

A) Grundlagen der Diplomatie

1. Diplomatie als Beruf

Rouleau, Eric / Andreani, Jacques, A l'heure de la mondialisation, à quoi servent encore les diplomates, in : Revue internationale et stratégique, automne 2000, S. 23-30.

Si être Européen relève d'une définition « culturelle », les choses se compliquent davantage : si être Européen relève de critères religieux, la définition peut ne pas être appropriée. Mais si la « culture européenne » se définit, comme elle est définie par l'UE elle-même, en termes de « démocratie »,

de « droits de l'homme », d'« État de droit », d'« égalité des sexes » et de « laïcisme », alors, depuis soixante-quinze ans, en dépit de la nécessité d'effectuer des progrès sur certains points, nous participons et contribuons à cette « culture européenne » contemporaine.

REGARDS CROISÉS

À l'heure de la mondialisation, à quoi servent encore les diplomates ?

avec *Éric Rouleau* et *Jacques Andréani**

OLIVIER DA LAGE ET NADÈGE RAGARU — *On parle beaucoup, ces derniers temps, de l'entrée dans une ère de globalisation qui serait en train de révolutionner les façons de faire et de penser sur la scène internationale. Dans quelle mesure la multiplication d'acteurs non étatiques et l'émergence de nouvelles technologies ont-elles affecté la profession de diplomate ? Serait-il juste de parler de dévalorisation du métier ?*

JACQUES ANDRÉANI — *Oui, la profession de diplomate s'est transformée. En fait, il y a déplacement et dévalorisation dans la mesure où la partie la plus « noble » du métier, la négociation politique — on pense aux grands ambassadeurs de Louis XV ou de l'époque de Chateaubriand, des gens autour d'une table dans le secret se livrant à des tractations historiques —, n'existe plus. Autrefois, l'ambassadeur était conçu comme quelqu'un qui, prenant en main, par la nature de sa charge, les intérêts de l'État, s'asseyait à une table de négociation avec une contrepartie étrangère (un ministre des Affaires étrangères ou un autre ministre, un diplomate, etc.) et*

définissait les intérêts de son pays dans une conversation opérationnelle, précise, obéissant à des règles très fortes et ayant pour but d'aboutir à un accord ou de décider d'actions politiques concrètes pour résoudre une crise. Désormais, la négociation est conduite directement par téléphone, télétipe, sur le net, et surtout dans des rencontres physiques entre chefs d'État, ministres, etc. Ce qui ne veut pas du tout dire que le rôle de l'ambassadeur soit minime.

ÉRIC ROULEAU — *Mon expérience est bien sûr tout à fait différente, puisque, comme vous le savez, je suis allé brusquement du journalisme à la diplomatie. Je n'ai donc pas eu le sentiment que le métier se dévalorisait, puisque je ne l'avais pas connu auparavant. En fait, je suis arrivé à l'ère de la politique médiatisée, de l'essor des télécommunications, de l'internet. Dans un sens, j'avais un avantage sur les diplomates de carrière : les gouvernements qui m'accueillaient savaient que je n'étais pas diplomate. Ce qui m'a donné une certaine liberté d'expression et de comportement. On n'attendait pas de*

* Éric Rouleau, journaliste, a été notamment ambassadeur de France en Tunisie et en Turquie ; Jacques Andréani, ambassadeur de France, a été notamment directeur des Affaires politiques et ambassadeur de France aux États-Unis.

moi une démarche strictement diplomatique. Cela dit, je suis tout à fait d'accord avec Jacques Andréani, je n'ai pas eu à négocier des grandes affaires. Pour vous donner un exemple, avant d'aller en Turquie - c'était mon troisième poste d'ambassadeur - François Mitterrand m'avait expliqué ce qu'il attendait de moi. Il m'avait dit qu'il était parfaitement d'accord avec Turgut Özal, le président turc, pour susciter et établir des relations privilégiées entre les deux pays. J'ai donc eu une tâche très facile, puisque l'administration française avait reçu pour instruction de m'apporter le soutien nécessaire : en Turquie, j'avais l'oreille du président de la République et du Premier ministre. Tout ce travail a pu être fait précisément grâce à l'accord des deux chefs d'État.

On a le sentiment, à vous écouter, que le diplomate a d'autant plus de marge de manœuvre que le sujet dont il s'occupe ou son pays de résidence ne constituent pas une priorité diplomatique pour son gouvernement.

JACQUES ANDRÉANI — En réalité, il y a deux sortes de négociations. Et l'ambassadeur se retrouve un peu pris entre les deux. Les deux lui échappent - les uns par le haut, les autres par le bas. Celles qui lui échappent par le haut, ce sont les grandes mises au point de stratégies communes politiques qui sont opérées par les chefs d'État eux-mêmes. J'ai moi-même connu de nombreux cas de discussions entre Mitterrand et Bush. Tout cela passait un peu au-dessus de ma tête. D'autant que le téléphone fonctionnait énormément. Ce qui échappe par le bas, ce sont des questions à caractère techniques prises en charge par des administrations spécialisées : le ministère des Transports, de l'Équipement, la direction de la législation financière envoient quelqu'un pour discuter des conventions fiscales ou de questions aériennes et l'ambassadeur s'en mêle

Il y a un phénomène qui affecte toutes les diplomaties, mais peut-être plus encore la diplomatie française, c'est l'impact des organisations humanitaires sur les décisions politiques. On a pu le constater en Afrique et surtout, au cours des dix dernières années, dans les Balkans, en Bosnie et plus récemment au Kosovo. Comment le diplomate professionnel, qu'il soit en poste à l'étranger ou au Quai d'Orsay, réagit-il à ce stimulus médiatique des organisations humanitaires qui font en quelque sorte concurrence aux réseaux traditionnels des diplomates pour l'information du gouvernement ?

JACQUES ANDRÉANI — À mon avis, il n'y a rien de mal à ce qu'il y ait une espèce de concurrence pour l'analyse et les propositions entre les ONG et les ambassades. Le gouvernement est totalement libre de choisir tel point de vue plutôt que tel autre. Moi, je ne me formalise pas du tout de la distinction entre pouvoir de décision et pouvoir d'exécution. Car, par définition, les ambassadeurs sont des exécutants. Le pouvoir politique est libre de suivre *Greenpeace* si cela lui plaît. C'est le privilège du pouvoir politique de se plier ou non à telle ou telle recommandation.

ÉRIC ROULEAU — Vous me faites penser à une affaire qui m'a créé des problèmes sans fin en Turquie, celle de l'ONG de Mme Mitterrand, ONG respectable et respectée. Elle avait apporté une brochure dans laquelle figurait la carte d'un grand Kurdistan comprenant une partie de la Turquie, de la Syrie, de l'Irak et de l'Iraq. Je savais que le Président ne partageait pas toutes les convictions de son épouse sur ce point précis. François Mitterrand était un homme politique, un homme d'État, alors que Danielle Mitterrand est une femme de cœur. La confusion chez les Turcs provenait du fait que je logeais l'épouse du président à la résidence de l'Ambassade. Les Turcs ont cru ainsi, à tort, que son initiative avait un caractère officiel.

J'ai donc insisté auprès de l'un de ses conseillers pour qu'il retire une brochure qui prônait implicitement le démantèlement de la Turquie. Je ne l'aurais pas convaincu et il ne trouva rien de mieux à faire que de distribuer ce document aux journalistes turcs... Choqués, ceux-ci ont aussitôt engagé une campagne médiatique contre la France. Il a fallu des mois pour réparer cet impair. J'ai dû aller voir les autorités et donner je ne sais combien de déjeuners avec des éditorialistes pour plaider un point qui ne leur paraissait pas évident, à savoir que Mme Mitterrand était une femme totalement indépendante de son mari et qu'elle avait ses opinions propres. Pourtant, au vu des textes officiels, il était évident que nous étions pour l'intégrité territoriale de la Turquie, contre le territorialisme kurde qu'il soit (donc, y compris le terrorisme kurde) et que nous n'étions pas favorables au démantèlement de la Turquie. Voilà l'une des tâches des ambassadeurs - réparer les impairs que d'autres commettent. Pour moi, la distinction a toujours été claire entre politique du gouvernement et des ONG, dont je partageais parfois les opinions.

JACQUES ANDRÉANI — Il aurait pu se faire aussi que, sous l'influence de Mme Mitterrand, le gouvernement français change sa position et dise : « On est pour le Kurdistan indépendant. » Dans ce cas là, l'ambassadeur aurait emboîné le pas et aurait dit le contraire de ce qu'il disait. Vous voyez, ce sont des choses qui arrivent.

Cette prise de parole par des personnalités françaises qui ne sont pas directement issues du gouvernement ne crée-t-elle pas une certaine confusion, un effet de brouillage de message diplomatique de la France ?

ÉRIC ROULEAU — Prenons le cas des Arméniens, si vous le permettez. Je ne sais combien de fois j'ai été convoqué au

ministère des Affaires étrangères pour recueillir des protestations contre les déclarations de membres du gouvernement, de maires qui avaient dans leur circonscription une forte population arménienne et qui dénonçaient le génocide arménien en élevant parfois des stèles à la mémoire des victimes. Là aussi, il était fort délicat d'expliquer que les maires de France - des élus - ne reflétaient pas l'opinion du gouvernement. Je précisais encore que seuls le président de la République, le ministre des Affaires étrangères et le Premier ministre avaient le droit de parler au nom de la France. Il était difficile de croire, pour les Turcs, qu'un homme aussi considérable que Gaston Defferre, ministre de l'Intérieur et dirigeant socialiste, se faisait l'interprète seulement de ses électeurs arméniens.

JACQUES ANDRÉANI — Les Français sont libres - y compris ceux qui participent à des ONG - d'exprimer des points de vue différents de ceux du gouvernement. Mais ce n'est pas la France. Ce sont des citoyens français groupés dans des associations libres et ils disent ce qu'ils veulent. On les recevrait volontiers dans les ambassades. Ils sont par ailleurs très utiles pour les informations et les contacts qu'ils apportent.

En dernier ressort, cette multiplication des acteurs transactionnels a-t-elle une incidence sur la capacité de l'ambassadeur à influencer la décision prise par le pouvoir politique ?

ÉRIC ROULEAU — L'ambassadeur est un des acteurs qui apporte sa contribution, mais le gouvernement a d'autres sources d'informations : les divers ministères, les ONG, les services de renseignements. Plus que tout autre chose, cependant - et c'est particulièrement clair aux États-Unis -, la politique intérieure pèse beaucoup sur les décisions de politique extérieure. Beaucoup de diplomates arméniens de très haut rang se plaignent en privé du fait qu'ils font des rapports,

expriment un point de vue, pour voir la Maison-Blanche, le lendemain, prendre une décision contraire. Pourquoi ? Parce que le président des États-Unis n'est pas la seulement pour tenir compte des intérêts des États-Unis à l'étranger mais, aussi, en tant que président démocratiquement élu, pour prendre acte de ce que l'opinion peut ou non accepter.

JACQUES ANDRÉANI — Dans le cas américain, il faut prendre en compte un autre facteur. Le Congrès dispose d'un véritable pouvoir en politique étrangère dans la mesure où une grande partie de la politique étrangère est faite par voie législative. Vous avez des lois qui interdisent d'octroyer de l'aide à l'exportation à tel ou tel pays ne respectant pas les droits de l'homme. L'interdit ne peut être levé que dans des conditions précises ; de sorte que le président se retrouve les mains complètement liées.

Ce n'est pas le cas en France...

JACQUES ANDRÉANI — Non, mais en France la démocratie ne dit pas que ce sont les ambassadeurs qui doivent décider de la politique étrangère. L'ambassadeur est un expert, rien d'autre. Je me souviens du directeur des Affaires juridiques au Quai d'Orsay qui était un homme très brillant. Il disait toujours : « Écoutez, Monsieur le Ministre, vous voulez prendre telle position devant la Cour de justice internationale, vous avez très certainement raison. Monsieur le Ministre, vous prenez cette position et vous allez perdre votre procès, la France va être condamnée. » Le rôle de l'expert, c'est de dire : si vous faites ceci, vous obtiendrez telle conséquence. Vous voulez annoncer que les Kurdes ont droit à l'autodétermination, vous aurez telle répercussion sur vos relations avec la Turquie. C'est à vous de choisir. Tel est le rôle de l'ambassadeur. Ce n'est pas lui qui doit décider si la France veut annexer la rive gauche du Rhin.

Concéder le principe - celui de la subordination au politique ; mais n'arrive-t-il pas, dans la pratique, qu'une administration, par la force des habitudes ou d'une analyse validée par les faits, tende à faire valoir son point de vue ?

JACQUES ANDRÉANI — Bien sûr. Mais le pouvoir politique reste libre de sa décision. De Gaulle a passé toute sa vie à dire que les diplomates sont, par définition, des traîtres. Tout ce qu'ils veulent faire, c'est contenter les pays étrangers au détriment des intérêts de la France. S'ils pouvaient vendre notre chemise, ils la vendraient. Ce qui n'empêche qu'il avait, par ailleurs, beaucoup de respect pour les diplomates, leurs capacités, leur style. Mais il les soupçonnait d'une espèce de tendance générale à la braderie. Il avait en grande partie tort ; mais cela faisait partie de son caractère.

ÉRIC ROULEAU — La question ne porte pas seulement sur les rapports entre l'administration et les décideurs politiques. Il y a également un autre élément important que nous n'avons pas abordé jusqu'à présent - le rôle des médias. Car les médias parviennent de plus en plus à dicter la politique du gouvernement français. J'ai eu l'occasion de publier dans *Le Monde diplomatique* une analyse de la politique française au Kosovo. J'avais lu très attentivement les chapitres consacrés aux Balkans du livre d'Hubert Védrine sur la politique étrangère de François Mitterrand, *Les Mondes de François Mitterrand*, et j'ai découvert, au cours de cette crise du Kosovo, qu'il avait agi à l'inverse de ce qu'il avait écrit, s'attirant ainsi la sympathie et le soutien de ceux qu'il dénonçait autrefois comme étant des « intellectuels médiatisés ». Sa thèse centrale était qu'il ne fallait pas « ajouter la guerre à la guerre » - formule reprise à François Mitterrand...

JACQUES ANDRÉANI — Formule détestable...

ÉRIC ROULEAU — Détestable peut-être, mais elle était là. Alors j'ai fait ce papier en dressant un simple parallèle entre le discours et les actes. J'ai mené mon enquête en allant voir, entre autres, plusieurs hauts responsables au Quai d'Orsay, qui sont par ailleurs des amis, et certains m'ont confirmé que la presse a joué un très grand rôle dans la détermination de la politique française. « Nous n'étions pas du tout favorables au départ à ce type d'intervention, mais on ne pouvait pas faire autrement. » Je le savais déjà parce qu'aux États-Unis aussi les diplomates vous disent souvent : « Écoutez, l'opinion publique américaine est là ; nous ne pouvons pas faire le contraire de ce que l'opinion pense. » Alors, qui crée cette opinion ? Le gouvernement peut-il influencer sur elle ou ne fait pas assez dans ce sens.

JACQUES ANDRÉANI — Le gouvernement a d'importants moyens pour agir sur l'opinion ; mais il ne les utilise pas. Il y a aussi cette coalition permanente entre la presse et les ONG. On a parlé des ONG. Sur beaucoup de sujets humanitaires, la presse et les ONG se renvoient la balle. Je dis cela comme si c'était négatif. Il n'y a pas que du mal à cette pratique. C'est une très bonne chose mais, évidemment, le gouvernement se retrouve quelque fois impuissant à aller à contre-courant, alors que ce serait nécessaire.

ÉRIC ROULEAU — Le gouvernement est sous l'influence de ce que j'appellerai, pour intégrer ce que vous venez de dire, la société civile. Mais, dans l'affaire des Balkans, ce que je reproche au gouvernement français, c'est de n'avoir pas joué le rôle qui est le sien en faisant valoir les informations dont il disposait - et que j'ai découvertes plus tard. J'avais vu M. Hubert Védrine et je

ière, mais celui de la communication. C'est-à-dire la capacité à parler, à s'exprimer devant la presse, la télévision. J'ai été dans un pays, les États-Unis, où l'on est parfois sollicité très fortement. Il peut se passer deux ans sans qu'aucune chaîne de télévision vous demande quoi que ce soit, puis, en l'espace de quinze jours, vous serez peut-être conduit à donner trente-cinq interviews parce qu'il y a eu la guerre du Golfe. Alors il faut aller à CNN, à « Larry King Live ». Et ce n'est pas évident.

ÉRIC ROULEAU — En fin de compte, ce fut la tâche la plus aisée pour moi parce que je connaissais les médias, et m'y suis beaucoup investi. J'avais un excellent conseiller de presse qui suscitait les interviews. C'est ainsi que je suis parvenu à faire cesser les attaques anti-françaises dans la presse islamique. À mes interlocuteurs, je tenais un discours très simple : « Comme vous, je suis journaliste ; mais la déontologie veut que les écrits soient fondés sur des faits vérifiés. Nous les tenons à votre disposition ici, à l'ambassade. » La communication est vraiment un aspect important de la fonction du diplomate. Il y a, à cet égard, quelque chose d'intriguant dans le culte du secret, développé en France beaucoup plus qu'aux États-Unis. On a souvent l'impression que les diplomates sont dépositaires de grands secrets d'État. Mais ce n'est pas vrai.

JACQUES ANDRÉANI — Au cours de mes quarante ans de carrière, des secrets il y en a eu très peu ; ou, en tout cas, s'il y en a eu, ils ont duré à peu près quinze jours.

ÉRIC ROULEAU — Lorsque j'étais en poste en Turquie, je lisais les télégrammes du Quai d'Orsay, ceux de mes collègues dans divers pays, mais aussi, bien entendu, les articles de la presse internationale. Eh bien, les informations que je détenais, soit disant ultrasecrètes, je les retrouvais, sous une forme ou une autre, dans la presse, même s'il est vrai qu'elles

trois quarts d'heure à l'ambassade des États-Unis, etc. La presse en a fait tout un sujet. La représentation que M. Andréani vient de décrire est extrêmement importante ; la présence de l'ambassadeur, en soi, est chargée de symboles.

JACQUES ANDRÉANI — Le plus frappant, c'est que, de toutes les fonctions de l'ambassadeur — de communication et d'information, d'analyse et de synthèse, de mise en forme et de transmission de données à son gouvernement —, la fonction de représentation, celle qui paraît la plus ridicule, si vous voulez, est la seule qui ne puisse être déléguée. Parce que ce n'est pas la même chose si vous allez à la réception des Syriens ou si votre ministre conseiller vous remplace. Il n'y a rien à faire. Après tout, vous pouvez déléguer la rédaction des télégrammes ; mais cela, non.

En fin de compte, au regard de votre expérience dans la carrière, comment évalueriez-vous la capacité des systèmes diplomatiques actuels — et en particulier du Quai d'Orsay — à faire face aux défis contemporains ? Les effectifs et moyens sont-ils correctement répartis, la formation adaptée ? Comment pourrait-on améliorer l'efficacité des diplomates professionnels ?

JACQUES ANDRÉANI — La formation peut toujours être améliorée. Moi, je suis plutôt partisan de la formation sur le terrain. Le Quai d'Orsay a commencé à l'encourager, quoique insuffisamment. On pourrait faire plus pour enseigner aux diplomates les langues étrangères, les réalités sociologiques des régions du monde dans lesquelles ils peuvent servir. Il y a donc certainement des efforts à réaliser dans ce sens. En outre, il y a, selon moi, un domaine où les diplomates ont besoin d'une formation nouvelle, ce n'est pas tellement le secteur de l'internet, puisque ça ne demande pas une formation particu-

d'État M. Jim Baker, dans un dîner ou une réception, il aurait été du plus mauvais goût de profiter de sa présence pour le prendre à part : « *Alors, Monsieur le secrétaire d'État ou Jim, que faites-vous sur cette question ? Comment comptez-vous aborder cet autre problème ? Ou encore, nous trouvons que vous avez tort de mener telle ou telle politique. Il faudrait que vous essayiez d'accepter nos propositions, etc.* » Très mauvais, vous ruinez votre *network* en vous comportant ainsi. Il faut, au contraire, parler du temps qu'il fait, du golf, des spectacles à Washington et on peut alors bénéficier de la bonne volonté de cet homme. Viendra un jour, on ne sait jamais quand, où cette bonne volonté accablée, cette espèce de tissu de relations, sera indispensable. Il faudra la mobiliser dans les cinq minutes parce qu'il y aura une crise diplomatique et, à ce moment-là, ramasser tous les fils tissés pendant des mois de façon à obtenir le résultat voulu — que le vice-président assiste à un dîner ou que les Américains acceptent de co-parrainer notre proposition aux Nations unies, par exemple.

ÉRIC ROULEAU — Cet aspect du métier n'est pas près de changer pour une raison très simple ; il s'agit de la représentation, un terme troublant, puisqu'il évoque le théâtre, la comédie. Au début, j'ai trouvé tout cela bien ennuyeux, parce qu'il fallait être à toutes les réceptions, tous les dîners. Il m'est arrivé un incident à Tunis, trois jours après mon installation. C'était mon premier poste, j'avais sept ou huit cocktails prévus, plusieurs dîners. Et j'ai eu le malheur de rester cinq minutes à l'ambassade de Syrie. Le lendemain, toute la ville — vous savez, l'ambassadeur de France est perçu en Tunisie un peu comme un haut commandement — bruissait de rumeurs sur une prétendue crise diplomatique entre la France et la Syrie : l'ambassadeur n'était resté que cinq minutes à la réception syrienne, alors qu'il était resté

connaissais son point de vue, même après la guerre du Kosovo. M. Védrine a fait ce que l'État français, je veux dire la présidence — Chirac a joué un très grand rôle dans l'affaire du Kosovo, beaucoup plus que Jospin — a décidé. Il a été un excellent exécutant, un grand commis d'État, vraiment, au sens où nous l'entendons. Mais je sais que telles n'étaient pas ses convictions. Et la raison pour laquelle il a agi ainsi, c'est que la presse ne lui permettait pas de faire autre chose. Les gouvernements ne sont pas aussi libres qu'ils le prétendent.

JACQUES ANDRÉANI — Ils ne sont pas aussi libres qu'ils le prétendent, mais quand même plus libres qu'on ne le dit.

ÉRIC ROULEAU — Certes, mais ils n'utilisent pas les moyens pédagogiques à leur disposition. Le gouvernement dit très peu de choses à la presse, ne livre pas franchement le fond de sa pensée.

On serait tenté de demander de façon un peu brutale : si le diplomate a perdu en capacité d'influence sur la décision, quel rôle lui reste-t-il ? En d'autres termes, comment définiriez-vous, aujourd'hui, la contribution spécifique des membres du corps diplomatique aux relations internationales ?

JACQUES ANDRÉANI — En fait, il y a un rôle de l'ambassadeur très difficile à définir et que les gens ne comprennent pas bien. Il consiste à tisser un réseau très développé d'influences, de présence, de connaissances personnelles dans le pays où il se trouve, ce qu'on appelle le *networking* en américain ou en anglais. C'est le côté souvent décrit sous l'angle mondial — les réceptions, les cocktails, etc. Ce réseau, à quoi sert-il ? Et bien, à court terme, il ne sert à rien. Naturellement, les mœurs varient suivant les pays. Je prends l'exemple des États-Unis où j'ai été en poste. Lorsque je rencontrais le secrétaire

étaient imprécises. Elles paraissaient sous la plume de journalistes bien informés dans les jours qui suivait. On ne savait pas exactement à quelle heure O'Zal avait dit ceci ou cela ; mais l'essentiel y était.

En plus, en tant que journaliste et démocrate, je pensais qu'à la limite il n'y avait pas de secret à garder, à l'exception de certains secrets militaires. J'ai perdu toutes mes illusions. Laissez-moi vous raconter une anecdote : un jour, le chef de l'état-major général français est venu rendre visite à son homologue en Tunisie. Nous avons passé des semaines à préparer sa visite. Une foule de journalistes s'était rassemblée pour connaître le contenu de la rencontre entre les deux chefs d'état-major à laquelle j'assistais. Or, à cette rencontre, il ne s'est rien dit. Les deux militaires ont parlé de leurs vacances, de la beauté des sites tunisiens, de la gastronomie française. En fait, ce sont les attachés militaires qui ont accompli tout le travail, avant et après la visite. Et quand je suis sorti de la rencontre entre les deux chefs d'état-major, aucun journaliste ne voulait croire qu'il n'y avait aucun commentaire à faire.

Essays on de préciser la question : la mondialisation a induit des mutations structurelles relativement importantes dans le champ de l'économie internationale, conduisant à une confusion grandissante entre diplomatie et faire-valoir économique d'un pays. Nos ambassadeurs sont-ils formés pour gérer ces nouvelles contraintes économiques ?

JACQUES ANDRÉANI — Écoutez, pendant quarante ans j'ai entendu dire

que l'important c'était désormais l'économiste, que les diplomates professionnels n'étaient pas faits pour elle, qu'ils méprisaient le commerce, ne s'en occupaient pas et qu'il fallait qu'ils deviennent de véritables commis voyageurs. Pompidou, Chirac, par exemple, ont propagé ces idées. Même situation aux États-Unis. On a qualifié les diplomates de *cookie pushers*, qui se contentent de pousser des petits fours dans les cocktails. C'est totalement faux. Des ambassadeurs qui considèrent le commerce indigne d'eux, moi, en quarante ans de carrière, je n'en ai jamais rencontré. J'ai toujours rencontré des professionnels très accrocheurs. D'ailleurs, ce n'est pas très sorcier de s'occuper des affaires économiques au niveau diplomatique.

ÉRIC ROULEAU — Comme tous les ambassadeurs, j'ai beaucoup travaillé pour favoriser les entreprises françaises. J'avais un très bon conseiller qui venait me voir trois fois par semaine. Un jour, il a introduit chez moi un PDG d'une grande société, qu'il m'a présentée comme étant française. Or, j'ai découvert que mon interlocuteur était Allemand, que le capital français de la société ne dépassait pas les 10 %. Je me suis alors demandé, quels intérêts je défendais, j'ai donc refusé d'introduire. Peut-être ai-je eu tort, je ne sais pas ; mais cela m'avait choqué de voir que, dans le contexte actuel de la mondialisation, il n'était pas évident de déterminer l'identité des entreprises. Comment les diplomates, à l'avenir, vont-ils gérer ce genre de problèmes ? C'est une question qui reste ouverte.

POINT DE VUE

Quel modèle pour les restructurations de l'industrie d'armement en Europe ?

Jean-Pierre Mautny et Dr Burkard Schmitt*

anglo-saxon est en train de s'imposer dans l'industrie d'armement comme il s'est imposé dans l'ensemble du secteur industriel au niveau mondial. Il y a donc bien un effet « mondialisation » qui s'applique à l'industrie, ou tout au moins à son mode de fonctionnement économique. L'objectif principal de ces entreprises est bien, de plus en plus, de créer de la valeur pour leurs actionnaires, et c'est à l'aune de cette valeur créée qu'est appréciée la compétitivité et la valeur globale de ces entreprises.

Ce phénomène est d'autant plus important qu'il a été très rapide — il n'a réellement débüté dans ce secteur qu'au cours des années 90 — et général. Proportionnellement, les évolutions en France sont au moins aussi rapides que celles enregistrées au Royaume-Uni. Les États, quels qu'ils soient, n'ont pas réellement eu le temps de s'adapter à la transformation des rapports avec leurs fournisseurs qui en a été coulé. En un mot, les États sont en retard sur l'évolution des entreprises, et c'est ce décalage qui explique en grande partie la lenteur relative de la restructuration de l'industrie d'armement ainsi ressentie.

En moins de deux ans, le paysage industriel dans le domaine de la défense a complètement changé. L'absorption de GEC Marconi par BAC, la création d'EADS (*European Aeronautic, Defence and Space Company*), le regroupement autour de Thomson-CSF ainsi que quelques arrangements sectoriels ont créé la base d'une industrie capable de concurrencer les géants américains. L'achèvement de ces regroupements permet aujourd'hui d'analyser rétrospectivement la restructuration dans l'aéronautique.

Cet exercice nous semble utile pour deux raisons : il permet, d'une part, de tirer des leçons pour une éventuelle européenne de certains secteurs industriels, et, d'autre part, d'aider à concevoir une réponse appropriée de la part des gouvernements.

LE TRIOMPHE DU MODÈLE
DE CORPORATE GOVERNANCE
ANGLO-SAXON

La première tendance, qui apparaît clairement suite aux restructurations, est que le modèle de *corporate governance*

* Jean-Pierre Mautny est directeur adjoint de l'IRIS : le Dr Burkard Schmitt est chargé de recherche à l'Institut d'études de sécurité de l'Union de l'Europe occidentale (IUOE). Ce texte fait suite à une première analyse publiée dans le numéro précédent de *La revue internationale et stratégique* intitulée « De BADC à EADS : la naissance difficile d'un champion européen ». Un troisième volet consacré au rôle des États dans la restructuration industrielle européenne en matière d'armement sera publié dans le prochain numéro.

75

La revue internationale et stratégique 2000
 Rak0405 Deutscher Bundestag 29.10.02

Directeur de la publication
 Pascal BONIFACE

Rédacteur en chef
 Olivier DA LAGE

Rédacteurs en chef adjoints
 Arnaud MARTINS DA TORRE
 Florence GAILLARD

Responsables des publications
 Robert CHAOUAD
 Brigitte PENNAGUER

Secrétaire de rédaction
 Matthieu GUYOT

Comité éditorial
 Didier BILLION
 Pascal BONIFACE
 Franck-Emmanuel CAILLAUD
 Loup FRANCCART
 Jean-Jacques KOURLIANDSKY
 Georges LE GUELTE
 Jean-Pierre MAULNY
 Valérie NIQUET DEUTSCHER BUNDESTAG



Les propositions d'article sont à envoyer à
 Arnaud Martins Da Torre
 IRIS, 2 bis, rue Mercœur - 75011 Paris
 E-mail : beda@iris-france.org
 Site web : www.iris-france.org