

*Une* HISTOIRE  
du MONDE

40 ANS DE RELATIONS INTERNATIONALES

Couverture : Améline Bouchez  
Maquette intérieure : Belle Page  
Composition : Belle Page

Responsable d'édition et iconographie : Sharleen Lavergne  
Édition : Valérie Briotet et Sophie de la Porte  
Fabrication : Maud Gilles

© Dunod, 2019  
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)  
ISBN : 978-2-10-079384-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

*Une* HISTOIRE  
du MONDE

40 ANS DE RELATIONS INTERNATIONALES

Sous la direction de **Dominique David**

Avant-propos de **Thierry de Montbrial**

DUNOD



# Avertissement au lecteur

Cet ouvrage ne délivre pas le fin mot de l'histoire de quatre décennies qui ont changé le monde. Il n'est pas non plus la narration de la création, de l'envol, de l'affirmation mondiale du premier *think tank* français à se vouer professionnellement à l'analyse des questions internationales.

Ces pages restituent un regard : celui qu'une équipe de chercheurs a posé sur ces décennies. Un regard fait d'observations de terrain, d'analyses, de débats. Un regard qui tente de découper dans une réalité multiple, infinie, les lignes de force du présent, les lignes de fuite de l'avenir.

L'Ifri a voulu dès sa création se doter d'instruments spécifiques permettant d'affiner ses analyses et de les proposer au débat public. Le *Ramses*, son rapport annuel depuis 1981, a été le plus visible de ces outils. Le présent ouvrage propose donc de suivre quarante ans de vie internationale à travers le concentré de réflexions qu'a représenté chaque année le *Ramses*. On y trouvera le plus souvent des extraits des « Perspectives » de Thierry de Montbrial qui ouvrent traditionnellement la publication annuelle<sup>1</sup> ; ainsi que des extraits des thèmes retenus chaque année, échos des approches du monde privilégiées par nos chercheurs.

Comme la vie intellectuelle est aussi une vie institutionnelle, les principaux développements de l'Ifri sont présents dans ces pages : ils scandent d'événements, de débats, de publications, la progression d'une équipe aujourd'hui classée parmi les plus efficaces et influentes de la planète.

À travers ces analyses, ces bribes d'histoire, c'est le monde d'aujourd'hui qui s'ébauche. À travers la mise en scène de nos analyses, c'est la pertinence de nos outils pour saisir ce monde qui se propose. À chacun de juger.

Dominique David

---

1. On trouvera la totalité de ces « Perspectives » jusqu'au *Ramses 2018* incluse dans : Thierry de Montbrial, *Histoire de mon temps*, Bucarest, Académie roumaine, Fondation nationale pour la science et les arts, 2018.



# Avant-propos

→ par **Thierry de Montbrial**

Ce livre raconte, de façon originale, l'histoire mondiale des quarante dernières années. Elle commence par les ultimes spasmes de la guerre froide et, en s'achevant, semble déboucher sur une sorte de delta marécageux coiffé d'un ciel plombé. Quatre décennies forment à peine un clin d'œil à l'échelle de l'humanité, mais c'est beaucoup à celle d'une vie particulière. Songeons que le président de la République élu le 14 mai 2017 par les Français avait un an au moment où nous commençons ici. Notre histoire est celle du temps qu'Emmanuel Macron a vécu jusqu'à ce jour. Le monde y a connu des transformations d'une ampleur sans précédent et initialement imprévisibles. Il faut cependant relativiser cette remarque, car depuis les temps modernes peu de régions de notre planète ont échappé aux bouleversements à l'échelle d'un demi-siècle. Et l'on ne se trompe pas en annonçant, pour bien avant la fin du XXI<sup>e</sup> siècle, dans tous les domaines, des révolutions encore plus extraordinaires que tout ce qui a précédé.

L'originalité de ce livre ne tient pas à ce qu'il est publié à l'occasion du quarantième anniversaire de l'Institut français des relations internationales, l'Ifri, et d'ailleurs le calendrier nous est plutôt favorable sur le plan éditorial, en ce sens que le découpage 1979-2019, avec les quatre périodes décennales qui le composent, paraît rétrospectivement naturel. La vraie originalité, ici, tient à ce que nous racontons l'histoire à travers les lunettes d'une institution dont l'objet est d'analyser le système international en temps réel, d'essayer de le comprendre, donc de s'engager dans des prévisions, voire des prescriptions. La finalité de l'Ifri est d'abord d'éclairer les responsables publics et privés, par exemple les États et les entreprises, en réduisant l'incertitude à laquelle ils sont confrontés dans le domaine international face aux décisions qui les engagent. Le lecteur de cet ouvrage ne trouvera pas la narration linéaire des historiens qui explorent un passé révolu ; mais la façon dont, année après année, nous posons les problèmes du présent et d'un avenir encore ouvert.

L'originalité de ce livre tient donc à celle de l'Ifri. Car s'il a toujours existé des hommes qui s'intéressaient à l'avenir et cherchaient à l'influencer (un bon exemple est Jacques Bainville, avec ses *Conséquences politiques de la paix* publiées en 1920), l'Ifri est la première institution en France d'une ampleur comparable aux grands *think tanks* nés aux États-Unis et en Grande-Bretagne au lendemain de la Première Guerre mondiale, avec une ambition méthodologique appropriée à ses fins. Aujourd'hui, l'Ifri est reconnu par ses pairs comme le *think tank* français de référence au sein du réseau transnational qu'ils constituent. J'emploie ici le vocable de *think tank* dans le sens qu'il avait encore en 1979 et que d'ailleurs nous avons importé en France, et non selon l'usage galvaudé qui prévaut à présent tant il est devenu populaire.

Nous n'avons pas cherché dans ce volume à raconter l'histoire de l'Ifri, dont les débuts ont déjà fait l'objet d'un livre érudit de Sabine Jansen<sup>1</sup>. Cependant les lecteurs familiers de l'ouvrage annuel *Ramses (Rapport annuel mondial sur le système économique et les stratégies)* ou de la revue *Politique étrangère* – la plus ancienne revue en langue française dans notre domaine – y reconnaîtront leurs petits. Plus généralement, les amis de l'Ifri retrouveront leurs repères. J'ajouterai que nous voyons notre quarantième anniversaire comme un point de départ et non comme un point d'arrivée, car la complexité croissante de la société internationale et de ses interactions rend plus nécessaire que jamais le renforcement de la communauté transnationale des grands *think tanks*, certes très compétitive, mais cependant respectueuse de chacun.

Pour conclure, je remercie Dominique David, qui a rejoint l'Ifri en 1991, d'avoir assumé la direction de ce beau-livre. Je saisis également cette occasion pour rendre hommage à celles et à ceux, connus ou inconnus du grand public qui, pendant ses quarante premières années, ont apporté leur pierre à la construction de l'Ifri. Comme tout dans le monde, l'Ifri est d'abord le fruit d'une aventure humaine, avec quelques moments difficiles et surtout, toujours, beaucoup de persévérance et d'enthousiasme.

### **Thierry de Montbrial**

Fondateur et Président de l'Ifri  
Fondateur et Président de la *World Policy Conference*  
Membre de l'Institut

---

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



# Sommaire

## **Le métier de l'Ifri**

par Thierry de Montbrial

p. 10-17

## **Genèse et jeunesse du premier *think tank* français**

par Sabine Jansen

p. 18-25

## **1979 – 1989**

p. 26-67

## **1990 – 1999**

p. 68-117

## **2000 – 2009**

p. 118-163

## **2010 – 2019**

p. 164-209

## **Les transformations de l'*industry des think tanks***

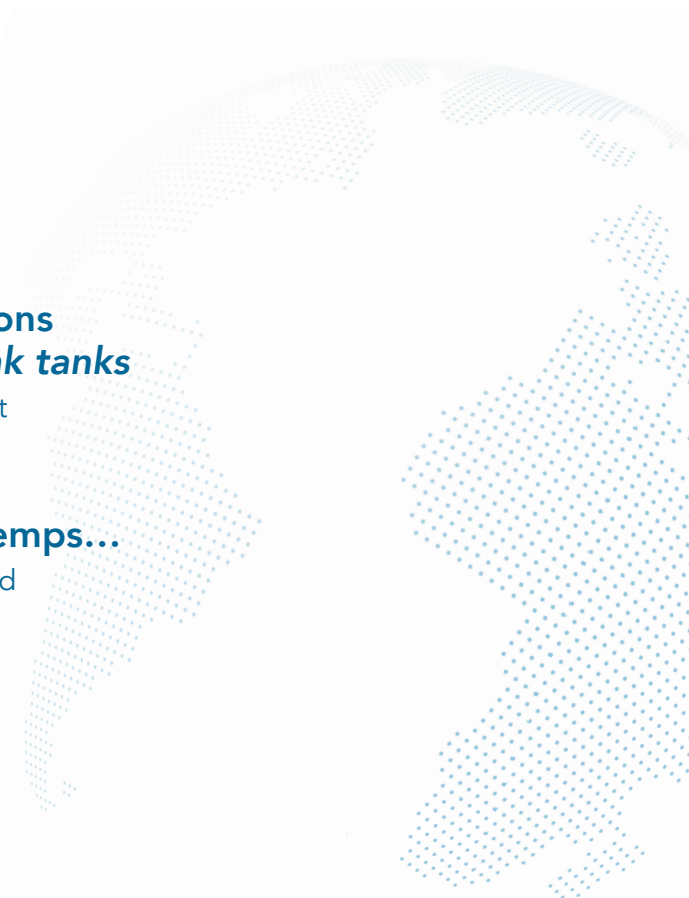
par Thomas Gomart

p. 210-215

## **Je vous parle d'un temps...**

par Dominique David

p. 216-222



# Le métier de l’Ifri

## 40 ans d’histoire



### → THIERRY DE MONTBRIAL

- Thierry de Montbrial a fondé l’Ifri en 1979, ainsi que la *World Policy Conference* en 2008, institutions qu’il préside.
- Il est membre de l’Académie des sciences morales et politiques depuis 1992.
- Parmi ses récentes publications :
  - *Histoire de mon temps*, Bucarest, Académie roumaine, 2018 ;
  - *Vivre le temps des troubles*, Paris, Albin Michel, 2017 ;
  - *Notre intérêt national. Quelle politique étrangère pour la France* (avec Thomas Gomart), Paris, Odile Jacob, 2017.

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 de 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 davan-

tage 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 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

1. Voir par exemple James G. McGann, *2018 Global Go To Think Tank Index Report*, Philadelphie, Université de Pennsylvanie, janvier 2019.

2. Voir Thierry de Montbrial, « Qu'est-ce qu'un *think tank* ? », [www.thierrydemontbrial.com](http://www.thierrydemontbrial.com), et Thierry de Montbrial et Thomas Gomart, « *Think tank* à la française », *Le Débat*, septembre-octobre 2014. Voir aussi Thierry de Montbrial, *La Pensée et l'Action*, Bucarest, Académie roumaine, Fondation nationale pour la science et les arts, 2015.

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.

La connaissance approfondie des terrains

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 de lui des connaissances linguistiques approfondies), une certaine familiarité avec la science économique et les autres sciences humaines (droit, démographie, sociologie, psychologie...), et même avec 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-

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

4. Voir Thierry de Montbrial, *L'Action et le Système du monde*, 4<sup>e</sup> édition, collection « Quadrige », Paris, Presses universitaires de France, 2011. Voir aussi Thierry de Montbrial, *La Pensée et l'Action*, *op. cit.*

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 Thierry de Montbrial, *La Pensée et l'Action*, *op. cit.* Voir aussi Thierry de Montbrial, *Vivre le temps des troubles*, Paris, Albin Michel, 2017.

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 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

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

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 produits, ils aient été aussi mal analysés par les responsables politiques, lesquels ont en 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 des 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

## La question de la gouvernance mondiale

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-t-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.

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

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

9. Thierry de Montbrial et Thomas 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.

10. Voir l'introduction de l'auteur in Thierry de Montbrial, *Histoire de mon temps*, Bucarest, Académie roumaine, Fondation nationale pour la science et les arts, 2018.



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 reliefs 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*.

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.

Thierry de Montbrial