

**OBSERVATIONS** prononcées à la suite de la communication de Thierry de Montbrial  
(séance du lundi 28 février 2011)

**François d'Orcival :** Vous êtes donc passé d'une « boîte à matière grise » d'État, au sein de l'administration du Quai d'Orsay, à une autre, indépendante celle-là, je veux parler de l'Ifri. Vous avez, à ce propos, beaucoup insisté sur l'indépendance nécessaire des chercheurs. Mais qu'en est-il de l'interactivité de ces chercheurs ? La France n'est pas une puissance mondiale d'une telle envergure que ses chercheurs puissent ne pas agir les uns avec les autres. Pourriez-vous nous dire par exemple quelles relations existent entre la division Prospective du ministère des Affaires étrangères et l'Ifri ?

**Réponses :** Dans le domaine de la recherche en géopolitique, comme dans tous les autres domaines, les chercheurs sont amenés, presque naturellement à travailler ensemble, selon leurs affinités. Et cette interactivité n'est pas limitée aux frontières de la France. À l'Ifri, nous nous plaçons toujours au niveau mondial et nous ne nous comparons qu'aux meilleurs.

En ce qui concerne les relations que nous entretenons avec les administrations, tel l'ancien CAP, devenu DP, elles sont très fréquentes et vont bien au-delà de simples relations contractuelles.

\*  
\* \*

**Jean-Robert Pitte :** Si j'ai bien retenu la définition que vous nous avez donnée du *think tank*, il s'agit d'une boîte à matière grise, informée, indépendante, pertinente par rapport aux problèmes du monde contemporain. N'est-ce pas exactement ce qu'est notre Compagnie ? On peut donc se demander si notre Académie n'aurait pas intérêt à s'inspirer des meilleures méthodes des *think tanks* pour tenter de nourrir la réflexion de nos dirigeants en matière de politique économique, sociale, internationale. Ne sommes-nous pas trop modestes, pas assez extravertis ? Ne gagnerions-nous pas à saupoudrer davantage nos contemporains du poil-à-gratter de nos réflexions ?

**Réponse :** Permettez-moi de me limiter à deux ou trois points. Tout d'abord, « boîte à matière grise » est une proposition de traduction, et non une définition. On traduit souvent *think tank* par « laboratoire d'idées » qui me paraît être une fort mauvaise traduction. *Think tank* est un terme familier qu'il convient de traduire par un terme familier. Je prône pour ma part l'utilisation du terme anglais, ce qui évite toute équivoque.

Pour ce qui est de la définition du *think tank*, permettez-moi de vous la relire. J'appelle *think tank* « toute organisation 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 contribuant à l'intérêt général ».

Le monde – c'est une évidence – a beaucoup changé depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, ce qui implique que soit réexaminé le positionnement des académies dans un

environnement où *think tanks*, clubs de réflexion et universités contribuent eux aussi aux différents débats.

\*  
\* \*

**Georges-Henri Soutou :** Au milieu des années soixante-dix, après une période de rapports américains fort difficile, le CAP a joué un rôle que je qualifierai de « voltigeur », pour aller trouver ses homologues américains, mais aussi les gens du State Department et autres institutions afin d'explorer avec eux, en dehors des limites normatives officielles, certaines idées qui, ensuite, ont pu être reprises à un niveau officiel. Cela montre assez bien que le CAP a joué, tant sur le plan des contacts et de la diplomatie que sur le plan intellectuel, un rôle essentiel, et en toute liberté, selon un principe que vous avez ensuite établi à l'IFRI.

La question allemande constitue également une bonne illustration du rôle important du CAP. Dès 1981-82, le CAP a fait faire une série d'études par des universitaires sur l'évolution de la question allemande. Le résultat de ses travaux, qui a été communiqué à l'Élysée, a montré que le CAP, par rapport à la Direction d'Europe du Quai d'Orsay, avait plusieurs années d'avance dans la réflexion.

Dans ses souvenirs, qui vont paraître prochainement, mon père, Jean-Marie Soutou, estimait que le CAP n'était pas assez proche du processus de décision du Quai d'Orsay et peut-être envisageait-il que fût fait avec le CAP ce qui a été fait avec la Direction de la Prospective. Partagez-vous cet avis ?

À propos des *think tanks* soviétiques et d'Arbatov, il faut rappeler que ce dernier jouait certes un rôle d'expert pour le gouvernement soviétique, mais qu'il servait aussi d'interface pour présenter à ses homologues occidentaux une version rationalisée de ce qu'était la politique soviétique. N'y a-t-il pas un danger à ce que les *think tanks* parlent aux *think tanks* dans un univers de *think tanks* ? Une solution ne serait-elle pas de veiller, à côté des permanents, à une circulation des chercheurs entre les Universités, le CNRS, etc., et les *tanks* ?

**Réponse :** Lorsque nous avons cherché un nom, en 1973, pour la nouvelle cellule, je me suis opposé au terme de « prospective » qui est très connoté et, à ce titre, me déplait. Le passage du CAP à la DP s'est manifesté sans doute par un changement de nom, mais aussi par le fait que cette direction est rentrée dans le rang. Elle est désormais une direction normale du ministère des Affaires étrangères, alors que je m'étais battu durant les six années où j'ai dirigé cet organisme pour maintenir le rattachement direct au ministre.

Jean-Marie Soutou est un homme auquel je dois énormément, car il joua un rôle très important dans mon éducation de politique étrangère à l'époque où je dirigeais le CAP. Je me suis néanmoins disputé avec lui assez violemment le jour où, profitant d'un changement de ministre, il avait essayé d'obtenir le rattachement du CAP au Secrétariat général du Quai d'Orsay. Je pense que si une organisation tel que le CAP souhaite pouvoir jouer son rôle de poil-à-gratter, il ne faut pas qu'il soit intégré à l'appareil normal.

Les *think tanks* ne parlent pas qu'aux *think tanks*, mais à tout le monde. Il serait en effet paradoxal que les gens qui réfléchissent sur de mêmes questions ne puissent pas se parler entre eux. Dans le cas des Soviétiques, nous savions bien qu'il y avait dans les propos d'un Arbatov une part de propagande, mais il n'en demeure pas moins que les membres des *think tanks* soviétiques savaient analyser extrêmement

finement ce qui se passait dans le monde et que l'on pouvait apprendre beaucoup de choses par leur truchement.

\*  
\* \*

**François Terré :** Je suis d'accord avec la définition du *think tank* que vous avez donnée. Néanmoins, je suis préoccupé par la traduction proposée. L'expression « boîte à idées » me paraît sujette à caution. Mettrait-on les idées en boîte ? En boîte de conserve ? Sans doute pourrait-on trouver mieux. « Source d'idées » serait peut-être plus approprié. Qu'en pensez-vous ?

**Réponse :** Je crois avoir déjà répondu à cette question. S'il faut absolument traduire, « boîte à idées » ou « boîte à matière grise » me paraît être un pis-aller acceptable. Mais je crois qu'il vaudrait mieux ne pas traduire et utiliser le terme anglais.

\*  
\* \*

**Jacques de Larosière :** Comment faisait-on avant l'existence des *think tanks* ? Il y eut pourtant bien une diplomatie extraordinairement active et informée dans les siècles qui ont précédé le XX<sup>e</sup>. On peut se demander pourquoi il n'y avait alors pas de *think tanks*.

En ce qui concerne la crise économique qui a éclaté et qui continue à sévir, je suis frappé de constater que les grands *think tanks* américains – tels la Brookings Institution, le National Bureau of Economic Research, le Peterson Institute for International Economics, etc. – n'ont pas perçu la gravité de la situation. Cela m'amène à me demander si le vice de ces *think tanks* ne tiendrait pas à ce qu'ils sont chacun ancrés dans un mode de pensée qui les empêche de voir la globalité des choses. La Brookings est une institution typiquement keynésienne ; le National Bureau raisonne en termes principalement statistiques et macroéconomiques, etc.

**Réponse :** Jusqu'à la première guerre mondiale prévalait le dogme implicite que c'était à l'État, incarné par le chef de l'État dirigeant en monarque, de déterminer seul l'intérêt national et la politique diplomatique du pays. Or, c'est bien cette conception que les fondateurs d'organisations comme le Council of Foreign Relations ou Chatham House, aux États-Unis et en Angleterre, ont voulu remettre en question. Au XX<sup>e</sup> siècle, tout s'est complexifié, comme par exemple ce qui a trait aux stratégies militaires et au nucléaire, et les *think tanks* sont apparus comme nécessaires et indispensables pour nourrir la réflexion des dirigeants.

Sur le second point, il est certain que nous sommes tous prisonniers de certains modes de pensée. Il existe des dépendances financières, mais aussi des dépendances mentales. D'où l'intérêt des « fous du roi » qui présentent l'avantage de penser différemment des autres.

Ce second point m'amène aussi à revenir sur la notion de prévision. D'aucuns peuvent se demander pourquoi on n'a pas prévu tel ou tel événement. La réponse est

simple. C'est que l'on a affaire à des phénomènes comparables aux phénomènes géologiques. On sait où les tremblements de terre peuvent se produire ; on en connaît les causes fondamentales, mais on est incapable, dans l'état actuel des connaissances, de prévoir, même cinq minutes avant, l'occurrence d'un tremblement de terre. La raison tient à la complexité du phénomène, à sa non-linéarité, à la non-proportionnalité des causes et des effets. Ce qui va provoquer un tremblement de terre majeur est souvent une cause mineure et complètement aléatoire. Il ne fait aucun doute que le régime de Corée du Nord finira par s'effondrer, mais qui pourrait dire quand ? Ce peut être demain aussi bien que dans vingt ans. Pour la crise économique, on a eu affaire à la même difficulté.

\*  
\* \*

**Bertrand Saint-Sernin :** Je me suis demandé s'il y avait eu quelque chose d'équivalent aux *think tanks* dans l'Antiquité. Il m'est alors revenu en mémoire un passage de la fin des *Lois* de Platon, dans le XII<sup>e</sup> Livre, où il est question d'un Conseil nocturne qui a pour fonction de prévoir la stratégie de la Cité. Platon apporte une précision singulière en indiquant que ce Conseil ne peut délibérer que quand le jour commence à blanchir et qu'il doit s'arrêter de siéger avant que le soleil se lève. Avez-vous vu quelque chose d'analogue dans le fonctionnement des *think tanks* que vous connaissez ?

**Réponse :** Je me contenterai de vous répondre, avant de relire Platon, que j'ai toujours été sensible à la notion de *kairos*, de moment propice. En toutes choses, y compris dans la manière de conduire des analyses, il faut savoir choisir le moment opportun.

\*  
\* \*

**Pierre Delvolvé :** En répondant à Monsieur de Larosière, vous avez dit que sous l'Ancien Régime et jusqu'à 1914, c'était au chef de l'État, au monarque, qu'il revenait de réfléchir et de définir seul une politique et que l'on n'avait donc pas besoin de *think tanks*. À mon sens, les choses n'étaient pas si différentes de ce qu'elles sont aujourd'hui. Il faut en effet distinguer la définition d'une politique et la recherche en vue d'une politique. Aujourd'hui comme autrefois, il appartient au chef de l'État de déterminer le sens d'une politique, notamment étrangère ; mais pour ce qui est des recherches à réaliser, elles existaient déjà autrefois et le développement de la science diplomatique, particulièrement avec le rôle des mauristes, a été très important pour la détermination de la politique étrangère sous l'Ancien Régime.

Le deuxième point que je souhaite évoquer est le développement contemporain d'un certain nombre de fondations dans le sillage de partis politiques. La Fondapol a été créée dans la mouvance de l'UMP ; la Fondation Jean Jaurès a été créée dans la mouvance du parti socialiste ; la Fondation Robert Schuman a été créée dans la mouvance de la pensée démocrate-chrétienne. Ces fondations répondent-elles à votre définition des *think tanks* et, si tel est le cas, comment placer ces *think tanks* par rapport à ceux que vous avez identifiés ?

**Réponse :** Sans doute me suis-je mal fait comprendre. Il est bien évident que c'est l'État, en matière de politique internationale, qui, en fonction des réalités constitutionnelles ou des traditions, définit la politique étrangère. Je voulais simplement remarquer qu'encore à l'époque récente du général De Gaulle, il était quasiment impossible de réfléchir à des modifications profondes de la politique étrangère de la France. Sous l'Ancien Régime, c'était bien le monarque, le dirigeant unique, qui, inspiré par l'Esprit sain, savait seul quel était l'intérêt du pays. Aujourd'hui les choses ont bien changé. Personne n'oserait prétendre détenir seul la vérité sur ce qu'est l'intérêt général ou l'intérêt national.

En ce qui concerne les fondations que vous avez citées, je préciserai que la définition des *think tanks* que j'ai donnée est une définition à la fois idéale et radicale – c'est-à-dire allant à la racine. L'essentiel est, pour chaque institution, de pouvoir répondre ouvertement aux questions suivantes : Quels sont les statuts ? Comment sont choisis les dirigeants ? Comment est assuré le financement ? Il ne me gêne pas que les fondations citées s'inscrivent dans telle ou telle mouvance politique, à condition qu'on le sache. Sachons simplement qu'être réellement indépendant, politiquement, financièrement, mentalement, en France, est aujourd'hui très, très difficile.

\*  
\* \*

**Jean-Claude Casanova :** Il me semble bien que le *think tank*, c'est-à-dire des gens qui réfléchissent sur des politiques possibles, existait déjà sous l'Ancien Régime. Le Cabinet secret de Louis XV était un *think tank* et les textes de politique étrangère qu'il a produit remplissent des bibliothèques. De même, la correspondance très abondante de Gentz pour Metternich a joué un très grand rôle dans la politique étrangère de Metternich. L'idée de gens qui réfléchissent extérieurement au pouvoir politique existait donc bel et bien.

Aujourd'hui, nous avons en fait deux grands modèles, l'anglais et l'américain. Le modèle anglais est celui de la Royal Society, celui d'une corporation de savants qui ont le patronage de la Couronne, mais qui sont extérieurs à l'exécutif et qui formulent des avis sur les politiques à mener. C'est l'idée qu'il doit y avoir des corporations de savants praticiens, extérieurs aux pouvoirs publics, que l'on consulte et qui donnent les linéaments de l'action. Les Américains ont, de leur côté, choisi une voie complètement différente, celle du pluralisme et de la polyphonie. La Hoover est un *think tank* républicain ; la Brookings est un *think tank* démocrate ; l'American Enterprise Institute était naguère texan, pro-capitaliste et pro-arabe, aujourd'hui il est devenu pro-israélien. Chaque *think tank* américain est aisément identifiable et classifiable et c'est l'ensemble de ces *think tanks* qui fournit, dans sa diversité, la matière intellectuelle appliquée. La France, elle, n'a pas la tradition britannique et elle n'a pas les moyens d'adopter le système américain. Comment alors garantir qu'il y ait des institutions de réflexion indépendantes et pourtant dotées convenablement ?

**Réponse :** Les mémoires du Cabinet secret que vous évoquez étaient certes importants, mais ils étaient destinés au seul monarque et ne donnaient nullement lieu à débat. Les *think tanks* modernes, en revanche, se caractérisent par leur ouverture au débat public.

La polyphonie des organisations américaines se fonde sur l'idée communément admise outre Atlantique et parfaitement exposée par Tocqueville que l'État n'a pas le monopole de l'intérêt général. En France, c'est vrai, la situation est fort différente et, comme je l'ai déjà dit, il est très difficile de constituer un *think tank* financièrement viable et politiquement indépendant. L'Ifri, qui ne dépend de l'État que pour 27% de son budget, fait régulièrement l'objet de tentatives de mainmise politique.

\*  
\* \*

**Alain Besançon :** Votre métaphore géologique à propos de la prévisibilité est parfaitement adaptée à votre sujet. Je crois du reste que c'est une des tâches des *think tanks* de montrer que l'on ne peut pas prévoir et établir un calendrier quelconque des événements à venir.

Les *think tanks* soviétiques, évoqués précédemment, ont pullulé entre 1985 et 1992. Ils ont constitué alors une structure refuge pour les futures équipes que préparait le KGB. Ils étaient constitués de gens qui, cherchant une légitimité en Occident, disaient ce que l'Occident voulait entendre. Mais ils n'ont guère prospéré en Russie même et l'on n'en entend aujourd'hui plus parler.

**Réponse :** Sur la question de la prévisibilité, nous sommes d'accord. J'ajouterai qu'il est cependant possible de réduire quelque peu le champ de l'incertitude. L'Iran en fournit une illustration. Voilà plus de trente ans que des *think tanks* américains prévoient l'effondrement du régime des mollahs pour l'année suivante. Cela tient sans doute à ce que leurs excellents chercheurs, très souvent d'origine iranienne, ont un engagement émotionnel qui les pousse à conclure à ce qu'ils espèrent. Néanmoins, on peut aujourd'hui estimer qu'après les manifestations durement réprimées qui ont suivi l'élection d'Ahmadinejad et surtout sous l'influence de l'agitation qui ébranle le monde arabe, le régime iranien est devenu plus fragile – sans que cela permette de fixer une date pour sa chute.

Je ne partage pas tout à fait votre avis sur les *think tanks* soviétiques et j'estime que les gens qui en faisaient partie ont su jouer un rôle très important, grâce à leur parfaite connaissance du monde extérieur, au cours des années quatre-vingt-dix et même encore aujourd'hui.

\*  
\* \*

**Marianne Bastid-Bruguière :** Ne pensez-vous pas qu'aujourd'hui il convient, dans la typologie de ces cercles de recherche opérationnelle, de distinguer deux catégories ? Il y a une catégorie de *think tanks* institutionnalisés, ayant pignon sur rue, bien connus, tel l'Ifri, et il y en a une autre, composée de structures plus temporaires dont les membres sont issus de plusieurs cercles et qui agissent très près du pouvoir.

En Chine, dans les années soixante, j'ai eu connaissance d'un cercle restreint d'experts qui travaillaient autour de Chou En-Laï. Dans les années soixante-dix, cette pratique des cercles restreints agissant près du pouvoir a continué, sans doute parce qu'elle était très ancienne. Il existait en effet autrefois auprès de tous les grands

mandarins, un cercle de secrétaires privés qui étaient payés directement par le mandarin qui les employait et qui avaient vocation à le conseiller.

**Réponse :** Les précisions que vous nous apportez sur la Chine sont très précieuses et je poursuivrai vos remarques en signalant qu'en Extrême-Orient, particulièrement en Corée et à Singapour où j'ai eu à plusieurs reprises l'occasion de me rendre, les *think tanks* sont non seulement plus nombreux qu'ailleurs, mais en outre d'une remarquable qualité.

\*  
\* \*

**Michel Pébereau :** Il me semble que les *think tanks* américains, au moins dans le secteur de l'économie, sont souvent les instruments de courants de pensée, de véritables groupes de pression. Ils ont d'abord contribué à l'adoption, à peu près générale, des idées keynésiennes ; puis ils ont été à l'origine de la propagation des idées néo-classiques qui ont nourri la révolution reaganienne. Ils ne se cachent d'ailleurs pas de leurs choix : chacun choisit son *think tank* en fonction du courant de pensée auquel celui-ci adhère, en fonction de la cause qu'il sert. Est-ce évitable ? Même si celui qui crée ce *think tank* recherche l'objectivité, il est inévitablement porteur de sa part de subjectivité.

La crise financière a montré que les *think tanks* américains étaient porteurs d'une forme de pensée unique. Parmi ceux qui ont une réputation internationale, aucun, à ma connaissance, n'a mis en cause les dérèglements macroéconomiques qui ont conduit à cette crise sans précédent.

**Réponse :** Le syndrome de la pensée unique est universel. Il est d'ailleurs très difficile d'être original et de ne pas céder, où que l'on soit, à une certaine forme de conformisme ambiant.

Mon jugement est toutefois moins tranché que le vôtre. Il y a sans doute une part d'idéologie dans toute institution. Les institutions américaines sont-elles toutes marquées idéologiquement et sont-elle toutes entre les mains de groupes de pression ? J'en doute. Même à la grande époque de la Rand Corporation, une importante partie des travaux mathématiques s'est faite là. La théorie des jeux, par exemple, s'est entièrement développée à la Rand Corporation. Le nombre de gens qui sont passés par la Rand Corporation avant d'obtenir le Prix Nobel d'économie est très impressionnant.

\*  
\* \*