes éléments de langage que les articles du Club Valdaï daté d'après le 24 février 2022 témoignant une mise au pas brutale pour les « experts russes » jusque-là tolérés dans leurs discours non-officiels au nom de la reconnaissance de leur expertise internationale. Aujourd'hui, il est clairement impossible de publier des écrits qui dévient d'une version officielle fabulée sur les événements en Ukraine.

Conclusion

Après avoir passé plusieurs années à former une certaine idée de la recherche dans des cadres universitaires, la recherche menée à l'Ifri m'a apporté une conception tout à fait différente du métier de chercheur. Appliquée et synthétique, la recherche en *think tank* y est à la fois une fin et un moyen. Un de ses premiers objectifs est de contribuer à l'élévation du débat public avec des analyses étayées par des faits pour contribuer à l'idée libérale de « l'intérêt général ». La recherche de l'Ifri est *policy-oriented*, ce qui a impliqué pour moi un travail de recherche minutieux sur des données factuelles et non de grands passages en revue de littérature. Puisque je synthétisais selon mes méthodes des quantités d'informations pour pouvoir procurer des éclairages factuels ou analytiques à Tatiana Jean, je ressentais une réelle intégration aux processus de travail de l'institution, et une reconnaissance de la part de la hiérarchie. Même les tâches plus opérationnelles comme la mise en ligne représentaient des activités capitales pour le bon fonctionnement du centre.

La recherche de l'Ifri sert également à servir de matériau de discussion pour les autres activités fondamentales du *think tank* : la mise en relation de dirigeants internationaux avec les élites intellectuelles et économiques françaises, et l'activité diplomatique « intellectuelle » d'experts français contribuant au rayonnement et à l'attractivité du pays. On pourrait s'engager dans des querelles méthodologiques sur la valeur de la recherche menée dans les *think tanks* et l'opposer à celle menée par les universités, mais les différentes institutions se complètent

³⁶ *Russian Futures: A Panel Discussion* | Robert Legvold | Dmitri Trenin, Monterey Summer Symposium, 29 juillet 2022, 1:05:33 (en ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=S3nlv-bke4k> ; consulté le 15 août 2022).

particulièrement bien dans le cadre permis par les *think tanks*, qui permettent la diffusion directe d'idées académiques à un public de dirigeants.

De mes observations, il m'est apparu que les *think tanks* sont des institutions qui longent plusieurs lignes de crête de manière permanente. Les interventions doivent pouvoir être rendues publiques mais conserver un certain niveau de confidentialité, les financements sont indispensables mais ne peuvent pas déséquilibrer l'indépendance de l'institution et menacer son intégrité. Les réseaux entre *think tankers* mais aussi à l'extérieur sont capitaux et doivent toujours être entretenus tout en gardant en tête les rivalités qui peuvent exister. Dans les relations avec la Russie et l'Ukraine, le positionnement de l'Ifri lui permettait la prouesse d'être d'interagir directement avec Vladimir Poutine et Dmitro Kuleba à quelques mois d'intervalles. Dans le cas d'une polarisation extrême des débats, comme cela a été le cas avec l'invasion territoriale de l'Ukraine, on voit que les équilibres fragiles de *think tanks* moscovites s'écroulent : les institutions sont fermées et les experts condamnés à la cooptation ou à l'exclusion. Pour finir, pour assurer sa stabilité, l'Ifri repose sur une exigence de rigueur intellectuelle poussée et contrôlée par la relecture de chacun et les chefs de centre. La qualité des travaux de l'Ifri, regorgeant d'analyses équilibrées, est reconnue par les interlocuteurs de haut niveau de l'Ifri ainsi que par leurs pairs. Cette qualité de travail est, à long terme, permise par la mise à disposition de nombreuses ressources administratives qui permettent aux chercheurs de se concentrer sur leur travail de recherche, d'écriture et de diffusions de leurs idées.

Bibliographie :

- « Genèse et jeunesse de l'Ifri, le premier think tank français » *Une histoire du monde, 40 ans de relations internationales*, Dir. Dominique David Paris : 2019.
- « Notre Mission : Institut Montaigne » Institut Montaigne. (en ligne : <https://www.institutmontaigne.org/qui-sommes-nous> ; consulté le 8 août 2022).
- « Présentation :: Fondation pour la Recherche Stratégique :: FRS », (en ligne : <https://www.frstrategie.org/frs/presentation> ; consulté le 8 août 2022).
- BERSHIDSKY Leonid, « Putin Hurts a Think Tank by Not Banning It », *Bloomberg.com*, 28 juillet 2015 (en ligne : <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2015-07-28/how-putin-tarnishes-moscow-carnegie-center-by-omission> ; consulté le 8 septembre 2022).
- Centre d'Analyse, de Prévision et de stratégie (CAPS), Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères, (Note) 2017, <https://www.cf2r.org/wp-content/uploads/2017/05/CAPS.pdf> (Accès le 20 août 2022).
- DE MONTBRIAL Thierry et Thomas GOMART, « Think tanks à la française », *Le Débat*, vol. 181, n° 4, Gallimard, 2014, p. 61-76.
- DE MONTBRIAL, Thierry, « Qu'est-ce qu'un *think tank* ? », communication à l'Académie des sciences morales et politiques, 28 février 2011 (Accès le 5 août 2022).
- DE MONTBRIAL Thierry et Dominique DAVID (Dir.) *Ramses 2022: au-delà du Covid*, Malakoff, Dunod, coll. « Ramses », 2021.
- DE MONTBRIAL Thierry de et Dominique DAVID (Dir.) *Ramses 2023 : L'Europe dans la guerre* Paris, Dunod : coll. « Ramses », 2022.
- HECKER, Marc et Élie TENENBAUM, *La guerre de vingt ans*, Paris, Robert Laffont, 2021.
- HUET Jean-Michel, « Consultants, profs, experts, même combat », *L'Expansion Management Review*, vol. 143, n° 4, L'Express - Roularta, 2011, p. 112-123.
- Ifri. « Présence du groupe Wagner en Afrique. » : https://twitter.com/IFRI_/status/1452971055400857605
- IFRI. Rapport annuel, 2021.
- IRIS. Rapport d'activité 2021.
- KASTOUEVA-JEAN Tatiana, *La Russie de Poutine en 100 questions*, Éd. actualisée, Paris, Éditions Tallandier, coll. « Texto », 2020, 318p..
- KIRCHICK James, « How a U.S. Think Tank Fell for Putin », *The Daily Beast*, rubrique « world », 27 juillet 2015 (en ligne :

<https://www.thedailybeast.com/articles/2015/07/27/how-a-u-s-think-tank-fell-for-putin> ; consulté le 15 août 2022).

LEFILLIATRE Jérôme, « L’Institut Montaigne, la très riche boîte à idées de la macronie », *Libération*, rubrique « Société », 9 janvier 2021 (en ligne : https://www.liberation.fr/france/2021/01/09/l-institut-montaigne-la-tres-riche-boite-a-idees-de-la-macronie_1810190/ ; consulté le 8 septembre 2022).

PERRIER, Jérôme. « Le problème de l’intérêt général dans la pensée d’Alain : un utilitariste libéral au pays de Rousseau ? », *Revue Française d’Histoire des Idées Politiques*, vol. 41, no. 1, 2015, pp. 231-2.

Russian Futures: A Panel Discussion | Robert Legvold | Dmitri Trenin, Monterey Summer Symposium, 29 juillet 2022, 1:05:33 (en ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=S3nlv-bke4k> ; consulté le 15 août 2022).

SOULIER Nina, « L’âge soviétique. Une traversée de l’Empire russe au monde postsoviétique, Alain Blum, Françoise Daucé, Marc Elie et Isabelle Ohayon, Paris, Armand Colin, 2021, 432 pages (Recension) », *Politique étrangère*, vol. 87, n° 1, printemps 2022, p. 218-219.

TRENINE, Dmitri, «Pereizdanie» Rossijskoj Federacii », *Rossija v global'noj politike.*, Vol. 20 :no. 2 2022. P. 27-33 (en ligne : <https://globalaffairs.ru/articles/pereizdanie-rossijskoj-federaczii/>, consulté le 15 août 2022).