

Raymond Saner, (2002), La culture de la profession diplomatique : qu'est-ce qu'un diplomate ?

chapitre 10, Diplomatie als Beruf“ (La diplomatie comme profession), L'avenir de la diplomatie, 2002, Eds Enrico Brandt et Christian F. Buck, Leske + Budrich, Opladen, Allemagne

Un savoir-faire solide et une ouverture aux nouvelles idées sont nécessaires

Le profil professionnel du diplomate a changé au cours des siècles en raison des évolutions politiques, sociales et technologiques. D'autre part, il existe des qualités et des compétences de diplomates qui ont toujours fait partie de la culture de la profession. Les deux seront montrés ici afin d'aborder la question; Qu'est-ce qu'un diplomate ?

Le diplomate comme miroir de l'histoire contemporaine

Les émissaires de la Grèce antique négociaient publiquement leurs traités de paix, accords d'armistice et traités commerciaux entre les républiques et les monarchies, conformément aux principes démocratiques de l'époque. Les négociations secrètes ne sont devenues un outil commun de négociation que plus tard, sous le règne des Macédoniens. Le rapport de force en vigueur a toujours eu une influence décisive sur le choix de la méthode diplomatique et le comportement associé des diplomates. Les représentants des États puissants (Empire romain, Chine, France au XVIIIe siècle) ont tendance à se comporter de manière seigneuriale, tandis que les États plus faibles (Byzance, petits États Italiens, Russie USSR révolutionnaire) négocient souvent avec ruse et malice.

Comment se présente la diplomatie d'aujourd'hui ?

Le nombre de relations internationales entre États a considérablement augmenté depuis la Seconde Guerre mondiale. 51 États étaient membres fondateurs des Nations Unies en 1945, en 1997, il y avait déjà 185 membres. Le nombre des relations bilatérales possibles a augmenté de façon spectaculaire. A cela s'ajoute l'augmentation de la complexité des conventions internationales utilisées dans divers organisations et qui doivent être négociées. Les processus de coordination interne deviennent de plus en plus complexes : les positions nationales n'arrivent

souvent qu'après des processus de coordination difficiles avec les gouvernements des Länder en Allemagne ou Cantons en Suisse ou bien des différentes institutions gouvernementales en France. Pour garder en vue l'exemple de l'Allemagne, les Länder ont leurs propres départements du personnel pour les relations extérieures et souvent avec leurs propres objectifs de politique étrangère réalisés par l'intermédiaire de leurs propres représentants à l'étranger – par exemple à Washington, Tokyo ou Shanghai.

Impliquer les acteurs non étatiques, ne pas les exclure

Cependant, des acteurs non étatiques sont également impliqués dans les processus de coordination, de consultations et de négociation : les entreprises commerciales sont souvent des acteurs transfrontaliers qui, en fonction des opportunités économiques, réalisent leurs investissements en Allemagne ou dans d'autres pays, avec des effets directs sur l'emploi et sur les recettes fiscales et la croissance économique en générale. Il en va de même pour les organisations non gouvernementales qui peuvent mobiliser une influence politique. Les organisations non gouvernementales et les entreprises commerciales sont souvent connectées à l'échelle internationale, disposent de leurs propres services médiatiques hautement professionnels et sont de plus en plus directement impliquées dans les négociations internationales. Ils sont également de plus en plus invités par le ministère fédéral des Affaires étrangères et les ministères compétents à apporter leurs connaissances spécialisées lors de l'élaboration des décisions politiques et des positions de négociation. Parfois, des représentants d'organisations non gouvernementales sont même intégrés dans leur propre délégation de négociation comme conseiller ce qui nécessite à son tour une coordination supplémentaire afin que les acteurs non gouvernementaux ne perdent pas complètement leur rôle.

Faire plus avec moins d'employés

Il y a aussi de nouvelles fonctionnalités en termes de contenu. La spécialisation augmente, les généralistes atteignent leurs limites. De plus en plus d'experts d'autres ministères doivent être de plus en plus impliqués dans les négociations. La soif d'information a atteint des proportions sans précédent. Quelques minutes seulement après un événement n'importe où dans le monde, les médias demandent la première déclaration du ministère fédéral des Affaires étrangères.

Dans le même temps, les budgets et les effectifs des services extérieurs diminuent dans la plupart des pays occidentaux.

Des réformes au sens de la Nouvelle Gestion Publique conjuguée à l'épargne liée à l'économie force le ministère fédéral des Affaires étrangères allemandes à faire plus avec moins d'employés. Résolvant en partie cette contradiction, le diplomate d'aujourd'hui est appelé à accroître son efficacité de travail en appliquant des méthodes de gestion transférée du secteur privé au secteur public. Cela ne réussit pas toujours, notamment en raison des réglementations légales. Par exemple, les incitations par le biais de systèmes salariaux conçus sur base individuelle dans l'administration publique ne sont généralement possibles que dans une mesure limitée.

Compétence diplomatique en tant que mandat prolongé

Tous ces changements dans la politique étrangère et dans la diplomatie nationales rendent obsolètes les définitions de la diplomatie qui étaient valables il y a 50 ans. Ainsi, la définition d'Alan James que la diplomatie est le maintien des relations entre États souverains par des représentants accrédités (James, Alan in : Melissen, Jan : *Innovation in Diplomatic Practice*", Macmillan 1999, p. XIV) ne s'applique plus à l'exception d'une courte phase après la Seconde Guerre mondiale. La formulation de Jan Melissen reflète plus globalement la complexité et l'expansion des acteurs d'aujourd'hui : « la diplomatie est une méthode de représentation, de communication et de négociation par laquelle les États et les autres acteurs internationaux mènent leurs affaires ». (Melissen, Jan; *ibid.* p. XIV) Cette définition, qui correspond mieux à l'ère de la mondialisation, élargit également le concept de diplomate d'un champ de relations purement interétatique à un champ de relations mixtes étatiques-non étatiques.

Diplomatie entrepreneuriale

La rapidité et la complexité croissantes de nombreux conflits et crises internationales exigent la capacité, si possible, d'agir activement (pour prévenir les conflits) ou de manière réactive (pour limiter ou résoudre les conflits) sur les points de conflit émergent, et de le faire au moment critique. . Bien sûr, cela nécessite également un accord avec le siège social et l'obtention d'instructions,

mais pas dans le sens de l'ancien style de sécurité. Le diplomate d'aujourd'hui doit être capable d'agir rapidement et adéquatement, ce qui nécessite une certaine volonté de prendre des risques, ce qui dépasse le cadre de l'entente diplomatique conventionnelle.

Diplomatie d'affaires des entreprises multinationales

Pour une entreprise multinationale, tout investissement étranger signifie faire face à des circonstances politiques et juridiques étrangères qui ne peuvent être influencées par le ministère des Affaires étrangères du pays d'origine. Une entreprise allemande présente en Chine doit faire face à la législation chinoise. Faire des affaires au-delà des frontières nationales nécessite une coordination interne constante de la politique commerciale (entre le siège et les succursales étrangères) et un engagement actif constant avec les acteurs locaux, dont beaucoup ne sont même pas directement impliqués dans les affaires de l'entreprise - tels que les ONG, les responsables de partis ou les représentants tribaux.

Le rôle du coordinateur interne d'une multinationale est appelé « diplomate d'entreprise », tandis que le « diplomate d'entreprise » est un représentant de l'entreprise qui traite à l'extérieur dans des pays tiers avec des lobbyistes et des parties prenantes locales et internationales comme des ONGs locales et internationales ainsi que des chefs de tribus locaux (Saner, Raymond ; Yiu, Lichia ; Sondergaard, Mikael, « Business Diplomacy Management : A Core Competency for Global Companies », Academy of Management Executive, fév. 2000, vol. 14 , pp.80-92).

Un exemple bien connu d'échec de diplomatie commerciales sont les activités de de la société Shell au Nigeria à l'époque de la dictature militaire et des violations des droits de l'homme envers la minorité ogoni locale. L'entreprise a subi une perte de réputation internationale majeure avec des effets à long terme. La société Nestlé a commis une erreur similaire lorsqu'elle a utilisé du lait en poudre pour remplacer le lait maternel dans les pays en développement dont les eaux souterraines sont polluées causant des troubles de santé majeure des infants et leurs mères.

Un autre domaine dans lequel les entreprises multinationales sont de plus en plus portées par la Business diplomatie est des négociations au sein des organisations internationales de normalisation (OMC, UIT, OIT, ISO). Les accords négociés à l'OMC, par exemple, ont un impact direct sur la libre circulation des entreprises multinationales en matière de protection des brevets considérée stratégique par exemple pour les multinationales du secteur pharmaceutiques ainsi que pour les paiements de transfert et protection des investissements (TRIMS) ou droit à des subventions nationales (commerce de produits agricoles). Les diplomates d'affaires des grandes entreprises tentent d'influencer ces négociations en influençant leur propre gouvernement ou le gouvernement local du pays où se trouvent ces filiales. Cela peut aller jusqu'à ce que les représentants des entreprises participent aux négociations bilatérales en tant que membres des délégations nationales

Savoir-faire compétent en matière diplomatique

Quelles compétences « techniques » le diplomate doit-il avoir ? Celles-ci incluent la rédaction de textes de négociation et de communiqués de presse, des apparitions confiantes dans les médias, une bonne connaissance des pratiques protocolaires, une compréhension des implications juridiques des conventions, une connaissance de la structure et du fonctionnement des organisations internationales et bien plus encore qui est la compétence de négociation. D'une part, il s'agit de la capacité d'explorer activement la position des autres acteurs, de surveiller en permanence l'évolution du processus décisionnel des autres parties et d'être toujours prêt à répondre aux tentatives de contact de l'autre partie. Dans le même temps, le diplomate devrait également avoir la capacité de s'opposer de manière décisive et avec tact à une demande si elle met à risque des intérêts vitaux de son partie.

Flexibilité cognitive et émotionnelle

Le pain et le beurre d'une grande partie du travail diplomatique consiste à arbitrer et à surmonter les contradictions. Cela veut dire que votre propre position et les autres positions maximales ne peuvent être que des positions de départ. Même la solution la plus objective, la plus approfondie, la plus honnête (de son propre point de vue) doit être jetée dans la marmite du processus de concession. Les

diplomates doivent savoir anticiper, introduire des solutions et, une fois les concessions échangées, les abandonner à nouveau. L'adaptation constante des solutions nécessite de la créativité, du sang-froid et une ouverture d'esprit aux suggestions de l'autre partie qui peuvent apporter des solutions plus efficaces. Cette souplesse intellectuelle et analytique suppose à son tour que le diplomate ne s'identifie pas personnellement à sa propre solution, ce qui ne conduit qu'à une tension émotionnelle et à des jugements de valeur hâtifs.

Les négociations internationales importantes prennent du temps, parfois plusieurs années, comme l'Uruguay Round de l'OMC. Le diplomate doit être capable de gérer les ambiguïtés et les conflits en cours. L'attente ou le stress de l'attente ne peuvent souvent pas être évités dans les négociations multilatérales, ne serait-ce que parce que tous les représentants doivent négocier en plus avant avec leur siège respectif. C'est encore plus compliqué dans les négociations internationales avec des décalages horaires et avec des pays qui ne trouvent une position commune en interne qu'après de longues sous-négociations. C'est à ça que sert la République fédérale de L'Allemagne, avec sa structure fédérale, est bien connue et notoire sur la scène européenne.

Jouez des rôles et ne pas perdre son rôle

Le diplomate doit pouvoir changer d'apparence en fonction de la situation. La lecture d'une note officielle devant l'Assemblée générale des Nations Unies est de nature formelle, le scénario est généralement établi par le siège et il s'agit de communiquer d'une manière appropriée et efficace. Ceci est différent dans les négociations des groupes de travail. Juste lire et répéter les positions préconçues ne servent à rien, ni pour le diplomate ni pour les autres pays. Pendant les pauses informelles ou des cocktails des soirées, un style de communication collégial y est plus approprié. A terme il faudrait également être capable de prendre un café avec le représentant d'un autre pays et de chercher des solutions même si le collègue en question ne partage pas initialement ces positions avec vous ou n'apparaît pas comme sympathique.

Respectez les limites de votre propre mandat

La complexité croissante des relations internationales, associée à aux problèmes de coordination dans son propre camp entraînent deux comportements possibles, qui s'excluent parfois mutuellement et parfois se complètent. L'urgence d'une crise, par exemple, nécessite une réaction créative immédiate même sans "instructions" du quartier général. Jusqu'où le diplomate doit-il improviser ?

Parfois, une paralysie temporaire prévaut au siège car la prise de décision interne est bloquée mais si le pousse trop loin, il peut y avoir des conflits avec la capitale en retour. En même temps, l'état-major du ministère des affaires étrangères devrait comprendre que le diplomate sur le terrain devrait disposer d'une certaine liberté.

Et doit sonder des solutions avec les délégués des autres parties. Des instructions trop détaillées peuvent limiter trop le marge de manœuvre du diplomate étouffant ces initiatives et si à cela le diplomate est menacé de mesures disciplinaires - les diplomates évitent tout risques et devient simplement un porte-parole officiel du siège.

Le diplomate a besoin d'une zone grise dans laquelle il peut et doit prendre des initiatives, et en même temps il doit éviter le danger de vouloir déterminer sur place la politique étrangère de sa propre capitale.

Même s'il a peut-être de meilleures idées que son chef au siège, la confiance doit être mutuelle et, en retour, le chef direct doit être disposé à protéger son collaborateur-diplomate de la hiérarchie et de l'extérieur s'il le diplomate n'a pas commis de fautes graves.

L'aspect de permanence dans la mutation

La nouvelle diplomatie, avec sa complexité et ses nouveaux acteurs non étatiques, rappelle un peu l'époque d'avant la paix de Westphalie. Il est dans l'intérêt de tous les acteurs impliqués dans la résolution d'un conflit d'éviter de sombrer dans de nouvelles formes de soumission féodales.

Pour éviter toutes situations de déséquilibre, cela nécessite une disponibilité constante au dialogue avec les acteurs diplomatiques étatiques et non étatiques.

Les diplomates du ministère des affaires étrangères sont davantage interpellés qu'au temps de la diplomatie secrète et des relations bilatérales établies. Le diplomate moderne doit apprendre à partager sa compétence avec les autres sans devenir obsolète.

Conclusions

Il est important d'élargir la description de poste du diplomate, d'assurer une culture d'ouverture et permettre la participation d'acteurs non étatiques légitimes. Mais en même temps, face aux exigences des multiples défis la diplomatie moderne, augmentent pour les diplomates gouvernementaux. Ils sont appelés à augmenter leurs propres domaines de compétence et se développer et de prendre constamment l'initiative, de sorte que dans la multitude des fois les voix convergentes et divergentes et les intérêts contradictoires trouvent un dénominateur commun. Trop de fragmentation nuit à l'État qui souffre autant que les autres États. Il faut préserver des institutions dignes de confiance, unies et donc également capables d'agir en tant que partenaires si besoin urgent se présente pour que la coopération internationale se caractérise par la pérennité et ne pas se noyer dans les turbulences d'une nouvelle instabilité médiévale. Pour plus de contributions de l'auteur sur la diplomatie, voir : www.diplomacydialogue.org