

institut français des relations internationales

NOVEMBRE  
2019

**Qu'est-ce qu'un *think tank* ?**  
Une perspective française



Thierry DE MONTBRIAL  
Thomas GOMART

L’Ifri est, en France, le principal centre indépendant de recherche, d’information et de débat sur les grandes questions internationales. Créé en 1979 par Thierry de Montbrial, l’Ifri est une fondation reconnue d’utilité publique par décret du 16 novembre 2022. Elle n’est soumise à aucune tutelle administrative, définit librement ses activités et publie régulièrement ses travaux.

L’Ifri associe, au travers de ses études et de ses débats, dans une démarche interdisciplinaire, décideurs politiques et experts à l’échelle internationale.

Les opinions exprimées dans ce texte n’engagent que la responsabilité des auteurs.

ISBN : 979-10-373-0935-8

© Tous droits réservés, Ifri, 2019

Couverture : © Ifri

### **Comment citer cette publication :**

Thierry de Montbrial et Thomas Gomart, « Qu’est-ce qu’un *think tank* ? Une perspective française », *Études de l’Ifri*, Ifri, novembre 2019.

### **Ifri**

27 rue de la Procession 75740 Paris Cedex 15 – FRANCE

Tél. : +33 (0)1 40 61 60 00 – Fax : +33 (0)1 40 61 60 60

E-mail : [accueil@ifri.org](mailto:accueil@ifri.org)

**Site internet :** [ifri.org](http://ifri.org)

# Auteurs

**Thierry de Montbrial**, président et fondateur de l'Ifri.

Il a fondé l'Ifri en 1979, ainsi que la World Policy Conference en 2008 ; deux institutions qu'il préside. Il est membre de l'Académie des sciences morales et politiques depuis 1992.

Parmi ses publications récentes :

- ▀ *L'Action et le système du monde*, Paris, PUF, coll. « Quadrige », 2011 [4<sup>e</sup> édition].
- ▀ *Vivre le temps des troubles*, Paris, Alain Michel, 2017.
- ▀ *Histoire de mon temps*, Bucarest, Académie roumaine, 2018.

**Thomas Gomart**, directeur de l'Ifri.

Il a rejoint l'Ifri en 2004 et a été directeur du Centre Russie/NEI de 2004 à 2013, puis du Développement stratégique de 2010 à 2015. Depuis 2015, il est directeur de l'Ifri.

Parmi ses publications récentes :

- ▀ *L'affolement du monde. 10 enjeux géopolitiques*, Paris, Tallandier, 2019 ;
- ▀ *Notre intérêt national. Quelle politique étrangère pour la France ?*, avec Thierry de Montbrial, Paris, Odile Jacob, 2017.

# Sommaire

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>4</b>
<b>QU'EST-CE QU'UN <i>THINK TANK</i> ? .....</b>	<b>6</b>
<b><i>THINK TANK</i> À LA FRANÇAISE .....</b>	<b>22</b>
Quatre générations de <i>think tanks</i> .....	24
Le métier de <i>think tanker</i> .....	28
Des embryons d'une société civile internationale ?.....	34
<b>LE MÉTIER DE L'IFRI .....</b>	<b>41</b>
40 ans d'histoire .....	41
Comprendre le monde.....	42
Questions de champ et de méthode .....	44
La dimension du temps .....	46
Finalement : que fait vraiment l'Ifri ? .....	48
<b>LES TRANSFORMATIONS DE L'<i>INDUSTRY DES THINK TANKS</i> .....</b>	<b>51</b>
Premier défi : la montée en puissance de la Chine .....	52
Second défi : la polarisation du marché des idées.....	54
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>58</b>

# Introduction

**Thierry de Montbrial**

L'Institut français des relations internationales (Ifri) a fêté ses 40 ans au printemps 2019, dans un environnement totalement différent de celui de sa création, dominé par la compétition entre les deux « superpuissances » de l'époque, les États-Unis et l'Union soviétique (URSS). On s'attend à ce que le monde, dans les prochaines décennies, soit principalement marqué par la compétition entre les États-Unis, qui n'entendent pas renoncer à leur primauté, et la Chine, qui affirme ouvertement son ambition de dépasser les États-Unis avant le milieu du XXI<sup>e</sup> siècle. Alors que l'URSS n'a pas su s'adapter à la révolution technologique, la Chine y excelle et semble en passe d'accéder bientôt à tous les attributs de ce que l'on entend par « superpuissance ».

Le système international évolue vers une nouvelle configuration qu'il serait toutefois erroné de qualifier de bipolaire, comme à l'époque de la guerre froide, en raison de son extrême complexité comme le démontre, par exemple, le difficile concept de cyberpuissance. Le risque d'apocalypse nucléaire, qui a surtout occupé les meilleurs stratèges dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, a été supplanté par une grande variété de risques plus divers et plus diffus, pour certains de grande ampleur, dans l'ordre politique comme économique. À certains égards, la situation rappelle un peu les lendemains de la Première Guerre mondiale, lorsque furent fondés Chatham House et le Council on Foreign Relations, deux grandes institutions qui nous ont servi de modèle en 1979 et qui fêteront bientôt leur centenaire.

Depuis un siècle, et surtout depuis la Seconde Guerre mondiale, le paysage de ce que l'on appelle aujourd'hui les *think tanks* s'est considérablement modifié et élargi. Il est clair que les espoirs naïfs d'un système international soumis au droit et aux méthodes de résolution pacifique des conflits avec l'aide d'institutions facilitatrices ont été déçus. De plus, le monde académique a progressivement repris, au moins en partie, l'activité d'analyse et de prévision qui était initialement la première spécificité des *think tanks*, et les médias ne manquent pas de journalistes de talent qui travaillent également dans le même domaine. Par ailleurs, certains *think tanks* sont politiquement partisans et d'autres non ; certains défendent l'intérêt général et d'autres appartiennent plutôt à des lobbies ou à des sociétés de communication, etc. En outre, le positionnement des

*think tanks* n'est pas le même dans les démocraties libérales et dans les pays autoritaires.

Dans la mesure où les *think tanks* dans le monde forment une communauté engagée dans la promotion d'un nouvel ordre mondial durable à long terme, ce qui reste à vérifier, on peut au moins affirmer que leur tâche est sensiblement plus difficile que celle de leurs pères fondateurs, du moins telle qu'ils la concevaient. C'est pourquoi, à l'occasion de son 40<sup>e</sup> anniversaire, l'Ifri propose à ses pairs de consacrer un effort commun à la réflexion sur la pertinence de notre métier, ce qui commence d'abord par bien l'identifier et préciser nos méthodes de travail. Les quatre articles de la présente étude ne sont qu'une première contribution à cet égard.

# Qu'est-ce qu'un *think tank* ?

**Thierry de Montbrial**

Lorsque, dans les années 1978 et 1979, je jetais les fondations de l'Institut français des relations internationales (Ifri), seuls quelques initiés connaissaient en France le vocable *think tank* et avaient une idée au moins approximative de ce qu'il recouvrait.

Ce vocable est devenu à la mode mais ne fait encore l'objet d'aucune définition consensuelle. On le traduit généralement en français par « laboratoire d'idées ».

Or, aucune étude sérieuse n'est possible sur la base d'une acception trop vague. Dans cette communication, j'ai choisi de retourner à la source du phénomène et de distinguer clairement entre *think tank* et « club de réflexion ».

Conformément à la racine du phénomène sous-jacent, j'appelle *think tank*, toute organisation ouverte construite autour d'un socle permanent de chercheurs, se donnant pour mission d'élaborer, sur des bases objectives, des idées relatives à la conduite de politiques et de stratégies privées ou publiques s'inscrivant dans une perspective d'intérêt général. Il s'agit là, évidemment, d'une définition radicale et donc idéale, mais qui permet de situer les institutions réelles que l'on considère ou qui se considèrent comme des *think tanks*.

Le critère d'ouverture vers le public distingue de façon essentielle les *think tanks* contemporains des conseils attachés aux dirigeants d'États non démocratiques, d'autrefois comme le cabinet secret de Louis XV, ou d'aujourd'hui. Qui dit ouverture dit débat avec l'extérieur. Naturellement, l'ouverture peut être plus ou moins grande.

En tant qu'organisation, un *think tank* peut être public ou privé et avoir ou non une personnalité morale, typiquement avec un statut de type association ou fondation.

Une administration n'a *a priori* pas la même latitude d'expression qu'une institution privée, mais pour autant certains *think tanks* publics peuvent bénéficier d'une réelle marge d'indépendance et d'ouverture.

À l'inverse, il ne suffit pas d'être de droit privé pour être indépendant et ouvert. Les conditions statutaires (gouvernance interne) et la diversification des financements, éprouvées dans la durée, sont des déterminants essentiels à cet égard. Aussi important est la culture de l'organisation, telle qu'elle se forge elle aussi au fil des décennies, et la réputation comme l'intégrité de ses dirigeants. Ici comme ailleurs, le facteur temps est crucial pour la réputation.

Toute institution doit être située dans son contexte. Ainsi l'Union soviétique, en partie inspirée par l'exemple américain, avait-elle mis en place, dans la mouvance de l'Académie des Sciences, d'importants *think tanks* comme l'Institut de l'économie mondiale et des relations internationales (IMEMO), l'Institut des États-Unis et du Canada, ou encore de nombreux centres spécialisés, organisés typiquement par grandes régions. Leurs missions en partie contradictoires étaient d'élaborer objectivement des analyses et des prévisions sur le monde extérieur, de développer des relations avec leurs homologues étrangers, d'informer et de conseiller les instances du Parti, mais aussi de diffuser diverses formes d'analyse et/ou de propagande.

C'est à travers ces institutions que j'ai fait mes premiers pas en URSS dans les années 1970 et 1980. J'ai alors été frappé par la qualité et la compétence de beaucoup de mes interlocuteurs, de plus en plus soumis au fil du temps aux affres du grand écart entre la réalité et l'idéologie. Des centaines de chercheurs issus des grands *think tanks* soviétiques ont contribué à la transformation de la Russie dans les années qui ont suivi la chute du système, précisément parce qu'ils avaient une véritable ouverture sur le monde.

Quoiqu'également dotée de *think tanks*, la Chine de Mao était moins propice à l'interaction avec l'extérieur que l'URSS de Brejnev et de ses éphémères successeurs. Les choses ont changé avec Deng Xiao Ping. Je m'en tiendrai au seul exemple du CICIR qui, en septembre 2010, a célébré en grande pompe son trentième anniversaire. CICIR est l'acronyme de China Institutes for Contemporary International Relations. « Institutes », avec un « s » : il s'agit en effet d'un ensemble interdépendant d'institutions, chacune spécialisée dans un aspect des relations internationales.

Le CICIR, ainsi que d'autres *think tanks* basés à Pékin ou à Shanghai, jouent des rôles comparables à leurs homologues soviétiques d'autrefois mais évidemment dans un contexte sensiblement différent et fondamentalement moins tendu. Leur importance est d'autant plus grande que la Chine se trouve, pour la première fois dans son histoire, face à la nécessité d'élaborer une vraie politique étrangère, d'envergure mondiale.

Revenons à la définition du *think tank*, comme une organisation construite autour de chercheurs. Il s'agit là d'un point capital, qui différencie le *think tank* des autres formes de sociétés d'idées, comme la Fabian Society (créée à Londres en 1884 pour promouvoir des réformes

sociales), ou les salons et les clubs politiques ou économiques plus ou moins structurés hérités du XVIII<sup>e</sup> siècle.

Ces chercheurs ne le sont pas nécessairement à vie. Dans le système américain, une même personne peut alterner entre une activité de chercheur dans un *think tank* et des responsabilités au sein d'une administration présidentielle. Ce va-et-vient confère une expérience inestimable et cela contribue à distinguer le *think tank* des institutions de tradition purement universitaire. Mais, en tant que chercheur, chacun doit manifester une aptitude à traiter les sujets de sa compétence avec des méthodes éprouvées, empruntées aux sciences humaines et sociales, parfois aux sciences exactes. Ainsi seulement peut-on asseoir des idées ou des propositions d'action (en anglais, on dit *advocacy*) sur des bases raisonnablement objectives et se différencier de la pure idéologie ou de la propagande.

J'insiste aussi sur le fait qu'au sens originel, un vrai *think tank* doit reposer sur un *socle permanent* de chercheurs. J'entends par là des chercheurs dont le travail au sein de l'organisation constitue l'activité principale, et qui peuvent ainsi concevoir et réaliser des projets substantiels avec la collaboration éventuelle de chercheurs associés, c'est-à-dire extérieurs. Pour beaucoup, la réputation internationale d'un *think tank* repose sur sa capacité à entretenir un tel socle permanent, qualitativement solide.

J'ai souligné au passage l'importance de la *méthode* dans toute activité de recherche. Les *think tanks* sont par nature tournés vers l'avenir. Leur activité se situe donc du côté de la prospective et de la stratégie. En anglais, on dit qu'ils sont *policy oriented*. Une difficulté inhérente à leur métier est que leurs analyses et recommandations doivent s'appuyer sur une compréhension profonde du présent et donc du passé, faute de quoi ils courent le risque de commettre d'énormes erreurs de jugement ; en même temps, leur esprit doit être suffisamment ouvert et éclairé, libre de tout dogmatisme ou d'enfermement systémique, pour leur permettre d'identifier les signes avant-coureurs du changement, sous peine de succomber à la facilité de l'extrapolation et de manquer les tournants.

Les deux aspects sont d'ailleurs complémentaires. Dans les années 1970, les théories du développement économique fondées sur la notion de transfert technologique ignoraient la dimension culturelle de la maîtrise des technologies et conduisirent donc à des impasses. De façon similaire, les admirateurs du Shah n'avaient pas bien analysé l'état de la société iranienne et n'avaient pas correctement interprété les « signaux faibles », annonciateurs d'une révolution possible.

En 2010-2011, la crise de l'euro, ou encore la chute des régimes de Ben Ali en Tunisie et de Moubarak en Égypte, étaient-elles prévisibles ou plus précisément *datables* ? Comment faut-il aborder la réflexion sur l'avenir des autres régimes autoritaires au Moyen-Orient ou en Asie (Corée du Nord) ?

On pourrait aisément multiplier les exemples, l'important étant de voir que la réponse à toute interrogation de ce genre dépend d'un arrière-plan contextuel plus ou moins explicite, propre au *think tank*, sur lequel s'exercent des influences plus ou moins subtiles, en deçà ou au-delà des dépendances basiques dont j'ai parlé précédemment.

Un aspect particulièrement intéressant de cette question est l'interaction possible entre la prévision d'un événement et sa réalisation, interaction qui est fonction de la personnalité et de la position (au sens géopolitique de la locution allemande *die Lage*) de l'institution qui prévoit. Pour céder à la facilité de l'analogie, je dirais qu'il y a là comme une sorte de relation d'incertitude à la Heisenberg. Ces observations nous ramènent à l'importance de la diversité et donc du pluralisme des *think tanks*, ce en quoi on peut voir aussi une exigence démocratique.

Encore un commentaire sur la définition. Les *think tanks* s'intéressent à des politiques et des stratégies privées (typiquement d'entreprise) ou publiques (typiquement d'États ou d'organisations internationales), mais ils ont vocation à toujours se situer dans une perspective d'intérêt général. Quelle que soit sa formulation (par essence multivoque), l'intérêt général ne se laisse jamais réduire à une alliance d'intérêts particuliers. En cela, les *think tanks* se différencient d'institutions comme les cabinets de consultants, les sociétés de communication ou les groupes de pression, dont le métier est de promouvoir et de défendre des intérêts particuliers. La distinction est en principe radicale. En pratique, elle peut être plus subtile. Les lobbyistes affirment souvent travailler pour l'intérêt général, comme on disait autrefois que ce qui était bon pour General Motors était bon pour les États-Unis. Leur perspective première n'en est pas moins celle de leurs clients. De leur côté, les *think tanks* sont parfois conduits à récuser certains partenaires potentiels, pour des raisons d'incompatibilité avec leur vision de l'intérêt général. Dans tous les cas, il faut parler de vision de l'intérêt général. Le postulat implicite est que l'intérêt général n'est pas univoquement déterminé. Dans un système démocratique, les *think tanks* ont donc à participer à sa définition. À ce niveau, il y a nécessité absolue de débats proprement idéologiques et de pluralisme.

Avec la mondialisation, la gouvernance globale s'est progressivement imposée comme un thème central pour les grands *think tanks* planétaires. En raison de la transformation qualitative de l'interdépendance sous l'effet de la révolution des technologies de l'information et de la communication, un choc ou une perturbation dans un segment particulier du système international – fonctionnel ou régional – peut déstabiliser le système dans son ensemble (phénomène de la non-linéarité, connu familièrement sous l'appellation « effet papillon »), de même que dans le corps humain un accident affectant une fonction critique peut conduire à la mort.

D'où la nécessité d'adapter constamment les modes de régulation à tous les niveaux et d'assurer la coordination d'ensemble. Ainsi peut-on formuler de façon synthétique le problème de la gouvernance globale. Ce problème est plus ardu que celui de l'organisation et de la gouvernance des entreprises auquel il ressemble de prime abord, parce que le monde n'existe pas en tant qu'unité politique. Aucun leader, aucune institution n'existe pour définir les objectifs et les stratégies du « monde ». Pour la plupart des sujets concrets de la gouvernance globale, – comme l'énergie, le climat, l'alimentation, l'eau, la santé ou encore bien sûr la sécurité, la macroéconomie et la finance – les partenaires principaux sont à des degrés divers une combinaison d'États et d'entreprises.

\*\*\*

Certains *think tanks* sont ouvertement impliqués dans les confrontations idéologiques. Je citerai la Heritage Foundation, fondée en 1973, et la Hoover Institution, établie en 1919 mais profondément remodelée entre 1960 et 1989. Ces deux institutions sont pénétrées de l'idée de la suprématie absolue du modèle américain, sous sa forme conservatrice, et de la nécessité de le protéger contre les dérives libérales.

Cependant, la plupart des *think tanks* américains ont des objectifs plus opérationnels, même s'ils ne sont pas exempts d'un arrière-plan idéologique (par exemple monétariste ou keynésien, dans le domaine de l'économie). Ils posent des problèmes – comme la non-prolifération et l'élimination des armes nucléaires, la coexistence ethnique, le changement climatique, l'énergie, l'eau, les révolutions agricoles, etc. – les analysent et préconisent diverses options pour les résoudre. En cela, ils sont fidèles à la tradition nationale, dans sa version toquevillienne.

À titre d'exemple, je citerai trois institutions d'époques différentes. Le National Bureau of Economic Research (NBER), a été créé en 1920 pour rapprocher l'univers alors fermé des économistes universitaires de celui du gouvernement et de la politique économique. C'est dans le cadre du NBER que Simon Kuznets (prix Nobel en 1971) effectua ses travaux pionniers sur la comptabilité nationale, et Milton Friedman (prix Nobel en 1976) ses recherches sur la demande de monnaie.

Deuxième exemple : la Brookings Institution, qui est le plus vieux *think tank* washingtonien. Bien qu'il ne soit pas le plus grand, il est aujourd'hui considéré comme le numéro un aux États-Unis et donc dans le monde. Fondée autour de la Première Guerre mondiale par Robert S. Brookings, un homme d'affaires de Saint Louis alors âgé de 70 ans, l'institution fut construite sur l'idée que, pour être efficaces, les politiques publiques devaient reposer sur de solides bases de données, lesquelles faisaient alors totalement défaut. Aujourd'hui, la Brookings, comme on dit familièrement, repose sur trois piliers (il s'agit toujours de politiques publiques) : l'économie et les problèmes intérieurs, la sécurité nationale et internationale, et les relations internationales.

Troisième exemple, en 1981, à l'orée du phénomène que nous appelons maintenant la mondialisation, Fred Bergsten mit en place son Institute for International Economics – rebaptisé par la suite Peterson Institute du nom de son principal donateur – considéré aujourd'hui comme le premier *think tank* mondial voué aux politiques publiques dans le domaine économique.

De telles institutions se veulent pratiques et objectives dans leurs travaux, ce qui – comme je l'ai déjà dit – n'implique nullement qu'elles soient exemptes de tout arrière-plan idéologique conscient ou inconscient. Je suis de ceux qui pensent que ce que Max Weber appelait la *Wertfreiheit* – on dit en français indépendance axiologique – est un idéal dont on ne peut au mieux que s'approcher dans les sciences sociales et humaines, fondamentales ou appliquées. Tout est une question de degré et sans doute de rapport personnel à la vérité. Approfondir ce point me conduirait trop loin du sujet.

Arrêtons-nous sur l'origine du vocable *think tank*. Selon l'*Oxford English Dictionary*, *think tank* désignait familièrement le cerveau au tournant du siècle dernier. Le jargon militaire s'en empara, peut-être dès la Première Guerre mondiale et surtout pendant la Seconde, pour signifier un lieu sûr où discuter des plans et des stratégies. Dans les années 1950, on l'utilisait couramment au sujet des organisations de recherche sous contrat avec l'appareil militaire, la plus importante étant la Rand Corporation.

L'usage du mot s'élargit au début des années 1960, quand l'attention publique se focalisa sur les *whiz kids* (« enfants prodiges ») du Pentagone, c'est-à-dire les experts dont s'était entouré Robert Mc Namara, le secrétaire à la Défense nommé par John Kennedy. Beaucoup de ces experts venaient de la Rand. L'augmentation ultérieure du nombre des organisations de recherche plus ou moins comparables se traduisit progressivement par l'extension de l'usage du vocable, d'abord aux États-Unis puis en dehors, avec la mondialisation.

Si l'on veut absolument traduire *think tank* en français, je proposerais de coller au plus près à l'intention originelle et de dire familièrement « boîte à matière grise » ou, en s'éloignant davantage de l'anglais, « source d'idées », plutôt que « laboratoire d'idées ». À vrai dire, les *think tanks* tels que je les connais n'ont rien de commun avec des laboratoires...

Dans l'histoire des *think tanks*, la Rand Corporation occupe une place considérable. Fondée en 1948 par l'US Air Force, essentiellement pour ses besoins, cette institution – dont l'acronyme signifie *research and development* – fait aujourd'hui encore figure de mastodonte avec un millier de collaborateurs près de son site d'origine à Santa Monica, en Californie, et environ cinq cents à Washington D.C.

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale et de l'emploi de la toute nouvelle arme atomique à Hiroshima et Nagasaki, il pouvait sembler que l'aviation au sens large (c'est-à-dire avions et missiles) allait devenir

l'arme décisive des guerres futures. Forte de ce postulat, la Rand se constitua autour de mathématiciens, de physiciens et d'ingénieurs pour qui la politique devrait être une activité rationnelle décomposable en problèmes analysables et solubles par la méthode scientifique. On peut dire sans exagérer que ce paradigme exerça un pouvoir majeur, sinon dominant, sur le gouvernement américain jusqu'au fiasco de la guerre du Vietnam.

C'est la Rand Corporation qui fut le cerveau de la stratégie nucléaire dans les années 1950 et 1960, et s'il est une institution qui mérite effectivement le label de *think tank*, c'est bien elle. Elle fut encore très active au début des années 1980, avec le lancement de l'Initiative de défense stratégique (IDS) du président Reagan, communément appelée « guerre des étoiles ». Bien que ce projet n'ait pas abouti sous sa forme initiale, on s'accorde généralement à penser qu'en entraînant l'Union soviétique dans une course qualitative aux armements qu'elle n'était pas capable de suivre, il a contribué à sa chute.

Avec la montée des risques associés à la prolifération nucléaire et la polarisation de l'attention sur l'Iran et sur la Corée du Nord, les *think tanks* américains et leurs émules ont relancé l'intérêt pour le développement et le déploiement de systèmes antimissiles, au cœur de la problématique de l'IDS. George W. Bush en a fait un cheval de bataille pendant ses huit années de présidence, et sur ce plan son empreinte a été suffisamment puissante pour atteindre le cœur du nouveau concept de l'Alliance atlantique, adopté à Lisbonne en novembre 2010. Entrer dans des détails conduirait à retracer l'histoire de l'Alliance depuis la chute de l'URSS.

L'exemple de la Rand illustre le rôle majeur de la défense dans l'émergence de ce qu'on appelle aujourd'hui les *think tanks* de la deuxième génération, au temps de la guerre froide. Plus généralement, la volonté américaine, constante depuis la Seconde Guerre mondiale, de creuser son avantage quantitatif et qualitatif dans le domaine des systèmes d'armes, n'a cessé d'agir comme un catalyseur d'innovations technologiques qui ont irrigué l'économie dans son ensemble.

Ce rôle s'est manifesté dans beaucoup sinon dans toutes les industries, en particulier dans celle du traitement de l'information. La science des ordinateurs (*computer science*) des années 1950 et 1960 est progressivement devenue celle des technologies de l'information (*information technologies*), le glissement lexical traduisant le déplacement progressif du centre de gravité de la discipline du matériel (*hardware*) vers le logiciel (*software*). Ajoutons que la Rand a également joué un rôle dans la naissance de l'Arpanet, et par conséquent de l'Internet.

En définitive, aucun *think tank* n'a été et probablement ne sera aussi influent que la Rand Corporation pendant la période de la guerre froide.

\*\*\*

Il n'y a pas que dans les *think tanks* et dans la technologie que la démarche militaire a laissé sa marque. Secrétaire d'État entre 1947 et 1949, le général Marshall introduisit la culture de la planification au Département d'État avec la création d'un service baptisé Policy Planning Staff (PPS), chargé de mettre en cohérence et en perspective les différents aspects de la politique étrangère américaine. Il en confia la direction à George Kennan, sans doute le penseur le plus profond parmi les diplomates de sa génération. C'est là que naquirent le plan Marshall et le traité de l'Alliance Nord. L'un des rôles naturels du PPS est de rédiger les discours du Secrétaire d'État ou prononcés en son nom.

Autre institution de l'après-guerre, le National Security Council (NSC), placé directement auprès du président, coordonne l'ensemble des actions de l'exécutif ayant une importance significative dans le domaine de la sécurité nationale. D'abord relativement modeste, le NSC a progressivement pris de l'ampleur. Le plus illustre des conseillers à la sécurité nationale (*National security adviser*), nommé en 1968, fut Henry Kissinger, qui éclipa ses rivaux au sein du gouvernement. Richard Nixon le nomma Secrétaire d'État en 1973.

C'est l'année où Michel Jobert, devenu ministre des Affaires étrangères de Georges Pompidou, voulut doter le Quai d'Orsay d'une cellule de réflexion. Son but, assez modeste, était de répandre un peu de « poil à gratter » sur le corps diplomatique... Forts de notre expérience américaine à la Rand Corporation et à l'université de Californie à Berkeley respectivement, Jean-Louis Gergorin et moi lui proposâmes de mettre en place un service inspiré du PPS. Nous lui donnâmes le nom moins ambitieux – et donc moins provocant pour la vieille maison du Quai d'Orsay – de Centre d'analyse et de prévision (CAP). Le CAP a été rebaptisé Direction de la prospective en 2010.

Entre 1973 et 1979, comme premier directeur du CAP, je me suis attaché à construire un véritable *think tank* au bénéfice du ministre des Affaires étrangères, mais aussi du Secrétariat général de la présidence de la République, avec lequel nous maintenions un lien direct, et à développer ce que j'ai appelé une « diplomatie intellectuelle ».

Sur le premier point, Michel Jobert et ses successeurs (Jean Sauvagnargues et Louis de Guiringaud) nous avaient laissé une réelle liberté de pensée, avec l'accord de l'Élysée. Nous avions une grande latitude pour publier des articles et intervenir publiquement, et donc un degré substantiel d'indépendance et d'ouverture.

Avec quelques exceptions bien sûr. Ainsi avions-nous initialement interdiction de réfléchir (!) sur la Politique agricole commune. Dans le domaine politico-militaire, nos travaux sur la notion de dissuasion élargie et nos contacts – notamment avec les collaborateurs de Lord Carrington, secrétaire britannique à la Défense – étaient astreints à une totale

confidentialité. Leur aboutissement fut cependant visible dès la Loi sur la programmation militaire de 1976.

Autre exemple : invité officiel à visiter Israël en 1978, on m'avait interdit de me rendre sur les hauteurs du Golan. En l'occurrence, je pris le risque de la transgression, et m'en suis félicité, car rien ne vaut autant que les visites sur le terrain pour comprendre la géopolitique ou la géostratégie.

Pendant toutes ces années, le travail du CAP a été dominé par les différentes facettes de la crise énergétique dont nous avons bien analysé les prémices dès le printemps 1973, par le thème du nouvel ordre économique mondial, consécutif au quadruplement du prix du pétrole, ou encore par l'évolution des pays de l'Est et les affaires politico-militaires.

J'ai déjà cité la question de la dissuasion. Il faudrait aussi mentionner la réorientation majeure de la posture française face à la prolifération nucléaire (qui n'a abouti que beaucoup plus tard – en 1992 – à l'adhésion de la France au Traité de non-prolifération, TNP).

S'agissant de l'économie, on ne parlait pas encore de gouvernance ni de mondialisation, mais le Système monétaire international (le système de Bretton Woods était mort en 1971), la volatilité des marchés de matières premières, ou encore le protectionnisme et les questions commerciales multilatérales étaient (déjà !) au cœur de nos préoccupations.

En plein accord intellectuel avec Raymond Barre, nommé Premier ministre en 1976, qui me recevait régulièrement, nous avons réfléchi à l'idée d'un « libéralisme organisé », rejetant dos à dos les schémas marxistes ambiants et le paradigme libéral pur et dur, très prisé aux États-Unis ou en Allemagne.

En Europe, nous nous penchions sur les conséquences de la chute des derniers régimes autoritaires (Franco et Salazar) et nous intéressions aux mouvements perceptibles en « Europe de l'Est ». Le phénomène de l'eurocommunisme retenait toute notre attention. Nous nous ouvrons à l'Asie, surtout au Japon, et même à la Chine à la faveur de la chute de la « bande des quatre ».

Quant à la « diplomatie intellectuelle », elle se manifestait naturellement dans nos rapports avec nos homologues, principalement mais non exclusivement occidentaux. Nos liens avec le PPS du département d'État américain furent particulièrement étroits à l'époque de Kissinger. Nous participions à des réunions multilatérales comme le groupe de planification de l'Alliance atlantique. Nous nous introduisions dans des organisations influentes où la France était insuffisamment représentée, comme le Bilderberg ou la Commission trilatérale.

Je me souviens particulièrement, dans ce dernier cadre, de joutes oratoires sur le concept de libéralisme organisé avec le comte Otto Von Lambsdorff, brillant ministre des Finances libéral de la République fédérale

d'Allemagne (RFA). Ainsi sortions nous du cadre franco-français et des relations internationales « entre soi », si prisées de nos compatriotes, et prenions nous le risque de présenter nos idées à l'extérieur et d'en débattre. Plus généralement, la « diplomatie intellectuelle » se manifestait par des échanges avec les grands *think tanks* étrangers, notamment américains, anglais, allemands ou soviétiques, et par des relations suivies avec les milieux de la recherche appartenant à de nombreux pays. Ainsi avons-nous introduit en France la pratique connue sous la locution américaine *track II diplomacy*, qui correspond à la forme la plus structurée de la « diplomatie intellectuelle ». Nous nous attachions aussi, au niveau franco-français, à établir des liens au-delà des divisions partisans, ce qui n'était nullement évident dans l'ambiance intolérante des années 1970.

L'influence du CAP s'exerçait grâce à sa liberté de contacts et à ses accès au sein de l'État, à son droit de participer à beaucoup de réunions importantes au sein de l'administration et de déterminer la diffusion de ses notes. À chaque échéance électorale, nous préparions pour le futur ministre ce que nous appelions un « aide-mémoire au roi » (AMR), sorte de revue des grands enjeux internationaux de la France.

Depuis la décennie 1970, le CAP (donc maintenant la DP) a connu des hauts et des bas mais il est bien implanté dans le paysage administratif français. Pour l'essentiel, il s'est développé sur les fondements que nous avons assurés dans ces premières années, au cours desquelles j'ai ainsi découvert le monde des *think tanks*, alors inconnu des élites françaises. À cette époque est né mon désir de bâtir en France une institution comparable au Council on Foreign Relations de New York ou à Chatham House en Grande-Bretagne. Ce devait être l'Ifri.

Mais avant d'en parler, il convient de revenir brièvement sur l'origine des *think tanks*, bien avant que ce vocable ait commencé à être employé, et d'évoquer les circonstances des lendemains de la Grande guerre. Il était dans la mentalité américaine de ce temps-là d'attribuer le cataclysme à des vices fondamentaux du système international, et en conséquence de vouloir changer le système lui-même. Deux institutions privées et indépendantes majeures ont été créées presque simultanément dans cet esprit : l'une en 1921 à New York, le Council on Foreign Relations (CFR) ; l'autre en 1920 à Londres, le Royal Institute for International Affairs (RIIA), aussi connue sous l'appellation de Chatham House.

Ces deux institutions qui répondent parfaitement à ma définition du *think tank*, se fixèrent dès l'origine des buts similaires : analyser objectivement les situations internationales ; élaborer des modes de résolution pacifiques pour les conflits ; organiser des débats sur les enjeux correspondants, associant acteurs, analystes et observateurs ; contribuer à l'éducation du public sur les relations internationales.

Je n'entreprendrai pas ici de retracer le parcours déjà assez riche de l'Ifri. J'essaierai plutôt d'en décrire les caractéristiques actuelles, et d'utiliser cet exemple pour faire quelques observations plus larges.

Les missions de l'Ifri s'inscrivent dans le prolongement de celles de ses aînés anglo-saxons à leur origine :

- analyser objectivement, dans une démarche prospective, les situations politiques et économiques internationales – régionales et fonctionnelles ;
- contribuer à l'élaboration des modes de gouvernance renforçant la stabilité structurelle du système international (je reviendrai un peu plus loin sur cette notion de stabilité structurelle) ;
- à partir de là, aider des acteurs publics et privés – notamment les entreprises – à forger leurs propres stratégies internationales ;
- participer à tous les niveaux aux débats sur ces sujets en France, en Europe et dans le monde.

Pour remplir ces missions, l'Ifri dispose actuellement d'une soixantaine de collaborateurs à demeure, dont une moitié de chercheurs et une moitié de personnels de soutien. Ces chercheurs s'entourent également de chercheurs associés, extérieurs, en fonction de leurs besoins.

Les chercheurs sont répartis en centres ou en programmes. Idéalement, un chercheur de l'Ifri doit être familier des terrains sur lesquels son activité s'exerce, en connaître les réseaux les plus significatifs et les principaux acteurs, et apporter une contribution identifiable, en France et dans le monde, aux débats concernant son domaine.

Les collaborateurs sont évalués par leurs pairs pour ce qui concerne leurs publications. La direction de l'Ifri s'intéresse aussi à leurs capacités managériales (aptitude à diriger une équipe ou à trouver des financements). La différence avec la recherche académique se trouve surtout du côté des destinataires des travaux, au-delà des pairs.

Comme ses principaux homologues dans le monde, l'Ifri doit atteindre des cibles qui se situent dans ce que j'appelle les « usines de fabrication des décisions ». Il doit également s'adresser directement aux publics intéressés par les grands enjeux internationaux.

La compatibilité entre ces deux catégories de cibles ne va de soi ni du point de vue de la méthode ni de celui de l'utilisation du temps. Les premières poussent à la confidentialité, les secondes à la médiatisation. La référence à l'idée d'intérêt général, inhérente à la qualité de *think tank*, oblige à rechercher un équilibre.

En dehors des interventions dans la presse écrite ou audiovisuelle, qui ne constituent en tout état de cause qu'une activité marginale pour une institution fondée sur la qualité de la recherche, l'Ifri atteint ses cibles ou

ses partenaires en diffusant des publications et en organisant des débats. Le grand public francophone connaît le rapport annuel *Ramses*, dont la trentième édition paraîtra en septembre 2011, qui s'est imposé comme le leader dans sa catégorie. Les experts connaissent également la revue trimestrielle *Politique étrangère*, créée en 1936 par le Centre d'études de politique étrangère (CEPE) et dont l'Ifri a assuré la continuité.

L'institut publie ou participe à la publication de livres et de rapports souvent issus de travaux collectifs avec des personnalités et homologues étrangers. De plus en plus, il diffuse par voie électronique des notes sur des sujets très précis. Autant que possible, ces publications sont diffusées en deux ou trois langues, seule manière d'être présent dans le débat intellectuel global.

L'utilisation des technologies numériques conduit à concevoir et à élaborer des « produits dérivés » destinés à des publics précédemment difficilement accessibles. Mais l'extension de ces publics doit être cohérente avec la préservation des relations avec les décideurs et les leaders d'opinion, qui se situent au cœur de la raison d'être de l'Ifri.

L'institut organise environ 200 débats par an, qui vont de conférences internationales construites autour de spécialistes à des dîners-débats restreints et soumis à la règle de confidentialité dite de Chatham House, permettant à des personnalités économiques et politiques ainsi qu'à des leaders d'opinion d'échanger avec de hauts responsables (chefs d'État ou de gouvernement, CEOs de grandes entreprises multinationales, etc.).

De même que le journalisme n'est pas la vocation première de l'Ifri, ces dîners-débat (ou autres rencontres du même type) ne ressortissent pas à la logique des manifestations conçues par les agences de communication ou de *lobbying*, dont le métier est radicalement différent de celui des *think tanks*. Il s'agit pour l'Ifri de favoriser la compréhension réciproque à travers des échanges approfondis et non protocolaires, ce qui suppose le respect de la règle de confidentialité. Plus généralement, l'Ifri organise des réunions spécifiques pour ses grands partenaires, afin de remplir au mieux sa fonction de conseiller, toujours conçue avec l'arrière-plan de l'intérêt général.

Ayant ainsi défini à grands traits les missions et les productions de l'Ifri, il convient de parler de ses structures. Toute étude sérieuse d'un *think tank* particulier devrait examiner en détail trois questions essentielles :

- ▀ (1) ses structures légales et sa gouvernance, aussi bien en théorie qu'en pratique ;
- ▀ (2) son financement ;
- ▀ (3) sa culture et donc son histoire.

*A fortiori*, je ne vois pas comment procéder à une étude d'ensemble sur les *think tanks* sans comparaisons approfondies au regard de ces trois aspects.

L'Ifri est une association de la loi de 1901 reconnue d'utilité publique, rassemblant actuellement environ 430 membres individuels et plus d'une centaine de personnes morales (entreprises [60] et ambassades [60] principalement). Il est dirigé par un conseil d'administration comprenant entre 18 et 24 membres, cooptés en raison de leurs compétences dans les domaines traités par l'institut et de leur engagement à défendre son indépendance.

Le conseil se réunit quatre fois par an et travaille selon des normes rigoureuses de gouvernance. Le directeur général, nommé par le conseil, prépare et exécute le budget. Il agit dans le cadre des délégations qui lui sont consenties. Les opérations de l'Ifri font l'objet d'un double contrôle, privé (certification annuelle par un commissaire aux comptes) et public (examen régulier par la Cour des comptes).

Récemment, l'institut a entrepris de professionnaliser son management, en mettant en place des procédures comparables à celles familières aux entreprises. Je suis en effet convaincu que pareille professionnalisation est une condition nécessaire – ce qui ne veut pas dire suffisante – pour assurer la pérennité de l'institut. L'action du Conseil d'administration est complétée par un Conseil stratégique, à l'interface avec la direction générale, qui se penche plus particulièrement sur les différents aspects de la politique de la recherche.

La question du financement se pose dans des termes comparables à la composition du Conseil d'administration. En 2010, le chiffre d'affaires de l'Ifri s'est élevé à près de 6,7 millions d'euros. En pourcentage, la contribution de l'État représente environ 27 %, sous la forme d'une ligne inscrite dans le budget du Premier ministre (et non pas celui des Affaires étrangères, comme on le croit souvent), et votée par le Parlement. Depuis 2005, cette subvention fait l'objet d'un Contrat pluriannuel d'objectifs (CPO) avec l'État. Ce contrat formule dans les grandes lignes les missions d'intérêt général de l'institut, et reconnaît son indépendance.

Les cotisations des membres représentent environ 16 % des recettes. L'essentiel de ces cotisations vient des entreprises membres, parmi lesquelles un nombre croissant de petites et moyennes entreprises (PME). Le reste comprend les financements et les dons dédiés ou non à des programmes de recherche et à d'autres activités spécifiques, comme l'organisation de conférences. Le point important est qu'aucun financement individuel n'excède 300 000 euros, soit moins de 5 % du budget total de l'Institut. La plupart sont beaucoup plus modestes.

De plus, la direction de l'Ifri veille scrupuleusement à ce qu'aucun de ces financements ne s'accompagne explicitement ou implicitement de contreparties susceptibles de mettre en péril le principe d'indépendance. Cette dernière exigence a plus d'une fois conduit à écarter des opportunités par ailleurs alléchantes !

J'ajoute que, depuis 1995, l'institut est propriétaire de son immeuble, entièrement financé à l'époque par une campagne de levée de fonds privés pour un montant équivalent à environ 12 millions d'euros. À l'époque, comme aujourd'hui, cette campagne a été conduite de façon à garantir l'indépendance.

Sans une bonne gouvernance et sans un financement sain, solide et équilibré, l'indépendance est un vain mot. Mais ces deux conditions nécessaires ne sont pas suffisantes. L'identité d'une institution est ancrée dans sa culture et donc dans son histoire. En dernier ressort, l'indépendance c'est celle des esprits. L'Ifri n'a aucune affiliation politique et n'a jamais dévié de cette ligne, ce dont la composition de son Conseil d'administration témoigne également.

Les chercheurs sont recrutés exclusivement sur la base de leurs compétences, mais aussi de leur sens des responsabilités, car une voix qui s'exprime à l'Ifri augmente sa portée. C'est comme si l'institut leur donnait un haut-parleur. Ils partagent quelques valeurs fondamentales, comme l'intégrité morale, le désir d'atteindre l'objectivité mais aussi celui d'ajouter une pierre à l'édifice d'une gouvernance régionale ou mondiale plus respectueuse des hommes et des peuples. Dans cette quête, ils ne méconnaissent pas les vertus de la stabilité structurelle, autrement dit des réformes maîtrisées, dont l'échec conduit au déclin ou au chaos. Ainsi ne sont-ils pas des apôtres du « droit de l'hommisme », selon la fameuse expression d'Hubert Védrine, ou ne mènent-ils pas des croisades pour ou contre tel ou tel pays, tel ou tel régime ou telle ou telle cause. Et s'ils sont généralement engagés dans la construction européenne, par exemple, c'est par un acte de raison et non de militantisme. En un mot, le travail de l'Ifri s'inscrit dans un idéalisme de long terme et un réalisme de court terme.

\*\*\*

Je conclurai mon propos en rêvant à voix haute d'un nouveau *think tank*, qui aurait pour mission d'observer et de disséquer tous les autres au regard de critères objectifs, tout en les situant dans le mouvement général des marchés des idées. Un professeur de l'université de Pennsylvanie, James Mc Gann, s'est lancé en 2007 dans l'élaboration d'un classement annuel mondial des *think tanks*, basé non pas sur des données objectives, mais sur des enquêtes d'opinion. L'Ifri n'a pas à se plaindre, puisqu'il en ressort comme le premier en France, le troisième en Europe et le seul français visible dans le classement mondial. Il n'en reste pas moins que la méthodologie de ce classement, ou plutôt de ces classements,

mériterait d'être affinée. En outre, les institutions anglophones sont évidemment avantagées.

Un *think tank* sur les *think tanks* devrait évidemment réfléchir aux caractères qui les différencient des autres institutions. À mesure qu'elles se complexifient, les unités politiques ont besoin d'instances de réflexion critique sur elles-mêmes, aussi indépendantes que possible de leurs institutions classiques. Par institutions classiques, j'entends les organisations de toute nature (par exemple, administrations, banque centrale, universités, etc.) en charge du fonctionnement interne et externe de ces unités.

Le paradoxe des *think tanks*, c'est que pour exercer l'influence qui est leur raison d'être sans tomber dans le court terme et le commentaire quasi journalistique, ils doivent eux-mêmes exister en tant qu'institutions solides, mais des institutions d'un type particulier, puisque dénuées de toute responsabilité *explicite* dans la conduite des affaires publiques ou privées. Leur intérêt social procède justement de leur liberté d'analyse et de pensée que seule pareille déconnexion permet. Dans leur rôle d'aide à la décision, les *think tanks* se distinguent ainsi des autres conseillers professionnels publics ou privés, dont l'ouverture intellectuelle est par nature bridée.

Le monde n'étant pas près d'être constitué comme une unité politique, les *think tanks* seraient suspendus dans le vide, s'ils ne s'inscrivaient dans un cadre social précis : un État dans la plupart des exemples cités dans la présente communication, une communauté d'experts (originellement de l'Alliance atlantique pour l'Institut international d'études stratégiques de Londres, par exemple).

De même que, dans l'état actuel des choses, il n'existe guère d'entreprise « globale », de même tout *think tank* est ancré dans un environnement culturel particulier, qui en fait la richesse et en marque les limites. D'où l'importance, à l'ère de la mondialisation, d'un vivier de *think tanks* large, varié et interactif. De par leur nature, ces institutions sont bien placées pour tirer parti de l'enrichissement croisé des cultures, et donner ainsi consistance à l'idée si vague et galvaudée de dialogue des civilisations. Dans le même sens, on peut voir dans l'univers des *think tanks* comme un embryon de société civile mondiale et donc un aspect majeur de l'extension de la démocratie.

Pour que cette vision optimiste prenne corps, il faut cependant que l'esprit libéral se répande, c'est-à-dire que les conditions matérielles et spirituelles propres à l'épanouissement de vrais *think tanks* – pour lesquels une vision dépassant les intérêts particuliers de toute nature est essentielle – soient réunies. Or nous en sommes loin. Même dans un pays comme la France, la viabilité économique ou politique des *think tanks* dignes de ce nom est incertaine. Le risque est donc que les acteurs dominés par des intérêts particuliers ou par des idéologies jusqu'aux plus redoutables, ne s'imposent sur les marchés des idées, en usurpant la qualité de *think tank*.

Toute innovation a deux faces, une positive et une négative. Avoir confiance en l'homme, c'est croire que la première finit toujours par l'emporter. Gageons donc que le phénomène des *think tanks*, qui a pris son essor au cours du XX<sup>e</sup> siècle, s'épanouira au cours du XXI<sup>e</sup> et, les technologies de l'information et de la communication aidant, jouera un rôle déterminant dans l'avènement d'une société mondiale à la fois plus équilibrée, plus juste et plus pacifique.

# Think tank à la française

Thierry de Montbrial et Thomas Gomart

En France, parler de *think tanks* s'apparenterait à de « l'import/export intellectuel », dans la mesure où la circulation internationale des idées serait le lieu de diverses formes de nationalisme et d'impérialisme<sup>1</sup>. Importé des États-Unis, le terme ne fait aujourd'hui l'objet d'aucune définition consensuelle. En dépit d'un effet de mode, les *think tanks* restent méconnus dans notre pays. À Washington, ils sont des acteurs à part entière de la vie publique et plongent leurs racines dans cette vitalité associative qui faisait dire à Alexis de Tocqueville : « Partout où, à la tête d'une entreprise nouvelle, vous voyez en France le gouvernement et en Angleterre un grand seigneur, comptez que vous apercevrez aux États-Unis une association<sup>2</sup>. » Dans le domaine si particulier de la politique étrangère, les *think tanks* ont acquis une forte légitimité dans un double mouvement : représentants de la société civile acceptés comme tels par le pouvoir fédéral, ils contribuent directement à la présence au monde des États-Unis. Rien de tel en France, où l'on se demanderait encore : « Vous croyez vraiment que l'on peut parler de *think tanks* français<sup>3</sup> ? »

Le jeu de miroirs franco-américain s'avère nécessaire pour répondre à cette question<sup>4</sup>. Nécessaire mais plus suffisant car l'essor des *think tanks* constitue désormais un phénomène international. Trois chiffres pour le mesurer : on compterait aujourd'hui plus de 6 500 *think tanks* à travers le monde, 1 815 aux États-Unis et 176 en France<sup>5</sup>. C'est en fonction de ce triple

---

Cet article, co-signé avec Thomas Gomart, a été publié dans la revue *Le Débat* (n° 181) en septembre-octobre 2014.

1. P. Bourdieu, « Les conditions sociales de la circulation internationale des idées », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 145, décembre 2002, p. 3.

2. A. de Tocqueville, *De la démocratie en Amérique*, Paris, Gallimard, 1961 (rééd. « Folio histoire », 1986), t. II, p. 155.

3. Cité in L. Desmoulin, « Profits symboliques et identité(s) : les *think tanks* entre affirmation et dénégaration », *Quaderni*, n° 70, 2009, p. 13.

4. F. Vergniolle de Chantal, « La recherche indépendante aux États-Unis et en France : le *Council on Foreign Relations* et l'Ifr », *Quaderni*, n° 70, 2009, p. 49-56 ; K. Brookes et B. Le Pendeven, *L'État innovant (1) : renforcer les think tanks*, Fondation pour l'innovation politique, avril 2014, p. 7-8.

5. J. Mc Gann, « Global Trends in Think Tanks and Policy Advice », Think Tanks and Civil Societies Program, International Relations Program, Université de Pennsylvanie, 2012. Ce chiffre continue à croître et inclut aussi bien les *think tanks* consacrés aux questions internationales que ceux consacrés aux questions intérieures. Présents dans 182 pays, ils se répartiraient ainsi : 29 % en Amérique du Nord, 26 % en Europe, 23 % en Asie-Pacifique, 10 % en Amérique latine, 7 % en Afrique subsaharienne et 5 %

arrière-plan – français, américain et international – que la pertinence des *think tanks* à la française apparaît. En outre, on compterait environ 600 *think tanks* consacrés aux questions internationales et de sécurité. Ce segment est le plus sensible puisqu'il se trouve à l'origine du phénomène et touche au souverain, et donc aux diverses formes de nationalisme et d'impérialisme intellectuels. Ces *think tanks* participent directement, en effet, à la globalisation des idées et à leurs déclinaisons régionales ou nationales<sup>6</sup>. Ils se situent, en amont et en aval, de multiples recherches et débats délimitant ainsi un champ qui leur est propre, champ traversé par des logiques de coopération et de compétition.

À l'échelle mondiale, les *think tanks* forment une petite *industry*, comprise comme un secteur d'activité à part entière. En son sein, existent des acteurs français qui définissent ainsi un *think tank* : « 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<sup>7</sup>. » Cette définition invite à distinguer nettement *think tanks*, clubs politiques et cercles professionnels. En pratique, une confusion est apparue entre institutions « formelles » et clubs « informels » de toute nature, sans considération de leurs tailles, de leurs missions et de leurs structures juridiques ou financières. Cette tendance à la dilution est mondiale.

Cet article poursuit trois objectifs. En premier lieu, il vise à mettre cette définition en perspective, nullement dans une optique inclusive ou exclusive, mais en soulignant l'importance du contexte, notamment historique. Ce point est souvent négligé par l'abondante littérature académique consacrée aux *think tanks*. En deuxième lieu, il trace les contours du métier de *think tanker*. Celui-ci s'exerce en fonction de règles de production et d'un cadre social dont il faut bien saisir les interactions. Cette dimension est elle aussi souvent ignorée, ce qui expliquerait, en partie, le scepticisme qui semble prévaloir à l'égard des *think tanks* à la française. En dernier lieu, il examine les liens entre *think tanks* et société civile. Qui croit à la force de mobilisation et de conviction des sociétés civiles, quel que soit le régime politique, ne peut se désintéresser des *think tanks*, embryons possibles d'une société civile mondiale responsable.

---

au Maghreb et au Moyen-Orient. À noter que ces pourcentages ont fait l'objet d'une légère pondération pour corriger une erreur de calcul dans les données initiales.

6. D. Abelson, « Old World, New World: The Evolution and Influence of Foreign Affairs Think Tanks », *International Affairs*, n° 1, 2014, p. 125-142.

7. Voir le texte de T. de Montbrial, « Qu'est-ce qu'un *think tank* ? », p. 6-21 de la présente étude.

## Quatre générations de *think tanks*

Le succès des *think tanks* reflète et favorise une conception anglo-saxonne des affaires mondiales. Avec le recul, leur histoire peut se lire comme la succession de quatre générations. Au cours de la première période (1919-1945), apparaissent des instituts qui, pour certains d'entre eux, sont devenus de grandes institutions assimilées, par la suite, aux *think tanks*. La Seconde Guerre mondiale favorise l'institutionnalisation de *think tanks* américains et britanniques en raison de leur contribution à l'effort de guerre. La deuxième génération correspond à la guerre froide qui, en raison de la compétition idéologique, encourage le développement d'instituts au sein des blocs. Méthodes de travail et liens avec les appareils de défense popularisent alors le terme de *think tank*. Au cours de la troisième génération (1989-2008), le nombre de *think tanks* se multiplie à travers le monde, notamment en Europe. Encore en gestation, la quatrième génération entend participer directement ou indirectement aux efforts de gouvernance mondiale. Concentrons-nous sur la première génération pour saisir les origines anglo-américaines du phénomène.

### **Deux enfants de la Première Guerre mondiale**

La création à Londres du Royal Institute for International Affairs (Chatham House) en juillet 1920 et celle du Council on Foreign Relations à New York en juillet 1921 sont intimement liées. En marge de la conférence de Paris, des délégués britanniques et américains se rencontrèrent pour jeter les bases d'un institut anglo-américain destiné à prévenir une nouvelle guerre. Au grand dam des diplomates de métier, la conférence s'était en effet ouverte à des expertises extérieures<sup>8</sup>. Ce projet n'aboutit pas à une structure commune, mais les deux instituts parvinrent à nouer des relations de confiance avec le Département d'État et le Foreign Office. Chatham House et le Council symbolisèrent ainsi rapidement la « relation spéciale » américano-britannique, en véhiculant une conception du système international combinant idéalisme et rapports de force<sup>9</sup>.

Chatham House et le Council ont été fondés par des hommes formés au cours des années d'inversion du rapport de puissance entre le Royaume-Uni et les États-Unis, témoins d'une forte urbanisation, d'une industrialisation rapide, de vagues de migrations, ainsi que de la vive compétition entre grandes puissances. Ces pères fondateurs furent également marqués par la montée de l'Église évangélique, les thèses de Darwin, le culte de la virilité, le

---

8. M. Macmillan, *Peacemakers. The Paris Conference of 1919 and Its Attempt to End War*, Londres, John Murray, 2002, p. 63.

9. I. Parmar, « Anglo-American Elites in the Interwar Years: Idealism and Power in the Intellectual Roots of Chatham House and the Council on Foreign Relations », *International Relations*, n° 1, 2002, p. 53-75.

scientisme et par une foi aiguë dans le libéralisme politique<sup>10</sup>. Sociologiquement, les fondateurs de Chatham et du Council appartenaient à une élite sociale, issus des meilleures *public schools* et des prestigieuses universités de la côte est : ils ne se pensèrent à aucun moment comme des contestataires de l'ordre établi, mais ils se voyaient au contraire comme des soutiens éclairés de pouvoirs légitimement installés et des membres respectés de l'*establishment*. Intellectuellement, les premiers *think tankers* privilégiaient la méthode historique dans une optique internationale et pragmatique, construite sur les États et les civilisations<sup>11</sup>. Directeur des études de Chatham House de 1925 à 1954, Arnold J. Toynbee marqua de son empreinte l'univers des *think tanks* en raison des liens très étroits noués avec le Foreign Office et de sa foisonnante production personnelle<sup>12</sup>.

Le modèle de Chatham House essaima rapidement dans les dominions, qui se dotèrent d'instituts de recherche sur les questions internationales : Canada (1928), Australie (1932), Afrique du Sud (1934), Inde (1936), Nouvelle-Zélande (1938) et Pakistan (1948). En Europe continentale, le modèle fut repris en Italie (1933), en France (1935) avec le Centre d'études de politique étrangère (CEPE), aux Pays-Bas (1945) et en Belgique (1947). Cette dynamique fit naître non seulement un type d'organisation et un mode de production intellectuelle, mais surtout une forme d'influence et un état d'esprit permettant de créer des sociabilités actives sur les questions internationales, traditionnellement traitées de manière presque exclusive par les appareils d'État.

Chatham House a donné son nom à « la règle de Chatham House », qui définit une partie de l'activité des *think tanks* internationaux<sup>13</sup>. Cette règle autorise un type de débat qui leur est propre : elle favorise l'ouverture d'un espace intermédiaire entre publicité et confidentialité, facilite l'échange de points de vue en temps limité et induit des formes d'oralité concise ; elle autorise ainsi une dissociation entre le participant et l'organisation à laquelle il appartient afin d'encourager libertés de ton et de proposition. Simple et facile à observer, elle repose sur un principe de confiance mutuelle et de reconnaissance entre participants établissant par là même une sociabilité et un mode d'intervention, naturels chez les Anglo-Saxons. Ils le sont beaucoup moins pour les élites françaises.

---

10. I. Parmar, « Institutes of International Affairs: Their Roles in Foreign Policy-Making, Opinion Mobilization and Unofficial Diplomacy », in D. Stone et A. Denham, *Think Tank Traditions*, Manchester, Manchester University Press, 2004, p. 21-22.

11. D. Stevenson, « Learning from the Past: The Relevance of International History », *International Affairs*, n° 1, 2014, p. 21.

12. I. Hall, « "Time of Troubles": Arnold J. Toynbee's Twentieth Century », *International Affairs*, n° 1, 2014, p. 23-36.

13. Site de Chatham House consulté le 1<sup>er</sup> juillet 2012 : « Quand une réunion, ou l'une de ses parties, se déroule sous la règle de Chatham House, les participants sont libres d'utiliser les informations collectées à cette occasion, mais ils ne doivent révéler ni l'identité ni l'affiliation des personnes à l'origine de ces informations, de même qu'ils ne doivent pas révéler l'identité des autres participants. »

## **Le rôle des fondations**

Le dispositif des *think tanks* aux États-Unis ne peut se comprendre sans les fondations philanthropiques. Fille de l'industrialisation rapide, la philanthropie américaine reprend les grands principes de la charité chrétienne enrichie d'une spécificité issue du protestantisme consistant à valoriser l'effort et l'enrichissement personnel et à encourager la réallocation d'une partie des richesses accumulées au service de la communauté<sup>14</sup>. Encouragée par l'État, elle va devenir « un auxiliaire précieux à la diplomatie américaine<sup>15</sup> ». Trois fondations ont ainsi apporté un soutien décisif aux *think tanks*, non seulement aux États-Unis mais aussi en Europe, puis dans d'autres régions du monde. Surnommées les « Big 3 », les fondations Carnegie, Rockefeller et Ford jouèrent, dans l'entre-deux-guerres et surtout après la Seconde Guerre mondiale, un rôle clé dans la pénétration intellectuelle et culturelle des États-Unis à l'étranger, ainsi que dans la constitution de réseaux transnationaux<sup>16</sup>. Grâce à elles, apparut une « diplomatie philanthropique » visant à favoriser l'émergence d'une élite internationale du savoir et du pouvoir, destinée à piloter rationnellement les sociétés, en fonction d'un programme reposant sur la paix, la démocratie et l'économie de marché<sup>17</sup>.

Ces réseaux permirent des formes de sociabilité, qui facilitèrent la mondialisation en véhiculant une vision du monde américaine. Le déploiement de cette « diplomatie philanthropique » alla de pair avec celui de la diplomatie officielle : les fondations sont parvenues à exploiter des marges de manœuvre ouvertes par le système diplomatique américain, variables selon les époques et les aires géographiques, en prenant soin de ne jamais contester la primauté de l'intérêt national américain dont elles se font une haute idée en dépit de leur internationalisme affiché. Cette proximité avec les autorités publiques se trouve à l'origine du *soft power* américain, qui bénéficie d'un dispositif éprouvé par le temps et d'une accumulation d'expériences lui permettant de combiner présence globale et initiatives régionales ou locales<sup>18</sup>.

## **Le retard français**

Le retard français est à la fois structurel et conjoncturel. Sur le plan extérieur, l'État s'est longtemps considéré omnipotent. Sur le plan intérieur,

14. L. Tournes, *Sciences de l'homme et politique. Les fondations philanthropiques américaines en France au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Classiques Garnier, 2011, p. 39.

15. O. Zunz, *La Philanthropie en Amérique*, Paris, Fayard, 2012, p. 14.

16. I. Parmar, *Foundations of the American Century: The Ford, Carnegie, & Rockefeller Foundations in the Rise of American Power*, New York, Columbia University Press, 2012, p. 1-11.

17. L. Tournes, *L'Argent de l'influence. Les fondations américaines et leurs réseaux européens*, Paris, Autrement, 2010, p. 5-8.

18. J. Nye, *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*, New York, Basic Books, 1990.

il a longtemps exercé une sorte de monopole sur l'intérêt général. Cette conception et la fiscalité n'ont pas favorisé l'éclosion des *think tanks*. Plus profondément, la culture politique française est restée stato-centrée et largement structurée par les partis politiques. Cette spécificité reposait également sur le lien étroit entre expertise technique et décision publique, qui est apparu avec l'ambition scientifique et encyclopédique saint-simonienne. La création des corps administratifs de spécialistes, à partir du XVIII<sup>e</sup> siècle, a permis de constituer un vivier dans lequel l'État a puisé pour conduire ses politiques publiques ; elle aboutit à une très forte concentration d'expertises au sein de l'appareil d'État.

Ce « modèle français », où l'État dispose de ses propres corps d'expertise et de contrôle, se distingue radicalement du modèle anglo-saxon reposant sur le principe de l'*advocacy*, c'est-à-dire de tradition de confrontation des intérêts et argumentaires des différents groupes d'acteurs dans un système politique reposant sur un culte du débat public et contradictoire<sup>19</sup>. Un des traits historiques du « modèle français » réside dans l'homogénéité de la formation et du comportement des élites administratives par le biais des grands corps, puis leur influence constante dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques. Les cabinets ministériels servent de courroies de transmission entre le décideur politique et l'appareil administratif, ce qui laisse peu d'espace pour une expertise externe. Le « modèle français » se révèle donc, à première vue, antinomique de la culture des *think tanks* anglo-saxons. Fortement structurant, ce modèle explique largement le scepticisme qui prévaut sur la viabilité de *think tanks* à la française. Il ne faudrait pas, pour autant, conclure à une inertie de la société civile dans notre pays. Bien au contraire. Pour se mobiliser et s'organiser, cette dernière dispose d'un outil privilégié, l'association, « cette préposée aux situations paradoxales » depuis la loi de 1901<sup>20</sup>. Le milieu associatif représenterait aujourd'hui 8 % des emplois salariés, présents dans plusieurs secteurs d'activité. Sa fragilité comme sa vitalité sont visibles. D'un côté, ses financements proviennent souvent, mais pas seulement, de subventions publiques et ne permettent pas de développement pérenne. De l'autre, près de 70 000 associations seraient créées chaque année, témoignant de la multiplicité des projets collectifs émanant du corps social<sup>21</sup>.

C'est sous la forme associative que fut créé, en 1935, seize ans après Chatham House, le CEPE, sous la présidence de Sébastien Charléty. Le secrétariat général fut confié à Étienne Dennery et Louis Joxe, décidés à reproduire le modèle anglo-saxon. Le CEPE fut sans conteste une innovation

19. C. Delmas, *Sociologie politique de l'expertise*, Paris, La Découverte, 2011, p. 26.

20. F. Bloch-Lainé, cité par J.-P. Rioux, « L'association en politique », in R. Rémond, *Pour une histoire politique*, Paris, Seuil, coll. « Points », 1996, p. 108.

21. J.-L. Laville et R. Sainsaulieu, *L'Association. Sociologie et Économie*, Paris, Fayard, coll. « Pluriel », 2013, p. 7-12.

dans la France de l'entre-deux-guerres, qui contribua à importer un modèle, une méthode et des contacts, en lançant notamment la revue *Politique étrangère*. Néanmoins, il serait trompeur d'évaluer son importance et son impact à l'aune de celui de ses homologues anglo-saxons. Fermé pendant l'Occupation, le CEPE ne rouvrit ses portes qu'en 1945. Le retard français ne sera en partie comblé qu'en 1979 avec la création de l'Institut français des relations internationales (Ifri) sur les vestiges du CEPE.

En réalité, ce retard est double. À l'allumage, après la Première Guerre mondiale, les élites françaises, à la différence des élites anglo-saxonnes, ne virent pas l'intérêt de structures hybrides comme le Council on Foreign Relations ; elles portaient alors une vision du monde très défensive<sup>22</sup>. Bien compréhensible au regard des souffrances endurées, cette vision fut accentuée par un sentiment concomitant d'affaiblissement diplomatique en dépit de la victoire militaire, affaiblissement qui se traduisit notamment par le passage du français à l'anglais comme principale langue de travail diplomatique. Les élites françaises se focalisèrent sur l'Allemagne et assistèrent à la montée en puissance des États-Unis. La Seconde Guerre mondiale permit au Council on Foreign Relations et à Chatham House de renforcer leur légitimité en participant directement à la mobilisation intellectuelle dans le cadre de l'effort de guerre<sup>23</sup>. À ce double retard, s'ajoute une forte spécificité française qui joue encore fortement sur la perception des *think tankers* dans notre pays : la place et la fonction de l'intellectuel dans l'espace public<sup>24</sup>. Le *think tank* à la française ne peut se comprendre sans croiser les origines anglo-saxonnes du phénomène avec les spécificités de la vie intellectuelle hexagonale.

## Le métier de *think tanker*

Le cœur de métier du *think tanker* est l'analyse et la prévision. Des analyses exactes conditionnent la validité des prévisions, qui servent elles-mêmes de cadre conceptuel à l'identification et à la formulation d'options stratégiques. Les erreurs de décision découlent souvent d'analyses et de prévisions insuffisamment fondées. À cette double capacité doit s'ajouter celle de produire un savoir utile et de le diffuser dans deux directions principales : vers l'espace public et vers « l'oligopole décisionnel<sup>25</sup> ». C'est pourquoi, idéalement, un *think tanker* doit « penser comme un académique, agir

---

22. A. Williams, « Why Don't the French Do Think Tanks? France Faces Up to the Anglo-Saxon Superpowers, 1918-1921 », *Review of International Studies*, n° 34, 2008, p. 53-68.

23. I. Parmar, *Think Tank and Power in Foreign Policy: A Comparative Study of the Role and Influence of the Council on Foreign Relations and the Royal Institute of International Affairs, 1939-1945*, New York, Palgrave Macmillan, 2004, p. 96-98.

24. G. Sapiro, « Modèles d'intervention politique des intellectuels. Le cas français », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 176-177, 2009, p. 9-31.

25. T. de Montbrial, *L'Action et le système du monde*, Paris, PUF, coll. « Quadrige », 2011 [4<sup>e</sup> édition], p. 162-168.

comme un diplomate et écrire comme un journaliste<sup>26</sup> ». Ajoutons : innover et se financer comme un entrepreneur. Vaste programme dont les difficultés sont très souvent sous-estimées<sup>27</sup>.

### ***Un socle permanent de chercheurs***

Revenons à la définition du *think tank*, comme organisation construite autour d'un socle permanent de chercheurs ou d'experts. La réputation internationale d'un *think tank* repose sur sa capacité à entretenir un tel socle qualitativement solide, ainsi que sur son degré de professionnalisme. Il s'agit là d'un point capital, qui différencie les *think tanks* des autres formes de sociétés d'idées, comme les clubs politiques ou les cercles professionnels. Ces chercheurs ou experts ne le sont pas nécessairement à vie, mais consacrent l'essentiel de leur activité professionnelle à la structure qui les rétribue. Dans le système américain, une même personne peut alterner une activité au sein d'un *think tank* et des responsabilités au sein de l'appareil exécutif ou législatif. Ce va-et-vient, appelé *revolving door*, confère une expérience inestimable, qui contribue à distinguer les *think tanks* des institutions universitaires, tout en instaurant une zone de contact entre appareil d'État et société civile. En réalité, le *revolving door* constitue une forte spécificité du système politique américain où les *think tanks* servent de zones de contact entre, d'une part, l'appareil exécutif ou législatif et, de l'autre, la société civile ou médiatique<sup>28</sup>. Leur nombre et leur taille permettent d'offrir plus d'opportunités professionnelles qu'en Europe.

La littérature managériale distingue « travailleurs du savoir » et « professionnels du savoir<sup>29</sup> ». En raison de l'hétérogénéité et de la fragmentation de l'*industry*, une partie des *think tankers* appartient aux « travailleurs du savoir », c'est-à-dire à cette population qualifiée dont l'activité est centrée sur le traitement de l'information et la capitalisation, la diffusion ou la transmission de savoir. Une autre partie appartient aux « professionnels du savoir », c'est-à-dire à une population hautement qualifiée, disposant d'une large surface sociale, dont l'activité est centrée sur la création de savoir, l'élaboration et le maniement des idées et concepts, susceptibles de délimiter des champs professionnels. En principe, les *think tankers* possèdent, à des degrés variables, trois formes de compétences : résolution de problèmes (par un traitement d'informations provenant de diverses sources), identification de

26. H. Brady, chercheur au Center for European Reform, cité in A. Missiroli et I. Ioannides, *European Think Tanks and the EU*, BEPA, European Commission, septembre 2012, p. 11.

27. A. Selee, *What Should Think Tank Do?*, Stanford (CA), Stanford University Press, 2013, p. 4-7.

28. « Ce que vous faites dans le gouvernement, c'est dépenser le capital intellectuel que vous avez amassé en dehors du gouvernement. » H. Kissinger, cité in S. Boucher et M. Royo, *Les Think Tanks. Cerveaux de la guerre des idées*, Paris, Éditions du Félin, 2012, p. 37.

29. J.-P. Bouchez, *Le Management invisible. Autour des travailleurs du savoir*, Paris, Vuibert, 2008, p. 6-23. Jean-Pierre Bouchez s'appuie notamment sur les travaux suivants : R. Reich, *The Work of Nations*, New York, A. A. Knopf, 1991 ; T. Davenport, *Thinking for A Living*, Cambridge (MA), Harvard Business School Press, 2005.

nouveaux problèmes (par une compréhension des interactions entre les différents acteurs de l'environnement analysé) et « courtage stratégique » (par le maniement de symboles et une capacité de mise en relation), c'est-à-dire l'exploitation de positions d'interface entre différents domaines d'activité et de champs sociaux.

Dans les *think tanks*, la recherche se veut opérationnelle et utile ; en ce sens, elle se distingue d'emblée de celle conduite dans un cadre strictement universitaire. *Policy oriented*, tournée vers l'avenir, elle prétend pouvoir alimenter les raisonnements stratégiques, compris comme une dialectique entre fins et moyens, des décideurs. Les travaux de *think tankers* n'ont pas vocation à être uniquement jugés par leurs pairs : ils trouvent surtout leur utilité dans un dispositif d'interactions sociales. Cette tension entre *think tankers* et universitaires se fait particulièrement ressentir dans le domaine des relations internationales, qui ne constituent pas, en France, une discipline universitaire à part entière. Alors même qu'il existe une forte demande, Stephen Walt, professeur à la Kennedy School of Government de Harvard, s'interroge sur l'incapacité académique à produire un savoir utile (*useful knowledge*) pour déchiffrer le monde tel qu'il est, puis contribuer au débat public<sup>30</sup>. Selon lui, cette incapacité s'expliquerait par deux raisons. Prisonniers de leur jargon théorique et d'une hyperspécialisation, les universitaires ne seraient guère crédibles au contact de décideurs capables de construire leurs propres discours et jugements. En outre, la carrière universitaire est régie par des règles explicites et tacites, qui découragent les contacts en dehors de la sphère universitaire au nom du risque d'instrumentalisation et de perte d'objectivité. Or l'objectivité n'est innée ni pour les universitaires ni pour les *think tankers*, mais ces derniers assument le risque et font de l'utilisation de leurs travaux la raison d'être de leur métier.

## **Analyse, prévision et décision**

Les *think tanks* se trouvent au croisement de quatre sphères :

- politique (incluant les dimensions diplomatique et militaire),
- économique (correspondant à l'action des entreprises à dimension internationale et à celle des milieux d'affaires),
- médiatique (s'organisant autour de flux d'informations et contribuant à façonner opinions, mentalités et représentations),
- et académique (à l'origine de la production de connaissance et structurant en partie la diffusion des savoirs).

Parmi les ouvrages consacrés aux *think tanks*, les travaux de Thomas Medvetz, *assistant professor* à l'université de Californie,

---

30. S. Walt, « International Affairs and the Public Sphere », 2011, texte disponible en ligne sur : <http://publicsphere.ssrc.org>.

marquent une avancée<sup>31</sup>. Directement inspiré par Pierre Bourdieu, il délaisse le débat sur la définition pour délimiter un champ propre aux *think tanks* (*space of think tanks*) correspondant à une zone tampon entre les quatre sphères précédemment mentionnées. La relation revendiquée et construite avec les décideurs conduit inévitablement à la question de l'indépendance. Cette dernière se pose à la fois en termes économiques, politiques et intellectuels. Elle est aussi affaire d'état d'esprit. Tous les *think tanks* se prétendent indépendants, alors même que l'enjeu consiste, selon Thomas Medvetz, à comprendre les différentes modalités de construction des formes de dépendance sans lesquelles leur activité n'aurait tout simplement pas de sens.

Pour toute situation analysée, le *think tanker* doit être en mesure de dessiner la carte des pouvoirs, en discernant notamment les intérêts en jeu. Il contribue ainsi directement aux analyses de « risque », mot-clé pour ceux qui réfléchissent au futur. Pour ce faire, il doit également être en mesure de relier champs et niveaux d'analyse pour se garder des explications mono-causales comme de l'esprit de système. Une difficulté inhérente à son métier réside dans le fait que ses analyses et recommandations, orientées vers le futur, doivent s'appuyer sur une compréhension profonde du présent et donc du passé, faute de quoi il courrait le risque de commettre des erreurs de jugement ; en même temps, son esprit doit être suffisamment ouvert et éclairé pour lui permettre d'identifier les signes avant-coureurs du changement, sous peine de succomber à la facilité de l'extrapolation et de manquer les tournants. Ces capacités d'analyse doivent être complétées par une aptitude à l'organisation de la discussion et à une structuration du débat, qui passe l'une et l'autre par la mobilisation d'un savoir-faire spécifique de mise en relation. De manière dialectique, la recherche justifie le débat qui, en retour, valide la recherche au contact de personnalités qualifiées n'appartenant pas au monde de la recherche.

Avec la mondialisation, la gouvernance globale s'est progressivement imposée comme un thème central pour les grands *think tanks*. En raison d'une interdépendance toujours plus resserrée sous l'effet de la révolution des technologies de l'information et de la communication, une perturbation dans un segment particulier du système international – fonctionnel ou régional – peut déstabiliser le système tout entier. D'où la nécessité d'adapter constamment les modes de régulation à tous les niveaux et d'assurer la coordination d'ensemble. Ainsi peut-on formuler de façon synthétique le problème de la gouvernance globale. Ce problème est bien plus complexe que celui de l'organisation et de la gouvernance des entreprises, dans la mesure où le monde n'existe pas en tant qu'unité politique. La plupart des sujets concrets de la gouvernance globale – énergie, climat, alimentation, eau, santé ou encore, bien entendu, sécurité,

---

31. T. Medvetz, *Think Tanks in America*, Chicago, The University of Chicago Press, 2012.

macro-économie, finance et numérique – sont traités par une combinaison d'États, d'entreprises et de représentants hétéroclites des sociétés civiles. De telles combinaisons se veulent pratiques et objectives, ce qui n'implique nullement qu'elles soient exemptes d'arrière-pensées idéologiques, conscientes ou inconscientes. Ce que Max Weber appelait la *Wertfreiheit* – neutralité axiologique – est un idéal vers lequel tendent les sciences sociales et humaines, fondamentales ou appliquées. À l'instar de tout chercheur ou expert, le *think tanker* se doit d'interroger sans cesse ses méthodes, ainsi que les conditions de production de son savoir.

### **Pourquoi soutenir un think tank ?**

Répondre à cette question permet d'aborder les financements et le modèle économique des *think tanks*. Ces derniers aspirent à une recherche utile et opérationnelle fondée sur des bases objectives. Encore faut-il savoir susciter un intérêt de la part de partenaires susceptibles de les financer. En France, il existe six sources principales : l'État, les collectivités publiques, les financements européens, les donateurs individuels, les fondations et, de plus en plus, les entreprises. En Europe, les fondations jouent un rôle minime par rapport aux États-Unis. La diminution des financements publics fragilise l'ensemble du tissu associatif, alors que les financements d'origine privée impliquent un savoir-faire spécifique et les financements européens une ingénierie. Faute d'un puissant réseau de fondations, les *think tanks* inventent un modèle de financement hybride, toujours fragile et soumis à la conjoncture.

Vis-à-vis de l'État, les *think tanks* participent à la « diplomatie intellectuelle » et contribuent directement au rayonnement de notre pays. Recherche et expertise sont en effet des champs d'influence au niveau international. Par ailleurs, sur certains dossiers, s'ils disposent des contacts nécessaires, ils peuvent organiser une *track II diplomacy*, c'est-à-dire des discussions, informelles mais substantielles, permettant de nouer des liens ou de traiter de sujets délicats à aborder dans un cadre officiel. En outre, leurs analyses alimentent la réflexion d'acteurs individuels, de groupes informels ou de services, à différents niveaux de l'appareil d'État. Sur ce dernier point, on note une bien moindre appétence en France qu'aux États-Unis : même si des évolutions existent, l'État, et ses serviteurs, ont encore tendance à se considérer comme omniscients sur les questions internationales. Vis-à-vis des entreprises, les travaux des *think tanks* contribuent à l'analyse du risque politique, partie non mesurable et modélisable du risque pays, facilitent des mises en relation et alimentent la réflexion à différents niveaux de l'organisation. Le parallèle établi entre les travaux des *think tanks* et ceux des agences de notation<sup>32</sup> invite à s'interroger

32. A. Colonomos, *La Politique des oracles. Raconter le futur aujourd'hui*, Paris, Albin Michel, 2014, p. 188-192.

sur leur positionnement respectif vis-à-vis des États, des entreprises et des institutions financières, ainsi que sur leurs divergences méthodologiques.

D'une manière générale, les décideurs à l'écoute des *think tanks* demandent des analyses claires, dépouillées du jargon universitaire, qui leur permettent de répondre au mieux à la question cardinale « de quoi s'agit-il ? » et souvent d'infirmer ou de confirmer leurs intuitions. Des analyses élaborées au terme d'un véritable travail de recherche augmentent les chances de formuler des prévisions justes, c'est-à-dire de bien cerner et mieux encore de réduire l'incertitude qui voile tout devenir<sup>33</sup>. Certains partenaires attendent explicitement l'identification d'options stratégiques en dépit des risques liés à ce genre d'exercice. Dans la culture américaine, les *think tanks* prennent les devants en formulant volontiers des recommandations, qui trouvent sens dans un agenda politique. D'autres *think tanks* privilégient délibérément le travail d'analyse et de prévision comme phases préparatoires à la prise de décision. Dans les deux cas, on attend d'un *think tank* qu'il interprète le monde en éclairant les rapports de force ou de coopération entre les acteurs en présence. Il doit ensuite posséder des capacités de repérage de nouveaux sujets et d'identification des thématiques émergentes, afin de contribuer à la formulation des problèmes ainsi qu'à la structuration du débat. Enfin, il devrait être en mesure de se projeter à la place du décideur en délimitant le champ du possible.

Ce dernier point explique l'incompréhension qui peut exister entre l'universitaire, le journaliste, l'intellectuel critique et le *think tanker*. Pour tout dire, le *think tanker* se situerait du côté du pouvoir au sens où il essaierait de se placer dans une logique d'exercice du pouvoir. Tâche intellectuelle beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît, dans la mesure où elle implique une compréhension fine du fonctionnement de l'« oligopole décisionnel », ainsi qu'une sorte de dédoublement. Un *think tanker* s'efforce d'éprouver les difficultés inhérentes à l'exercice du pouvoir et à la prise de décision, toujours inscrits dans un système de fortes contraintes souvent invisibles pour le néophyte. Plusieurs types de malentendus découlent de ce positionnement, plus ou moins bien conceptualisé par les *think tanks*. Celui-ci renforce presque mécaniquement l'importance accordée au « groupe dirigeant » par rapport aux autres composantes du corps social. Les *think tanks* ne s'inscrivent pas dans une contestation des pouvoirs en place ou des hiérarchies sociales, ce qui ne signifie pas qu'ils se détournent des facteurs d'illégitimité d'un pouvoir ou des blocages d'une société. Ce positionnement peut, en outre, présenter l'inconvénient de privilégier les facteurs de stabilité et de continuité au détriment des

---

33. T. de Montbrial, « La prévision : sciences de la nature – technologie – sciences morales et politiques », Communication à l'Académie des sciences morales et politiques, 16 juin 2014.

signaux de transformation du corps social. À l'inverse, elle ouvre la réflexion sur l'action.

La distinction fondamentale entre intérêt général et intérêts particuliers se trouve au cœur de l'activité des *think tankers*. En se situant à l'articulation de plusieurs champs, ils sont en mesure de relier les niveaux d'analyse, de l'individu au transnational, mais surtout d'identifier le point de fragmentation de l'intérêt général en une multitude d'intérêts particuliers et, à l'inverse, le point de coalescence où ces derniers se soudent au profit de l'intérêt général. Cette capacité d'identification du moment de fragmentation ou de coalescence apporte une forte plus-value analytique. À l'avenir, il est probable que certains *think tanks* s'efforceront d'offrir un cadre spécifique pour faciliter cette coalescence. En lien avec d'autres acteurs, ils pourraient fort bien contribuer non seulement au repérage des intérêts en présence, étape indispensable à une mise en cohérence, mais aussi à la formulation d'idées susceptibles d'infléchir ces derniers. Encore faut-il que la société civile soit suffisamment prise au sérieux par l'« oligopole décisionnel ». À l'ère numérique, c'est un enjeu qui touche l'équilibre des pouvoirs.

## Des embryons d'une société civile internationale ?

Le concept de société civile s'oppose dialectiquement à celui d'État ou, plus précisément, de gouvernement d'un État. Le gouvernement définit de façon opératoire les « biens publics » d'où procède l'intérêt « général » de l'État, intérêt général que ce même gouvernement a la responsabilité de faire respecter à l'intérieur et à l'extérieur (pour l'extérieur, on parle plutôt d'intérêt « national »). En France, l'État a longtemps prétendu incarner seul l'intérêt général. L'exercice de la démocratie représentative ne peut se concevoir sans l'existence d'une société civile, que l'on pourrait définir comme l'ensemble des unités actives qui se vouent au bien public – et donc à l'unité politique en tant que telle – sans appartenir à l'appareil d'État. Dans une perspective pluraliste, les *think tanks* se présenteraient volontiers comme « *primus inter pares* de la société civile<sup>34</sup> ». Or, ce positionnement institutionnel fait l'objet de nombreuses critiques.

### À la mode et critiqués

« Quelle est la légitimité de think tanks qui sont souvent le jouet d'individus passionnés qui peuvent tourner le dos à leurs erreurs et ne sont responsables que d'eux-mêmes<sup>35</sup> ? » Cette question conduit à deux types de

34. L. Desmoulin, « Profits symboliques et identité(s) », *op. cit.*, p. 12.

35. S. Waters, chroniqueur pour *The Guardian* cité in S. Boucher et M. Royo, *Les Think Tanks*, *op. cit.*, p. 52.

critiques de nature qualitative et idéologique<sup>36</sup>. Concentrons-nous sur cette dernière, largement inspirée par l'œuvre d'Antonio Gramsci et les travaux de Pierre Bourdieu, référence obligée des critiques à l'encontre des *think tanks* à la française. Parce qu'ils ne s'érigent pas en contre-pouvoirs, les *think tankers* contribueraient à la « production de l'idéologie dominante ». Dans leur article de 1976, Pierre Bourdieu et Luc Boltanski n'utilisent évidemment pas le terme de *think tanks*, mais ils analysent le discours dominant construit autour du Plan, instance par laquelle la parole devient pouvoir « dans ces commissions où le dirigeant éclairé rencontre l'intellectuel éclairant<sup>37</sup> ». Dans cette optique, les *think tanks* apparaissent comme les obligés d'une classe oligopolistique ayant besoin de relais pour maintenir son pouvoir, exercer sa violence symbolique et justifier le maintien de l'ordre en place<sup>38</sup>. Poussée à l'extrême, cette critique les présente comme des agents d'une désinformation générale et d'une lecture des relations internationales ne visant qu'à véhiculer et consolider la *doxa* libérale<sup>39</sup>. En outre, leur discours sur l'intérêt général ne serait, en France, qu'un effet d'*establishment* fonctionnant comme marqueur de distinction sociale<sup>40</sup>. Il en serait de même pour la notion de gouvernance à laquelle ils ne cesseraient de se référer.

On est parfois frappé par le caractère systématique de ce discours, qui peut tourner à la caricature, voire à l'insulte<sup>41</sup>. La critique sur le positionnement ultra-libéral de certains *think tanks* résulte sans doute du fort impact obtenu par de petites structures. Sans remonter à la société du Mont-Pèlerin, créée en 1947 par Friedrich Hayek et Wilhem Röpke, le discours néolibéral américain et britannique a notamment été porté par l'Heritage Foundation et l'Adam Smith Institute, dont les travaux inspirèrent respectivement Ronald Reagan et Margaret Thatcher. Ils ont su faire preuve d'une remarquable efficacité dans l'élaboration et la diffusion de leurs idées, en particulier à l'égard des décideurs politiques et de segments de l'opinion<sup>42</sup>. L'engagement idéologique est ouvertement revendiqué par ceux dont la raison d'être consiste précisément à promouvoir un agenda politique ; leur activité relève alors de ce que l'on appelle l'*advocacy*. Par définition, l'*advocacy* détourne les *think tanks* du

36. Sur le premier, voir le débat ouvert par P. Tetlock, *Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?*, Princeton (NJ), Princeton University Press, 2005.

37. P. Bourdieu et L. Boltanski, « La production de l'idéologie dominante », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 2-3, 1976, p. 3-73.

38. D. Stone, « Think Tanks, Global Lesson-Drawing and Networking Social Policy Ideas », *Global Social Policy*, n° 3, 2001, p. 354-355.

39. R. Lenglet et O. Vilain, *Un pouvoir sous influence. Quand les think tanks confisquent la démocratie*, Paris, Armand Colin, 2011.

40. M. Pinçon et M. Pinçon-Charlot, *Les Ghettos du gotha. Au cœur de la grande bourgeoisie*, Paris, Seuil, 2007 [rééd. 2010], p. 183-184.

41. À titre d'exemple, un compte twitter @AntiThinkTanks fustige quotidiennement l'activité des *think tanks*.

42. M. Pirie, *Think Tank: The Story of the Adam Smith Institute*, Londres, Biteback Publishing, 2012 ; L. Edwards, *Leading the Way*, New York, Crown Forum, 2013.

travail d'analyse et de prévision, au profit de la promotion d'idées à finalité électorale. C'est pourquoi il faut bien veiller à distinguer les deux métiers. Par ailleurs, l'activité des *think tanks* est souvent comparée, ou confondue, avec celle des organisations non gouvernementales (ONG) qui aspirent à défendre des causes universelles comme les droits de l'homme ou le développement durable<sup>43</sup>.

D'anciens *think tankers* formulent un discours critique sur les financements, susceptibles d'entraîner des phénomènes de dépendance et de collusion<sup>44</sup>. Des structures se présentant comme *think tanks* peuvent n'être que des « faux nez » administratifs en raison de leur financement et de leur mode de gouvernance. À l'inverse, un financement d'origine privé peut risquer de conduire à des activités de *lobbying* voilées. Ces évolutions font l'objet de virulentes controverses à Washington, où le dévoiement des *think tanks* accompagnerait une vie politique et législative dominée par de puissants *lobbies* et groupes d'intérêt à la recherche de caution scientifique et d'impact médiatique.

Aux États-Unis, alarmés par l'évolution militante et par la baisse du niveau intellectuel (le nombre de *think tankers* titulaires d'un doctorat serait en diminution par rapport aux spécialistes de communication ou de marketing), certains observateurs dénoncent une dépendance excessive du personnel politique à l'égard des *think tanks* : à titre d'exemple, le Center for American Progress (CAP), *think tank* programmatique du Parti démocrate créé en 2003, se targuerait de ne plus chercher à être objectif, mais simplement efficace, ce qui le rapprocherait d'un parti politique<sup>45</sup>. Ces controverses méritent d'être suivies très attentivement en France car elles portent sur la nature même du métier et annoncent des recompositions. Parallèlement, un débat fructueux entre les *think tankers* et leurs critiques pourrait s'ouvrir, afin d'examiner les finalités de la production intellectuelle dans un système comme le nôtre, ainsi que l'importance accordée à la société civile.

## **Société civile et démocratie**

Commençons par rappeler que le seul bien collectif attaché à une unité active est cette unité en tant que telle. Les biens collectifs/publics concrets sont des déclinaisons, par essence, imparfaites de ce bien abstrait unique. C'est l'Organisation de l'unité active (le gouvernement dans le cas d'un État) qui effectue ces déclinaisons. D'où procède la légitimité de ces déclinaisons ? Réponse abstraite : jadis, de Dieu ; aujourd'hui, du peuple. Les procédures concrètes visant à incarner l'adéquation entre le travail du

43. T. de Montbrial, *L'Action et le système du monde*, op. cit., p. 279-283.

44. M. Crawford, *Éloge du carburateur. Essai sur le sens et la valeur du travail*, Paris, La Découverte, 2010, p. 127.

45. T. Troy, « Devaluing the Think Tank », *National Affairs*, n° 10, hiver 2012, p. 84-85.

gouvernement et la volonté du « peuple » sont autant « dégradées » que les pseudo-biens publics par rapport à l'unique et inaccessible bien public. Dans l'esprit des descendants de Rousseau, la meilleure technique provient du suffrage universel direct, dont on trouve l'empreinte dans la Constitution de la V<sup>e</sup> République française. Dans l'esprit des descendants de Tocqueville, on se méfie des manipulations auxquelles la démocratie directe peut donner lieu et l'on privilégie la notion de représentation, compatible avec une certaine dose de démocratie directe. En pratique, de nombreuses combinaisons sont possibles.

L'adéquation absolue entre gouvernement et population étant impossible, la société civile s'avère nécessaire. Du point de vue juridique, les premières manifestations de la société civile résultent des institutions issues de la liberté d'expression et du droit d'association pour défendre ou promouvoir des intérêts considérés par leurs promoteurs – et souvent reconnus comme tels par la société – comme constituant une fraction de l'intérêt général. En ce sens, le principe de la société civile est le frère siamois de la démocratie représentative. Il s'oppose à l'excès de la démocratie directe, dont l'idéologie aboutit facilement à l'écrasement des minorités et à la justification de l'autoritarisme.

L'État et la société civile s'inscrivent, l'un par rapport à l'autre, dans un système de contrôle réciproque. En effet, la société civile apparaît comme une couche institutionnelle fluide, intermédiaire entre le gouvernement et le peuple, dont la fonction est à la fois de contribuer à mieux faire entendre certaines catégories de citoyens s'intéressant à tel ou tel aspect du bien public, et d'exercer une vigilance critique vis-à-vis des différentes branches du gouvernement, dont la légitimité doit être revigorée, au-delà des processus électoraux. En retour, la légitimité des différentes instances de la société civile exige que le gouvernement – à condition, toutefois, qu'il soit lui-même considéré comme légitime, car il est vrai que, dans le développement d'un État, l'émergence de la société civile est souvent le résultat d'un combat – puisse exercer un pouvoir de contrôle sur des questions comme le respect de la loi ou la transparence de la gouvernance et des financements. Le risque existe, en effet, que des institutions émanant de la société civile soient des paravents destinés à promouvoir des intérêts particuliers ou, plus généralement, contraires à l'idée de bien public. Sans même parler de corruption, les *lobbies* influencent les gouvernements comme les associations, les fondations, etc. En France, les syndicats – déclarés représentatifs indépendamment de leur nombre d'adhérents, et largement financés par l'impôt – sont souvent considérés comme des institutions de la société civile, alors que par nature ils défendent des intérêts catégoriels. Les *think tanks* souffrent, quant à eux, du manque de confiance de l'État à l'égard de la société civile, ce qui s'avère pénalisant dans un monde complexe et interconnecté.

En revanche, dans de nombreux pays, notamment émergents, on note un développement des *think tanks* encouragé par la puissance publique ou la philanthropie, développement qui résulte de la complexification du monde et de l'intensification des interactions sociales au niveau international. Si l'on imaginait que cette catégorie d'unités actives était abolie, les gouvernements n'auraient pour ainsi dire comme challengers que des idéologues partisans, des universitaires distanciés ou, plus préoccupant encore, de nouvelles formes de crédulité<sup>46</sup>. Partout, le débat public prendrait un tour plus passionnel, moins rationnel. En effet, les *think tanks* professionnels, qui jouent davantage sur le registre de la raison que sur celui de l'émotion, exercent une fonction d'interface, qui contribue à la fluidité des échanges entre les pouvoirs. Ils peuvent dès lors se penser comme embryons d'une société civile mondiale en cours de gestation.

### ***Vers une société civile mondiale***

Toute société civile est initialement ancrée dans la culture d'un État, culture variant fortement d'un pays à l'autre. La société civile exerce sa vigilance sur l'État (dans les deux sens du terme : l'unité politique elle-même et son organisation) et réciproquement. Ce dernier point est capital, car la notion de société civile n'est pas plus libertaire que le libéralisme lui-même, comme Tocqueville l'explique : la liberté absolue ou licence peut conduire à l'anarchie ou à la dictature, la première engendrant souvent la seconde. Or il n'existe pas, ou pas encore, d'unité politique « monde ». En raison des tendances prévisibles en matière technologique, il se pourrait qu'une telle unité politique – d'un type forcément nouveau et dont la formation sera nécessairement de type biologique ou épigénétique – puisse émerger, certes très progressivement et à travers de crises multiples, sous peine de vivre de grandes catastrophes collectives.

Le manque d'une unité politique « monde » a pour corollaire l'inexistence de biens publics mondiaux, à moins de modifier et, en fait, d'affaiblir le concept de bien public. L'accroissement et l'approfondissement des externalités qui sont la caractéristique majeure de la mondialisation augmentent le risque de défaillance systémique grave et potentiellement cataclysmique dans tel ou tel aspect du « système international », et donc son instabilité structurelle. Depuis la Première Guerre mondiale, on sait que les bifurcations catastrophiques sont possibles au niveau planétaire. Il est remarquable que la guerre froide se soit achevée sans drame majeur, et que le paysage planétaire se modifie, depuis les années 1980, bien plus sur le mode des « mutations lentes » que sur celui de la rupture meurtrière<sup>47</sup>. Pour autant, la crise financière actuelle ou les révolutions arabes nous rappellent que nous ne sommes jamais à l'abri de chocs imprévisibles, en

46. G. Bronner, *La Démocratie des crédules*, Paris, PUF, 2013.

47. T. de Montbrial, *La Revanche de l'histoire*, Paris, Julliard, 1985, p. 20-21.

occurrence comme en intensité, de « cygnes noirs » rendant la prospective précise illusoire<sup>48</sup>.

Dans son essence, le projet de gouvernance mondiale vise précisément à augmenter la stabilité structurelle du « système international » et donc à réduire le risque de bifurcation catastrophique dans tous les domaines. On peut, en ce début du XXI<sup>e</sup> siècle, considérer qu'il existe un bien public mondial qui traduit le vouloir-vivre ensemble à la racine de toute unité politique pérenne et stable, qui serait la gouvernance mondiale. Celle-ci est une idée, dans laquelle il faut voir comme le germe (mais pas encore l'embryon) d'une autre idée, celle d'unité politique « monde ».

Au niveau de l'idée, il est vraisemblable que tout esprit raisonnable peut reconnaître la gouvernance comme le bien public mondial par excellence. Les difficultés commencent lorsqu'on se demande qui doit décliner ce bien public abstrait en biens publics concrets, c'est-à-dire en modalités pratiques de gouvernance, sur tel ou tel sujet. On en revient encore une fois à l'absence d'une unité politique « monde » dont l'organisation serait habilitée à le faire. Mais en gardant à l'esprit que l'on gagne souvent à affaiblir les concepts au sens mathématique du terme, il est légitime de considérer l'Organisation des Nations unies (ONU) – dont l'histoire approche sept décennies – comme l'embryon d'une organisation de substitution. Embryon car, dans son état actuel, l'ONU ne peut qu'amortir le choc des relations interétatiques, ce qui n'est déjà pas rien.

En poussant l'analyse un cran plus loin, on s'aperçoit que les *think tanks*, en s'impliquant davantage dans la problématique de la gouvernance mondiale, peuvent, mieux que d'autres acteurs, contribuer systématiquement à inspirer et à accompagner ces initiatives. Ils le font un peu aujourd'hui, mais timidement. S'ils prennent davantage conscience de leur potentiel et jouent plus sérieusement ce rôle, on commencera effectivement à concevoir un embryon de société civile mondiale. Et s'il est permis de rêver, mais seulement pour conclure, c'est en développant une culture commune et en œuvrant pour la construction de modes légitimes de gouvernance mondiale, que les *think tanks* contribueront, modestement mais sûrement, à l'émergence de cette unité politique « monde » dont, en tout état de cause, la maturité ne pourra s'affermir qu'au cours des décennies à venir. D'ores et déjà, des initiatives vont dans ce sens.

\*\*\*

Pour se développer, les *think tanks* à la française devront relever trois défis. Le premier : l'explication du métier et son adaptation au contexte de crise. La singularité du *think tank* réside dans sa capacité à circuler en permanence entre les sphères politique, économique, médiatique et académique. Cela signifie que le métier se transformera sous l'effet combiné

---

48. N. Nicholas Taleb, *Le Cygne noir. La puissance de l'imprévisible*, Paris, Les Belles Lettres, 2011.

de ses efforts d'adaptation aux contraintes et des modes d'interaction avec chacune des sphères précédemment mentionnées. Par définition, le profil du *think tanker* se dessine au contact de multiples influences. Par conséquent, il est nécessaire de conduire un patient et indispensable travail d'explication des spécificités du métier auprès des partenaires, ainsi qu'auprès des acteurs en marge de cet écosystème.

Deuxième défi : l'internationalisation de la communauté française des *think tanks*. Pour commencer, il lui faut être en mesure d'exister au niveau international en maîtrisant les codes et les modes de production de ses meilleurs concurrents et partenaires étrangers. Cette ambition implique des moyens, ainsi qu'un effort constant de professionnalisation afin de contribuer aux transformations de l'*industry*, qui dispose de puissants effets de structuration du *knowledge power* à l'échelle globale. À partir du moment où notre pays subit et exerce de l'influence, il ne peut se désintéresser des *think tanks*. C'est pourquoi les *think tanks* à la française gagneraient à cesser de se penser uniquement comme des objets importés. Ce sont aussi des vecteurs d'exportation et de présence française. Ils ont vocation à être des leaders dans l'espace francophone (qui continuera numériquement à s'étendre dans les années à venir) mais, pour ce faire, il leur faut renforcer leur présence dans l'espace anglophone où se situe le cœur de la bataille des idées à l'échelle globale et prendre des positions dans d'autres aires linguistiques.

Dernier défi, le plus délicat : l'émergence d'une société civile mondiale à l'heure du numérique. La vague numérique transforme les modes de diffusion, mais interroge surtout la capacité des *think tanks* à alimenter, par l'exemple, le débat sur la démocratisation des sociétés civiles. L'incontestable modification des interactions sociales due à la propagation numérique entraîne de profonds changements des conditions de la discussion, comprise comme la création d'une grammaire et de règles communes. C'est bien la discussion qui ouvre la possibilité d'agir de concert. Or, avec cette lame de fond, les *think tanks* perdent une part de leur singularité, qui consistait à lier l'organisation du débat et de la recherche. Ils restent toutefois porteurs de trois spécificités difficiles à maîtriser simultanément : la production et la diffusion d'un savoir identifiable par des marques réputées ; la capacité de mise en relation d'acteurs venant de champs différents ; la multiplication et la structuration d'espaces de débats et de discussion. En intensifiant leurs liens pour démultiplier leur impact, les *think tanks* pourront se présenter comme représentants de la société civile mondiale en jouant sans cesse entre leur enracinement national et leur projection internationale. C'est ce défi passionnant qui attend la nouvelle génération de *think tanks*.

# Le métier de l'Ifri

**Thierry de Montbrial**

## 40 ans d'histoire

L'Institut français des relations internationales (Ifri) est né à la fin d'une décennie encore dominée par la guerre froide, mais aussi marquée par la détente en Europe et par la maîtrise des armements – cette forme de gouvernance mondiale avant la lettre – qui malheureusement a mal survécu aux temps nouveaux. Avec la chute du shah d'Iran et l'intervention soviétique en Afghanistan – à l'origine de la vague d'islamisme politique et du terrorisme qui n'a cessé de gonfler depuis lors –, la terrible guerre entre l'Irak et l'Iran qui s'est soldée par un match nul, la glaciation et la montée de Solidarnosc en Pologne, l'élection du pape Jean-Paul II, l'accélération devenue qualitative de la course aux armements avec la révolution des technologies de l'information – qui devait bientôt imprégner la finance et l'économie mondiale, et se transformer en « révolution numérique » –, la pétrification du régime soviétique, la décennie 1980 s'est achevée en apocalypse pour l'URSS, cependant qu'à Pékin la répression de Tien An Men concluait dix années folles consécutives à la chute de la « bande des quatre ».

De la décennie 1990, on retiendra les tentatives plus ou moins erratiques de reconfiguration en Europe, la descente aux enfers de la Russie post-soviétique, l'approfondissement des crises au Moyen-Orient suite à l'invasion du Koweït par Saddam Hussein et à l'intervention (essentiellement) américaine, la vaporisation du « tiers-monde » avec la conversion partielle de la Chine ou de l'Inde au libéralisme économique, l'approfondissement de la révolution technologique et l'émergence de la mondialisation, de son idéologie et de ses illusions. Et l'on entra dans le troisième millénaire avec la tragédie du 11 Septembre. Le terrorisme islamiste se mit à envahir la scène à un moment où les États-Unis commençaient à structurer leur vision du monde autour de la compétition avec la Chine, qui s'annonçait à l'évidence comme la grande affaire du XXI<sup>e</sup> siècle.

Sa première décennie a été parsemée de difficultés en Europe avec une Communauté devenue Union européenne au contenu incertain, et le rebondissement autoritaire d'une Russie qui s'estimait flouée par un « Occident » animé par une idéologie expansionniste. Le renversement de Saddam Hussein en 2003 a favorisé mécaniquement la montée en puissance de l'Iran, et presque vingt ans après son début, la guerre en Afghanistan n'en finit pas. Tout cela a nourri l'escalade de l'islamisme politique et le rassemblement autour de lui des égarés de la terre dans la seconde décennie du XXI<sup>e</sup> siècle. Sur le plan économique, la fin des années 2000 a été dominée par la crise des *subprimes* et ses conséquences. On a frôlé un *krach* comparable à celui de 1929 et la zone euro, nouvelle colonne vertébrale de la construction européenne, n'a toujours pas fini de s'en remettre. La mondialisation tant politique qu'économique a commencé à montrer ses limites. Nations et frontières sont réapparues sur le devant de la scène alors qu'on avait proclamé leur disparition. La nécessité d'instances de coopération et de coordination (la gouvernance mondiale) – sans lesquelles le risque de crises systémiques frise la certitude – s'est imposée, mais seulement sur le plan intellectuel et pour des élites par ailleurs de plus en plus contestées.

Les années 2010 ont commencé par la tragédie des « printemps arabes ». La terminologie suffit à révéler les erreurs de jugement des principaux leaders politiques d'alors. Je suis aussi sévère pour la nouvelle mini guerre froide avec la Russie, car si dans la logique du droit international l'annexion de la Crimée reste inacceptable, sans parler de l'imbroglio du Donbass, force est de constater qu'aveuglés par l'idéologie libérale, les Occidentaux ont été incapables de comprendre ce que les Russes percevaient comme leurs intérêts vitaux. Du coup, ils les ont poussés dans les bras de la Chine, comme aussi l'Iran, à un moment où l'Empire du Milieu affirme de plus en plus ouvertement sa volonté de puissance. Le début du troisième millénaire est également marqué sur la planète par une conscience de plus en plus aiguë des enjeux globaux, comme le changement climatique, dont la nature devrait suffire à imposer rationnellement l'idée de gouvernance mondiale. Il faut aussi faire la part des choses, et reconnaître que le climat et l'environnement sont englobés dans une vague à retardement de peurs millénaristes (la technologie et ses perspectives y ont aussi leur place). Toujours est-il qu'à l'orée de 2019, Donald Trump et les « populistes » de tout acabit aidant, la gouvernance mondiale se porte mal, alors qu'on en a jamais eu autant besoin.

## Comprendre le monde

Quarante ans après les débuts de l'Ifri, le monde dans son ensemble s'est métamorphosé, davantage sans doute que dans n'importe quelle tranche équivalente du temps dans le passé. Aujourd'hui comme pendant toutes ces années, nos équipes s'attellent à le comprendre. Avec un télescope, quand il

s'agit d'en saisir les grandes interactions, sans s'appesantir sur les détails ; avec un microscope, si le but est centré sur une région ou sur un pays en particulier (le Golfe arabo-persique, la Chine, la Russie...) ou encore sur une question transversale (la cybersécurité, l'énergie...). Leurs travaux ne sont pas effectués par des dilettantes, mais par des professionnels, qui ont leurs méthodes.

Leur *intentionnalité* (j'emploie ce mot au sens de Husserl, comme on peut dire plus prosaïquement « de quoi s'agit-il ? » ou en anglais *aboutness*) n'est en principe pas l'idéologie, mais la réalité. Nous nous adressons en effet à des décideurs publics ou privés qui ont besoin d'analyses et de prévisions contextuelles aussi justes que possible pour mieux élaborer leurs propres stratégies, aux universitaires qui travaillent objectivement sur le monde contemporain, ainsi qu'aux journalistes qui s'intéressent davantage à la réalité qu'à l'idéologie (il s'agit encore d'*intentionnalité*). J'insiste sur le fait que le réalisme dont il est ici question n'a rien à voir avec la *Realpolitik* ou le cynisme, mais avec une certaine conception de la vérité : si un carré est vraiment carré, il n'est pas rond.

L'Ifri est internationalement reconnu comme le *think tank* français de référence<sup>1</sup>. Avant lui, nul ne parlait de *think tank* dans l'Hexagone. Le terme nous était évidemment familier en 1979, en raison des institutions principalement (mais non exclusivement) anglo-américaines dont nous nous sommes inspirés au départ, mais nous ne l'avons pas revendiqué avant les années 1990. À cette époque encore, il n'était pas galvaudé. Aujourd'hui le moindre club ou collectif qui veut émettre publiquement des opinions plus ou moins argumentées recourt à cette dénomination, et nul ne saurait le leur reprocher. Les mots ou locutions ont leur propre vie, comme le mot « géopolitique », détourné de son sens initial depuis les années 1980. Littéralement, *think tank* se traduit par « réservoir » (et non « laboratoire ») de pensée. Pareille expression était appropriée dans le contexte militaire où elle est apparue<sup>2</sup>. Ainsi parle-t-on couramment de « pensée stratégique ».

La substitution courante du mot « idée » au mot « pensée » est pertinente, mais à utiliser avec précaution, car de là on glisse facilement à l'idéologie ; ce qui historiquement n'a pas été la mission première des *think tanks*, même si l'indépendance axiologique (la *Wertfreiheit* de Max Weber) est un idéal inatteignable, et même si au cours du temps, notamment aux États-Unis, sont apparus des *think tanks* à base ouvertement idéologique (la Heritage Foundation par exemple, ou l'Atlantic Council, très actif sous la présidence de Donald Trump). À la limite, pour un

1. Voir par exemple J. G. Mc Gann, *2018 Global Go to Think Tank Index Report*, Philadelphie, Université de Pennsylvanie, janvier 2019.

2. Voir dans la présente étude le texte de T. de Montbrial, « Qu'est-ce qu'un *think tank* ? », p. 6-21, et celui de T. de Montbrial et T. Gomart, « *Think tank* à la française », p. 22-40. Voir aussi T. de Montbrial, *La Pensée et l'Action*, Bucarest, Académie roumaine, 2015.

Pierre Bourdieu et son école, tout *think tank* est une construction idéologique au service d'intérêts particuliers.

Plutôt que de m'engager sur cette pente, je préfère reproduire ici une définition pratique que j'ai proposée en 2011, inspirée de l'histoire des *think tanks* aux États-Unis, et qui s'applique toujours à l'Ifri : j'appelle *think tank* toute organisation ouverte construite autour d'un socle permanent de chercheurs, se donnant pour mission d'élaborer, sur des bases objectives, des idées relatives à la conduite de politiques et de stratégies privées ou publiques s'inscrivant dans une perspective d'intérêt général. Je renvoie au texte original pour un commentaire détaillé et me limite dans ce qui suit à quelques remarques.

## Questions de champ et de méthode

Tout d'abord, le métier des *think tanks* se distingue nettement de ceux plus ou moins connexes des consultants en tout genre (stratégie, communication, lobbying, etc.), des journalistes ou encore des experts de l'intelligence économique ou du renseignement, dont l'intentionnalité est différente. Le risque de confusion appelle certainement de bonnes pratiques en matière de gouvernance, que l'Ifri pour sa part a toujours cherché à perfectionner selon une démarche qui s'inscrit aujourd'hui dans un cadre institutionnel rigoureux<sup>3</sup>. Deuxième remarque : seuls les plus grands *think tanks*, comme la Brookings Institution, peuvent aspirer à couvrir tout le champ des politiques publiques et *a fortiori* privées. Ainsi l'Ifri est-il spécialisé dans le domaine déjà immense des relations internationales, et il lui reste encore beaucoup à faire pour le couvrir en totalité. Troisièmement : les idées dont il s'agit ici visent toujours à éclairer des aspects circonscrits du « système international » (cette expression est une commodité de langage<sup>4</sup>), qu'on les regarde avec un télescope ou avec un microscope, pour reprendre cette métaphore. Se demander aujourd'hui si en 2049 (cent ans après la victoire de Mao) la Chine sera la première puissance mondiale, ou à quoi aboutira le duel commercial entre Donald Trump et Xi Jinping : voilà deux exercices très différents.

Quatrièmement, l'activité des *think tankers* recourt à des méthodes spécifiques, qu'il s'agisse de la collecte des informations ou des données objectives nécessaires à leurs analyses, ou du traitement de ces informations : l'appel à l'histoire et à la géographie est presque toujours indispensable pour dégrossir une question (comment ne pas s'intéresser aujourd'hui à l'origine des Frères musulmans en Égypte ?) ; mais ensuite, s'agissant de l'histoire en train de se faire, la connaissance approfondie des terrains (un bon *think tanker* est un grand voyageur, et on attend souvent

3. Voir la Charte des valeurs et principes de l'Ifri, disponible sur : [www.ifri.org](http://www.ifri.org).

4. Voir T. de Montbrial, *L'Action et le système du monde*, Paris, PUF, coll. « Quadrige », 2011 [4<sup>e</sup> édition]. Voir aussi T. de Montbrial, *La Pensée et l'Action*, op. cit.

de lui des connaissances linguistiques approfondies), une certaine familiarité avec la science économique et les autres sciences humaines (droit, démographie, sociologie, psychologie...), et même la logique, lui sont en principe indispensables. Le *think tanker* idéal serait non pas une personne physique, mais une équipe pluridisciplinaire. Ajoutons que les *think tanks* organisent aussi de nombreux débats entre pairs ou avec les autres parties prenantes à leurs activités<sup>5</sup>. L'écosystème qu'ils constituent leur permet d'enrichir la qualité de leurs analyses et éclairages.

J'en viens, et c'est mon cinquième point, à ce qu'une analyse n'est pas une fin en soi, et que son utilité réside dans les prévisions qu'on peut en tirer et l'usage qu'on peut en faire. Ayant beaucoup écrit sur ce sujet<sup>6</sup>, je me limiterai ici à deux observations. D'une part, toute prévision porte sur les réponses jugées *ex ante* possibles à une question précise, réponses sur lesquelles on porte un jugement de probabilité découlant logiquement de l'analyse qui précède. Le propre de l'analyse est de réduire l'incertitude. D'autre part, aussi fin que puisse être le jugement d'un *think tanker*, la complexité des situations qu'il étudie rendant impossible l'abolition totale de l'incertitude, quand peut-on dire qu'il a vu juste ou au contraire qu'il s'est trompé ? Sur le premier point, si je dis *ex ante* que telle réponse a la probabilité la plus élevée et s'il apparaît *ex post* que c'est la bonne, on est fondé à dire que j'avais vu juste. Mais si la réponse *ex post* est celle à laquelle j'avais *ex ante* assigné la probabilité la plus faible, me suis-je vraiment trompé ? Oui, si l'on me prouve qu'avec des données qui eussent été à ma portée (dans le cadre des moyens disponibles !) et des analyses mieux pensées, j'aurais pu ou dû assigner *ex ante* une probabilité plus élevée à la réponse en question. S'il advient qu'un concurrent est régulièrement meilleur que moi sur ce plan, sa réputation y gagnera et la mienne en souffrira.

Toute analyse critique *a posteriori* du travail d'un *think tanker* doit porter sur l'identification des questions qu'il s'est posées, les données auxquelles il a eu accès et les modèles généralement implicites auxquels il a eu recours pour les traiter (d'où l'importance de la logique, et même de l'épistémologie). Un aspect important de l'interaction des *think tanks* qui se reconnaissent entre eux est que, tout en restant concurrents, chacun peut affiner ses analyses et ses jugements au contact des autres. Mais ayant dit tout cela, on doit aussi reconnaître que certains événements sont radicalement imprévisibles, lorsque la réponse effective à une question ne pouvait même pas être nommée à l'avance. Ainsi de l'émergence de l'arme

---

5. La *Track I diplomacy* désigne les relations officielles entre États qui prennent par exemple la forme de négociations conduites par des diplomates. La *Track II diplomacy* a trait à des relations plus informelles sous la forme d'échanges élargis à des membres de la société civile. Elle permet notamment d'aborder des sujets sensibles, qui ne pourraient l'être officiellement.

6 Voir « La prévision : sciences de la nature – technologie – sciences morales et politiques » in T. de Montbrial, *La Pensée et l'Action*, op. cit. Voir aussi T. de Montbrial, *Vivre le temps des troubles*, Paris, Albin Michel, 2017.

atomique avant la découverte de la relativité. Par ailleurs, les gens ne peuvent pas chaque matin au pied du lit dresser la liste de toutes les horreurs concevables susceptibles d'affecter leur journée.

## La dimension du temps

Il me reste encore – voici mon sixième point – à compléter mon propos sur l'analyse et la prévision par de brèves observations sur la dimension temps. Il faut me semble-t-il partir de cette observation sans doute philosophique mais aussi très concrète : du point de vue humain, à quelque échelle que ce soit, le présent – l'instant *t* – n'existe pas. Tout présent, même dans un tremblement de terre au sens physique ou métaphorique, est une zone floue de recouvrement entre un passé encore là et un futur déjà là<sup>7</sup>. C'est pourquoi, dans les choses de la vie, toute analyse envisagée comme auxiliaire d'une action doit comporter deux versants : un rétrospectif et un prospectif. Et d'un côté comme de l'autre, on gagne à recourir à la division ternaire familière aux économistes depuis Alfred Marshall : court terme, moyen terme, long terme. Le *court terme* est la temporalité de l'action immédiate ou courante, à la limite routinière. Le *moyen terme* celle de l'investissement (au sens large), de la stratégie et de l'incertitude partiellement maîtrisée. Du point de vue de l'action, le *long terme* ressortit davantage à la vision qu'à la stratégie. Par exemple, dire qu'une unité politique sclérosée périra et que la survie repose sur la capacité d'adaptation est un principe éprouvé, mais qui ne conduit pas à des prévisions précises, sauf à dire comme Keynes : dans le *long terme*, nous serons tous morts, ou comme Jean-Baptiste Duroselle : tout empire périra.

La division ternaire vaut aussi pour le passé. En toute situation présente, le court terme du passé se confond plus ou moins avec celui du futur et s'identifie au présent. Le long et le moyen termes du passé correspondent à la distinction de Thucydide entre les *causes fondamentales* et les *causes immédiates* d'un événement. Ainsi la cause fondamentale de l'effondrement de l'URSS fut-elle l'inaptitude à l'adaptation propre au régime soviétique. Sa cause immédiate fut un enchaînement de circonstances, dont certaines étaient hautement improbables *ex ante*. La plus grande difficulté pour la datation d'une prévision vient de ce que les causes immédiates d'un événement ne sont pas de même nature que ses causes fondamentales, ce qui dans certains cas peut rendre radicalement imprévisible la datation des ruptures, comme d'ailleurs pour beaucoup de phénomènes physiques complexes, un tremblement de terre ou l'effondrement d'un pont par exemple. Le problème posé par les « printemps arabes » de 2011 n'est pas qu'on ne les ait pas prévus en temps et en heure – c'était impossible –, mais que, s'étant produit, ils aient été aussi mal analysés par les responsables politiques, lesquels ont en

7. T. de Montbrial, *Vivre le temps des troubles*, op. cit.

conséquence accumulé des erreurs dont on subit toujours les effets. Mais ainsi va l'histoire, et auprès de qui pourrait-on se plaindre ?

Quoi qu'il en soit, et c'est là que je voulais aboutir : l'échelle temporelle du *think tanker* est le *méso-*, la période qui va du moyen terme passé au moyen terme futur, celle que doit embrasser l'homme d'action. Encore faut-il ajouter que ces notions de périodes ne peuvent pas s'exprimer par des durées calendaires précises, chaque phénomène ayant son temps propre. Le moyen terme dans certaines industries peut être d'une quinzaine d'années ou plus. Pour le climat, un siècle peut être. Et l'ancien Premier ministre britannique Harold Wilson disait : « *One week is long term in politics.* » Une remarque juste mais qui n'est pas à l'honneur de la démocratie qualifiée aujourd'hui de libérale.

Ces considérations sur l'analyse et la prévision conduisent à une septième remarque. On attend généralement qu'un *think tank* soit prescriptif, et c'est souvent le cas pour ceux dont les politiques publiques internes sont l'objet principal. Dans le domaine des relations internationales qui est celui de l'Ifri, il faut mettre à part l'utilisation que les entreprises peuvent faire de leurs travaux, car à l'évidence aucun *think tank*, à moins qu'il ne soit très spécialisé, ne saurait prétendre bâtir leurs stratégies à leur place. Mais le travail des *think tanks* peut leur être fort utile pour l'élaboration de leurs analyses contextuelles, des risques-pays par exemple. La question est plus délicate s'agissant de la contribution des *think tanks* à la politique internationale en général, au-delà de l'influence certaine qu'ils exercent sur l'opinion, directement ou à travers la communauté transnationale qu'ils forment entre eux, à travers les médias, etc.

Dans le domaine de la politique étrangère, en simplifiant beaucoup, un travail de *think tanker* se pose typiquement de la manière suivante : si tel État prend une décision *d* (par exemple, la dénonciation par Donald Trump en 2018 de l'accord nucléaire avec l'Iran), les conséquences – plus ou moins faciles à dater – seront *x*, *y* ou *z* avec des probabilités *a*, *b* ou *c*. Dans les démocraties occidentales, les *think tanks* se livrent – le plus souvent publiquement – à ce genre d'analyse. Des pays comme la Chine ou la Russie ont des *think tanks* importants et parfois richement dotés par les gouvernements, qui sont en liaison avec leurs homologues internationaux comme l'Ifri, mais leur rôle en tant que conseillers du prince reste strictement confidentiel.

En Europe occidentale, les débats sérieux portent rarement sur des changements radicaux de politique étrangère, quoique l'élection de Donald Trump a entrouvert la porte sur l'inconnu. Mais de nombreux aspects particuliers comme les politiques migratoires, les politiques vis-à-vis de la Chine, de la Russie, de la Turquie ou encore de la Syrie, pour citer quelques exemples actuels, sont chaudement discutés, ainsi que la gouvernance mondiale en général. D'où l'importance des forums internationaux, comme la *World Policy Conference*, dont la première

édition s'est tenue à Évian en octobre 2008, et dont aujourd'hui je définis ainsi la mission (prescriptive) : « Contribuer à promouvoir un monde plus ouvert, plus prospère et plus juste. Cela suppose un effort permanent pour comprendre la réalité des forces en jeu et leurs interactions, et pour réfléchir constructivement à l'adaptation pacifique de l'organisation des rapports interétatiques à tous les niveaux, dans le respect de la culture et des intérêts fondamentaux de chaque nation.<sup>8</sup> »

Dans le contexte de l'élection présidentielle de 2017, l'Ifri a par ailleurs mené à bien un travail de réhabilitation de la notion d'*intérêt national*, entendu dans une acception suffisamment large pour agréger dans une sorte d'indice virtuel des intérêts tangibles et intangibles (les valeurs) qui entrent souvent en concurrence<sup>9</sup>. L'analyse de l'intérêt national oblige là encore à raisonner sur différentes échelles de temps.

Une huitième et dernière remarque enfin : comment ces chercheurs qu'on a appelés *think tankers* sont-ils formés ? En 1976, dans le cadre du déménagement de l'École polytechnique à Palaiseau, une commission dont j'assumais la présidence avait proposé la création d'un institut des sciences de l'action, qui aurait pu jouer ce rôle. Ce projet est mort-né pour des raisons politiques. Peut-être, mieux préparé, renaîtra-il un jour. En tout cas, il n'y a pas de parcours type pour devenir *think tanker*. Certains viennent de l'histoire, de la sociologie, de l'économie ou des sciences politiques ; d'autres des mathématiques ou de la physique, et j'en passe. En fin de compte, il s'agit d'un métier pluridisciplinaire aux confins de l'action, centré sur le moyen terme et donc, en quelque sorte, sur la pâte humaine vivante. Dans la réalité française d'aujourd'hui, nombreux sont les *think tankers* parmi les plus reconnus dans le domaine des relations internationales qui ont été formés à l'Ifri, bien que l'Ifri ne soit pas une école. Ce n'est pas le moindre des services qu'il a rendu à la collectivité.

## Enfin : que fait vraiment l'Ifri ?

Avant de conclure, je veux revenir succinctement sur la relation entre l'Ifri et ses parties prenantes (en anglais, *stakeholders*). Il s'agit fondamentalement d'une relation d'influence. Encore faut-il la préciser, car il suffit d'ouvrir un dictionnaire pour voir que le champ sémantique du mot « influence » est très vaste, et que ses connotations peuvent être fort négatives, comme lorsqu'on parle de trafic d'influence, souvent à propos de personnalités associées au monde politique et plus ou moins actives dans celui des « affaires ». D'où l'importance de préciser conceptuellement la nature positive de l'influence exercée par un *think tank* comme l'Ifri.

8. Plus d'informations disponibles sur le site : [www.worldpolicyconference.com](http://www.worldpolicyconference.com).

9. T. de Montbrial et T. Gomart (dir.), *Notre intérêt national. Quelle politique étrangère pour la France ?*, Paris, Odile Jacob, 2017. Voir également la communication de l'auteur à l'Académie des sciences morales et politiques, le 4 février 2019.

À cette fin, je résumerai en quelques mots un texte substantiellement plus développé auquel le lecteur pourra se reporter<sup>10</sup>. On dira qu'une personne physique ou morale A exerce une influence sur une personne B dans un cadre opérationnel précis (par exemple : telle entreprise doit-elle investir dans l'Arabie Saoudite de Mohammed Ben Salman ? ou encore : comment évaluer les cyber-risques que font peser sur les États démocratiques la Russie ou la Chine ?), si la manière de penser (donc d'analyser et de prévoir) de A modifie celle de B. L'influence est d'abord une question d'attention et, à la longue, B restera attentif à ce que lui dit A (et *a fortiori* contribuera à son financement), si et seulement si A a bonne réputation, ce qui renvoie à ma cinquième remarque ci-dessus à propos de l'art de la prévision. La communauté internationale des *think tanks* est très compétitive, et l'on ne peut y survivre qu'en luttant en permanence pour l'excellence. Un *think tank* non compétitif ne saurait en effet durer que par des financements de complaisance.

Si j'ai beaucoup eu recours dans les pages précédentes au vocable *think tank*, c'est à la fois pour des raisons historiques et parce que les gens du métier s'y reconnaissent. Nous ne le renions pas, mais comme je l'ai noté précédemment, il est aujourd'hui galvaudé et ne correspond guère pour le grand public à la définition exigeante que j'en ai donnée. Il me paraît donc utile, pour conclure cette présentation du métier de l'Ifri, quarante ans après sa création sur les ruines du Centre d'études de politique étrangère fondé en 1935, d'en donner en quelques lignes un résumé dépourvu d'anglicisme.

L'Ifri est un *institut de recherche* (analyse et prévision) et de *débat* sur les pays qui constituent la trame du *monde contemporain*, et sur leurs relations. Il occupe aujourd'hui une *place majeure*, reconnue par ses *pairs* dans un réseau transnational compétitif – d'origine centenaire – d'institutions ayant le même objet. Sa gouvernance, la diversité de ses financements et son cadre déontologique établi par sa Charte, garantissent son *indépendance* et le respect des valeurs qui l'animent. Ses équipes sont constituées de *chercheurs professionnels permanents*. Leurs travaux visent à *éclairer les décideurs publics* ou *privés* dont l'activité a une dimension internationale essentielle. La culture de l'Ifri repose largement sur la *transversalité et la coopération entre ses équipes*, rendues de plus en plus nécessaires par la complexité du système international. L'Ifri veille à toujours œuvrer dans le sens et au profit de *l'intérêt général*. Ainsi, il contribue par son *influence*, en France et à l'étranger, à l'animation et à la structuration du débat public sur les grandes questions planétaires, en vue du *renforcement dans la durée d'un monde raisonnablement ouvert et pacifique*.

---

10. Voir l'introduction de l'auteur in T. de Montbrial, *Histoire de mon temps*, Bucarest, Académie roumaine, Fondation nationale pour la science et les arts, 2018.

L'adverbe *raisonnablement*, que j'utilise aussi pour une formulation en cinq mots de la mission de la *World Policy Conference* (« pour un monde raisonnablement ouvert »), renvoie à l'idée du respect de la culture et des intérêts fondamentaux de chaque nation, sans lequel aucune gouvernance internationale structurellement stable, et donc pacifique, n'est possible.

Ainsi se définit l'Ifri à l'âge de 40 ans. Ainsi entend-il renforcer sa position dans les prochaines décennies, qui verront la concurrence acharnée entre les États-Unis et la Chine pour l'accès à la primauté ; la poursuite et l'approfondissement de la révolution numérique, avec peut-être de nouvelles ruptures technologiques, notamment dans le domaine de la santé ou celui des armements ; des mutations sociales, économiques et politiques sans précédent sur tous les continents ; l'aggravation de problèmes globaux comme le changement climatique et l'environnement ; de grands mouvements de population ; et encore la poursuite plus ou moins heureuse d'efforts de constructions régionales capables de tenir tête aux deux superpuissances du XXI<sup>e</sup> siècle, à commencer par l'Union européenne. Mais quoiqu'on puisse dire aujourd'hui de l'avenir à long terme, il nous réserve à coup sûr des accidents de parcours, des guerres et toutes sortes de surprises, au moins aussi grandes que celles dont l'Ifri a été le témoin actif au cours d'une existence déjà inscrite dans la durée de l'histoire.

# Les transformations de l'industrie des think tanks

Thomas Gomart

En 2018, 7 800 *think tanks* ont été répertoriés à travers le monde. Même si le terme recouvre des réalités et des pratiques fort différentes, les *think tanks* forment désormais un secteur d'activité (*industry*) à part entière. Depuis plusieurs années, de nombreuses initiatives visent à les réunir. Ces rencontres régulières portent souvent sur les critiques dont ils sont l'objet, en particulier de la part des médias, critiques qui se concentrent sur deux aspects principaux : leur crédibilité en fonction du lien entre leur mission, leurs activités et leurs financements ; leur pertinence en fonction de leurs positionnement, production et impact. Les *think tanks* n'échappent pas à une forme de défiance à l'égard de l'expertise, qui se traduit par une remise en cause générale des institutions et des médiations. Simultanément, les demandes à leur égard des autorités publiques, des entreprises, des médias et des milieux académiques ne cessent de s'intensifier et de se diversifier. À titre d'exemple, les attentes, en France, de l'État vis-à-vis des *think tanks* spécialisés sur les questions internationales « sont extrêmement ambivalentes et tournent parfois à la quadrature du cercle<sup>1</sup> ».

Les réflexions en cours au sein de l'*industry* se focalisent sur les sources de financement, notamment celles provenant des régimes autoritaires ou des fondations philanthropiques. Les premiers accordent aujourd'hui une bien plus grande attention aux *think tanks* et à l'évolution de l'*industry* que les régimes démocratiques. Les secondes apparaissent obsédées par les trois « M » (*money, markets, measurement*), et semblent guidées par le principe selon lequel l'argent irait naturellement aux idées justes. Bien évidemment, les transformations à l'œuvre offrent des risques comme des opportunités : elles peuvent non seulement accentuer l'influence exercée par les *think tanks* mais aussi déchirer le tissu qui les lie. Elles en modifient d'ores et déjà la texture, en particulier pour sa

---

Ce texte a été publié à l'origine dans T. de Montbrial et D. David (dir.), *Une Histoire de monde. 40 ans de relations internationales*, Paris, Dunod, 2019.

1. C. Lechery, « Les *think tanks*, des aides à l'action diplomatique de la France », *Revue internationale et stratégique*, n° 2, 2018, p. 23.

composante européenne. En raison de leur culture politique, de leur modèle économique et de leur tradition intellectuelle, les *think tanks* européens doivent s'adapter, individuellement et collectivement, à deux défis majeurs s'ils veulent continuer à alimenter la relation fondamentale entre le savant et le politique : la montée en puissance de la Chine et la polarisation du marché des idées.

## Premier défi : la montée en puissance de la Chine

Avec la Première Guerre mondiale, l'apparition puis le développement des *think tanks* correspond à une profonde mutation du système international. La création du Carnegie Endowment for International Peace (1910) et de la Brookings Institution (1916) est suivie, après la guerre, par celle du Royal Institute of International Affairs à Chatham House à Londres (1920), et du Council on Foreign Relations (1921) à New York. Parmi les conditions ayant façonné l'*industry* de manière durable, retenons les suivantes : l'intervention américaine en Europe, le passage de leadership entre le Royaume-Uni et les États-Unis au niveau mondial, le projet de sécurité collective de la Société des Nations (SDN) et l'expérience bolchévique, bientôt suivie par la montée du nazisme. C'est dans ce contexte que les *think tanks* précédemment mentionnés, devenus depuis lors des institutions reconnues, ont fixé les règles du métier. Ce rappel conduit à soulever la question de l'évolution de l'*industry* au regard du contexte international en 2019, résumé aussi en quatre traits : la montée en puissance de la Chine, le changement de pied des États-Unis, le doute démocratique en Europe et les évolutions de l'islam politique. Avec, en toile de fond, la prise de conscience partielle de la finitude des écosystèmes et la propagation accélérée des technologies de l'information et de la communication.

Il existe un lien direct entre l'évolution du contexte international et celle des *think tanks*, dans la mesure où ces derniers sont non seulement des producteurs de contenus qualifiés mais aussi des parties prenantes au jeu des puissances en termes d'influence. Ils sont à la fois des vecteurs et des cibles en matière de diplomatie publique et de diplomatie intellectuelle, et jouent un rôle important en matière de *soft power*. De ce point de vue, il existe une différence fondamentale entre les *think tanks* établis dans des régimes autoritaires et leurs homologues dans des régimes démocratiques, car les premiers se voient assigner des missions précises alors que les seconds, tout en entretenant des liens plus ou moins étroits avec les autorités publiques, conservent leur liberté d'initiative. Les uns et les autres partagent une mission commune, essentielle pour les années à venir au regard de la polarisation déjà visible du système international, qui consiste à maintenir des contacts réguliers et constructifs permettant de maintenir des canaux de communication ouverts par tous temps. L'avenir de

l'*industry* passe par sa capacité à maintenir ce type d'interface, et à entretenir une base minimale de compréhension commune de leur mission.

La première caractéristique du contexte international actuel – la montée en puissance de la Chine – fait déjà ressentir ses effets dans l'*industry*. En Chine, le paysage des *think tanks* est marqué par la création des premières structures à l'initiative de Deng Xiaoping au lendemain de la Révolution culturelle : elles ont joué un rôle clé dans les transferts intellectuels entre les États-Unis et la Chine pour définir les priorités en matière de réforme économique et dessiner le cadre de la mondialisation<sup>2</sup>. Cependant, dans l'organisation comme dans les missions, la matrice soviétique des *think tanks* chinois est aussi visible. La structuration et le lien organique entretenu avec les autorités politiques de l'Institut de l'économie mondiale et des relations internationales (IMEMO) de l'Académie des sciences de Russie se retrouvent dans le modèle de grands *think tanks* chinois. Créé en 1956, en pleine déstalinisation, l'IMEMO est le successeur de l'Institut de l'économie mondiale et des affaires internationales, voulu par Léon Trotsky, qui a existé entre 1925 et 1948. En 2015, l'IMEMO a changé de nom pour devenir l'Institut Primakov d'économie mondiale et de relations internationales<sup>3</sup>. Il compte aujourd'hui 315 chercheurs dont 8 académiciens, selon son site.

À partir du milieu des années 1970, les interactions entre *think tanks* chinois et américains n'ont cessé de s'intensifier en particulier dans le domaine économique. Elles ont changé de nature au cours de la dernière décennie avec la fin du mythe de la convergence à Washington, c'est-à-dire de cette idée selon laquelle la Chine, avec notamment son accession à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en 2001, allait jouer le jeu de la mondialisation en suivant les règles occidentales. Côté chinois, depuis 2013, les autorités appellent leurs *think tanks* à s'ouvrir à l'international afin de recueillir des analyses étrangères et de promouvoir les mots d'ordre officiels<sup>4</sup>. Ils font l'objet d'un étroit contrôle idéologique, qui se resserre. En octobre 2014, Xi Jinping rappelait que « les *think tanks* doivent être dirigés par le Parti communiste chinois et adhérer à la juste ligne », tout en apportant leur contribution intellectuelle au renouveau de la nation chinoise.

Dans leur très large majorité, les *think tankers* chinois sont fonctionnaires et membres du Parti, ce qui constitue une différence fondamentale avec la plupart de leurs homologues étrangers. À leurs missions, différentes selon les organisations, de renseignement ou de

---

2. J. Gewirtz, *Unlikely Partners, Chinese Reformers, Western Economists, and the Making of Global China*, Cambridge, Harvard University Press, 2017.

3. Evgueni Primakov (1929-2015) a été Premier ministre (1998-1999), ministre des Affaires étrangères (1996-1998), directeur du SVR (Service des renseignements extérieurs de la Russie) (1991-1996) après avoir dirigé l'IMEMO (1985-1989).

4. A. Ekman, « Les *think tanks* chinois : ambitions et contradictions », *Politique étrangère*, vol. 82, n° 4, Ifri, décembre 2017.

recherche, s'ajoutent des missions d'influence, de communication et de propagande à destination de publics provinciaux, nationaux et internationaux, finement segmentés, ainsi que des « consultations d'experts » et la production de rapports uniquement destinés à leurs autorités. Leur mission de recherche consiste à suivre sur la durée des pays, des zones ou des thématiques, et à transmettre la connaissance accumulée aux autorités politiques. Ils doivent améliorer la compréhension du monde de ces dernières. En ce sens, ils bénéficient d'une meilleure valorisation sociale au sein du système chinois que leurs homologues européens au sein des leurs. Ils assurent aussi une fonction d'éducation populaire à travers les médias, en particulier télévisés. L'intrication entre les *think tanks* et ces derniers, aussi bien sur le plan intérieur qu'extérieur, est essentielle à saisir, dans la mesure où elle doit permettre à la fois de former la population aux questions internationales et de renforcer le *soft power* de la Chine. En 2015, les autorités ont indiqué vouloir développer entre 50 et 100 *think tanks* de « premier plan », capables de rivaliser avec les meilleures institutions américaines. Pour ce faire, elles encouragent le renforcement de la coopération internationale, le recrutement d'experts étrangers, ainsi que l'ouverture d'antennes à l'étranger afin de présenter une Chine à l'écoute de ses interlocuteurs et désireuse de promouvoir sa vision de la mondialisation. La mise en œuvre de cette politique doit être suivie avec la plus grande attention, car elle conditionne d'ores et déjà l'évolution du métier. Elle n'est pas exempte d'une forte contradiction entre la volonté d'internationalisation, et donc d'ouverture, et une volonté de renforcement du contrôle idéologique, qui tend à présenter les idées et experts occidentaux comme potentiellement dangereux. En ce sens, elle n'est que le reflet du positionnement actuel de la Chine de Xi Jinping au lendemain du XIX<sup>e</sup> Congrès.

## Second défi : la polarisation du marché des idées

Comme toutes les activités, les *think tanks* n'échappent pas aux interrogations sur les conséquences des ruptures technologiques, et actuellement sur l'utilisation du *big data* et des données agrégées. Les *think tanks* chinois sont encouragés à investir dans ce domaine pour conduire leurs recherches à l'instar de leurs homologues américains qui, pour certains d'entre eux, ont su développer des programmes innovants, notamment en matière de cartographie. D'une manière générale, les *think tanks* élargissent leur gamme d'outils en recourant, par exemple, aux index et classements pour obtenir un impact médiatique, ou aux sondages et contributions en ligne pour toucher de nouveaux publics et organiser des processus d'intelligence collective. Il convient évidemment de suivre avec attention l'apparition de nouveaux produits et d'y contribuer. Cependant, les transformations les plus profondes de l'*industry* viendront probablement moins des produits que de la nature des interactions sociales

générées par les *think tanks* avec leurs différentes parties prenantes. Ils se définissent, en effet, par leurs accès, leur pertinence intellectuelle et leur capacité à circuler entre quatre sphères : politique (incluant les dimensions diplomatique et militaire), économique (correspondant à l'action des entreprises et des milieux d'affaires), médiatique (s'organisant autour des flux d'informations de différente nature) et académique (à l'origine de la production de connaissance).

Au cours de leur histoire centenaire, les *think tanks* sont parvenus à délimiter un espace qui leur est propre au contact direct de ces quatre sphères. La question qu'ils se posent aujourd'hui est de savoir si cet espace va se restreindre, se maintenir ou s'étendre au cours de la prochaine décennie. La réponse à cette question dépend du point de vue adopté. Si l'on reste à l'intérieur de l'*industry*, celle-ci semble grandir en raison du nombre de *think tanks* créés tous les ans et de leur dispersion géographique et thématique. En revanche, si l'on adopte un point de vue extérieur à l'*industry*, en cherchant à tracer les contours d'un marché global des idées, on se rend compte rapidement que les *think tanks* occupent un espace très circonscrit, qui aurait tendance à se réduire à mesure que le marché des idées s'étend.

Comme le constate Daniel Drezner, professeur de politique internationale à l'université Tufts, l'*industry* des *think tanks* est devenue un segment de l'*Ideas Industry*, qui englobe une pluralité d'acteurs (mouvements et partis politiques, consultants, médias, universités...). Aux yeux de leurs détracteurs, les *think tanks* formeraient une bulle et auraient perdu prise avec les réalités politico-médiatiques<sup>5</sup>. L'*Ideas Industry* privilégie ouvertement les leaders d'opinion par rapport aux intellectuels généralistes (*public intellectuals*). Pour le dire un peu brutalement, les conférences TED<sup>6</sup> sont devenues la norme de référence, et les cours au Collège de France une sorte de folklore intellectuel. Trois tendances expliqueraient cette mutation aux États-Unis : la perte de confiance dans l'autorité et dans l'expertise, la polarisation de la vie politique américaine, et l'accroissement vertigineux des inégalités économiques et sociales.

Également visibles en Europe, ces évolutions pourraient aboutir, selon Tom Nichols, professeur à l'US Naval War College, à la mort de l'expertise<sup>7</sup>. Rien de moins. Lors de la campagne pour le Brexit, Michael Gove, une des principales figures du Parti conservateur en faveur du *Leave*, résumait ainsi l'attitude d'une partie des élites politiques à l'égard des experts : « Franchement, les gens de ce pays en ont eu assez des experts. » Cette

---

5. D. Drezner, *The Ideas Industry*, Oxford, Oxford University Press, 2017, p. 65.

6. Créées en 1984 en Californie, les conférences TED (*Technology, Entertainment and Design*) sont devenues un des principaux formats de référence pour les prises de parole. Elles symbolisent un mode d'intervention privilégiée par les leaders d'opinion.

7. T. Nichols, *The Death of Expertise: The Campaign against Established Knowledge and Why It Matters*, Oxford, Oxford University Press, 2017.

critique de l'expertise n'est pas nouvelle. En 1950, le futur Premier ministre Harold Macmillan déclarait, par exemple, à propos des plans Monnet : « Nous n'avons pas renversé le droit divin des rois pour nous agenouiller devant le droit divin des experts. » Ce qui est nouveau, en revanche, c'est le fait que l'ignorance ou le mensonge ne soient plus discriminants mais, au contraire, valorisés par et dans le discours politique. Ce qui s'explique par l'apparition de nouvelles formes de crédulité qui remettent en cause les pratiques démocratiques représentatives avec l'invasion du douteux et du faux dans l'espace public. Longtemps confiné à la pensée réactionnaire, l'imaginaire du complot se diffuse dans toutes les couches sociales, et il n'est pas rare qu'il associe les *think tanks* aux prétendues conspirations. La « démocratisation » du marché des idées s'est traduite par la libéralisation de l'information, la vive concurrence entre les médias ayant notamment eu pour conséquence de « conduire à rendre publics des modes de raisonnements fautifs qui, auparavant, demeuraient privés<sup>8</sup> ». Le relativisme qui en découle revient à dire que la « vérité » ne serait qu'une sorte de construction sociale (le plus souvent présentée en fonction d'un rapport dominant/dominé), plutôt que quelque chose de connaissable en soi.

La difficulté principale à laquelle sont confrontés les *think tanks* consiste à devoir s'adapter à un environnement qui accorde plus ou moins de valeur à leur expertise, tout en continuant à se définir par cette expertise. Faut-il, dès lors, y renoncer comme semblent le faire des organisations se présentant comme des *do tanks* ou des plateformes générant des solutions ? À cette remise en cause profonde de l'expertise s'ajoute un phénomène qui, sans être nouveau, modifie également en profondeur le théâtre des opérations : les manipulations de l'information, comprises « comme la diffusion intentionnelle et massive de nouvelles fausses ou biaisées à des fins politiques hostiles<sup>9</sup> ». La qualité du débat public dépend directement de l'information qui permet de le nourrir. De ce point de vue, elle doit être considérée comme un bien commun indispensable au fonctionnement démocratique et à la bonne gouvernance. Or les *think tanks* sont à la fois des cibles et des vecteurs de ces manipulations de l'information orchestrées par des États ou des groupes d'intérêt. Elles constituent des tests à répétition de leur intégrité et de leur vigilance.

La polarisation du marché des idées s'observe de deux manières. Sous l'angle économique, les concentrations capitalistiques placent l'*industry* des *think tanks* dans une asymétrie qui lui est fondamentalement défavorable par rapport aux autres acteurs. Il semble illusoire de croire que l'*industry* dans son ensemble soit capable de remonter dans la chaîne de valeur de l'*Ideas Industry*. Cela devrait encourager des stratégies individuelles et/ou partenariales pour des organisations bénéficiant déjà d'un effet

8. G. Bronner, *La Démocratie des crédules*, Paris, PUF, 2013.

9. Rapport CAPS/IRSEM, *Les Manipulations de l'information : un défi pour nos démocraties*, Paris, août 2018.

international de leur marque. Sous l'angle politique, l'investissement significatif des régimes autoritaires sur leurs *think tanks* et le désinvestissement des régimes démocratiques sur les leurs, risquent, à terme, de provoquer de profonds clivages au sein d'une *industry* qui pourrait bien, si ses principaux acteurs n'y prennent garde, aboutir à une fragmentation rendant les échanges entre certains *think tanks* impossibles.

\*\*\*

L'*industry* est à la veille de transformations profondes, dont certaines orientations sont d'ores et déjà visibles. Directeur de Chatham House, Robin Niblett souligne le paradoxe suivant : les *think tanks* font l'objet de défiance au moment où ils n'ont probablement jamais alloué autant de ressources et d'énergie à la dissémination de leurs travaux par le biais notamment des réseaux sociaux. Au terme d'une lecture critique des erreurs commises aux cours des années 1990 et 2000, il énumère et analyse les défis auxquels les *think tanks* occidentaux sont confrontés pour redécouvrir un sens commun à leur mission<sup>10</sup>. Selon lui, ils devraient suivre les orientations suivantes : alimenter le débat par des analyses construites sur des faits et non sur des opinions ; revenir à une pensée globale sur les grands équilibres mondiaux ; se présenter comme une force positive de changement ; innover non seulement en matière de produits mais aussi de partenariats ; et encourager la diversité pour proposer des solutions crédibles et durables. Si la distinction entre opinions et faits relève de l'évidence, elle devrait encourager une réflexion méthodologique rigoureuse sur les schèmes nécessaires pour lire les faits, et les relier<sup>11</sup>.

Ces orientations sont autant de pistes qui illustrent la volonté des *think tankers* de réfléchir ensemble aux évolutions de leur métier et de leur *industry*. Ces discussions s'avèrent plus que jamais indispensables au regard de la dichotomie entre « *think tanks* autoritaires » et « *think tanks* démocratiques ». Sa prise en compte est essentielle, à la mesure de la montée en puissance des *think tanks* chinois, qui vont progressivement contester la légitimité de leurs homologues occidentaux, mais elle ne saurait nullement décourager les contacts et échanges avec eux au risque d'amplifier les antagonismes internationaux. D'une manière générale, éviter l'enfermement semble être la règle de conduite à suivre pour les *think tanks*. Au sein de l'*Ideas Industry*, ils conservent un avantage comparatif unique : leur capacité d'accès au sein des quatre sphères précédemment mentionnées. À charge pour eux de les cultiver et de les diversifier, tout en défendant envers et contre tous les principes méthodologiques d'une recherche visant l'objectivité. C'est le plus sûr moyen de se distinguer, et d'être écouté.

10. R. Niblett, « Rediscovering a Sense of Purpose: The Challenge for Western Think Tanks », *International Affairs*, n° 6, 2018.

11. Voir le texte de T. de Montbrial, « Le métier de l'Ifri », p. 41-50 de la présente étude.

# Conclusion

**Thomas Gomart**

Le recueil de ces quatre articles témoigne de notre volonté de réfléchir, dans le temps long, au métier de *think tank*, qui constitue désormais un secteur d'activité à part entière. L'offre et la demande des pouvoirs publics, des entreprises, des médias et du monde académique ne cessent de s'intensifier et de se diversifier, nous obligeant à nous adapter en permanence et, pour cela, à favoriser les échanges au sein de la profession. C'est l'objectif de cette publication. Depuis sa création en 1979<sup>1</sup>, l'Ifri s'inscrit dans un double cadre – national et international – en coopérant avec des *think tanks* du monde entier et en contribuant activement aux principales plateformes qui les réunissent régulièrement. Cette capacité à établir des relations pour favoriser la réflexion collective est au cœur du métier.

Lue de manière continue, cette réflexion collective démontre la singularité de la position française dans la communauté des *think tanks*, en raison de la culture politique et administrative de notre pays. La question de savoir si les *think tanks* français doivent être des voix françaises dans le débat d'idées ou la voix de la France auprès des décideurs des pays étrangers est souvent posée. Cette question tend à n'envisager leur activité qu'en termes d'interactions avec les pouvoirs publics au détriment de celles avec d'autres partenaires, en particulier les entreprises, alors qu'un *think tank* comme l'Ifri conçoit ses études comme une aide à la décision, qu'elle soit publique ou privée. Néanmoins, les *think tanks* apparaissent aussi comme des vecteurs ou comme des cibles du *soft power* produit par des États. Ils jouent un rôle clé dans la construction des récits politiques internationaux. Ils reflètent également l'aptitude d'un pays à développer des capacités d'analyse et de prévision indépendantes, en particulier si ce pays appartient à un système d'alliances ou s'il est soumis à des pressions étrangères. L'affirmation de l'indépendance revendiquée par la plupart des *think tanks* commence par la capacité à produire une tentative de réflexion qui leur soit propre. À l'heure de la communication permanente, continuer à penser, et donc à lire et à écrire, est peut-être le principal défi des

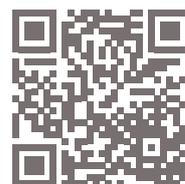
---

1. S. Jansen, *Les Boîtes à idées de Marianne. État, expertise et relations internationales en France*, Paris, Les Éditions du Cerf, 2017.

dirigeants de *think tanks*, qui risquent, s'ils n'y prennent garde, de devenir de simples agitateurs d'idées.

Ils doivent également faire face à la remise en cause directe de l'expertise par les dirigeants politiques, combinée à l'évolution de certains médias qui préfèrent désormais les opinions aux faits. Plus significativement, l'activité traditionnelle des *think tanks* est confrontée à deux tendances qui pourraient véritablement la désorienter. La première se nourrit du post-modernisme de certains milieux académiques ; un post-modernisme selon lequel la réalité dépendrait avant tout de la perception de chacun. Partant, la « vérité » serait davantage perçue comme une construction sociale que comme un savoir patiemment constitué. La seconde tendance trouve sa source dans la propagande, la désinformation ou la communication élaborées : par des acteurs politiques, notamment étatiques, ou économiques, afin de déformer la réalité en fonction de leurs intérêts. Cette tendance n'est pas nouvelle, mais la puissance des technologies de l'information et de la communication lui confère aujourd'hui un impact redoutable. Il est fort probable que les *think tanks*, soucieux d'une recherche visant l'objectivité et d'un débat visant la pluralité, soient amenés à collaborer rapidement sur ces deux sujets.





27 rue de la Procession 75740 Paris cedex 15 – France

---

[Ifri.org](http://Ifri.org)