

SAVOIR NÉGOCIER AU XXI^e SIÈCLE : UNE ARDENTE OBLIGATION

POUR UNE ACADEMIE DE LA NEGOCIATION

PAR

GUILLAUME BERLAT (*)

« *Si vous croyez savoir, vous ne savez pas* », nous enseigne Lao-Tseu. Jamais cette vérité n'a revêtu autant d'importance qu'à notre époque dans la sphère des relations internationales. Le monde change à une allure vertigineuse. L'incertitude fait place à la certitude. Tous les paramètres du XX^e siècle sont remis en cause les uns après les autres : la hiérarchie des continents et des puissances, le monopole des Etats dans le droit international, les moteurs de la croissance mondiale, le mode de gouvernance du système international, les paramètres de la stabilité stratégique... Tant d'inconnus commandent l'humilité. Une dimension importante de la relation entre Etats, la fonction de négociation envisagée dans son acception la plus large, prend aujourd'hui une importance croissante dans la recherche d'une régulation du dérégulé. Souvenons-nous de l'invite du cardinal de Richelieu dans son *Testament politique* : « *il faut toujours négocier de près comme de loin* ». Dès lors se pose aujourd'hui une question pour demain : la France est-elle suffisamment préparée à ce nouveau défi ? A dire vrai, la réponse à cette question demeure incertaine. Une chose est sûre : l'immobilisme est, dans tous les cas, la pire des solutions. Toute réflexion doit débiter par une analyse de l'environnement international et des changements qui l'affectent. Elle dévoile l'existence d'un monde en quête de repères, d'un monde en quête de régulation. Pour rester la « *puissance d'influence* » (1) qu'elle fut, la France doit, au préalable, porter un regard sans concessions sur les lacunes de sa politique étrangère et de sa diplomatie avant d'administrer le remède idoine dans lequel la formation à la négociation internationale devrait occuper une place de choix.

(*) Pseudonyme d'un ancien haut fonctionnaire. Les opinions exprimées ici n'engagent que leur auteur.

(1) Intervention de Laurent FABUS, ministre des Affaires étrangères, lors de la conférence inaugurale de l'Ecole des affaires internationales de l'Institut d'études politiques de Paris (Sciences-Po), Paris, 6 sept. 2012, disponible sur le site Internet www.diplomatie.gouv.fr.

UN MONDE EN QUÊTE DE REPÈRES : LA SYMPHONIE INACHEVÉE

Depuis le début des années 1990, nous sommes insensiblement entrés dans un monde en transition qui est un monde en question.

Un monde en transition : d'un siècle à l'autre

Les évolutions actuelles témoignent d'une accélération de l'histoire et d'une reconfiguration stratégique.

Une accélération de l'histoire

L'histoire des deux dernières décennies a été marquée par quatre événements importants.

Le premier est la chute du Mur de Berlin, suivie de l'éclatement de l'Empire soviétique. Il a profondément bouleversé la physionomie du monde hérité de la Guerre froide. Certains ont eu la naïveté de penser que le meilleur des mondes émergerait soudain des décombres du communisme (2). Les Américains ont fait assaut de créativité pour tenter d'appréhender le monde post-Guerre froide : « *nouvel ordre mondial* » (George H. Bush, 1990), « *fin de l'histoire* » (Francis Fukuyama, 1992), « *choc des civilisations* » (Samuel Huntington, 1996)... Ces théories ne résistèrent guère à l'épreuve des faits. La prédiction est un art particulièrement délicat dans le domaine des relations internationales.

Le second événement est la suite des attentats du 11 septembre 2001. Ils conduisirent l'administration Bush à déclarer la « *guerre globale contre la terreur* » et à entraîner ses alliés de l'OTAN à intervenir en Afghanistan, « *cimetière des empires* ». Douze ans après, le retrait programmé des forces de la coalition du pays ne signifie ni la liquidation du terrorisme, ni des progrès sur la voie de la pacification. Le terrorisme, qu'on croyait affaibli par l'élimination d'Oussama Ben Laden, semble renaître de ses cendres à la faveur des révolutions arabes : en Syrie (nouvelle Babel des Djihadistes), dans le Sahel (au Mali et au Nigeria) ou en Libye (attentat contre l'ambassadeur américain) (3).

Le troisième événement est « *La Crise* » avec des majuscules, notion dont tout le monde parle sans jamais la définir (4). Crise économique, financière, sociale et morale qui déstabilise le monde depuis 2007. Les acteurs financiers sont en mesure de chahuter le monde et cela, plus que des guerres classiques. L'incapacité à réguler la finance entretient une instabilité structurelle qui interdit toute sortie de crise durable et nourrit les populismes qui déstabilisent les démocraties.

(2) Thierry DE MONTBRIAL, *Journal de Russie 1977-2011*, Editions du Rocher, 2012, p. 152.

(3) Dossier « Le Sahel en crises », *Questions internationales*, n° 58, nov.-déc. 2012.

(4) Myriam REVAULT D'ALLONNES, *La Crise sans fin*, Seuil, 2012.

Le dernier événement est la suite imprévisible du « *printemps arabe* », qui pourrait se transformer en « *automne islamiste* ». N'avons-nous pas péché par excès d'enthousiasme ? Le monde arabe traverse aujourd'hui une zone de turbulences majeures. C'est aujourd'hui l'ensemble de la géopolitique proche-orientale qui se trouve bouleversée avec l'affaiblissement de la position de la Syrie et de l'Iran (5). Dans ce monde en transition, nous vivons une reconfiguration stratégique.

Une reconfiguration stratégique

Elle se traduit par la conjonction de deux principaux facteurs.

Le premier facteur est l'émergence de risques systémiques. La violence n'a pas disparu de la planète, bien au contraire. Le monde est ébranlé par des menaces asymétriques : cybercriminalité, cyberguerre, criminalité organisée (6), trafics en tous genres, piraterie maritime... Jamais le monde n'a été si interdépendant et discordant à la fois (Michel Fouchet). La mondialisation est loin de constituer un ordre stable et d'être pacifique. Les soulèvements arabes affectent les équilibres régionaux, y compris en Afrique, s'accompagnent d'une exacerbation de l'affrontement entre Sunnites et Chiites et de la montée d'un islamisme intolérant et anti-occidental. Les conflits territoriaux entre la Chine et ses voisins (Japon, Philippines, Vietnam) se répandent, sur fond de rivalité sino-américaine (7). Les flambées nationalistes en Asie semblent rouvrir la parenthèse des différends hérités de l'histoire.

Le second facteur tient à l'évolution de la puissance. Au tournant des années 2000, l'ordre mondial était encore analysé à travers le prisme de l'hégémonie américaine. Une décennie plus tard, le processus de rééquilibrage entraîne une plus grande dilution de la puissance. Washington se contente d'une stratégie de « *direction de l'arrière* » (« *leading from behind* ») adoptée en Libye. Une croissance économique inégalitaire redistribue les cartes. Son corollaire est un déplacement de l'épicentre de l'Europe vers la région Asie-Pacifique. Le président Obama « *pivote* » dans cette direction (8), en dépit des hypothèques grevant peut-être l'avenir de cette zone (9). Le rayonnement global des Etats-Unis et de l'Europe sort affaibli par l'effondrement partiel des systèmes bancaires britannique (2007) et américain (2008). Faute de vision à long terme, l'Union européenne peut

(5) Mohamed-Reza DJALILI / Thierry KELLNER, « L'Iran dans son contexte régional », *Politique étrangère*, aut. 2012, pp. 519-531.

(6) Jean-François GAYRAUD, « L'Europe et le crime : des défis sous-estimés ? », *Défense nationale*, n° 753, oct. 2012, pp. 43-47.

(7) Alain FRACHON / Daniel VERNET, *La Chine contre l'Amérique*, Grasset, 2012.

(8) John SEAMAN, *Retour vers le futur. Le « recentrage » des Etats-Unis vers l'Asie-Pacifique*, in « 2013. Gouverner aujourd'hui », *Ramsès 2012*, Dunod, pp. 204-207.

(9) Ruchir SHARMA, « BRICS. Why the rest stopped rising », *Foreign Affairs*, nov.-déc. 2012, pp. 2-7.

au mieux s'interroger pour savoir si elle est une grande puissance (10) (« *a status-seeking power* », selon Roger Cohen (11)), au pire accepter de n'être plus qu'une « *annexe de l'histoire* » (12). Dans un retournement de l'histoire aussi inattendu que symbolique, nous assistons aux prémices de ce qui pourrait devenir une domination Sud-Nord (13). Les BRICS sont-ils en passe de devenir les futurs maîtres du monde ? (14) A tout le moins, ils sont animés par une volonté de s'ériger en acteurs globaux dans les relations internationales. En définitive, nous traversons une phase de transition longue et heurtée, où toutes les règles anciennes sont bouleversées. Cela étant, les affres de la transition sont toujours douloureuses.

Un monde en question : du connu à l'inconnu

La mondialisation met fin à une époque, en ouvre timidement une autre. Le monde est entré dans une phase d'instabilité et de contestation.

Une phase d'instabilité

Le monde de ce début de XXI^e siècle se caractérise par son instabilité. Un ordre ancien a disparu, mais aucun autre n'a émergé (15).

Cette instabilité est d'abord de nature politique. Le monde est menaçant. Le climat des relations internationales est marqué par le passage d'un monde de la confiance à un monde de la défiance, d'un monde de la coopération à un monde de la confrontation, d'une diplomatie d'inclusion à une diplomatie d'exclusion (16). Ne sommes-nous pas revenus à une sorte de guerre froide ? D'un côté, les Etats-Unis et les autres pays occidentaux sont tentés d'intervenir tous azimuts, mêlant raisons humanitaires et stratégiques (17) ; de l'autre, la Russie et la Chine, soucieuses de stabilité, font du droit international un rempart d'immobilisme.

L'instabilité a également une dimension économique. Dans un monde déboussolé par cinq années de crise ininterrompue, la nécessité d'une collaboration internationale plus poussée se fait plus grande. L'idée du renforcement de la coordination des grands pôles de la mondialisation destinée à parvenir à une gestion internationale des risques globaux à travers

(10) Maxime LEFEBVRE, « L'Union européenne peut-elle devenir une grande puissance ? », *Réflexeurope*, 2012, disponible sur le site Internet de la Documentation française.

(11) Roger COHEN, « The foreign policy divide », *International Herald Tribune*, 2 oct. 2012, p. 6.

(12) Hélène CARRÈRE D'ENCAUSSE, entretien « La Russie entre ancrage européen et destin asiatique », *Questions internationales*, n° 57, sept.-oct. 2012, p. 9.

(13) Bastien NIVET, « Crise ou déclassement ? Quand l'Europe inquiète à nouveau le monde », *Revue internationale et stratégique*, août. 2012, p. 20.

(14) Christophe JAFFRELOT, « Les Brics, futurs maîtres du monde ? », *Alternatives internationales*, janv. 2012, pp. 24-26.

(15) François HOLLANDE, Discours du Président de la République lors de la 20^e conférence des ambassadeurs, Paris, 27 août 2012, disponible sur le site Internet www.elysee.fr.

(16) Bertrand BADIE, « La diplomatie d'exclusion », *La Croix*, 17 juil. 2012, p. 23.

(17) Collectif (Jacques BÉRÈS / Mario BETTATI / André GLUCKSMANN / Bernard KOUCHNER / Bernard-Henri LÉVY), « Assez de dérobades : il faut intervenir en Syrie ! », *Le Monde*, 23 oct. 2012, p. 20.

des logiques universelles formelles (FMI, Banque mondiale...) ou de clubs informels (G8, G20, G2) fait son chemin. En dépit de cette pression, le monde évolue entre repli sur l'Etat et coopération entre Etats.

L'instabilité prend enfin une dimension sociale, résultante de la crise économique et financière qui perdure. Nous sommes entrés dans « *la mondialisation de l'inégalité* » (18), inégalité qui a un prix (19). Cette crise prend différentes formes : tendance au repli sur soi, retour du nationalisme, conflit entre égoïsmes nationaux et intérêt général, développement de nouvelles formes de mobilisation. Les symboles d'une rupture entre le politique et la société (20) que sont le Tea party, les Indignés, les mouvements « Occupy » et « Dégage » ou encore l'« Hactivisme » (Anonymous) utilisent souvent comme vecteurs les réseaux sociaux.

L'instabilité contribue à la contestation.

Une phase de contestation

La fin de l'affrontement Est-Ouest n'a pas débouché sur le meilleur des mondes de Candide. Bien au contraire, on assiste à une triple contestation de l'ordre ancien.

La première contestation est celle de la place des puissances. Au duopole américano-soviétique fondé sur un rapport de forces symbolisé par l'équilibre de la terreur fait place, après un bref moment unipolaire, un oligopole fondé sur d'autres règles plus complexes. La fin de la bipolarité n'a fait qu'aggraver les choses, là où on pensait qu'elle aurait dû les faciliter.

La deuxième contestation tient à la contestation, par les puissances émergentes, de leur place réduite dans la gouvernance mondiale et du déficit d'adaptation des structures internationales au rééquilibrage de la puissance. On assiste à une contestation de la vision occidentale des relations internationales. Les Occidentaux ont perdu le monopole de l'histoire du monde (Hubert Védrine). Le sentiment anti-occidental et singulièrement anti-américain n'a jamais été aussi vigoureux dans le monde arabe. L'idée se répandait qu'on allait assister à la victoire du *soft power* de la séduction sur le *hard power* de la coercition, à la naissance d'une « *raison de système* » qui se substituerait progressivement à une « *raison d'Etat* » (21). Tel n'est pas le cas.

La troisième forme de contestation concerne la mise en œuvre des règles de la société internationale. Vilipendés, affaiblis, en quête d'identité pour beaucoup, les Etats ont survécu et se sont même démultipliés. Ils n'hésitent pas à éviter ou à contourner les organisations internationales s'ils estiment

(18) François BOURGUIGNON, *La Mondialisation de l'inégalité*, Seuil, 2012.

(19) Joseph STIGLITZ, *Le Prix de l'inégalité*, éditions LIL, 2012.

(20) Bertrand BADIE, « La politique en perte de sens », in *La Cassure. L'Etat du monde 2013*, La Découverte, 2012.

(21) Andrew HURRELL, « Récit d'émergence : la fin du Tiers Monde ? », *Critique internationale*, juil.-sept. 2012, p. 24.

que tel est leur intérêt (22). Le droit international est devenu ou redevenu, pour eux, un instrument individuel plutôt qu'un cadre collectif et une logique de coalitions *ad hoc*, d'alliances potentielles d'intérêts, tend à se substituer aux disciplines communes.

Cette mutation du monde conduit à la quête d'un nouveau mode de régulation des relations internationales.

UN MONDE EN QUÊTE DE RÉGULATION : L'ÉTRANGE CONCERT

En dépit d'une diversité des modes de régulation, une constante s'impose : l'importance de la fonction de négociation.

Diversité des modes de régulation : « l'archipel de la gouvernance mondiale »

On ne peut confondre la gouvernance et le désir de gouvernance.

Le désir de gouvernance

La fin de la Guerre froide a vu le renforcement des institutions multilatérales pour répondre à des problèmes de plus en plus complexes. Au-delà des critiques formulées à l'encontre des faiblesses d'une approche multicentrique des relations internationales subsiste la perception d'un besoin croissant de régulations universelles (ONU) et régionales (Union européenne) et prévaut le sentiment qu'aucun problème international ne peut être réglé sans solutions collectives (23). Tel est le constat dressé par François Hollande : « elle [la France] sait qu'aucun Etat, aussi puissant soit-il, ne peut régler les urgences, mener le combat pour le développement, venir à bout de toutes les crises. Aucun Etat ne le peut, mais en revanche, si nous sommes ensemble, alors nous serons à la hauteur de nos responsabilités. La France veut que l'ONU soit le centre de la gouvernance mondiale » (24). Des problèmes de plus en plus nombreux sont discutés et réglés dans des cadres multilatéraux par une multiplicité d'acteurs : Etats, organisations non gouvernementales, organisations intergouvernementales... Il faut en permanence rechercher des compromis sur les intérêts qui sont, souvent au départ, antagonistes. La crise économique et financière rend visible l'émergence d'une nouvelle gouvernance mondiale destinée à concilier un fonctionnement souple du système mondial et l'interdépendance économique des pays. Le G20 constitue la première pierre de cette nouvelle gouvernance.

(22) Serge SUR, « Les organisations internationales : dynamiques et désenchantements », *Revue générale de droit international public*, n° 2012-3, p. 667.

(23) Serge SUR, « La régulation juridique des relations internationales vingt ans après », *Annuaire français de relations internationales*, vol. XIII, 2012, pp. 63-64.

(24) François HOLLANDE, Intervention devant la 67^e session de l'Assemblée générale des Nations Unies, New York, 25 sept. 2012, disponible sur le site Internet www.elysee.fr.

Aujourd'hui, les rôles paraissent distribués. Aux Nations Unies au G19, le politique, au G8, le traitement routinier des sujets de fond économiques, au G20, les problèmes économiques urgents comme de long terme (25). La gouvernance mondiale s'organise entre le « *dur* » (les Etats), le « *liquide* » (l'Union européenne) et le « *gazeux* » (les institutions internationales, le G8 et le G20), pour reprendre la formule de Pascal Lamy.

La gouvernance réelle

Soyons réalistes, la création d'un gouvernement mondial n'est pas à l'ordre du jour. Le système international semble trouver les bases de sa paralysie dans un défaut de mode de régulation qui conduit à accumuler les conflits (26). Nous assistons à un déclin du multilatéralisme onusien, qu'il s'agisse de l'action du Conseil de sécurité (trois vetos de la Russie et de la Chine sur des projets de résolution occidentaux sur la crise syrienne) ou de l'Assemblée générale (avec les échecs, à un mois d'intervalle, de la conférence Rio+20 sur l'environnement en juin 2012 et de la conférence sur un traité sur le commerce des armes à New York en juillet 2012). Toutes les négociations sur la finance et les monnaies au sein du G20, sur le commerce au cours du Cycle de Doha de l'Organisation mondiale du commerce, sur l'environnement depuis Rio ont échoué.

Les effets combinés de la mondialisation et de l'effondrement du système bipolaire mettent à rude épreuve les capacités des organisations formelles à résoudre les problèmes et favorisent le repli sur les groupes « G », au statut incertain. La création des groupes « G » traduit l'existence d'un ordre mondial hiérarchique, organisé, dirigé par ses unités les plus puissantes (27). En fin de compte, l'action collective reste morcelée. Un concert des puissances est la condition nécessaire et suffisante d'une gouvernance mondiale efficace. En réalité, il ne s'agit que d'un « *fantôme de gouvernance* » (Serge Sur). Le monde ne peut se passer des Etats pour assurer un minimum de régulation, que ce soit dans le domaine des conflits internationaux, des problèmes de l'environnement, de développement. En un mot, les Etats font de la résistance (28).

(25) Alain DEJAMMET, *L'Archipel de la gouvernance mondiale. Onu, G7, G8, G20...*, Dalloz, 2012, p. 108.

(26) Bertrand BADIE, « Les diplomaties bloquées », *La Croix*, 15 oct. 2012, p. 27.

(27) Jochen PRANTL, « Les mutations de la gouvernance mondiale : pays émergents et groupes "G" », *Critique internationale*, juil.-sept. 2012, p. 49.

(28) Samy COHEN, *La Résistance des Etats. Les démocraties face aux défis de la mondialisation*, Seuil, 2003.

Unicité des méthodes d'action : le retour de la diplomatie et du diplomate

Depuis la fin du XX^e siècle et plus encore depuis le début du XXI^e siècle, le temps de la négociation permanente s'ouvre (29). Il se caractérise par le retour de la diplomatie et du diplomate.

Le retour de la diplomatie

La mondialisation renforce la nécessité de la diplomatie, concept pris dans son acception la plus large. Le rôle de la diplomatie est d'éviter que le monde devienne par trop chaotique et aléatoire. La diplomatie prend en compte les réalités que sont les forces et les intérêts en présence et non pas des sentiments et des rêves. Comme la nature, elle a horreur du vide. Dans cette démarche que connaissent bien les diplomates, « *le langage a une grande importance, non seulement pour les écrivains, mais pour les peuples et pour les Etats. Les guerres, en un certain sens, ce sont des erreurs de syntaxe* » (30). Pour relever ce défi, nous n'avons pas le droit de renoncer à la diplomatie parce qu'elle aurait déçu. Elle reste la seule réponse dans un monde imparfait.

Aujourd'hui, la fonction de négociation, entendue comme une méthode, comme un style, est devenue de plus en plus prégnante et complexe au XXI^e siècle. Dans un monde en mutation et fragile, la densité de négociation est un facteur de stabilité. La négociation multilatérale se développe en envergure, en complexité, en importance. A côté des Etats apparaissent des acteurs non gouvernementaux multiples et insaisissables qui compliquent le champ traditionnel de la négociation classique. Et là encore, c'est le principe de réalisme qui doit l'emporter, à savoir que le vrai talent pour un négociateur consiste à opérer dans les limites de ce qu'autorise une situation donnée. La négociation apprend à définir sa position par rapport à ses capacités réelles, non à partir de possibilités virtuelles. « *Une puissance ne négocie utilement, qu'autant qu'elle aura la sagesse de ne former que des entreprise au-dessous de ses forces* » (31). Pour conduire les négociations, on fait le plus souvent appel à des diplomates.

Le retour du diplomate

La mondialisation renforce également la nécessité du diplomate. Avec l'augmentation du nombre des acteurs et des défis, il y a nécessité d'une grande capacité à négocier avec une multitude de partenaires dans des

(29) Samy COHEN, « L'art de gérer les turbulences mondiales », introduction de *Les Diplomates. Négocier dans un monde chaotique*, Autrement, 2002, p. 15.

(30) Curzio MALAPARTE, *Kaputt*, Denoël, 1946, p. 428.

(31) Abbé DE MABLY, *Des principes de négociation pour servir d'introduction au droit public de l'Europe fondé sur les traités*, 1767, pp. 24-25.

négociations qui interagissent. On a plus que jamais besoin de vrais spécialistes de la négociation, quel que soit le domaine concerné. La diplomatie est par nature une spécialité transversale. C'est un métier en soi que de savoir comment gérer les relations entre les pays, surtout quand il y a plusieurs négociations simultanées. Il faut effectuer une synthèse pour savoir où est la marge de manœuvre, où il faut hiérarchiser des objectifs, construire des alliances. C'est parce que les relations internationales explosent qu'on a besoin de diplomates, professionnels et polyvalents, compétents dans deux ou trois spécialités dominantes. L'évolution du monde ne les rend pas caducs, loin de là (32). L'art de la négociation s'exerce désormais avant tout dans les institutions internationales. Une négociation n'est jamais que le développement, l'aboutissement, voire le couronnement d'un processus diplomatique. Il est d'abord la recherche et l'établissement d'un dialogue, à charge pour le diplomate d'en assurer la permanence afin de rendre possible l'ouverture de négociations, quand l'opportunité ou la nécessité le dictent. La négociation est au cœur du métier diplomatique, la négociation avec tout ce qu'elle implique de connaissance des êtres et des choses et d'instruments adaptés à l'exercice d'une fonction, sur laquelle repose depuis l'origine des temps l'instauration de relations pacifiques entre les peuples et les nations. Définie ainsi, la finalité du métier diplomatique est pérenne. Seules les conditions de son exercice changent (33).

Dans un monde en perpétuelle mutation, il est indispensable de se remettre en question pour se repositionner. Il ne s'agit pas d'un problème du passé, mais d'un défi pour l'avenir.

UNE FRANCE EN QUÊTE D'INFLUENCE : L'ART DE LA FUGUE

Dans *Le Prince*, Machiavel écrit : « ceux qui ne savent pas changer de méthode lorsque les temps l'exigent [...] se perdent dès que celle-ci [la Fortune] vient à changer ». Pour la France, préserver son influence devrait s'opérer en deux temps consécutifs, celui du diagnostic et celui du remède.

Diagnostic : cessons de vivre dans le déni !

La France, « *puissance d'influence* », est en perte d'influence, perte dont il faut être conscient pour être en mesure de la compenser.

(32) Hubert VÉDRINE, « Le monde va rester dur », in *Les Diplomates. Négocier dans un monde chaotique*, Autrement, 2002, p. 73.

(33) François SCHEER, « Au temps du monde fini », in *Les Diplomates. Négocier dans un monde chaotique*, Autrement, 2002, p. 23.

Une relative perte d'influence : du mythe à la réalité

Le mythe de la France « *puissance mondiale* » (François Hollande), qui estime avoir une place spécifique à tenir dans le monde, s'organise autour de deux axes.

Le premier axe, objectif, est décliné par Laurent Fabius, qui énumère les atouts indéniables dont la France dispose sur la scène internationale : langue, culture, souci d'universalisme... (34). Ils se traduisent par notre siège permanent au Conseil de sécurité de l'ONU, notre appartenance au club des cinq puissances nucléaires définies par le Traité de non-prolifération, notre place de cinquième puissance mondiale, notre appartenance au G8 et au G20, notre importante contribution aux opérations de maintien de la paix, notre deuxième réseau diplomatique au monde...

Le second axe est subjectif. Tous ces atouts feraient de la France une « *puissance d'influence* », comme le souligne une fois encore le Ministre : « *plutôt que de hard power ou de soft power, je préfère parler pour la France d'influential power, d'une puissance d'influence. La France est à la fois une puissance singulière et universelle* » (35). Il précise plus tard sa pensée : « *au total, je constate pour m'en réjouir que la France exerce aujourd'hui, aux Nations Unies, une influence nettement plus forte que son seul poids* » (36). Encore faut-il se mettre d'accord sur l'acception de ce terme, tant il est vrai que les ambiguïtés en la matière sont nombreuses. L'influence est difficile à mesurer ; la capacité d'influence est toujours largement tributaire de la puissance. L'affaiblissement de cette dernière ne la conduit-elle pas inévitablement à une certaine marginalisation ? (37) La diplomatie du verbe, où l'effet d'annonce remplace l'action, ne suffit plus à masquer les contradictions qui minent la France et à compenser sa perte d'influence dans le monde et en Europe. Trop souvent, nous sommes dans le « *déni de réalité* ». Ce qui était reproché hier à Nicolas Sarkozy par *The Economist* (38) l'est aujourd'hui à François Hollande (39). Nous préférons souvent emprunter l'autoroute de la facilité avant de nous heurter au mur de la réalité.

La réalité est-elle aussi idyllique ? Rien n'est moins sûr. En politique étrangère, il n'y a pas de droits, ni de position acquis. Il faut avoir de la puissance avant de la faire peser. Le déclin est toujours relatif. Il en va ainsi de celui de la France comme d'autres puissances. Aucun empire ne peut affirmer sa puissance sans une économie forte. Deux facteurs

(34) Audition de Laurent FABIOUS, ministre des Affaires étrangères, devant la Commission des Affaires étrangères de l'Assemblée nationale, 17 juil. 2012.

(35) Laurent FABIOUS, « Sur la Syrie, la France est favorable à ce que la CPI soit saisie », *Le Monde*, 30 mai 2012, pp. 1-3.

(36) Laurent FABIOUS, « ONU : la France pour un compromis nouveau », *Le Figaro*, 27 sept. 2012, p. 17.

(37) Vincent DESPORTES, « L'Europe de la défense, un impératif absolu », *Défense nationale*, n° 753, oct. 2012, p. 35.

(38) « France in denial », *The Economist*, 31 mars 2012, p. 17.

(39) « The time-bomb at the heart of Europe. 14 pages special report in France », *The Economist*, 17 nov. 2012.

modifient la place de la France dans le monde, tous deux dans le sens d'une diminution de sa capacité : la fin du monde multipolaire et la fin du monopole occidental de la puissance qui affecte notre pays par ricochet. Pour la France, la première condition du succès est de se redresser économiquement (40). La dégradation de sa situation économique entame son crédit sur la scène internationale et en Europe. Sur le plan commercial, la France s'efface peu à peu des écrans radars du commerce mondial. Sur le plan financier, après Standard and Poor's en janvier 2012, l'agence Moody's lui retire le triple A en novembre 2012. Sur le plan humanitaire, son aide est souvent dérisoire. Sur le plan extérieur, la diplomatie française ne va-t-elle pas se diluer dans la diplomatie européenne mise en place depuis le Traité de Lisbonne (41) ? Sur le plan militaire, les coupes sombres qui frappent le ministère de la Défense ne vont-elles pas nous conduire à accepter une forme de déclassement par une révision à la baisse de nos ambitions stratégiques (42) ? Et puis l'érosion constante du français dans le monde à la faveur de l'anglais, en dépit des discours volontaristes à l'occasion du dernier sommet de la Francophonie (Kinshasa, 13-14 octobre 2012) (43). Tous ces faits révèlent le décalage entre l'idée que la France se fait d'elle-même et l'influence qu'elle exerce réellement sur la planète.

L'émergence d'un autre monde suppose la recherche d'approches différentes. A trop se laisser porter par la logique de sa géographie et ses rêves de puissances, la France s'embarque au-delà de ses possibilités (44).

*Une relative perte de boussole :
de la carence stratégique à la faiblesse tactique*

Qu'en est-il au niveau stratégique ? Ambitieuse dans son discours, la politique étrangère de la France ne dispose pas d'une stratégie pensée au plus haut niveau. A vrai dire, il semble que ce ne soit jamais le moment de penser. La multiplication des effets d'annonce ne masque-t-elle pas un sentiment d'infériorité sous le manteau de la grandeur ? Comme le relève Charles Cogan, « *l'histoire de la France depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale est celle d'une dialectique entre indépendance et multilatéralisme ; une dialectique qui est jouée sur fond de manque de moyens pour assurer une politique étrangère de plus en plus ambitieuse* » (45). La réduction de nos moyens diplomatiques et militaires ne nous impose-t-elle pas les conditions d'expression de notre volonté politique ? La 20^e conférence des ambassadeurs est placée sous le signe de la diplomatie économique. Ou bien

(40) Nicolas BAVEREZ, *Réveillez-vous !*, Fayard, 2012.

(41) Imerio SEMINATORE, « Le Traité de Lisbonne, le Service européen pour l'action extérieure et la politique globale de l'Union européenne », *Etudes internationales*, vol. XLIII, n° 2, juin 2012, pp. 147-161.

(42) Camille GRAND, « Défense : l'heure des choix », *Le Figaro*, 11 sept. 2012, p. 17.

(43) François HOLLANDE, Discours du Président de la République à l'occasion du sommet des chefs d'Etat et de gouvernement de la Francophonie, Kinshasa, 13 oct. 2012.

(44) Alain MINC, *L'Ame des nations*, Grasset, 2012, p. 111.

(45) Charles COGAN, *Diplomatie à la française*, Jacob Duvernet, 2005, p. 98.

sous celui de la « *diplomatie des économies* » (46) ? Il revient aux hommes politiques de fixer des objectifs à atteindre aux diplomates qui développent leur méthodologie pour s'en approcher. Il n'y a pas de négociation possible sans objectifs précis. En avoir une vision claire est un exercice difficile, qui suppose une bonne préparation des négociateurs. « *Il y aurait danger à voir dans la négociation une tactique seule. En tant qu'expression d'une politique, la négociation applique et implique une stratégie : c'est le cas lorsqu'elle se trouve au service d'un dessein, c'est-à-dire d'une pensée ordonnée et volontaire, animée par une vision à longue échéance d'enjeux fondamentaux et durables* » (47). Or, nous sommes mal préparés au développement de la diplomatie multilatérale depuis 1945 et à la négociation *largo sensu*. Alors qu'il est inscrit dans la culture militaire, le « *retour sur expérience* » (« *retex* » en jargon militaire) est peu pratiqué par les diplomates. Cela étant, il n'est pas interdit d'apprendre des erreurs du passé pour éviter qu'elles ne se reproduisent. De nos jours, la négociation n'est plus simplement l'affaire des diplomates.

Qu'en est-il au niveau tactique ? Trop souvent, les négociateurs français lancés dans l'arène internationale découvrent, dérouterés et désemparés, qu'ils ont « *affaire aux complexités, duplicités et manœuvres, subtiles jusqu'à devenir perverses, d'une politique qui semblait avoir hérité des sérails turcs et même de Byzance, ses circonvolutions serpentine*s » (48). La littérature générale fournit de bonnes expériences de négociation. Ce n'est pas un hasard si les analyses les plus pertinentes sont le fait de diplomates : *La Guerre de Troie n'aura pas lieu* (49), *Saint-Germain ou la négociation* (50), *La Grande Conférence* (51), *L'Homme à la colombe* (52), *Supplément au voyage en Onusie* (53), *La Dernière Conférence* (54)...

A l'évidence, il faudrait disposer de plus d'hommes et de femmes parfaitement rompus à la chose internationale. Cela passe par une parfaite connaissance de la politique étrangère de la France, mais aussi par une parfaite maîtrise de cet art que constitue la conduite de la négociation. L'étude des relations internationales fait peu de place à la négociation proprement dite, c'est-à-dire isolée de la politique qui l'inspire. La négociation est une des techniques diplomatiques sur laquelle il y a le moins et le plus à dire tant la matière est rétive à toute théorie. Ramener la négociation à des règles théoriques est impossible et vain tant elle est un art fait d'observation, de déduction, de synthèse, dans lequel l'expérience

(46) « Affaires étrangères : la CFDT dénonce "l'opacité" sur les projets d'économie », 27 août 2012, disponible sur le site Internet www.lepoint.fr.

(47) Alain PLANTEY, *La Négociation internationale au XXI^e siècle*, CNRS Editions, 2002, p. 86.

(48) Shatam BOGAT / ROMAIN Gary, *Les Têtes de Stéphanie*, Gallimard, 1974, p. 216.

(49) Jean GIRAUDOUX, *La Guerre de Troie n'aura pas lieu*, Grasset, 1935.

(50) Francis WALDER, *Saint-Germain ou la négociation*, Gallimard, 1958.

(51) Jacques DE BOURBON-BUSSET, *La Grande Conférence*, Gallimard, 1963.

(52) Fosco SINIBALDI / Romain GARY, *L'Homme à la colombe*, Gallimard, 1984.

(53) Alain DEJAMMET, *Supplément au voyage en Onusie*, Fayard, 2003.

(54) Marc BRESSANT / Patrick IMHAUS, *La Dernière Conférence*, De Fallois, 2008.

personnelle et l'intuition sont aussi importantes que le droit et les usages (55). Au niveau européen, il y a nécessité permanente de s'adapter sans cesse à de nouveaux interlocuteurs au fur et à mesure des élargissements, aux nouvelles structures européennes (Service européen d'action extérieure). A l'échelon universel, la mondialisation accélère le changement du profil des négociateurs français, rendant « *délicate* » et « *instable* » leur situation (Hubert Védrine). Comment compenser ces handicaps qui ne font que s'accroître au fil des ans ? Ne rien faire, ce serait ajouter l'erreur de diagnostic au manque de courage.

Un remède hardi : préparons l'avenir !

A crise historique, réponse historique : il est devenu urgent et nécessaire de s'accorder sur une démarche conceptuelle avant de décliner son mode opératoire.

Une démarche conceptuelle : sa déclinaison en deux dimensions

La définition d'un cadre stratégique clair et pérenne est essentielle. L'évaluation de notre politique étrangère doit être sans complaisance. Avons-nous encore une politique étrangère ? Quels sont les sept péchés capitaux de la politique étrangère de la France ?

Le premier péché tient au concept même de politique étrangère avec un grand « P », qui pose problème. La confusion entre politique étrangère (stratégie) et diplomatie (tactique) sert trop souvent d'expédient (56). Il est peu étonnant que notre action donne parfois le sentiment d'une certaine incohérence en raison d'une vision urgentiste. Il faut en finir avec les politiques de communication qui tiennent lieu de politique étrangère. Une sorte de « *fermeté de répétition* » semble tenir lieu de politique étrangère.

Le deuxième péché est la « *grandeur* » de la France. La France maintient un discours de puissance déconnecté de ses moyens d'influence et d'action réels (réduction du budget de 2,7 % et suppression de 184 emplois temps plein ou ETP au ministère des Affaires étrangères en 2013 (57)). Cessons de diminuer les moyens de notre politique étrangère et de défense si on veut que la France conserve son rang sur la scène internationale (58). Définissons les priorités de la politique étrangère afin d'assurer l'adéquation des moyens à ses ambitions.

(55) Alain PLANTEY, *op. cit.*

(56) Guillaume BERLAT, « Bilan de la politique étrangère de Nicolas Sarkozy (2007-2012). La confusion des genres », *Annuaire français de relations internationales*, vol. XIII, 2012, pp. 285-304.

(57) Ministère français des Affaires étrangères, Communiqué sur la présentation du projet de loi de programmation pluriannuelle des finances publiques 2013, 1^{er} oct. 2012, disponible sur le site Internet www.diplomatie.gouv.fr.

(58) Thierry DE MONTBRIAL, « Arrêtons de diminuer les moyens de la politique étrangère », disponible sur le site Internet acteurspublics.com, 30 mai 2012.

Le troisième péché concerne la « *diplomatie d'influence* » de la France. Commençons par faire justice d'une idée reçue : « *l'influence est un concept flou, bien difficile à mesurer. C'est pourquoi, lorsqu'on en parle, mieux vaut préciser un certain nombre de choses* » (59). Lorsqu'elle acceptera le nouveau monde issu de la mondialisation, la France pourra enfin entrer dans le XXI^e siècle et transformer sa « *diplomatie d'héritage* » en « *diplomatie d'influence* ».

Le quatrième péché concerne le messianisme de la France : avant de donner des leçons à la terre entière, elle doit devenir un exemple de réussite économique et sociale. La meilleure illustration de la vertu est l'exemple.

Le cinquième péché a trait à la voix de la France. Alain Juppé déclare : « *je quitte le Quai d'Orsay fort d'une certitude... celle que la voix de la France est attendue et entendue de par le monde* » (60). La voix de la France est souvent inaudible.

Le sixième péché est relatif à l'image d'Epinal de la France « patrie des droits de l'homme ». Si nos bons sentiments sont éminemment respectables, ils ne font pas une politique étrangère. Pour Oscar Wilde, « *s'il y avait moins de compassion dans le monde, il y aurait aussi moins de problèmes* ». Cette manie de vouloir exporter les droits de l'homme à la pointe des baïonnettes date de la Révolution. Plutôt que de prétendre incarner la conscience universelle en légiférant sur l'histoire des autres pays, notre pays serait mieux inspiré de travailler en priorité à la réunification de la nation française, particulièrement fragmentée.

Le septième péché concerne la capacité de la France à inventer l'avenir. Notre politique étrangère suffoque par court-termisme. Le court terme finit même par dicter sa loi aux politiques. L'action publique au sens large n'intègre pas suffisamment de démarche prospective. Certains vont jusqu'à dénoncer le « *grand vide de la pensée stratégique* » (61). Cette carence a empêché les diplomates d'anticiper les révolutions qui pointaient dans les pays arabes au début de l'année 2011 et l'effondrement de l'URSS dans les années 1990. De l'impossibilité de prévoir, on déduit alors trop souvent celle de prévoir (62) dans un contexte général de « *dissolution des certitudes* ». Une fois la question stratégique éclaircie, sa déclinaison tactique sera facilitée.

La déclinaison tactique consiste à accroître la capacité de mouvement au niveau diplomatique en nous lançant dans un exercice de lucidité, dans un effort d'introspection. Il nous faut remettre tout à plat, sans oublier le passé mais sans en être esclave. Il faut nous efforcer de penser autrement, anticiper, chercher les solutions originales. *De facto*, les crises précipitent

(59) Samy COHEN, *La Résistance des Etats...*, op. cit., p. 77.

(60) Alain JUPPÉ, « La voix de la France est attendue et entendue », *Le Figaro*, 14 mai 2012, p. 22.

(61) Nathalie CETTINA, « Comprendre et appréhender le risque terroriste : les faiblesses françaises de la prospective », *Sécurité globale*, été 2012, p. 92.

(62) Francis GUTMANN, *Changer de politique. Une autre politique étrangère pour un monde différent*, Riveneuve Editions, 2011, p. 372.

les choix ; elles forcent à répondre à des questions latentes. Toutefois, souvenons-nous de l'avertissement que lançait Henry Kissinger : « *la nécessité peut servir d'impulsion à une politique mais elle n'en définit pas obligatoirement les moyens* » (63). Une méthode n'est pas une politique ; une méthode permet de réussir une politique. Cette démarche suppose un *aggiornamento* de nos méthodes. Les conclusions de Laurent Fabius lors de la 20^e conférence des ambassadeurs sont parfaites : « *la profondeur du temps long, le sens de la durée, la capacité d'anticipation, la vision pour préparer et planifier sont des vertus essentielles à l'action publique* » (64). Cette déclaration est pétrie de bons sentiments. Sera-t-elle mise en œuvre ? Là est la vraie question. La réforme de la Direction de la prospective envisagée par Laurent Fabius n'augure rien de bon (65). L'influence du Quai d'Orsay repose sur un atout principal : la possibilité pour les diplomates de déployer leurs talents de négociateurs. Utilisons cet outil à plein au lieu de le dénigrer comme ce fut souvent le cas au cours des dernières années. Une stratégie diplomatique ne se construit pas en additionnant des petites préoccupations (diplomatie économique, diplomatie des droits de la femme (66), lutte contre la peine de mort, violences faites aux enfants, droits des LGBT...). Après plusieurs années d'ambiguïté, la France doit trancher les nœuds gordiens qui la ligotent.

Un mode opératoire : sa déclinaison en trois dimensions

La première dimension, de nature systémique, s'organise autour de trois propositions. La première proposition consiste à repenser notre approche globale de la négociation : pourquoi ne pas utiliser le concept de « *knowledge development* », approche systémique utilisant un outil de partage de la connaissance (67) ? Il vise à anticiper les réactions et interactions des systèmes entre eux et face à un problème externe. Même s'il est considérable, ce travail devra s'appuyer sur des priorités stratégiques et politiques clairement définies pour cibler nos priorités. Souvenons-nous que « *l'action diplomatique ne vise que l'écume des jours. Elle n'est qu'arrangements au second degré. Elle ne touche pas au fond des choses. Elle est de l'ordre du comment, pas du pourquoi* » (68). La deuxième proposition consiste à créer une véritable culture de la négociation. A la différence d'autres pays, en particulier ceux du nord de l'Europe, il n'existe pas dans notre pays de culture de la négociation, de culture du compromis, pas plus dans le domaine

(63) Henry KISSINGER, *De la Chine*, Fayard, 2012, p. 210.

(64) Laurent FABIUS, Conclusions du ministre français des Affaires étrangères lors de la 20^e conférence des ambassadeurs, 29 mai 2012.

(65) Franck RENAUD, « Quai d'Orsay : malaise à la direction de la prospective », disponible sur le site Internet www.lepoint.fr, 24 oct. 2012.

(66) Najat VALLAUD BELKACEM, « Une diplomatie du droit des femmes », *Libération*, 13 sept. 2012, p. 22.

(67) Christophe LIBERT, « Le concept "knowledge development" et l'approche globale », *Défense et sécurité internationale*, n° 82, juin 2012, pp. 55-61.

(68) Dominique DECHERF, *Couleurs. Mémoires d'un ambassadeur de France en Afrique*, Pierre Galodé Editeurs, 2012, p. 19.

intérieur qu'extérieur : nous vivons dans une société de l'affrontement, une société d'autorité et non de consensus. La troisième proposition consiste à nous préparer le plus en amont à l'exercice de négociation. La bataille de la diplomatie française est avant tout celle des idées. La langue française doit retrouver sa capacité à « *dire des choses qui ne se disent pas ailleurs, des choses neuves et audacieuses* » (69). La France doit redevenir une puissance de proposition plutôt que de *statu quo*. La diplomatie est devenue réactive, elle réagit au coup par coup aux événements. Même si la négociation exige une constante adaptation à une conjoncture mouvante, elle suppose au départ de disposer d'une bonne stratégie politique.

La deuxième dimension, de nature humaine, est fondamentale. Comme disait Jean Bodin, « *il n'est de richesse et de force que d'hommes* ». La diplomatie est d'abord affaire de compromis et les diplomates sont peut-être les mieux placés pour occuper une place de choix dans les structures destinées à former les futurs négociateurs. Même si les thèmes varient, les diplomates, comme les internistes en médecine, sont des spécialistes de l'ensemble des négociations et des interactions. La négociation requiert un savoir-faire en soi. Il est urgent de développer une formation à la négociation aujourd'hui pratiquement inexistante au sein de l'État. Le manque d'expérience internationale amène certains hommes politiques à rechercher un succès rapide, à placer leur avantage personnel devant celui de l'État. Les élus, nationaux et plus encore locaux, n'ont souvent ni le goût, ni le sens de la politique étrangère. Les administrations nationales n'ont pas toujours la même conception des méthodes et objectifs de la négociation internationale face à des organismes internationaux dont les compétences et les moyens s'élargissent. Il est urgent de nous doter d'un outil performant permettant de former les femmes et les hommes à toutes les techniques de la négociation bilatérale, multilatérale. L'ambassadeur Jacques Leprette, l'un des pionniers en France de la diplomatie multilatérale, soutenait qu'elle est un métier en soi (70). « *Les Français d'aujourd'hui, et donc leurs dirigeants et leurs négociateurs, ont du mal à arbitrer, ou plutôt à hiérarchiser, entre défense des intérêts nationaux, préservation de l'influence française dans le monde, poursuite de l'intégration européenne, propagation universelle des valeurs démocratiques, dont les implications se contredisent* » (71). Nous devrions confier la direction et la marche de cette structure à des hommes de l'art. Nous disposons au ministère des Affaires étrangères des talents nécessaires, sans oublier les anciens, dont l'expérience est irremplaçable.

La troisième dimension, de nature méthodologique, est incontournable. Si nous voulons prévenir la création d'une coquille vide, il est essentiel de s'accorder sur une méthodologie en distinguant les destinataires et le contenu de cette formation. Il faudrait mettre en place un système de

(69) Alain BADIOU/Jean-Claude MILNER, *Controverse. Dialogue sur la politique et la philosophie de notre temps*, Seuil, 2012, p. 171.

(70) Thierry DE MONTBRIAL, *L'Action et le système du monde*, PUF, 2012, p. 569.

(71) Hubert VÉDRINE, Préface de Charles COGAN, *Diplomatie à la française*, Jacob Duvernet, 2005, p. 11.

formation initiale mais aussi continue aux réalités internationales, ouvert aux diplomates comme aux non-diplomates. L'Académie de la négociation internationale serait chargée d'assurer la formation de tous les cadres appelés à négocier (ministres, diplomates, fonctionnaires des autres administrations que le ministère des Affaires étrangères, parlementaires et élus locaux impliqués dans des activités de négociation au sein d'organisations régionales ou internationales, voire représentants de la société civile ...). Le contenu de la formation reposerait sur deux modules principaux. Un module général serait consacré à l'étude de la politique étrangère de la France, permettant de faire une pédagogie des auditeurs et des décideurs. Négociateur apprend à concevoir. Un module spécifique serait consacré à l'étude de la négociation *per se*, ainsi qu'à toutes ses arcanes. Afin qu'elle s'adapte aux réalités d'un monde en perpétuelle mutation, il conviendrait de développer au sein de cette structure une activité de recherche sur la négociation internationale adossée au monde universitaire, aux *think tanks* et aux praticiens. Faute d'un tel choix, nous allons au-devant de graves déconvenues qui, ajoutées à la baisse constante de nos moyens (humains et financiers), contribueront à accélérer le déclassement, le décrochage de la France en Europe, d'abord par rapport à l'Allemagne et ensuite dans la sphère multilatérale au sein de laquelle se préparent les décisions qui engagent notre avenir.

* *

*

Un avenir nouveau reste à inventer. « *Il n'aura pas de précurseurs. On n'y rencontrera que des retardataires* », disait Jean Cocteau. Aurons-nous le courage de nous livrer à ce délicat exercice d'introspection ? Seul l'avenir nous le dira ! Il nous faudra accepter, enfin, « *d'affronter les vraies questions, au lieu d'essayer de nous tranquilliser à coups de vieilles lunes* » (72). Tout encore peut être sauvé : il suffit d'une boussole qui nous fait encore cruellement défaut tant dans le domaine de la politique étrangère que dans celui de la diplomatie. Il faut gérer le court terme, l'immédiat, tout en préparant l'avenir, le long terme. Prenons conscience de nos lacunes. L'art de la politique, comme celui de la diplomatie, est de rendre possible ce qui est nécessaire. Il faut se demander où aller, pour faire quoi, avec qui et avec quels moyens. Nous n'influencerons le concert des nations que si nous tirons toutes les conséquences de la mutation du monde au XXI^e siècle. Faute de quoi la politique d'influence, qui constitue le *mantra* de la diplomatie française depuis plusieurs années (73), ne sera qu'un slogan sans le moindre contenu, une sorte de politique de gribouille. La chose devient autrement sérieuse. La négociation ne doit pas rester un thème purement académique réservé à quelques initiés. Elle doit devenir un instrument

(72) Dominique DE VILLEPIN, *Seul le devoir nous rendra libres*, Cherche Midi, 2012, p. 54.

(73) Laurent FABIUS, Discours du ministre français des Affaires étrangères lors de la 20^e conférence des ambassadeurs, 28 août 2012, disponible sur le site Internet www.diplomatie.gouv.fr.

d'influence pensé au bénéfice de tous et donc de l'intérêt général. La nécessité d'une large réflexion autour de la négociation s'impose à brève échéance. La création d'une académie de la négociation internationale pourrait grandement contribuer à cet objectif. Aujourd'hui, elle constitue une ardente obligation.