

## **L'expertise face à une crise de confiance ? La réponse apportée par les *think tanks***

*Institut Montaigne*

*“Ecrire n’importe quoi, c’est comme ça qu’on devient devin. Ou expert, on ne sait jamais”*. Cette citation, attribuée au journaliste québécois Jean Dion, résume à elle seule l’état de l’opinion publique face à la figure de “l’expert”. Car aujourd’hui, celui-ci est pris en étau entre plusieurs forces contradictoires : s’il n’a jamais été autant sollicité, il n’a jamais subi autant de critiques.

Dès lors, quel rôle peuvent jouer les *think tanks* au sein de cet écosystème foisonnant et paradoxal ? Comment peuvent-ils œuvrer à recréer un climat de confiance entre les citoyens et l’expertise ?

### *Le contexte*

L’Institut Montaigne, créé en 2000 par des acteurs privés, se présente comme une alternative à des structures politiques de réflexion abritées au sein de l’Etat ou largement financées sur fonds publics. À la différence de nombreuses démocraties, la France n’a pas encore su favoriser la création d’un écosystème de *think tanks* au service de la production d’idées. Manque de moyens, gouvernance parfois déficiente, faiblesse du travail parlementaire, attrition des médias, endogamie de la haute fonction publique et poids des grands corps, repli de l’université sur la recherche académique, difficulté à faire circuler et travailler ensemble acteurs du public et du privé... On le voit, les causes sont nombreuses et elles se cumulent. Dans un contexte correspondant à l’émergence de forces politiques populistes et au déplacement du débat d’idées sur les réseaux sociaux, la méfiance vis-à-vis des corps intermédiaires atteint aussi l’expertise. Même la parole scientifique, dont la valorisation était placée au cœur de notre culture républicaine, est parfois considérée avec méfiance.

Les reflux du populisme n’ont pour le moment été que temporaires - 2007 par exemple. Les forces qui se placent en dehors du cadre républicain et qui souhaitent le pire pour la construction européenne sont difficilement contrées dans le champ du débat d’idées. Elles ne respectent évidemment pas ce cadre. Comme l’a pourtant montré la campagne présidentielle de 2017, il ne faut cependant pas renoncer. Charge aux *think tanks* de travailler et de faire la preuve de leur utilité en argumentant, point par point, et en déconstruisant le discours et les propositions des extrêmes (Cf. les [exercices de chiffrage](#) durant les campagnes électorales).

### *L’émergence : les think tanks en France et ailleurs*

Malgré leurs difficultés et le contexte, les *think tanks* semblent désormais tirer leur épingle du jeu. Ces structures se définissent comme des “cercles de réflexion émanant généralement d’institutions privées, et aptes à soumettre des propositions aux pouvoirs publics”<sup>1</sup>. La force de ces structures réside dans leur capacité à prendre du recul sur les événements pour se

---

<sup>1</sup> [http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/think\\_tank/10910449](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/think_tank/10910449)

concentrer sur une vision de plus long terme, trop rare aujourd'hui au sein des expertises mises à disposition des citoyens.

Les *think tanks* sont de plus en plus reconnus par les citoyens comme par les pouvoirs publics : selon l'Institut Think, en février 2017, ils sont l'une des dernières entités en qui les cadres français ont confiance, à 57 %<sup>2</sup>. A titre de comparaison, les ONG recueillent 60 % d'opinions positives, contre 28 % pour les médias, et 12 % pour les partis politiques.

Une telle reconnaissance n'était pas gagnée d'avance : on l'a relevé, la culture française du "laboratoire d'idées" n'était jusqu'ici que peu développée, notamment en comparaison avec les grosses institutions américaines (Brookings Institution, Pew Research Center), allemandes (Bertelsmann Stiftung) ou encore britanniques (Chatham House, ECFR), dont les ressources sont de 4 à 25 fois supérieures à celles dont dispose un *think tank* comme l'Institut Montaigne, pourtant deuxième *think tank* français le mieux doté<sup>3</sup>.

Contrairement à une grande partie des *think tanks* américains, principalement financés par des entreprises, les *think tanks* français et allemands reçoivent pour la plus grande partie d'entre eux des aides publiques. Seuls quelques-uns, dont l'Institut Montaigne, ne reposent pas sur l'aide financière de l'Etat.

*L'exception : et l'Institut Montaigne ?*

A travers un financement transparent, entièrement issu du secteur privé, et assurant une complète indépendance intellectuelle, l'Institut Montaigne sollicite une grande variété de profils issus des mondes universitaire, entrepreneurial, institutionnel, ainsi que de la société civile. Ces profils, qui répondent aux critères de ce que l'opinion publique appelle des "experts", peuvent être mobilisés sous différentes formes.

- Au sein de groupes de travail : l'Institut Montaigne réunit régulièrement, autour d'une même table, ces experts aux opinions parfois opposées, afin de leur offrir l'opportunité d'interagir, de mutualiser leurs connaissances, de partager leurs expériences et de forger des propositions nouvelles. D'en éprouver la robustesse et la pertinence également
- Dans le cadre d'auditions : pour chaque projet de réflexion faisant l'objet d'un rapport fouillé, argumenté et objectivé, un grand nombre d'entretiens (entre 30 et 50) sont menés, sur une longue période (entre 6 et 8 mois), par une équipe de rapporteurs. Ces échanges permettent d'alimenter les travaux du groupe de travail et d'éclaircir certaines thématiques précises, auprès de spécialistes reconnus.

---

<sup>2</sup> <http://www.institut-think.com/etudes/Article-Challenges-2017.pdf>

<sup>3</sup> À titre d'information, le budget de l'Institut Montaigne en 2016 est de 4,2 millions d'euros, contre 17 millions pour [Chatham House](#), 56 millions pour la [Bertelsmann Stiftung](#) et 107 millions pour la Brookings.

Toutes ces personnalités sont ainsi entraînées dans un débat d'idées qui n'aurait pas lieu si chacun avait décidé de réagir de façon isolée à une problématique. Ce qui ressort de ces échanges, sous la forme de propositions en matière de politique publique, est alors le fruit d'une réflexion de long terme issue de la dialectique constructive d'acteurs aux intérêts différents, et non pas le résultat d'une réaction "à chaud".

Or, c'est régulièrement ce type de réactions court-termistes qui font l'objet d'un fort intérêt médiatique, dont les *think tanks* ont, néanmoins, besoin afin de peser dans les débats en cours. Les *think tanks* doivent alors se livrer à un subtil jeu d'équilibrisme entre le traitement sur le temps long qui reste leur marque de fabrique, et le temps court de l'actualité qui impose de présenter leurs travaux de la façon la plus pédagogique possible, en liant publications et actualité.

*L'avenir : quel rôle pour les think tanks ?*

Ces méthodes de travail, conjuguant prise de recul et débat d'idées, peuvent paraître à première vue déconnectées des impératifs médiatiques d'immédiateté. Mais elles répondent en réalité à des objectifs différents : en se fixant leur propre agenda, les *think tanks* se libèrent de la tyrannie de l'instant et s'offrent la possibilité de voir plus loin, plus en détails et de s'engager dans un effort prospectif au bénéfice de la société tout entière.

Il existera toujours des experts de l'instant, comme des experts du long terme. Mais les récents gains de crédibilité des *think tanks* devraient amener cette seconde catégorie à assumer un rôle plus important dans le débat public, en raison même de la difficulté de leur exercice : éclairer le citoyen tout en informant et conseillant les décideurs politiques du pays. Pour ce faire, il faut être irréprochable dans la transparence des méthodes de réflexion, innovant dans la pédagogie des messages délivrés, et surtout audacieux dans les problématiques auxquelles s'attaquer.

*Une recette : aucun tabou*

L'Institut Montaigne a d'abord cherché à consolider un nombre limité de "piliers" de réflexion : santé, éducation, enseignement supérieur, marché du travail, thématiques sur lesquelles il a progressivement acquis la légitimité et l'expertise nécessaires pour faire entendre une voix tantôt différente, tantôt convergente avec celle d'autres *think tanks* et des propositions innovantes. Mais ces thématiques ont surtout permis à l'Institut d'acquérir une reconnaissance nécessaire pour étendre ses domaines de réflexion à de nouveaux sujets, y compris sensibles - révolution numérique, [automobile](#) connectée/autonome, [développement durable](#), place du religieux, transformations de l'Etat et mutations de l'action publique, etc. -, toujours dans le but d'œuvrer à l'efficacité de l'action publique, la cohésion sociale et la compétitivité de l'économie française.

Désormais, et sans renier ses domaines d'expertise traditionnels, les travaux de l'Institut Montaigne, qu'ils portent sur les discriminations religieuses à l'embauche ou l'organisation de l'Islam de France, peuvent apparaître comme une prise de risque, tant ces sujets sont sensibles

et instrumentalisés par des forces politiques ou militantes situées aux extrémités du spectre politique. Ils sont en réalité le fruit d'une longue réflexion sur le mode de production de l'expertise, l'identification d'acteurs au sérieux et à la liberté intellectuelle reconnus, à l'heure où ces thématiques doivent être traitées. Le caractère non partisan des *think tanks* doit leur permettre par ailleurs de fournir un travail d'analyse, solidement documenté, à distance de anathèmes idéologiques afin d'offrir aux décideurs comme aux citoyens la matière première d'une réflexion et d'une prise de décision de la meilleure qualité possible.

*L'objectif : du think tank au do tank ?*

Mais l'activité d'un *think tank* tel que l'Institut Montaigne doit-elle se cantonner au seul effort de réflexion ? Cette dernière gagnerait, aussi souvent que possible, à franchir la porte du laboratoire et à affronter le "*crash test*" du passage à l'échelle. Les opérateurs publics peuvent bien évidemment être les acteurs principaux de cette prise en main. On attend d'eux, d'ailleurs, qu'ils expérimentent davantage qu'ils ne le font aujourd'hui, qu'ils évaluent et qu'ils tirent les leçons de ces pratiques. Dans certains cas, les *think tanks* peuvent, seuls ou associés à d'autres acteurs, se substituer à ces opérateurs - il ne s'agit pas là d'une forme de concurrence, mais bien plutôt d'une utile complémentarité.

Les citoyens demandent, à raison, à ce que les "structures d'expertise" ne se contentent pas de commentaires et d'éclairages. Face aux contraintes de l'action publique (menaces multiformes, contraintes budgétaires, désenchantement démocratique, etc.), il est attendu d'elles, dans un souci de rigueur et d'exemplarité, qu'elles confrontent leurs réflexions à un "*reality check*". Les citoyens demandent aussi à être entendus, consultés, pour que puissent se retisser le lien et la confiance essentiels à l'efficacité de l'action publique.

L'Institut Montaigne a ainsi porté et incubé un certain nombre d'initiatives et d'expérimentations dans le but de mieux appréhender les attentes des citoyens, et ainsi de mieux répondre aux défis de la société française. Une [grande enquête](#) menée par Gilles Kepel, en 2011, à Clichy-sous-Bois et Montfermeil ; une [conférence citoyenne conduite par l'Institut Montaigne réunissant 25 citoyens](#) pour débattre sur l'avenir de notre système de santé en 2012 ; les multiples opérations de chiffrage des programmes des candidats lors des élections présidentielles, régionales, municipales ; la production de *serious games* permettant le chiffrage de l'action publique (retraites, dépenses de santé, budget de l'Etat) ; le soutien déterminé à des associations dédiées [aux enjeux d'éducation](#) ou de [réinsertion économique pour les détenus](#)... toutes ces initiatives sont autant d'exemples différents qui caractérisent la volonté de l'Institut de se déployer bien au-delà de la réflexion conduite au sein de ses groupes de travail.

Trop souvent, les considérations des experts s'éloignent de celles des citoyens qu'ils pensent pourtant connaître. C'est du ressort des structures de réflexion comme les think-tanks de s'assurer que le constat qu'elles dressent est partagé par ces derniers, et que les propositions qu'elles formulent correspondent à leurs attentes.

Dès lors, conforter et légitimer l'expertise implique inévitablement la confrontation aux idées/propositions d'autres structures (françaises et internationales) et à l'échelon le plus fin de la conduite des politiques publiques, c'est-à-dire sur les territoires et auprès des citoyens. Seuls des résultats tangibles, avérés, expliqués de façon pédagogique et issus d'une réflexion à la méthodologie implacable permettront de redonner à l'expertise un rôle clé dans le fonctionnement de notre démocratie.

*Victor Poirier, chargé d'études senior à l'Institut Montaigne*