

LES PAPIERS DE
RECHERCHE
DE L'ENA

Collection
ADMINISTRATION ET
GESTION PUBLIQUE

PR ENA AGP 2018-01



Faire carrière au ministère des affaires étrangères des Pays-Bas

ROBERT ZIMMERMAN

Résumé

La carrière au ministère des Affaires étrangères aux Pays-Bas

Qui sont les ambassadeurs qui représentent les Pays-Bas à Bruxelles, Washington, Paris ou à New York ? Et comment sont-ils arrivés là ? Qui sont les plus hauts fonctionnaires du ministère des Affaires étrangères (MAE) à La Haye, qui donnent les instructions aux ambassadeurs néerlandais envoyés dans le monde entier ? Quel est leur parcours et en quoi se distinguent-ils des autres diplomates ? Aux Pays-Bas comme en France, la diplomatie, c'est-à-dire la mise en œuvre de la politique étrangère, est faite par l'intermédiaire des diplomates, hauts fonctionnaires du MAE. Ces hauts fonctionnaires disposent d'un pouvoir important à la fois dans la formulation et dans l'application de la politique étrangère. Même dans un monde qui change et à l'heure où se posent nombre de questions sur la souveraineté et sur rôle des organisations internationales, une place très importante reste réservée aux représentants des États, les diplomates. Cette étude offre un regard inédit sur la sociologie de la carrière des diplomates néerlandais. Elle permet de comprendre comment ce pays influent sur le plan diplomatique (par rapport à sa taille) sélectionne ses représentants dans le monde.

Mots clés : Pays-Bas, ministère des affaires étrangères, diplomates, carrière, sociologie administrative

Career at the Ministry of Foreign Affairs in the Netherlands

Who are the ambassadors representing the Netherlands in Brussels, Washington, Paris or New York? And how did they get there? Who are the highest officials of the Ministry of Foreign Affairs (MAE) in The Hague, who give instructions to the Dutch ambassadors sent the whole world? What is their background and how do they distinguish themselves from other diplomats? In the Netherlands and France, diplomacy, i.e. the implementation of foreign policy, is done through the diplomats, high officials of the Foreign Ministry. These senior officials have considerable power both in the formulation and implementation of foreign policy. Even in a changing world and at a time when there are many questions about sovereignty and the role of international organizations, a very important place remains for state representatives, diplomats. This study offers a unique insight into the sociology of the career of Dutch diplomats. It allows the reader to understand how this influential county (relative to its size) selects its representatives in the world.

Key words: The Netherlands, ministry of foreign affairs, diplomats, career, administrative sociology

L'auteur

Né en 1978, diplômé de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et de l'Université d'Amsterdam, ancien élève de l'École Nationale d'Administration (promotion George Orwell), Robert ZIMMERMAN est nommé au ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas en 2009. Il est actuellement premier secrétaire à l'ambassade des Pays-Bas à Paris. Auparavant, de 2011 à 2014, il a été deuxième secrétaire à l'ambassade des Pays-Bas à New Delhi et de 2009 à 2011, rédacteur à la direction des finances au ministère des Affaires étrangères à La Haye. De 2006 à 2009, il était économiste/analyste au Centre de Développement de l'OCDE à Paris.

LES PAPIERS DE RECHERCHE DE L'ENA

Collection ADMINISTRATION ET GESTION PUBLIQUE

Faire carrière au ministère des affaires étrangères des Pays-Bas

PR ENA AGP 2018-01

ROBERT ZIMMERMAN

Retrouvez la publication sur :

<https://www.ena.fr/La-recherche-a-l-ENA/Publications/Collection-Les-papiers-de-recherche-de-l-ENA>

© ENA

Sommaire

1. Introduction	5
1.1. Cadre théorique	7
1.1.1. Socialisation	7
1.1.2. Habitus, capital et champ	8
1.1.3. Les élites aux Pays-Bas créées par les « corps d'étudiants »	9
2. Le ministère des Affaires étrangères néerlandais – son fonctionnement	11
2.1. Le système de grades au MAE	11
2.2. Le MAE néerlandais : <i>career based</i> et non pas <i>position based</i>	12
2.3. Le processus de recrutement au MAE néerlandais	13
2.4. Les règles formelles d'affectation	14
2.4.1. CPB1	15
2.4.2. CPB2	16
2.4.3. Conseil de leadership	16
2.5. Le pouvoir des membres du conseil SG/DG	16
2.6. L'organisation en DG du ministère et la « culture de carrière » dans chaque DG	17
2.6.1. Circuits	18
2.7. La culture interne du MAE néerlandais	19
2.8. Entre structure et agence	21
3. Analyse statistique des carrières au MAE	21
3.1. Description de la base de données	21
4. Conditions « sine qua non » pour faire carrière	24
4.1. Avoir de l'ambition	24
4.2. Faire preuve d'intégrité	25
4.3. Être fort dans le contenu	25
4.4. Avoir de la chance	26
4.5. Entre par <i>het klasje</i> et faire partie du <i>inner circle</i>	26
4.6. La question du genre	28
5. Le « jeu » de carrière	28
5.1. Construire son réseau	29
5.2. Construire sa réputation	31
5.3. Monter au niveau de directeur	34
5.4. Devenir directeur général ou secrétaire général	36
6. Conclusion	38
7. Bibliographie	39
8. Annexes	41
8.1. Liste d'entretiens	41
9. Glossaire	42

1. Introduction

Qui sont les ambassadeurs qui représentent les Pays-Bas à Bruxelles, Washington, Paris ou à New York ? Et comment sont-ils arrivés là ? Qui sont les plus hauts fonctionnaires du ministère des Affaires étrangères (MAE) à La Haye, qui donnent les instructions aux ambassadeurs néerlandais envoyés dans le monde entier ? Quel est leur parcours et en quoi celui-ci ressemble ou se distingue de celui des autres diplomates ?

Aux Pays-Bas comme en France, la diplomatie, c'est-à-dire la mise en œuvre de la politique étrangère, relève de la responsabilité des diplomates. Ces hauts fonctionnaires disposent d'un pouvoir important à la fois dans la formulation et dans l'application de la politique étrangère. Même dans un monde qui change, et à l'heure où se posent nombre de questions sur la souveraineté et sur le rôle des organisations internationales, une place très importante reste réservée aux représentants des États que sont les diplomates.

Les hauts-fonctionnaires du MAE néerlandais occupent des postes prestigieux qui leur confèrent un certain pouvoir. Ce pouvoir est potentiellement plus important encore que celui des fonctionnaires de même rang dans les autres ministères. La politique étrangère figure toujours au dernier rang des priorités de l'électorat et n'a que peu droit de cité dans les débats électoraux. La politique étrangère est dès lors définie par une petite élite politique mais demeure assez générale sur de nombreux sujets. Cela laisse une marge d'interprétation importante aux fonctionnaires chargés de sa mise en œuvre. Cette marge de manœuvre est parfois utilisée avec zèle par des fonctionnaires ambitieux. À cela se rajoute la distance géographique au ministère avec laquelle la plupart des diplomates travaillent, ce qui, bien que cette distance ait diminué avec le développement d'internet et des moyens de communication numériques, implique une certaine autonomie dans la prise de décision.

Les diplomates néerlandais ont potentiellement tous accès à l'emploi d'ambassadeur du Roi, lequel représente l'ensemble du Gouvernement à l'étranger. Tous les agents du MAE n'atteignent cependant pas ce poste, ce qui nous amène à nous interroger sur la manière dont les diplomates accédant aux positions de pouvoir sont sélectionnés.

Vu leur pouvoir et leur influence dans la formulation de la politique étrangère des Pays-Bas, et le fait que ce ne sont pas des élus mais des fonctionnaires, il est donc intéressant et important de savoir qui sont exactement les diplomates au MAE. Comment le recrutement fonctionne-t-il pour les plus hauts postes ? Si la bureaucratie d'un MAE s'apparente à une pyramide (Kessler, 2012), et que tous les nouveaux diplomates entrent par le bas¹, quels sont alors les mécanismes qui règlent l'ascension de ces derniers ?

Ces mécanismes sont-ils les mêmes dans toutes les directions générales (DG) du ministère ? Existe-t-il des facteurs qui viennent renforcer certains de ces mécanismes ? Selon quelles règles et procédures les hauts fonctionnaires de demain sont-ils sélectionnés ? Sur quels critères ? Ceux-ci sont-ils explicites et transparents ? Existe-

¹ L'entrée au MAE français se fait par concours direct, interne ou externe, ou en sortie de l'ENA. Aux Pays-Bas, la vaste majorité des nouveaux diplomates sont recrutés par une forme de concours en entrée de carrière, quand une minorité entre au ministère plus tard dans sa carrière.

t-il un « mode d'emploi » pour faire carrière, ou ces règles n'existent-elles que dans une conscience collective qu'il faut comprendre, décoder et interpréter ?

La présente étude vise à comprendre les aspects culturels, les règles, écrites et non-écrites, et les dynamiques qui jouent un rôle dans la progression de carrière des diplomates au MAE néerlandais.

Ce qui nous intéresse dans cette recherche, ce sont les processus informels et la sociologie de l'organisation. Il existe certes un système formel de carrière, des règles des publications de poste et des commissions d'attribution. Mais il existe aussi une réalité parallèle, un système informel de relations, de réputation, de règles non-écrites, des choses « à faire » ou à surtout « ne pas faire ». Comment décrire ce système, et comment interagit-il avec le système formel ?

Cela pose plusieurs questions. La première s'intéresse à la progression dans la hiérarchie. Pourquoi certains diplomates montent en grade, et pourquoi montent-ils plus vite que les autres ? Quels sont les facteurs qui jouent un rôle dans leur progression ? S'ils sont « meilleurs » que les autres, qu'est-ce que cela signifie ? Que font-ils différemment pour recevoir une promotion ? Quels sont les comportements et les compétences valorisées par l'organisation ?

La deuxième question porte sur ce qui différencie les diplomates qui ont fait carrière jusqu'au niveau d'ambassadeur d'une petite ou moyenne ambassade, des diplomates qui arrivent au plus haut niveau : celui de directeur, de directeur général (adjoint) ou secrétaire général, d'ambassadeur d'une grande ambassade prestigieuse. En quoi sont-ils différents des diplomates qui n'arrivent pas à ce niveau ? Ont-ils fait les mêmes sacrifices, leurs parcours étaient-ils similaires ? Quelles compétences ont-ils que les autres diplomates n'ont pas, même en fin de carrière ?

Dans cette recherche, nous nous concentrons sur la carrière des diplomates, à l'exclusion de celle des agents administratifs ou consulaires. Dans le système néerlandais, ces fonctions correspondent aux agents de la filière *beleid* (politique publique) de grade 11, le grade d'entrée au ministère pour cette filière, et les grades supérieurs. Nous nous intéressons en particulier aux plus hauts fonctionnaires, de grade 17 (directeur), 18 (directeur général adjoint) et 19 (directeur général ou secrétaire général).

Dans les parties qui suivent, les citations des personnes interrogées ne sont pas attribuées, afin de pouvoir garantir l'anonymat. Plusieurs personnes ont demandé à ne pas être citées lorsque nous avons réalisé nos entretiens. Les citations représentent l'opinion dominante des personnes interrogées, mais en cas d'opinions contraires, ils sont toujours également cités pour garantir une image juste de l'ensemble des entretiens. Les néerlandais, y compris les diplomates, ont tendance à utiliser davantage d'expressions anglaises dans le langage courant que les français. Ces expressions anglaises ont été traduites en français si une simple traduction était possible, mais sont citées en anglais dans les autres cas.

1.1. Cadre théorique

Il existe une littérature assez bien développée en France sur ce sujet, principalement sur la situation française (Bazouni, 2005; Kessler, 2012; Loriol, 2009; Piotet, Loriol et Delfolie, 2013 ; Lesquene, 2016). Il existe d'ailleurs de nombreuses études sur l'accès à l'ENA et les carrières qui s'ensuivent, entre autres *La fabrique des énarques* (Eymeri, 2001) et dans la *Revue française d'administration publique* (Larat et Edel 2015).

Dans d'autres pays, il existe des études sur la carrière des diplomates, mais elles ne sont pas toujours orientées vers les aspects sociologiques, comme c'est le cas de l'étude sur les métiers de la diplomatie américaine (Kopp et Gillespie, 2011). Celles qui utilisent des méthodologies sociologiques datent des années 1970 (Heinrichs Jr, 1971). Une recherche sur la volonté des couples de diplomates néerlandais de faire carrière ensemble a été réalisée récemment (Groeneveld, 2008), mais sans étude systématique des carrières. En Norvège, une étude similaire remonte aux années 1960 (Galtung et Ruge, 1965).

Au niveau européen, il existe des recherches approfondies sur les carrières des fonctionnaires de l'Union européenne. Récemment, deux articles sont parus, sur la carrière des directeurs généraux (Georgakakis et De Lassalle, 2007) et sur l'effet de la socialisation sur les fonctionnaires (Georgakakis, 2009). Ont également été publiés une sociologie politique des acteurs européens (Georgakakis et Weisbein, 2010) et sur *Le champ de l'Eurocratie : Une sociologie politique du personnel de l'UE* (Georgakakis, 2012). Eymeri a comparé les carrières des hauts fonctionnaires dans différents pays européens (Eymeri, 2002). Un livre sur les nouveaux eurocrates détaille aussi les aspects sociologiques de la carrière des fonctionnaires (Geuijen *et al.*, 2008).

D'après la littérature, on apprend à devenir diplomate par la socialisation. Certes, ceux qui sont sélectionnés dans le processus de recrutement au MAE disposaient déjà de qualités que l'on souhaite voir dans un diplomate, mais c'est seulement en entrant au ministère que l'on apprend comment se comporter dans ce contexte professionnel. D'un côté, il faut apprendre ce que l'on attend de nous sur le plan professionnel – rédiger une bonne note, organiser une conférence, *etc.* Mais il faut aussi, de l'autre côté, apprendre comment travailler *ensemble*, quelles règles respecter, comment échanger avec ses collègues et ses supérieurs, comment dire les choses, quelles choses ne pas dire, quand s'exprimer ou ne pas le faire. La socialisation consiste entre autre à apprendre les rites, les coutumes et les mœurs du métier.

1.1.1. Socialisation

Les étudiants ou jeunes professionnels qui sont recrutés par le ministère sont « transformés » en diplomates par un processus de socialisation.

La littérature distingue, entre autre, socialisation primaire et socialisation secondaire. La socialisation primaire est essentiellement familiale. C'est « le processus par lequel un être biologique est transformé, sous l'effet des multiples interactions qu'il entretient dès sa naissance avec d'autres individus et avec tout un monde matériel issu de l'histoire, en un être social adapté à un univers socio-historique déterminé », explique Lahire (Michel et Robert, 2010). Toutes les socialisations qui suivent sont appelées

« secondaires » : à l'école, dans des groupes de pairs, dans les univers professionnels, institutions politiques, religieuses, culturelles, sportives, *etc.* (Darmon, 2010). Pour la socialisation professionnelle, on parle aussi de *onboarding* ou de *organizational socialization*.

Pour comprendre comment des formes de vie sociale fabriquent des « êtres sociaux », des « types d'homme » ou encore des « milieux spéciaux » il faut en préciser les cadres (familial, professionnel, scolaire) dans lesquels la socialisation a lieu, les modalités (manières, formes, techniques), les temps (le moment dans un parcours individuel, la durée des actions socialisatrices, le degré d'intensité et le rythme des actions) et les effets (les dispositions à croire, à sentir, à juger, à se représenter et à agir) (Darmon, 2010). Le cadre de la socialisation des diplomates pris en compte dans notre étude est celui du ministère des Affaires étrangères. Ses modalités sont l'objet de notre étude : par quelles manières, formes et techniques les diplomates sont-ils socialisés ? Le cadre temporel pris en compte s'étend de l'entrée dans le ministère jusqu'à la fin de carrière. Les effets de la socialisation sont les comportements observables, les idées qui circulent sur la carrière des diplomates, les jugements moraux sur le comportement des autres, les représentations du métier de diplomate qui s'expriment à travers la manière de s'exprimer, de s'habiller, d'agir, *etc.*

L'étude des socialisations secondaires doit prendre en compte des effets de socialisations antérieures et ne pas voir les socialisations secondaires comme des simples terrains « d'actualisation » ou des « espaces d'épanouissement des dispositions antérieurement acquises » (Darmon, 2010).

1.1.2. Habitus, capital et champ

La socialisation implique la formation d'un *habitus*, selon Georgakakis (Georgakakis, 2009, p. 2) :

« Par définition, la socialisation implique en effet la formation d'un habitus, soit, comme son nom l'indique, des dispositions sociales à agir plus ou moins ajustées à la position sociale (tout autant qu'institutionnelle *stricto sensu*) qu'occupent ces agents sociaux et aux situations pratiques auxquelles ils sont confrontés ».

L'habitus des diplomates est lié à l'idée d'un *stand*, ou « groupe à statut », au sens Wébérien du terme. Selon Georgakakis, on peut désigner un corps administratif comme un groupe à statut, c'est-à-dire :

« Un groupe à mi-chemin entre une classe sociale et un groupe professionnel, et dont la particularité est que le statut lui garantit, outre certains privilèges, une position sociale relativement élevée, reconnue et distincte de celle d'autres groupes. En étant nommés (en l'espèce à vie) dans ces institutions, les fonctionnaires n'entrent pas seulement dans une organisation mais dans une position d'élite administrative située quelque part entre la bourgeoisie économique internationale (sous différentes espèces) et la noblesse d'État ». (Georgakakis, 2009, p. 6).

L'*habitus*, en interaction avec les différentes formes de *capitaux*, et s'exprimant dans un *champ*, expliquent les pratiques humaines, selon Bourdieu, selon la formule suivante (Bourdieu, 1979, p. 112) :

$$(\text{habitus} \times \text{capital}) + \text{champ} = \text{pratique}$$

Bourdieu distingue quatre types de capitaux fondamentaux : Le *capital économique* mesure l'ensemble des ressources économiques d'un individu, soit à la fois ses revenus et son patrimoine. Le *capital culturel* mesure l'ensemble des ressources culturelles dont dispose un individu. Elles peuvent être de trois formes : incorporées (savoir et savoir-faire, compétences, forme d'élocution, etc.), objectivées (possession d'objets culturels) et institutionnalisées (titres et diplômes scolaires). Le *capital social* mesure l'ensemble des ressources qui sont liées à la « possession d'un réseau durable de relations d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance ». Le *capital symbolique* désigne toute forme de capital (culturel, social, ou économique) ayant une reconnaissance particulière au sein de la société (Navarro, 2006, p. 17).

Bourdieu désigne par le terme de *capital* les ressources sociales qui résultent d'une accumulation qui permet aux individus d'obtenir des avantages sociaux. Pour Bourdieu, le capital économique et le capital culturel constituent les deux formes de capitaux les plus importantes dans nos sociétés.

« Les champs, alors, représentent une certaine structure de distribution de certains types de capital et ils indiquent des arènes de lutte autour de la production, l'accumulation, la circulation et la possession de biens, de sévices, de savoir, ou de statut, et la compétition entre les agents pour monopoliser des capitaux précis. Ils peuvent être conçus comme des espaces structures qui sont organisés autour des types de capital précis, ou des combinaisons de capital ». (Navarro, 2006, p. 18).

On pourrait conceptualiser le MAE comme un champ. Dans ce champ précis, certaines formes d'*habitus* sont valorisées comme correspondant à l'*habitus* d'un diplomate, avec des règles, des comportements, des façons de s'habiller, etc. Le capital dont un diplomate dispose a également une influence sur le déroulement de sa carrière. La formation, le savoir-faire social, le réseau de connaissances, les moyens financiers qui permettent de réaliser des stages intéressants, les finesses culturelles, tout influence les capacités d'un (futur) diplomate à se faire recruter au MAE, à s'y maintenir et à s'y épanouir.

1.1.3. Les élites aux Pays-Bas créées par les « corps d'étudiants »

Un facteur de socialisation secondaire très important aux Pays-Bas a lieu pendant les études universitaires. En l'absence d'universités dites « d'élite », comme les grandes écoles en France, les universités de la *Ivy League* aux États-Unis ou les universités de *Oxbridge* au Royaume-Uni, la création des élites se fait traditionnellement par le biais des associations ou « corps d'étudiants » (*studentencorpora*). Nombre d'études sociologiques ont démontré que par ces « corps d'étudiants », les futures élites

(économiques, politiques et sociales) sont produites et reproduites (J. Dronkers et Hillige 1997, 1998; J. Dronkers *et al.* 1996; Jaap Dronkers et Schijf 2004; Hillige et Fennema, 1992).

Deux tiers des Néerlandais en position d'influence dans la société ont été membre d'un corps d'étudiants. Les anciens membres ne tirent pas seulement bénéfice du réseau qu'ils ont construit pendant leurs études, mais apprennent aussi à « devenir un homme », « faire des contacts », et « apprendre à encaisser » (la période de bizutage est caractérisée par des humiliations de la part des étudiants plus âgées) (Volkskrant, 2011).

Tous les étudiants aux Pays-Bas ne choisissent pas de devenir ou ne deviennent pas membre d'un corps pendant leurs études. Nous n'avons pas de statistiques sur le pourcentage de diplomates passés par ces institutions de socialisation, mais nombreuses ont été les références à cette culture corporal dans les témoignages recueillis lors des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude, bien que la culture, il est vrai, ait considérablement changé avec les années.

Dronkers montre que les études universitaires donnent accès à l'élite (J. Dronkers *et al.* 1996), mais aussi que les réseaux liés à l'aristocratie jouent traditionnellement un rôle important (Jaap Dronkers et Schijf, 2004). Une étude montre que les gens issus des milieux les moins favorisés ne rejoignent pas les corps à cause d'un manque cumulé de moyens et de réseaux ainsi que par « manque » de socialisation (Matthys, 2010).

Traditionnellement, l'habitus d'un membre de corps d'étudiants consistait à « l'apprentissage d'un style de vie ». Ce style de vie était cadré par un grand nombre de règles sociales et liées aux mœurs : comment parler, s'habiller, se comporter. Ces règles permettaient aux membres de se reconnaître facilement comme membres de la même classe supérieure. Dans la culture du « corps », une grande importance est accordée à la masculinité. Les femmes ne pouvaient pas devenir membre et ne pouvaient pas assister aux soirées. Un autre facteur important était l'importance de l'ancienneté, avec des chaises en bois peu confortables réservées pour les étudiants en première année, des chaises avec un accoudoir en deuxième année, des fauteuils en troisième année, *etc.* Mais aussi l'importance de la hiérarchie entre les « corps » des différentes villes, et des liens forts entre membres et anciens membres. La vie sociale était strictement organisée, « pour apprendre aux étudiants la dialectique entre cohésion et hiérarchie, entre liberté et obligation » (Hillige et Fennema, 1992). L'idée centrale était la conviction d'appartenir à une « élite » qui n'était pas tenue par les mêmes règles que « la bourgeoisie » : *Quod licet Iovi, non licet bovi*² (Hillige et Fennema, 1992).

La noblesse a traditionnellement été fortement représentée dans les corps d'étudiants :

« La variable éducation universitaire est resté connectée, dans un contexte historique spécifique, avec le capital social et culturel des origines aristocratiques. Les corps d'étudiants sont le lien entre l'élément aristocratique et scolaire dans le processus de formation d'élite ». (Hillige et Fennema, 1992).

² «Ce qui est permis à Jupiter ne l'est pas aux vaches»

Pareillement, la noblesse a historiquement été surreprésentée au MAE. Aujourd'hui, on ne recrute pas uniquement des anciens membres des corps d'étudiants et les nobles ne sont plus (ou guère) surreprésentés au MAE. Mais les traces de cette culture corporatiste et de la noblesse continuent à se faire sentir.

2. Le ministère des Affaires étrangères néerlandais – son fonctionnement

2.1. Le système de grades au MAE

Le MAE néerlandais connaît un système de 9 grades pour les diplomates. Ce système est uniformisé au niveau du Gouvernement. Le Gouvernement central détermine les responsabilités, l'échelle de traitement, *etc.* Un diplomate (recruté par le concours) entre au ministère au grade 11, le SG et les DG ont un grade 19. Un agent a un grade « personnel », qui détermine son traitement, qui correspond plus ou moins au grade de son poste. Il est possible de travailler sur un poste d'un grade inférieur ou supérieur de son grade personnel si un poste au niveau correspondant n'était pas disponible.

Grade	Postes à la centrale de La Haye	Postes en ambassade
11	<ul style="list-style-type: none"> • Rédacteur • Chef de projet • Conseiller scientifique 	<ul style="list-style-type: none"> • Deuxième secrétaire
12	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre « moyen » • Rédacteur « senior » • Chef de projet • Conseiller scientifique 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambassadeur adjoint • Consul Général adjoint • Premier secrétaire
13	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre « moyen » • Rédacteur « coordinateur » • Chef de projet • Conseiller scientifique « senior » 	<ul style="list-style-type: none"> • Consul Général • Ambassadeur adjoint • Chef de département • Conseiller • Premier secrétaire
14	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre « moyen » • Sous-directeur • Rédacteur « coordinateur » • Manager de projet/programme • Conseiller scientifique « senior » 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambassadeur • Consul Général • Ambassadeur Adjoint • Chef de département • Conseiller
15	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre « sommet » • Directeur de projet/programme • Directeur adjoint • Rédacteur « stratégique » • Conseiller scientifique « senior » 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambassadeur • Représentant permanent • Consul Général • Ambassadeur adjoint • Représentant permanent adjoint • Chef de département • Conseiller
16	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre « sommet » • Directeur de projet/programme • Directeur adjoint • Rédacteur « stratégique » 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambassadeur • Représentant permanent • Ambassadeur adjoint • Représentant permanent adjoint
17	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre « sommet » • Directeur • Directeur de projet/programme 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambassadeur • Représentant permanent

18	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre « sommet » • Directeur-Général Adjoint • Secrétaire-Général Adjoint 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambassadeur • Représentant permanent • Représentant permanent adjoint (UE)
19	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre « sommet » • Secrétaire-Général • Directeur-Général 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambassadeur • Représentant permanent

2.2. Le MAE néerlandais : *career based* et non pas *position based*

D'après Jean-Michel Eymeri, « les carrières des hauts fonctionnaires français, par rapport à leurs homologues européens, se caractériseraient par l'importance de la formation initiale et la sélection opérée par l'ENA et l'École polytechnique. » (Eymeri, 2006). Aux Pays-Bas, le système de grandes écoles et d'accès par concours est absent. Dans le même article (Eymeri, 2006), l'auteur décrit le système néerlandais comme un *position system*, contrastant avec le *career system*, c'est-à-dire une fonction publique basée sur le principe de la carrière par rapport au système de l'emploi.

Le *career system* est pratiqué, entre autres, en France, Italie et Allemagne. Les fonctionnaires sont recrutés « selon une procédure plus ou moins formalisée de concours et acquièrent en vertu de leur appartenance à la Fonction publique à la fois la garantie de l'emploi et un « droit à la carrière » » (Eymeri, 2002). Ce droit à la carrière se traduit par un avancement selon un mélange de mérite et d'ancienneté. Dans les *position system* (Pays-Bas, Danemark, La Suède) « la notion de « carrière » n'a pas d'existence juridique : les agents publics n'ont aucun droit à l'avancement et les emplois publics, à tous les niveaux de la hiérarchie, sont pourvus par une procédure de recrutement ouverte, proche de celle du secteur privé, avec appel à candidature souvent publié dans les journaux (et également ouvert aux non-fonctionnaires) suivi d'une sélection sur CV et d'entretiens d'embauche » (Eymeri, 2002). Dans ce système, les progressions de carrière se font au travers des candidatures à des postes plus cotés ou correspondant à des responsabilités plus importantes à un autre.

Pourtant, le MAE néerlandais dispose d'un système de recrutement différent de la plupart des ministères aux Pays-Bas. Au lieu d'avoir un *position based system*, le MAE fonctionne sur la base d'un *career based system*. Ce système est caractérisé par une porte d'entrée (une sorte de concours) et peu de mobilité en direction d'autres ministères au cours de la carrière. Comme nous le verrons plus tard, on retrouve effectivement au MAE néerlandais des caractéristiques propres aux *career based systems* (Rexed, 2007), qui fonctionnent comme des systèmes de confiance avec un haut taux de professionnalisation, une forte culture interne, le recrutement et la formation de généralistes est perçue comme un avantage et non pas comme un inconvénient, et une manière d'éviter les risques pour protéger leurs perspectives de carrière.

2.3. Le processus de recrutement au MAE néerlandais

Le MAE néerlandais recrute environ 20 nouveaux diplomates par an. Les nouvelles recrues sont formées pendant 3 mois, lors d'une formation appelée de manière informelle mais significative « la classe des diplomates » (*diplomatenklasje*, ou plus bref *klasje*). La procédure de recrutement attire ces dernières années entre 850 et 950 candidats par an (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2013, 2014, 2015). La sélection se fait au travers d'un processus de recrutement de plusieurs étapes qui dure au total près de 6 mois.

Durant la première étape, les candidats sont invités à envoyer une lettre et un CV au ministère. Ils sont également invités à passer un *e-assessment*, qui consiste en un test cognitif en ligne et l'envoi d'un message vidéo dans lequel ils se présentent.

Durant la deuxième étape, le ministère sélectionne les meilleurs candidats et les invite pour un entretien d'une heure (140 personnes présélectionnées en 2016) afin d'évaluer « les qualités personnelles et la connaissance des sujets sur lesquels le MAE travaille » (aide au développement, intégration européenne, politique de sécurité, relations internationales, politique commerciale, économie, histoire, presse, culture, affaires consulaires, affaires budgétaires, droits de l'Homme, questions d'asile et de migration, environnement et climat, affaires juridiques internationales).³

Durant la troisième étape, les meilleurs candidats (90 en 2016) passent des tests de langues. Les candidats doivent tous avoir un niveau minimum en anglais correspondant au B2, et un certain niveau pour une deuxième langue étrangère : B1 pour l'allemand, le français, l'espagnol, et le russe, A2 pour l'arabe moderne standard ou le mandarin.⁴

Durant la quatrième étape, les candidats qui ont réussi les tests de langues (75 en 2016) sont invités à passer une procédure d'évaluation psychologique (*assessment center*). Pendant toute une journée les candidats sont évalués sur les compétences suivantes : capacités d'analyse, « orientation vers le contact », courage, flexibilité, empathie, expression orale et écrite, capacité à se faire un réseau, force de conviction, capacité de collaboration, résistance au stress, « orientation vers les résultats », autonomie. La journée consiste en un contrôle du test de capacités de la première étape, un questionnaire de motivation, des tests par l'ordinateur, des jeux de rôles avec des acteurs et un entretien avec un psychologue.

Les meilleurs candidats (60 en 2016) sont sélectionnés pour la dernière étape : se présenter devant la commission de désignation. Les membres de la commission travaillent pour le MAE ou d'autres ministères ou sont issus du secteur privé. L'objectif de l'entretien est « de tester si le candidat dispose de la personnalité, et fait preuve de l'orientation internationale et des connaissances nécessaires pour apprendre le métier de diplomate ». Les questions peuvent porter sur « la personne ou les affaires (géopolitiques) courantes ». Les candidats sont notés par les membres du jury et les meilleurs candidats se voient offrir une place au ministère.

³ Source : site de recrutement du gouvernement centrale <https://www.werkenvoornederland.nl/de-rijksoverheid-als-werkgever/organisaties/ministerie-van-buitenlandse-zaken/werken-bij/startende-beleidsmedewerker/de-selectieprocedure>

⁴ Niveaux de langue correspondant au Cadre européen commun de référence pour les langues : apprendre, enseigner, évaluer (CECR)

2.4. Les règles formelles d'affectation

Jusqu'à 2015, la politique de ressources humaines était relativement centralisée et la direction des ressources humaines jouait un rôle important dans les affectations. En 2015 cette politique a été reformée pour donner plus de pouvoir et de responsabilité aux chefs de services dans le recrutement. La nouvelle politique de gestion des carrières consiste à renforcer le rôle des chefs de service, à diminuer l'influence de la direction des ressources humaines sur les affectations, et implique plus de responsabilités et plus d'initiatives de la part des agents. La durée des affectations à l'administration centrale du MAE à La Haye est allongée à 7 ans, mais après 3 ans, l'agent peut se porter candidat pour un autre poste. À l'étranger, les agents sont affectés pour une durée de 5 ans, avec la possibilité de postuler après 3 ans. Si l'agent n'a toujours pas trouvé un nouveau poste par lui-même après 7 ans, une intervention de la DRH l'aide à trouver une affectation ou une autre solution (départ du ministère). L'agent postule pour les postes qui se libèrent au fur et à mesure. S'il n'est pas sélectionné, il reste sur son poste actuel. Au lieu d'avoir comme auparavant désormais un grand mouvement de changement de postes par an au niveau du ministère, il existe un mouvement permanent, puisque chaque poste qui se libère est publié, ce qui entraîne une autre libération de poste *etc.* Ce changement aura probablement un impact important sur la dynamique de carrière au MAE.⁵

Le champ de notre étude se situe alors entre 1973, moment où le plus haut fonctionnaire le plus âgé encore en service actuellement est entré au ministère, et l'année 2015. Jusqu'à cette date, les affectations étaient décidées au sein de deux commissions :

CPB1 : Tous les chefs de poste (grade 13 et après) et les postes de grade 16 et suivants étaient affectés par la « commission d'affectations 1 » (CPB1), composée des membres du conseil SG/DG.⁶ Le surnom de ce conseil était « le conseil du sang » car les carrières d'ambassadeurs y étaient créées et détruites. Les propositions d'affectations étaient, après consultation du ministre, soumises à l'approbation du Conseil des ministres. Après accord du Gouvernement, les chefs de poste étaient proposés au chef d'État (la Reine) pour nomination.

CPB2 : Tous les postes en dessous du grade 16 (sauf chefs de poste) étaient affectés par la « commission d'affectations 2 » (CPB2), dans laquelle siégeait le SG adjoint, un DG et 5 personnes déléguées par le comité d'entreprise. Ce comité préparait le plan d'affectations (en réalité préparé par la DRH, et soumis au CPB2), « après laquelle la DRH décidait »⁷.

Les promotions au grade 14 (sous-directeur) étaient décidées par le « conseil de leadership », qui était composé des mêmes membres que le CPB1.

⁵ Le timing de cette étude arrive à un bon moment pour évaluer le résultat de cette politique et les conséquences qu'elle a entraîné. Il serait opportun de répéter cette étude dans 5 ou 10 ans, pour évaluer le résultat de cette nouvelle politique.

⁶ Le conseil SG/DG est composé du secrétaire général et de son adjoint, des directeurs généraux, du directeur de la communication et du directeur des ressources humaines.

⁷ Source: dossier d'introduction du MAE
<https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2010/10/14/introductiedossier-ministerie-van-buitenlandse-zaken/introductiedossier-ministerie-van-buitenlandse-zaken-2010.pdf>

2.4.1. CPB1

La CPB1 a la charge de proposer des candidats, mais le ministre a toujours son mot à dire. Les possibilités de choix restent limitées : les diplomates n'aiment pas le parachutage, soit la nomination d'ambassadeurs qui viennent d'ailleurs. En 2001, alors qu'un ministre avait l'intention de nommer deux ambassadeurs venus de l'extérieur, un « haut diplomate » fut cité dans la presse, soutenant que cette décision provoquerait une rébellion au ministère. Finalement un seul député (qui se trouvait être ancien diplomate) fut nommé ambassadeur, mais retira sa candidature après avoir échoué à convaincre sa femme de le suivre en poste à l'étranger⁸.

Charles Rutten, ancien diplomate décrit ainsi, le fonctionnement au sein du CPB1, surnommé le « conseil du sang » :

« En premier lieu, j'étais déjà Directeur Général des Affaires Politiques (DGPZ) depuis six ans. Compte tenu de la nature du travail c'est une longue période : la plupart des DGPZ ne tiennent pas aussi longtemps. Après six ans j'étais prêt pour être muté et, au vu de ma carrière, je ne souhaitais vraiment qu'une seule fonction, celle de Représentant permanent à Bruxelles. Cette fonction était devenue disponible parce que mon prédécesseur, John Lubbers, venait d'être muté à Washington. Le ministère recherchait donc un nouveau Représentant permanent. J'étais, en tant que DGPZ, membre de ce qui était alors, peut-être toujours maintenant, appelé le Conseil du sang. Le Conseil du sang, le Comité des directeur généraux des Affaires étrangères, qui est présidé par le secrétaire général et, de concert avec le directeur général de la BEB (ministère de l'Économie), sélectionne les candidats pour les nouveaux postes d'ambassadeur. J'y siégeais moi-même, ce qui m'a permis d'emblée de préciser que je savais qui devait devenir le nouveau représentant permanent à Bruxelles. Il n'y avait pas d'opposition à cela, donc je suis devenu un RP de cette façon. Je trouvais cela aussi un aboutissement très logique à ma carrière précédente, oui. » (Harst and Harryvan, 1998).

Le récit suivant d'un ancien diplomate illustre bien le fonctionnement du conseil du sang, et l'influence que le ministre peut exercer :

« Les membres du conseil du sang voulaient tous aller à Berlin eux-mêmes, mais Van Aartsen [le Ministre] me connaissait, et connaissait mes reportages. Apparemment, des idées lui sont restées après leur lecture » (Hendriks, 2005).

Le conseil fonctionne par consensus. À l'exception de ce principe, peu de règles s'appliquent :

« Dans le *conseil du sang* est décidé qui progresse et qui ne progresse pas. Mais il n'y a pas de mécanisme pour cela, il faut le faire soi-même ».

« Pour le recrutement et les nominations d'ambassadeurs il n'y avait pas une politique claire, pas de critères exacts, beaucoup de choses *ad hoc*. L'idée de la meilleure personne au meilleur poste était peu développée. C'était : « le ministre veut telle personne » ».

⁸ <http://www.volkskrant.nl/archief/van-aartsen-kan-maar-een-parachutist-droppen-a592852/>

« Les DG ne l'avoueraient jamais, mais dans le conseil du sang on négocie sur les positions d'ambassadeur. On prend et on donne. Avec les « cartes maintenue contre la poitrine », mais selon des règles de jeu de négociation. La DRH a à peine de l'influence ».

2.4.2. CPB2

Pour les postes du CPB2, les agents pouvaient soumettre leur préférences (10 postes au maximum), basées sur les postes publiés chaque été dans le cadre de la procédure de « transparence » (FBS) et au cours de l'année dans les « transparences intermédiaires » (T-FBS). Les chefs de département n'avaient (formellement) pas de pouvoir décisionnel sur les affectations des agents dans leur direction.

2.4.3. Conseil de leadership

Pour monter aux grades 14 et suivants, il fallait être sélectionné pour le *management development* programme. Ce programme, en place depuis 2004 - et toujours en vigueur - invite des candidats pour une évaluation (*assessment*). Si les candidats sont sélectionnés, ils peuvent ensuite postuler pour des postes de management (encadrement intermédiaire) aux grades 14 ou plus. Avant 2004 il n'existait pas de critères explicites pour être admis aux grades supérieurs, mais la sélection était toujours faite par les directeurs généraux.

2.5. Le pouvoir des membres du conseil SG/DG

Siéger dans le CBP1 représentait alors un très grand pouvoir sur les affectations. Les DG sont puissants dans ce domaine et peuvent construire ou détruire des carrières. Tous les diplomates ambitieux sont conscients de ce fait et s'y adaptent.

Tous les 3 ou 4 ans, les DG changent de poste, et une nouvelle génération arrive au pouvoir. Le conseil n'est jamais remplacé dans sa totalité et les changements se font au fur et à mesure. On ne regarde alors non seulement « en haut », mais aussi « à côté de soi », afin d'anticiper les personnes montantes, potentiellement au pouvoir bientôt.

Pour faire carrière jusqu'au plus haut niveau, il est d'une importance primordiale de connaître les DG (le sommet), d'être connu, d'avoir des bonnes relations, et d'avoir une bonne réputation (en l'occurrence : être bon dans son domaine, fort, stratège, loyal, intègre, de savoir présenter, parler, écrire, analyser, organiser *etc.*).

Une règle non-écrite, mais confirmée lors des entretiens, est que chaque DG est principalement responsable pour les postes dans sa direction générale, mais qu'un consensus global doit être trouvé dans le conseil des DG, surtout pour les plus hauts postes. Les postes sur lequel un DG décide comprennent les directions dans sa DG et les ambassades relevant de son ressort. L'organisation du ministère change avec le

temps, et fait d'ailleurs l'objet d'un autre jeu de pouvoir entre DG, mais reste constante dans ses grandes lignes.

« Les DG tiennent « un compte informel » de ce qu'on doit aux gens. Même si un DG est remplacé, cette information est transférée. Mais les DG ont leur propre « panier » aussi, c'est pour cela qu'on voit parfois des nominations bizarres ».

« Les anciens DG gardent une certaine influence sur les nominations, mais en tant que conseiller, et non en tant que décideur. Ils sont bien placés pour juger l'aptitude des candidats dans leur domaine, et peuvent par exemple proposer le numéro deux de leur ambassade pour un bon poste à La Haye ».

2.6. L'organisation en DG du ministère et la « culture de carrière » dans chaque DG

Il existe les directions générales suivantes au MAE :

DGPZ

La direction générale des Affaires politiques (DGPZ), qui regroupe la direction de la politique de sécurité (DVB), la direction des affaires multilatérales et des droits de l'Homme (DMM), le bureau des affaires politiques (BPZ) et les directions régionales des Amériques, de l'Asie, de l'Afrique du Nord et du Moyen Orient, et de l'Afrique (DWH, DAO, DAM, DAF).

DGES

La direction générale de la Coopération européenne (DGES), chargée des questions relatives à l'intégration et à la coopération européennes, et qui regroupe la direction intégration européenne (DIE), la direction régionale européenne (DEU), la direction des affaires consulaires et de migration (DCV), l'unité de la culture internationale (ICE) et l'unité de conseil stratégique (ESA).

DGIS

La direction générale de la Coopération internationale (DGIS), chargée de la coopération au développement, et qui regroupe la direction de la croissance verte et inclusive (IGG), la direction du développement durable (DDE), la direction de la stabilité et de l'aide humanitaire (DSH), la direction du développement social (DSO), et le bureau de la coopération internationale (BIS).

PSG

Les directions et services centraux, placés sous la responsabilité du secrétaire général (SG) et son adjoint (PSG) : Le bureau du Secrétaire Général (BSG), et les directions des : affaires financières, ressources humaines, information et documentation, informatique, logement, sécurité et intégrité, communication, protocole, affaires juridiques, traductions, inspection, évaluation, audit.

DGBEB

La DG Relations Économiques Étrangères (DGBEB) : qui depuis 2010 regroupe la direction d'entrepreneuriat internationale (DIO), la direction de l'organisation de marchés et du commerce international (DMH), et la direction de diplomatie économique et de transition (EDT).

DGRC

Jusqu'en 2012 : la DG Affaires Consulaires et Politique Régionale (DGRC) qui n'existe plus. Les affaires consulaires étaient sous la responsabilité du SG adjoint entre 2009-2012, depuis elles relèvent de la DGES.

2.6.1. Circuits

Il existe plusieurs circuits plus ou moins fermés au MAE. Les circuits ne sont pas formellement définis et n'existent pas dans le sens propre du terme mais dans la pratique ils apparaissent dans les discours des diplomates.

- Le circuit lié à l'intégration européenne : DGES, DIE, avec DEU autour, et des liens vers les autres DG, ainsi que la représentation permanente auprès de l'Union européenne
- Les affaires multilatérales : DGPZ, DMM, représentations permanentes auprès des Nations Unies (New York, Genève, Vienne) avec des liens avec DGIS
- Les affaires stratégiques : DGPZ, DVB, Représentation permanente auprès de l'OTAN, des liens avec les affaires multilatérales et le ministère de la Défense
- L'aide au développement : DGIS et les directions thématiques et les ambassades dans les pays bénéficiaires de l'aide
- Les affaires économiques: DGBEB, les directions thématiques, les ambassades avec un profil économique, des liens avec DGIS
- Les affaires juridiques : DJZ
- Les affaires administratives : PSG et ses directions

Circuit de DGPZ/DGES

Le DGPZ et DGES sont distinctes, mais il y a tellement d'échange entre les deux qu'on peut parler d'un groupe ou circuit DGPZ/DGES. Lors des entretiens, on décrit les deux DG comme ayant une culture similaire, de prestige, d'importance (et parfois d'arrogance). Dans ces deux DG se retrouvent les postes les plus prestigieux et les plus hauts gradés (Washington, Bruxelles, Berlin, Pékin, Jakarta, ONU New York, OTAN, Londres, Ankara, ONU Genève, Moscou, New Delhi, Paris). Les DG sont responsables de la politique de sécurité, des relations avec les Nations-Unies et de l'intégration européenne. Les diplomates au sommet de ce groupe ont généralement travaillé pour la famille royale, le Premier Ministre, comme secrétaire privé du ministre des Affaires étrangères, ou comme Représentant civil en Afghanistan dans la *Task Force Uruzgan* entre 2006 et 2010. Ils ont parfois été DG (adjoint) du DGIS, mais n'ont pas « fait carrière » dans la DGIS.

Circuit de PSG

Le PSG regroupe toutes les directions administratives et de support (RH, finances, logistique, traductions, etc.). On ne fait pas carrière dans ce circuit, mais on y passe parfois pour un poste ou deux, notamment dans la DRH ou les affaires consulaires. Le SG adjoint, en tant que membre du conseil des DG, a des perspectives de carrière intéressantes.

Colonne de DGIS

La DGIS est un monde un peu à part au ministère, avec un budget d'aide publique au développement important, souvent un autre ministre à la tête (du développement international) et des diplomates plus spécialisés dans le développement. Moins de diplomates qui sont entrés par le concours ou *klasje* travaillent dans cette DG, pour plus de spécialistes qui ont intégré le ministère plus tard dans leur carrière. Les ambassades relevant de cette DG sont moins prestigieuses et les postes d'ambassadeurs moins haut gradés. Les plus hauts postes d'ambassadeur dans les pays avec un important programme de développement sont des ambassades avec une forte dimension politique, ce qui rend les postes d'ambassadeur plus aptes pour quelqu'un du groupe DGES/DGPZ⁹. Les plus hauts postes sont alors souvent trustés par les « membres » du groupe DGPZ/DGES, alors que l'inverse reste très rare.

Le Circuit de DGBEB

La DGBEB est une petite DG, avec environ 100 fonctionnaires. Ceux-ci faisaient partie du ministère de l'Économie jusqu'à 2010, avant d'être intégrés au MAE. Leur intégration commence aujourd'hui à prendre forme, avec de plus en plus d'échanges entre cette DG et les autres au sein du MAE. Historiquement, il existe un échange de postes entre le ministère de l'Économie et du MAE. Quand la DGBEB était encore au ministère de l'Économie, ses DG venaient fréquemment du MAE, comme cela a été le cas pour les deux derniers en poste. Inversement, plusieurs hauts fonctionnaires du MAE sont venus du ministère de l'Économie, notamment un secrétaire général (Dirk-Jan van den Berg) et un directeur qui est monté jusqu'au rang de DG adjoint (Ron van Dartel).

2.7. La culture interne du MAE néerlandais

Le MAE néerlandais est caractérisé par une forte culture interne qui joue sur le déroulement des carrières. Cette « culture » peut difficilement être distinguée du système de carrière, tout comme celui-ci ne peut pas être séparé de la culture interne. Les observateurs externes interrogés ont exprimé leur étonnement sur cette imbrication.

Dans une publication du syndicat générale de diplomates (*VDBZ*), Klaus de Rijk, diplomate au MAE, décrit la culture de la façon suivante :

« Parce que nous faisons tous carrière dans la même organisation, et qu'on ne sait jamais ce que sera la prochaine affectation, il existe presque naturellement un repli sur soi, une culture corporatiste de « porteurs d'eau » au bénéfice de ceux qui sont les mieux placés, les « *top-dogs* ». Ces personnes qui disent toujours « oui », parce que dire « non » pourrait entraîner des conséquences

⁹ Par exemple, les ambassadeurs suivants ont un (très) haut grade : Jakarta, 18 ; Pretoria, Paramaribo, Kenya, Caire, 17.

négatives pour leur carrière. C'est une culture où la visibilité interne et la réputation semblent plus importantes que la performance ou le point de vue externe. Une culture incertaine aussi, qui cherche une fausse sécurité dans la réforme continue, les changements de projets et les réorganisations »¹⁰.

Ber Damen, un consultant qui a travaillé pour le ministère pendant plusieurs années, a écrit au moment de son départ un « Testament d'un conseiller de passage » (Damen, 2015). Dans ce document, il décrit le MAE néerlandais comme un ministère où le professionnalisme est une valeur centrale, importante, qui lie les agents. Il existe une forte identification au métier et un fort sens de l'honneur lié à la profession. Mais l'organisation attache aussi une forte importance aux « réseaux », dans le sens de la création et du maintien de contacts et de relations.

« La culture du MAE se caractérise tout d'abord par un processus de socialisation « fort comme du fer » (Damen, 2015). Selon Damen, il existe une communauté très forte, un fort sentiment d'appartenance (« in-group ») : on en fait partie, ou pas. Les nouveaux arrivants sont rapidement socialisés. Le système de carrière et le caractère confidentiel des informations traitées y contribuent fortement. « Les employés sentent parfaitement ce qui se fait et ce qui se fait pas », sont soucieux de ne pas franchir ces limites. Cela se traduit par une organisation hiérarchique, bureaucratique, concentrée sur le court terme, ou on cherche à éviter les conflits. Les managers expriment leur souhait que l'organisation soit plus courageuse, ouverte, intègre, diverse, collégiale, où l'on se fait confiance.

Damen note qu'il existe, parmi les agents, « une impression d'une grande distance entre les différentes couches de la hiérarchie, ce qui frappe et surprend les observateurs extérieurs ». La culture du MAE est perçue comme étant très hiérarchique, et laissant peu de place pour l'initiative personnelle, avec une grande insistance sur le contrôle et la conformité. Paradoxalement, dans leur contact avec les managers, Damen et ses collègues n'ont pas vu cette distance : les managers étaient ouverts, accessibles, passionnés, motivés pour améliorer l'organisation pour laquelle ils travaillent. Deux facteurs expliquent ce paradoxe : le système de carrière, et le contexte politico-administratif.

« Le processus de carrière est peu transparent, on a tendance de voir des machinations dans l'ombre, et on se considère victime de cela ». (Damen, 2015).

Par ailleurs, le contexte politico-administratif exigeant fait que la hiérarchie essaye de contrôler les processus par une séparation fonctionnelle assez forte, une organisation en silos avec peu de passerelles, un système de validation fort et une pratique institutionnalisée consistant à considérer les erreurs comme tabou.

Une autre caractéristique décrite par Damen est la grande aptitude sociale et d'expression orale des agents.

« Ils ont besoin de cette compétence pour faire leur réseau, ils sont agréables dans les relations avec les autres, parlent bien, de tous les sujets et contournent les sujets sensibles ».

¹⁰ <http://www.vdbz.nl/item.html&objID=90405>

Le diplomate évite la controverse et le conflit, mais cet élément l'empêche parfois d'être bon manager. En effet, une communication directe, voire une certaine capacité à assumer la confrontation, est parfois nécessaire pour un manager.

2.8. Entre structure et agence

Dans quelle mesure la structure impose-t-elle un certain comportement ? D'après le principal théoricien constructiviste des relations internationales, Alexander Wendt, *Anarchy is what states make of it*, « la structure n'existe pas ou n'a pas de pouvoirs causals outre le processus. » (Wendt, 1992). On peut ainsi soutenir, en analogie, que « le jeu est ce que les joueurs en font ».

Un de nos entretiens confirme cette idée :

« Un système n'est rien du tout. La structure ne fait rien. Nous la construisons nous-même ! Nous pouvons agir dans le système, avec intégrité ou sans intégrité. C'est un choix que chacun d'entre nous est amené à effectuer ».

Au-delà des belles formules et de la théorie, il conviendrait de ne pas nier le calcul rationnel des intérêts de chacun. Peut-être que si tout le monde changeait son comportement de manière simultanée, le système pourrait s'en trouver modifié. Tant que ce n'est pas le cas, il existe un problème d'action collective. Être le seul à changer son comportement peut se payer chèrement. Donc, plutôt que de changer l'état des choses, les acteurs continuent à s'adapter au jeu des autres.

3. Analyse statistique des carrières au MAE

3.1. Description de la base de données¹¹

Nous avons construit une base de données concernant l'ensemble des agents qui occupent des postes de grade 17, 18 et 19. En 2016, il existait 59 postes correspondant à cette catégorie¹². Nous avons pu trouver des informations sur 56 personnes, notamment sur les sites web de la conférence annuelle des ambassadeurs, les sites des ambassades et via le réseau social LinkedIn.

¹¹ La liste de hauts fonctionnaires étudiés dans notre base de données provient des systèmes internes du ministère, auquel nous avons eu accès grâce à notre statut de diplomate.

¹² En 2014, 106 personnes au MAE avaient un grade égal ou supérieur à 17. Deux choses expliquent cette différence : 1) depuis 2014, un certain nombre de postes d'ambassadeur ont été rétrogradés dans le cadre d'un exercice visant à moderniser le service diplomatique néerlandais, et 2) il existe de nombreuses personnes avec un grade "personnel" de 17 ou supérieur qui n'occupent pas un poste correspondant à ce grade. Ces personnes n'ont pas été prises en compte dans la banque de données.

Grade	Nombre de postes au moment de l'enquête	Nombre de CV dans notre base de données
19	8	8
18	14	14
17	37	34
Totale	59	56

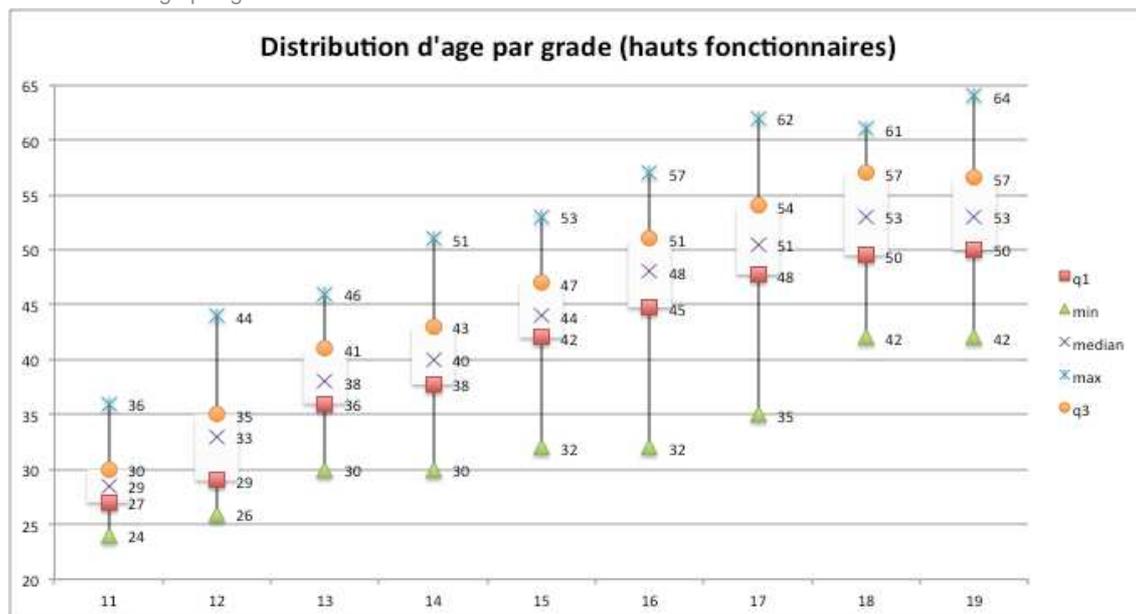
Les 56 personnes présentes dans notre base de données ont occupés 460 postes au cours de leur carrière selon nos informations, soit en moyenne 8,2 postes par personne. L'âge moyen est de 57 ans, et ces individus ont en moyenne 28 ans de carrière derrière eux. Les hommes sont beaucoup plus nombreux (45 contre 11 femmes).

Tous les diplomates - hauts fonctionnaires au MAE néerlandais ont fait des études supérieures et sont titulaires d'au moins un master. Plusieurs personnes ont fait plus d'un master. Deux personnes ont fait un doctorat. Un sur 3 a obtenu un master en droit, un sur 6 un en langues, un sur 7 en histoire ou relations internationales. D'autres ont faits des études en géographie, sciences politiques, économie. Un tiers a fait ses études à Amsterdam, un quart à Utrecht, 20% environ à Leyde. D'autres ont fait leurs études à Nimègue, Groningen, Delft, Rotterdam, Wageningen ou à l'étranger, principalement aux États-Unis.

Sur 56 personnes répertoriées, 49 sont entrées par le *klasje*, le concours du MAE. Seulement 7 personnes sont entrées par une autre voie, plus tard dans leur carrière. Ceux qui sont entrés par le concours l'ont fait à un âge moyen de 27 ans. Ceux qui entrent sans concours l'ont fait à un âge moyen de 38 ans. Les sept personnes qui ont intégré le ministère plus tard dans leur carrière, sont entrées en tant que coordinateur des affaires financières, porte-parole, directeur, spécialiste en développement, directeur général ou sous-directeur des affaires financières. Trois d'entre eux proviennent de SNV, l'agence de développement des Pays-Bas. Parmi la quelque dizaine de personnes qui sont entrées par cette voie, la plupart d'entre elles n'a pas atteint les plus hauts échelons. Ils avaient des options de carrière ailleurs et le fait de ne pas être entrés par le concours a joué contre eux. Deux personnes sont entrées par la direction des finances, puissante direction d'administration centrale qui permet aux agents de se construire un réseau important et de « se montrer » au sommet, en faisant preuve de leur expertise. Deux fonctionnaires sont entrés au niveau de directeur ou de directeur général.

Les personnes qui sont entrées par le concours ont grimpé tous les échelons pour faire carrière. Parfois très graduellement, parfois en faisant une progression rapide, mais globalement, la carrière est plus au moins linéaire, même pour les plus hauts fonctionnaires. En moyenne, ils sont passés du grade 11 au grade 17 en 22 ans, soit un grade tous les 3,66 ans, ce qui équivaut à une promotion après chaque poste.

Pour parvenir aux grades 18 ou 19, il convient d'arriver au grade 17 (directeur) avant un certain âge. Le poste de DG ou SG n'est généralement pas atteint en fin de carrière, mais plus tôt. Ce sont des postes exigeants, qui demandent de l'énergie et de l'implication. Si on n'est pas encore DG à l'âge de 56 ans, on peut conclure qu'on ne le deviendra jamais, et par conséquent jamais non plus ambassadeur de grade 18 ou 19, puisque les ambassadeurs de grade 18 et 19 sont nommés par le conseil des DG, qui, compte-tenu du nombre de places très limité, réserve en général ces places à ses propres membres, même si quelques exceptions existent.

Distribution d'âge par grade des hauts fonctionnaires actuels¹³

En général, on fait carrière dans la Direction générale des affaires politiques (DGPZ) ou la Direction générale de la coopération européenne (DGES). Presque 75% des postes occupés par les plus hauts fonctionnaires (grade 17 ou après) se situent dans le périmètre de l'une de ces deux directions générales. Seuls 17% se situent dans l'aire de la DGIS, et 7% au sein de postes relevant de PSG, souvent dans les affaires consulaires.

En moyenne, les carrières des 56 personnes appartenant à notre échantillon se sont déroulées pour 51% à La Haye et pour 49% à l'étranger. En revanche, les directeurs généraux ont fait 70% de leur carrière à La Haye. Géographiquement, les carrières passent le plus souvent par Bruxelles (31 cas), Washington (10), New York (8), Genève (6), Moscou (6), Paris (6), Pékin (6), Pretoria (6), Berlin (5), Ramallah (5), Tokyo (5), Ankara (4), New Delhi (4), Paramaribo (4), Rome (4), qui représente les ambassades les plus prestigieuses avec les ambassadeurs le plus haut gradés. Au total, les carrières reconstituées se sont déroulées dans 85 pays différents, à tous les niveaux.

Le type de poste importe beaucoup : sur 56 personnes, 10 ont été secrétaire privé du ministre. Certains détachements reviennent régulièrement dans les parcours. C'est le cas de Bruxelles : 8 hauts fonctionnaires ont été détachés à la Commission européenne à Bruxelles, 2 ont travaillé en cabinet à Bruxelles, à la Commission ou à l'OTAN. C'est également le cas des affectations auprès de la famille royale : 8 ont travaillé en tant que secrétaire privé de l'un des membres de la cour ou en tant que *grootmeester*, « grand-maître », le chef de l'administration du palais de travail du Roi. Les détachements auprès du Premier Ministre sont également prisés : 7 ont été conseillers du Premier Ministre pour les affaires internationales ou européennes.

¹³ L'âge que les hauts fonctionnaires étudiés avaient quand ils occupaient les grades 11-14 est approximatif et estimé par l'auteur. Les débuts de parcours sont rarement précisés exactement dans leurs CVs, mais on peut déduire la progression approximative.

4. Conditions « sine qua non » pour faire carrière¹⁴

Pour faire carrière au MAE il faut remplir certaines conditions *sine qua non* : il faut avoir de l'ambition, faire preuve d'intégrité, des compétences sur le fond (être « bon »), avoir de la chance, et de préférence être entré par le bon concours. Le parcours académique et le lieu de résidence avant d'entrer au ministère importent finalement peu.

4.1. Avoir de l'ambition

L'ambition est le point de départ d'une belle carrière. Il faut vouloir faire carrière, ce qui implique d'accepter les conséquences de ce choix et de faire les sacrifices que cela entraîne. Monter dans la hiérarchie implique d'assumer plus de responsabilités, de consacrer plus de son temps à son travail, de se déplacer davantage, de devoir parfois accepter un poste dans une zone difficile pour être récompensé après, d'accepter de mettre en œuvre des politiques avec lesquelles l'on n'est pas toujours en accord. Tout cela pèse souvent sur la vie de famille et la vie privée et ce n'est pas un choix que tous les diplomates sont prêts à faire.

On peut bien sûr choisir de faire carrière moins rapidement, afin de permettre par exemple à ses enfants de finir leur scolarité, ou encore d'éviter les risques attachés à une destination présentant un certain degré de dangerosité. Cela se fera dans un contexte hautement concurrentiel (*race to the top*) : en d'autres termes, on laisse « sa » place à quelqu'un d'autre et l'on perd sur le plan de la carrière. Rares sont les diplomates qui l'emportent à la fois sur le plan de la carrière et sur la vie de famille et sur le plan personnel, en dépit de ce que l'on aime à entendre.

Les entretiens confirment le besoin d'avoir de l'ambition pour faire carrière et le prix à payer :

« Il faut le vouloir aussi, tout le monde n'a pas l'ambition de monter dans la hiérarchie. Les collègues accompagnés de partenaires qui travaillent se font moins facilement expatrier ».

Dans un autre entretien il est confirmé que :

« Il faut être fort et travailler dur si on veut arriver au sommet. Cela va aux dépens d'autres choses, comme les mariages, mais cela fait partie du jeu ». Ou encore: « Il a beaucoup de collègues qui sont sortis des rails en raison de leurs problèmes privés ».

¹⁴ Nous avons mené des entretiens avec 20 agents du MAE, d'une durée de 30 à 60 minutes chacun. Les personnes interrogées ont été sélectionnées par rapport à leurs positions au ministère. Ainsi, nous avons sélectionnés les personnes parmi les plus hauts fonctionnaires (Secrétaire générale, directeurs généraux), des (anciens) directeurs de ressources humaines, des directeurs, des ambassadeurs, et des agents de rang inférieur. Les personnes sélectionnées représentent tous les grades (diplomatiques) au ministère, et proviennent de toutes les directions générales. La liste détaillée est renseignée en annexe. Les entretiens étaient semi-structurés, permettant de soumettre à chaque personne rencontrée à la fois les questions de recherche et quelques hypothèses.

Avoir de l'ambition implique aussi de jouer un rôle actif dans la promotion de sa carrière :

« Il faut lever son doigt pour certains postes, on ne vient pas te chercher », ou encore: « Je vois beaucoup de gens qui ne sont pas épanouis au travail, mais ils choisissent de ne rien y faire. J'ai demandé un autre poste quand le poste sur lequel je travaillais ne me plaisait vraiment pas. Je me suis fait remarquer avec mon ambition. Si on ne fait rien, on crée ses propres limites ».

4.2. Faire preuve d'intégrité

Rien n'est plus destructif pour la carrière que commettre des erreurs sur le plan de l'intégrité. Il est facile de penser que cela va de soi, mais les contextes dans lesquels on travaille, notamment à l'étranger sont souvent difficiles, exigeants, complexes, et demandent beaucoup de ce point de vue. Les fautes commises sont parfois malignes, mais aussi par erreur ou par un manque d'attention. Il est connu qu'une expatriation trop longue ou une intégration trop forte dans le pays d'accueil facilite un certain oubli des normes de son propre pays. Or, il convient de garder la tête froide car:

« Des questions d'intégrité –du vol, de la corruption, etc. –peuvent mettre durablement fin à la carrière ».

4.3. Être fort dans le contenu

Il faut être bon dans ce qu'on fait pour faire carrière. Aussi important que le fait d'avoir des bonnes relations, de savoir s'adapter et d'avoir une bonne réputation soit, ils ne doivent pas faire oublier que l'on se doit en premier lieu de maîtriser son métier pour faire carrière.

Un très haut fonctionnaire le confirme très clairement :

« Au MAE on fait carrière sur le contenu ».

Un autre entretien confirme :

« Il faut "livrer", on fait carrière sur la base du contenu, savoir écrire une note rapidement ou savoir préparer un dossier pour un débat parlementaire en urgence ».

Mais comment déterminer les compétences sur le fond de ceux qui exercent un métier dont les tâches ne sont que difficilement quantifiable ?

« Même si nos objectifs ne sont pas forcément quantifiables, on peut quand même mesurer le succès de quelqu'un : une bonne exécution, bien réagir dans des moments clés, bien communiquer, disposer des bonnes informations, démontrer de l'empathie, etc. ».

On peut faire carrière en développant une relative spécialisation et être très fort sur un sujet ou sur un autre. Une spécialisation qui doit demeurer relative, car les diplomates sont toujours censés rester généralistes. Les spécialisations se font par exemple dans les sujets techniques de sécurité ou d'intégration européenne.

« On commence bas dans la hiérarchie. Ensuite on développe une expertise. Cela m'a beaucoup aidé pour ma carrière ».

4.4. Avoir de la chance

Il faut avoir de chance pour faire carrière au MAE. La chance est mentionnée à plusieurs reprises dans les entretiens comme un facteur important, celui que l'on ne contrôle pas. Cela dépasse l'ensemble des efforts des diplomates ambitieux :

« L'élément chance joue aussi un rôle, il faut avoir de la chance pour être au bon endroit, et il faut que la crise arrive au bon moment. La malchance peut jouer un rôle aussi. C'est difficile à prévoir ».

L'importance d'être au bon endroit au bon moment est soulignée dans un autre entretien :

« J'avais de l'expérience dans un domaine. Après on m'a demandé de revenir en raison de mon expérience, alors que j'avais postulé ailleurs. Ensuite je pouvais monter rapidement quand le directeur adjoint partait et que j'ai pu prendre sa place. Parfois il faut avoir de la chance ».

4.5. Entre par *het klasje* et faire partie du *inner circle*

Sur 56 personnes, 49 sont entrées par « *het klasje* », soit 88%. Nous n'avons pas d'information sur le nombre total d'employées qui a fait « *het klasje* », mais en moyenne, 20 personnes par an sont recrutées par cette voie.

« Le MAE est un système de caste. Quand on a fait « *het klasje* » on est dans le système, sinon on est dehors. Une minorité a fait « *het klasje* », mais ils sont dominants. Certaines directions, comme la direction des finances, sont en dehors du système, si les gens sont affectés là-bas ils ne sont pas contents et je le comprends complètement ».

Si la majorité des hauts fonctionnaires sont entrés par « *het klasje* », il existe des exceptions, notamment dans le circuit DGIS. En ce moment, le DGIS et son adjoint sont entrés au MAE plus tard dans leur carrière. Historiquement, le circuit de DGIS est plus ouvert aux gens « de l'extérieur » que le circuit DGPZ/DGES. Les DGIS ont régulièrement été recrutés de l'extérieur : Koos Richelle (1995-2000, entré comme DGIS venu du ministère de la Santé), Ron Keller (2000-2005, entré comme DG, venu du ministère des Finances), Joke Brandt (2008-2012, entré comme ambassadeur, venu de SNV), Christiaan Rebergen (2014- aujourd'hui, entré comme sous-directeur, venu du ministère des Finances). Le ministère a connu un SG venu de l'extérieur, Dirk-Jan van den Berg (1992-2001, entré comme SG, venu du ministère de l'Économie). Un DG

adjoint des affaires régionales et consulaires (poste supprimé en 2008) venait de l'extérieur, Ron van Dartel (2000-2002, entré comme directeur, venu du ministère de l'Économie). Les DGPZ et DGES ont toujours été des diplomates de carrière.

Être recruté par « het klasje » est considéré comme une marque de qualité, quelque chose sur lequel on peut compter :

« Ça aide d'avoir fait « het klasje ». Comme ça on sait que quelqu'un a été sélectionné rigoureusement et on peut se faire une idée de leur résilience ».

Le fait d'avoir un groupe de personnes qui soit recruté par une autre voie que beaucoup d'autres employés, crée un effet d'inclusion et d'exclusion au sein du ministère :

« On fait partie du « club » quand on a fait « hetklasje ». Sans que cela ne soit formel, on se demande si l'on a affaire à « l'un d'entre nous », ou pas ».

Dans un autre entretien :

« On se connaît et on se reconnaît. Il y a un aspect corrupteur dans ce fonctionnement. C'est presque comme une phéromone, on sent si on « en » fait partie ou pas, c'est presque un peu *corporatiste* ».

« Het klasje » donne un sentiment d'élitisme, qui semble irriter les membres des autres ministères de La Haye. Pour illustration, un ministre du gouvernement actuel interrogé par nos soins a affirmé que « les diplomates sont très forts, mais aussi très arrogants ».

« Avoir été membre d'une association d'étudiant [corps] ne joue pas contre soi, mais on ne recrute pas que des anciens membres. Mais quand on a été membre on peut avoir acquis des compétences qui permettent de savoir combiner certains éléments permettant d'avoir du succès. Parfois, un manque d'expérience dans les [corps d'étudiants] est perçu [par l'agent] comme une barrière, même s'il est souvent difficile d'en saisir les raisons exactes. Ça joue parfois sur l'arrière-plan, les gens ont l'impression de manquer quelque chose ».

« À travers de nombreuses manières, nous trahissons la classe sociale dont nous sommes issus, nous le sentons tous sans aucun problème. Même dans un pays comme les Pays-Bas où ça n'importe soi-disant pas. Quand on appartient au *inner circle* on ne s'en rend pas compte, quand on est dans le *outer circle* cela apparaît plus clairement ».

« L'inconvénient de la nouvelle politique des ressources humaines c'est que les gens choisissent ceux à qui ils ressemblent, car l'entente est plus naturelle. Je voudrais indiquer avec ceci que le capital social [appartenir à la même classe] joue un rôle quelque part *deep down* ».

4.6. La question du genre

Quatre sur 5 des 56 plus hauts fonctionnaires sont des hommes. Une politique du gouvernement demande au ministère de promouvoir plus de femmes, pour équilibrer la dominance masculine au sommet des ministères actuels.

« Nous avons des instructions d'accélérer la promotion de femmes. Des sauts de deux grades, etc. ».

5. Le « jeu » de carrière

Le début de carrière des diplomates néerlandais est caractérisé par une période de découverte, de forte socialisation et d'adaptation. Les diplomates qui sont recrutés pour « het klasje » sont invités pour une formation de diplomate de trois mois. Après cette formation ils obtiennent un premier poste au ministère. Le choc est parfois grand, le processus de socialisation du ministère étant fort. Certains reflexes qui les ont menés à avoir du succès jusqu'à maintenant (comme exprimer son désaccord avec ardeur, ou « dire les choses franchement ») doivent être laissés derrière eux, et d'autres comportements doivent être adoptés. Il est ardu pour le ministère de trouver un équilibre entre originalité et conformisme. D'un côté, le ministère recherche de jeunes fonctionnaires originaux et innovateurs. De l'autre côté, on cherche des fonctionnaires capables de travailler selon les modes de travail en vigueur, respectueux des nombreuses règles non-écrites.

« C'est très difficile. Nous recherchons la diversité, et nous recrutons dans ce sens. Mais ensuite un processus d'adaptation qui n'est pas souhaité s'ensuit car les gens s'adaptent et se conforment [au modèle existant] ».

Outre la socialisation qui est nécessaire pour intégrer la diplomatie, une seconde socialisation, à la fois parallèle et similaire, ayant pour dessein de « faire carrière », peut être observée. Les jeunes recrutés sont presque tous ambitieux. Cette ambition est facilement traduite par une assez forte volonté d'adaptation et de conformisme. Les diplomates du MAE ont tout intérêt à maîtriser la sociologie de leur lieu de travail puisque comprendre le contexte de son action permet de mieux mettre en avant ses intérêts, qu'ils soient professionnels ou personnels. Les agents du MAE, s'ils veulent faire carrière, doivent comprendre « le jeu » auquel ils prennent part:

« La carrière et les nominations sont une sorte de jeu. » Le jeu consiste à « être extrêmement fort à se faire un réseau de personnes qui occupent une position importante, il ne faut pas prendre trop de risques, et grimper les échelons comme il faut. Plus on passe les différentes étapes avec succès, plus nombreuses sont les opportunités qui s'ouvrent. Il faut investir dans son réseau, parler le bon langage et ne pas trop se démarquer du groupe de référence ».

5.1. Construire son réseau

Un élément clé du « jeu » est de construire et de maintenir un réseau au sein du MAE. « C'est la relation qui est le "jeu des jeux" ». (Donati, 2004)

« Le contact interhumain est très important, c'est notre *core business*. Il faut s'entendre avec ses collègues et pouvoir travailler avec eux ».

« Les réseaux sont très importants, il est très important que ceux qui travaillent ensemble puissent s'entendre. On ne peut pas échapper au fait que ceux qui se comportent loyalement se font confiance et travaillent mieux ensemble ».

« Une relation de confiance est très importante pour la carrière ».

Les personnes les plus importantes à avoir dans son réseau sont les DGs, et celles qui entourent le ministre :

« Ce n'est pas la taille mais la qualité du réseau qui compte. On monte plus vite quand on a un petit réseau de personnes clés ».

« Chez nous ce sont des réseaux, des tous petits groupes au niveau politique qui prennent les décisions. Les autres fonctionnaires sont les fournisseurs d'éléments pour la décision. Cette structure ressemble aux cabinets ministériels français, mais chez nous c'est moins formalisé ».

Avoir un bon réseau permet d'avoir accès aux informations informelles sur les postes qui vont se libérer :

« Quand on est bien connecté, on reçoit un email de temps en temps comme quoi on cherche quelqu'un pour tel ou tel poste. Quand on n'est pas dans les réseaux informels on "rate le bateau". On passe à côté des positions intéressantes ».

« Le système actuel consiste à : faire du lobbying pour obtenir un poste, on discute, on fait en sorte que notre évaluation soit bonne, on parle avec les bonnes personnes. Il y a toujours beaucoup de choses qui se font informellement dans notre ministère ».

Être en bons termes avec les bonnes personnes est important. Quand les relations sont mauvaises, cela peut être nuisible pour la carrière. La mémoire institutionnelle est longue :

« Il faut soigner ses relations. Les ennemis ont bonne mémoire. Quinze ans plus tard on peut toujours utiliser un évènement du passé contre quelqu'un et empêcher ce dernier de devenir DG ou ambassadeur dans un pays important, en dépit de ses capacités et de son ambition ».

À plusieurs reprises pendant les entretiens, une relation patron-client, de mentor, ou de maître-apprenti a été évoquée proche de celle analysée par Eisenstadt et Roninger (Eisenstadt and Roninger, 1980). Plusieurs éléments reviennent lors des entretiens,

comme « les échanges de ressources (nominations) », « les relations interpersonnelles et la loyauté », « des relations sur la base de lois informelles », « le caractère volontaire des relations », « la hiérarchie verticale et non horizontale », et « l'inégalité entre le patron et le client ».

« Beaucoup de collègues ont choisi une ou deux personnes au sommet dont ils copient le comportement et qu'ils veulent servir ».

« Certains DGs ont un grand talent pour demander des sacrifices et offrir des récompenses ».

« Il existe d'amples relations patron-client pour obtenir un bon poste ».

« Avoir un mentor est très important. J'ai une compréhension du fonctionnement des choses et je m'en sers pour servir mon intérêt ».

Les relations patron-client au MAE sont construites sur une base volontaire, et ont idéalement des avantages pour les deux parties. Le « patron » s'assure ainsi l'accès à un travail de qualité de la part « client » ainsi que sa loyauté. En contrepartie le « client » obtient un poste intéressant et une perspective de carrière :

« Les gens visent un directeur, qui deviendra DG après, et cette personne amène les gens avec lui quand il a sa promotion. On voit dans les nominations que ces gens veulent garder leurs personnes de confiance autour d'eux. On le voit dans leur disponibilité, ces gens ne disent pas non à leur mentor. Quand un DG a besoin de collaborateurs pour quelque chose, il a recours à ses personnes de confiance. Un DG cherche des gens qui peuvent représenter sa manière de penser, qui sont loyaux, et qui ne le critiquent pas trop. »

« Quand les gens sont recrutés pour leur qualité, mais aussi pour leur loyauté, cela les rend plus conformistes ».

Les rapports avec le mentor créent certaines obligations pour les deux parties, mais l'apprenti est toujours la partie faible en termes de pouvoir. L'apprenti est promu sur un beau poste après les services rendus, mais ne saurait forcer cette décision en raison du caractère informel de la relation. En contrepartie, l'apprenti a certaines obligations vis-à-vis du mentor :

« Je n'oserais pas le laisser tomber, contredire, ou m'opposer à mon patron devant les autres. Mais il me donne l'espace nécessaire pour me montrer très critique en petit comité ».

Du point de vue d'un mentor, DG:

« De nature, je suis très paresseux. Si je m'entoure des bonnes personnes, j'ai plus de temps pour diriger et manager. Je veux m'entourer de gens qui peuvent opérer indépendamment, pour que j'aie plus de temps pour réfléchir. Je tiens à charger mon agenda un minimum avec du « vrai travail ». Cette organisation compte de nombreuses personnes compétentes et j'essaie de les faire monter dans la hiérarchie. Un idéal de construction de « la meilleure organisation possible » n'est pas en cause, même si mes choix peuvent produire cet effet : mieux que je m'occupe de moi, mieux c'est pour l'organisation ».

Bien qu'un certain nombre de relations patron-client semblent exister au sein du ministère, ce système ne semble pas utilisé par tous les diplomates qui font carrière et ne constituent pas une condition *sine qua non* pour y arriver. Certains vont jusqu'à nier l'existence de ce système :

« Je ne sais pas si un système patron-client existe. Cela présuppose qu'il existe des relations fixes. Mais il n'y a pas de relations fixes au ministère. On change beaucoup de place, on crée beaucoup de relations horizontales. C'est comme cela qu'on se construit sa réputation ».

Les mentors construisent activement et stratégiquement les carrières de leurs protégés. Ils préparent ces derniers pour l'étape suivante :

« Nous voyions dans deux personnes un haut potentiel, et nous pensions qu'ils devaient devenir directeur. C'est pour cela qu'on les a envoyés en poste en tant qu'ambassadeurs. Il ne s'agissait pas de postes très importants, au contraire, mais uniquement pour qu'ils aient l'expérience requise pour devenir directeur ».

« En ce moment nous avons quelqu'un qui pourrait devenir ambassadeur dans une petite ambassade. Il s'agit pourtant de quelqu'un avec un haut potentiel, et il lui serait plus profitable de devenir numéro deux dans une grande ambassade. On apprend beaucoup plus, surtout quand on travaille avec un bon ambassadeur. Certaines personnes veulent obtenir le titre d'ambassadeur le plus vite possible, mais c'est une erreur. On fait carrière grâce à ce qu'on sait faire, pas à cause du titre que l'on a eu ».

5.2. Construire sa réputation

Si l'on peut dire que le réseau constitue les routes sur lesquelles les biens sont transportés, c'est la réputation qui constitue le bien précieux faisant l'objet de circulation:

« Pour obtenir une promotion il faut qu'on ait une bonne image de toi ».

« Ton passé entre en jeu aussi. Quand on postule pour travailler sous un autre DG, et on a travaillé avec lui dans le passé, il faut que cette personne ait un bon souvenir de cela. Ce qui compte à ce moment-là ce n'est pas seulement l'évaluation formelle, mais aussi l'image et l'impression qu'on a de toi ».

Une bonne réputation peut contribuer au fait qu'on vient nous chercher pour les postes intéressants :

« Il faut s'assurer qu'on te recommande, qu'on t'accorde des choses, qu'on plaide pour toi dans certains forums. Il faut que les gens soient convaincus que tu es capable de faire quelque chose. La question, c'est : est-ce que les gens viennent vers toi ? As-tu des choses à leur offrir ? »

Afin de pouvoir se construire une bonne réputation, il faut être visible, surtout par ceux qui ont le pouvoir de prendre des décisions sur la carrière professionnelle, à savoir les sous-directeurs, directeurs et DG. Travailler sur un poste à haute visibilité peut contribuer à se faire une réputation :

« On n'est pas récompensé pour l'invisibilité. Il faut être visible et être présent ».

« On voit que ceux qui étaient sous-directeurs d'un service visible et important peuvent devenir ambassadeur rapidement, comme le service des droits de l'homme, la direction de l'intégration européenne ou les secrétaires privés du ministre. Dans les directions thématiques ou régionales on a moins facilement "de profil" ».

Faire carrière au MAE se fait en servant « le sommet », les plus hauts fonctionnaires, les DG et le ministre. Servir le sommet peut aider à être plus visible. En servant le sommet, on apparaît sur les "radars" de ceux qui prennent les décisions sur les carrières :

« Il faut être occupé avec les choses qui importent, ne pas se contenter d'être présent. Il faut constamment être occupé avec ce qui est important pour le sommet : se demander ce qui est sur l'agenda du conseil des ministres, le conseil du SG/DG, les CAG et le CAE à Bruxelles, le conseil de sécurité, *etc.* ».

« Beaucoup de collègues ont un ou deux membres au sommet qu'ils veulent servir. Si un directeur ou un DG doit assister à une réunion importante, ils leur glissent une bonne information, même sans avoir été sollicités ».

Avoir du mérite sur un dossier important est un moyen assuré de se construire une réputation qui peut contribuer à faire une belle carrière :

« Quand on peut travailler au bon moment dans la formulation de la politique, dans un dossier excitant, par exemple une crise, on peut se distinguer ».

« Travailler pour le Premier Ministre ou le ministre des Affaires étrangères, tout cela avantage la carrière. Ce n'est pas que ces gens soient récompensés différemment des autres, mais ils y ont travaillé deux fois plus dur qu'ailleurs, ils y ont beaucoup appris et sont vraiment formés dans la diplomatie. On apprend le fonctionnement de l'interaction entre la politique et la bureaucratie, les sensibilités, et ça donne beaucoup de valeur ajoutée pour des postes plus élevés dans la hiérarchie. Le risque d'échec est également très grand ».

Un bon diplomate, au moins aux yeux du sommet, est un diplomate sur qui on peut compter, c'est-à-dire répondre présent en cas de besoin, et être capable de produire ce qu'il faut au bon moment:

« Les gens montent quand ils ont une loyauté et une dévotion presque aveugle pour le ministère. Il s'agit d'autre chose que de « juste » bien fonctionner. Il faut aussi être présent presque 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, même si aujourd'hui on peut être présent virtuellement ».

« Il faut consacrer beaucoup de son temps au ministère. Faire beaucoup d'heures. Être présent ».

« Comment arriver au sommet ? : Going the extra miles ».

Être disponible, travailler beaucoup et travailler dur ont un prix. La présence au bureau implique de ne pas pouvoir être avec sa famille et ses amis ou se consacrer à ses loisirs :

« Ceux qui montent très rapidement ont souvent dû faire un sacrifice sur le plan familial ».

« Il faut être prêt à travailler dur. Pendant des moments de crise il faut travailler jusqu'à minuit sans se plaindre. Ceux qui deviennent DG sont disponibles sans broncher. Il faut être bon et travailler dur. Cela vient à un prix, les couples ne survivent pas toujours, mais cela fait partie du jeu ».

Selon ses affinités et ses préférences le diplomate choisit d'entrer ou de rester dans un ou plusieurs circuits :

« Certains collègues se montrent très stratégiques avec leur carrière, ils font en sorte de ne travailler que pour les directions de la sécurité ou de l'intégration européenne. D'autres sont plus flexibles. Il existe des voies différentes ».

Le circuit des affaires européennes est cité plusieurs fois dans les entretiens comme étant le circuit le plus solide et le plus fermé :

« Le circuit des affaires européennes est un circuit très solide. Il y a une circulation entre le RP à Bruxelles, les services du Premier Ministre, et DIE. S'il y a un DG qui part, on voit toute une série d'affectations qui semblent être liés. Les gens montent comme un "petit train" ».

« On voit tout le temps les mêmes gens. Ce n'est pas toujours conscient, mais il y a tout simplement un groupe avec qui on travaille plus facilement. À un moment donné ces gens se trouvent et se retrouvent ».

Le circuit de DGIS est également cité comme un circuit relativement fort, avec ses propres affiliations et sa propre culture :

« Les postes en Afrique appartiennent à DGIS. Les ambassadeurs envoyés là-bas ont un profil bien précis : ils sont venus au ministère à l'âge de 40 ans, après avoir travaillé pour SNV. On ne les rencontre jamais quand on travaille dans les affaires européennes. À l'exception des ambassades situées en Afrique du Nord et du Sud, il faut de l'expérience dans l'aide au développement pour y devenir ambassadeur. Il existe des listes de candidats séparées ».

Il existe une différence de culture entre les différents circuits, ce qui fait qu'on arrive plus ou moins facilement à y travailler et à travailler avec les autres circuits :

« Pour DGES et DGPZ les adagios sont similaires, mais dans le DGIS c'est différent. C'est très difficile de travailler avec eux. J'arrive très bien à travailler efficacement dans mon domaine, mais c'est un mystère comment cela marche chez eux. Il est très difficile d'optimiser leur travail. Le processus est plus fluide, l'assistant du ministre joue un rôle plus important ».

À part les circuits permanents, il existe aussi des circuits temporaires :

« Il y a beaucoup de gens qui ont fait carrière pendant et après les événements dans les Balkans. Ils se sont fait remarquer et ils ont eu une promotion après ».

5.3. Monter au niveau de directeur

Si le diplomate parvient à remplir les conditions *sine qua non* et arriver à « jouer le jeu », il existe de fortes chances pour qu'il fasse une certaine carrière. Mais est-ce suffisant pour monter au niveau de directeur ? Dans les entretiens, il est expliqué que la maîtrise d'un seul élément ne suffit pas pour avoir du succès dans la carrière :

« Pour réussir, il faut disposer d'« un cocktail » de plusieurs clefs de succès. Ceux qui montent rapidement rassemblent tous les éléments de ce cocktail. Quand on ne possède qu'un seul élément on ne peut pas monter dans la hiérarchie. Ceux qui se trouvent au sommet rassemblent tous un pourcentage élevé des éléments constitutifs de ce mélange, probablement 70% ou 80%. Mais il y a aussi des gens qui n'ont que 30% de différents éléments, mais qui sont très fort pour chacun d'entre eux ».

Les directeurs au MAE ont la responsabilité d'une direction thématique ou de coordination d'environ 80 personnes. Cette position n'est pas accessible à tous les diplomates :

« Il existe un plafond en verre au niveau des directeurs-adjoints. Beaucoup de personnes ne monteraient jamais au-dessus. Cela est dû à un manque de *leadership* chez cette personne ».

« La vision de l'organisation c'est qu'il faut avoir du *leadership* pour devenir ambassadeur. Il y a une différence entre le *leadership*, les connaissances, et des qualités de manager. Il faut trouver un juste équilibre entre ces choses ».

Quand quelqu'un ne possède pas tous les éléments clefs du cocktail, on constate une stagnation dans sa carrière :

« Ceux qui n'excellent pas tournent en rond. Il existe un circuit de numéros deux d'ambassade ».

Mais cela n'est pas forcément une mauvaise chose, selon certains DG:

« Le ministère n'a pas besoin de trop de génies intellectuels. Il faut aussi du monde pour occuper les ambassades ennuyeuses. Il y a deux circuits : un des ambassades les plus prestigieuses, et un réservé à la "deuxième garniture" ».

Les managers au MAE sont parfois décrits comme des « super rédacteurs ». Ils ont une excellente maîtrise des dossiers et des compétences techniques, mais manquent parfois de compétences managériales. Cela n'est pas surprenant en raison des mécanismes (servir le sommet, être fort dans le contenu) dominants pour faire carrière. Cela a mené à la réalité que l'on peut devenir DG, responsable pour des centaines de personnes, sans avoir de véritables compétences de manager. Le MAE souhaite mettre fin à cette pratique :

« On devient DG quand on a du mérite sur un dossier important. On n'a pas à être un bon manager [même si c'est en train de changer]. Il ne faut pas faire trop de fautes, il faut savoir écrire ».

« Dans le futur, on voudrait empêcher que l'on puisse devenir DG sans capacités de management ».

Le MAE développe alors une vision sur le « leadership ». Entre autre, il faut être capable d'optimiser le développement des gens dans son équipe :

« Pour accéder aux positions de management il faut aller au-delà des compétences de rédacteur. On regarde aussi si on est capable de créer de l'espace pour les autres, de développer les gens »

« À l'échelle 14 (sous-directeur) et après, il faut montrer qu'on n'est pas seulement fort soi-même, mais également que l'on parvient à tirer le meilleur des autres ».

Il faut également savoir prendre des initiatives et avoir une vision stratégique :

« Si on travaille sur échelle 14 et que l'on veut monter, il faut penser encore plus large. Non seulement penser aux besoins de ton DG, mais encore à ceux de ton ministre, des autres ministres de La Haye, et enfin ceux des ministres issus des pays alliés. Il faut regarder au-delà de sa propre charge de travail et au-delà de sa boîte de réception de courrier. Conseiller le DG sur ce qu'il pourrait faire, avoir une vision sur les objectifs stratégiques, avoir un plan d'action pour y parvenir. Faire preuve de vision. Et continuer à surprendre les gens ».

5.4. Devenir directeur général ou secrétaire général

Le plus haut niveau du ministère, le grade 19 de SG ou de DG, est réservé à un nombre de personnes très limité. Même les directeurs à l'échelle 17 ne peuvent pas tous automatiquement accéder à ce niveau. Le passage du grade de directeur à celui de SG adjoint ou de DG adjoint, est réservé à ceux qui ont besoin d'apprendre le métier de DG, et qui peuvent, *a priori*, prétendre à accéder au niveau de DG un jour.

Il existe des critères informels pour devenir DG, qui ne sont pourtant pas strictement respectés :

« Avant de devenir DG, il faut avoir été directeur. Pour devenir directeur, il faut avoir été ambassadeur ».

Puis, la responsabilité d'un DG est bien plus grande que celle d'un directeur :

« Il y a une grande différence entre un directeur et un DG. Un directeur doit pouvoir gérer entre 30 et 70 personnes. Il faut qu'il sache produire et conseiller. C'est toujours assez étroit comme responsabilités et on a toujours un DG au-dessus de nous. Mais il n'y a plus personne entre le DG et le ministre. Le métier de directeur est plus facile dans cette optique ».

La vision stratégique qui est demandée d'un DG relève du contexte politico-administratif gouvernemental. Le travail réalisé en poste à l'étranger demande quant à lui une coordination avec presque tous les ministères :

« Le contexte politico-administratif joue un rôle très important pour un DG. Il faut avoir été un bon directeur et pouvoir gérer une équipe, mais en tant que DG on est au plein milieu d'un contexte politico-administratif à La Haye. Le métier de directeur est un autre métier. Le DG conseille moins au niveau du contenu, mais plus comme « comment on va vendre notre politique au parlement ». Le cadre décisionnel est beaucoup plus large. Le directeur du Moyen-Orient va dire qu'il faut être dur avec les Israéliens quand ils n'ont pas respecté leurs obligations internationales. Le DG doit conseiller le ministre sur la stratégie à adopter pour réaliser ce conseil en accord avec l'ensemble des intérêts politiques ».

Le jeu de pouvoir à La Haye est complexe et demande des compétences spécifiques qui ne sont pas les mêmes que celles d'un ambassadeur :

« Cela fait des années que je plaide que le métier à La Haye est un autre métier que celui d'un ambassadeur en poste à l'étranger. Il faut reconnaître que ce sont deux missions différentes qui demandent des compétences différentes. Il faut avoir de l'expérience avec le fonctionnement de La Haye. Il faut avoir un réseau en dehors de ce ministère. Quand on a travaillé à l'étranger pendant 20 ans on a pas cette sensibilité et ce réseau ».

Le DG doit prendre des initiatives et doit être présent pour résoudre des problèmes.

« Ceux qui ont un regard stratégique deviennent DG. On a fait comprendre à un ancien directeur qu'il ne deviendra pas DG car il était trop passif. Il n'était pas au premier rang pour résoudre des problèmes. Un DG a une vision stratégique sur les choses. On est responsable pour un processus et il faut assumer cette responsabilité. Il faut oser être là ».

Un DG est le premier conseiller du ministre. Il est alors important que le ministre puisse s'entendre avec la personne du DG :

« On peut être aussi fort qu'on veuille, si on se n'entend pas cela ne va pas marcher ».

« Pour la nomination d'un DG il y a beaucoup de facteurs en jeu qu'on ne contrôle pas en tant qu'administration. Le ministre doit se sentir à l'aise avec la personne. Il y a beaucoup de facteurs autres que le contenu qui jouent un rôle. Ce ne sont pas des facteurs politiques, moi en tout cas je n'ai jamais senti ça. Je ne suis pas membre d'un parti politique et cela ne m'a jamais nui dans ma carrière ».

Il est possible de contribuer activement à une bonne relation avec le ministre :

« Dans la voiture avec le ministre il fallait parler du cyclisme, d'autres choses que des dossiers. Les ministres ont besoin de se détendre aussi, de parler d'autre chose que le travail. C'est bon pour le rapport humain ».

6. Conclusion

Dans les parties précédentes nous avons démontré quels facteurs jouent un rôle dans la carrière des plus hauts diplomates néerlandais. En 2015 la politique des ressources humaines a été reformée pour donner plus de pouvoir et de responsabilités aux chefs de services dans le recrutement. Ce changement aura probablement un impact important sur la dynamique de carrière au MAE. La présente étude pourrait alors être utilisée comme étude de référence et de point de comparaison pour une étude future qui serait menée d'ici une dizaine d'années afin mesurer les résultats de la nouvelle politique, plus décentralisée, qui sera prochainement mise en œuvre.

Cela étant, depuis plusieurs années, on constate déjà une évolution dans l'attribution des postes, ainsi qu'une professionnalisation de la mise en œuvre de politique des ressources humaines. Aujourd'hui, la DRH se tourne davantage vers le futur afin de s'assurer que les plus hauts postes soient occupés par ceux qui sont dotés des compétences qui correspondent aux exigences d'aujourd'hui. Un système formalisé de « succession planning » est en cours d'élaboration qui vise à déterminer comment identifier les futurs managers et comment les préparer pour leurs futures fonctions ? Un groupe destiné à promouvoir le développement de capacités managériales a ainsi été créé autour du grade 14 au sein duquel devraient être sélectionnés les futurs managers.

7. Bibliographie

- Bazouni, Yvan** (2005), *Le métier de diplomate*, Editions L'Harmattan.
- Damen, Ber** (2015) *Testament van Een Passerend Raadgever: Observaties, Aandachtspunten En Aanbevelingen van Een Betrokken Adviseur Voor Een Boeiende Organisatie in Verandering*.
- Darmon, Muriel** (2010), *La socialisation: domaines et approches*, Armand Colin.
- Dronkers, J. ; Schuf, H., Van Wolput, B., et Rupp, J. C. C.** (1996), "A University Degree as Gateway to the Dutch Political and Administrative Elites from 1815 to 1960", *The Netherlands journal of social sciences* 32(2): 81–89.
- Dronkers, Jaap et Schijf, Huibert** (2004), "The Transmission of Elite Positions among Dutch Nobility during the 20th Century".
- Eisenstadt, S. N. et Roniger, Louis** (1980), "Patron-Client Relations as a Model of Structuring Social Exchange", *Comparative Studies in Society and History* 22(01): 42.
- Eymeri, Jean-Michel** (2002), « Comparer les hauts fonctionnaires en Europe : Variations sur le thème de la carrière », In VIIe Congrès de l'Association française de science politique, Lille, 18, 19, 20 et 21 Septembre 2002, Table Ronde n°3: « Pour une science politique de l'administration », 1–10.
- Eymeri, Jean-Michel** (2006), « Comparer les hauts fonctionnaires en Europe: Variations sur le thème de la carrière », dans Françoise Dreyfus et Jean-Michel Eymeri, *Science politique de l'administration-Une approche comparative*, *Economica*, Collection: Etudes politiques: 39–52.
- Galtung, Johan et Holmboe Ruge, Mari** (1965), "Patterns of Diplomacy A Study of Recruitment and Career Patterns in Norwegian Diplomacy.", *Journal of Peace Research* 2(2): 101–35.
- Georgakakis, Didier** (2009) « Comment les institutions (européennes) socialisent » dans Michel, Hélène et Robert, Cécile, *La socialisation à l'Europe*, Strasbourg, PUS, 2010, à paraître.
- Georgakakis, Didier et Weisbein, Julien** (2010), "From above and from below: A Political Sociology of European Actors.", *Comparative European Politics* 8(1): 93–109.
- Harst, J van der and A.G. Harryvan** (1998). "Interview Met Frans Rutten." *Voices on Europe Collection*. <http://archives.eui.eu/en/files/transcript/15948?d=inline>.
- Hillige, S. and Meindert, Fennema** (1992), "Studentencorpora En Elitevorming.", *Amsterdams Sociologisch Tijdschrift* 19(1).
- Kessler, Marie Christine** (2012), *Les ambassadeurs*, Presses de Sciences Po.
- Kopp, Harry W. and A. Gillespie, Charles** (2011), *Career Diplomacy: Life and Work in the US Foreign Service*, Georgetown University Press.
- Larat, Fabrice et Edel, Frédéric** (2015), « Les emplois publics sont-ils accessibles à tous? », *Revue française d'administration publique* (1): 5–13.
- Loriol, Marc** (2009), « La carrière des diplomates français : entre parcours individuel et structuration collective », *SociologieS [en ligne], théories et recherches, mis en ligne le 2 juin 2009*: 1–20. <http://sociologies.revues.org/2936>.
- Matthys, Mick** (2010), *Doorzetters (Proefschrift)*. Amsterdam: Aksant.
- Michel, Hélène et Robert, Cécile** (2010), *La fabrique des «Européens»: Processus de socialisation et construction européenne*, Presses universitaires de Strasbourg.
- Ministerie van Buitenlandse Zaken** (2013), *Sociaal Jaarverslag 2012, 2013, 2014*.
- Piotet, Françoise ; Loriol, Marc et Delfolie, David** (2013), *Splendeurs et misères du travail des diplomates*, coll. « So. Paris: Éditions Hermann.

8. Annexes

8.1. Liste d'entretiens

	Poste	Grade (poste actuel)	Sexe	Location
1.	SG	19	F	La Haye
2.	DG	19	H	La Haye
3.	DG	19	H	La Haye
4.	Ancien DG	19	H	La Haye
5.	Ancien-DRH	18	F	La Haye
6.	Ancien-DRH	18	F	La Haye
7.	DRH	17	H	La Haye
8.	Directeur	17	F	La Haye
9.	Chef de Mission Adjoint	16	H	Ambassade
10.	Ambassadeur	16	H	Ambassade
11.	Directeur-adjoint	15	H	La Haye
12.	Ambassadeur	15	F	Ambassade
13.	Sous-directeur DRH	14	F	La Haye
14.	Sous-directeur DUE	14	H	La Haye
15.	Porte-parole du ministre	13	F	La Haye
16.	Sous-directeur adjoint DUE	13	H	La Haye
17.	Premier secrétaire	12	H	Ambassade

Total :

- Entretiens conduits entre février et avril 2016
- 17 personnes interrogées, dont 7 Femmes et 10 Hommes
- 4 personnes actuellement en poste à l'ambassade, 13 personnes actuellement en poste à La Haye

9. Glossaire

CPB1 : commission d'affectation 1 (*commissie plaatsingsbesluit 1*)

CPB2 : commission d'affectation 2 (*commissie plaatsingsbesluit 2*)

CV : Curriculum Vitae

DG : Directeur Générale

DGBEB : Direction Générale des Relations Économiques Étrangères (DG *Buitenlandse Economische Betrekkingen*)

DGES : Direction Générale de la Coopération Européenne (DG *Europese Samenwerking*)

DGIS : Direction Générale de la coopération Internationale (DG *Internationale Samenwerking*)

DGPZ : Direction Générale des affaires politiques (DG *Politieke Zaken*)

DGRC : Direction Générale des affaires consulaires et Politiques régionales (DG *Regiobeleid en Consulaire zaken*)

DGs : Directeurs Généraux

DRH : Directeur des ressources humaines

FBS : au MAE Français : La transparence (*FunctieBekendStelling*)

T-FBS : transparence intermédiaire (*Het*) *Klasje* : formation initiale pour les nouveaux diplomates qui sont recrutés par le processus de recrutement principale du ministère

PS : Secrétaire Particulier du ministre des affaires étrangères (*Particulier Secretaris*)

PSG : Secrétaire Générale Adjoint (*Plaatsvervangend Secretaris Generaal*)

RP : Représentant Permanent

SG : Secrétaire Général

SG/DG : Conseil du SG et les DG

SNV : Agence Néerlandaise de Développement (*Stichting Nederlandse Vrijwilligers*)

VDBZ : Syndicat général de diplomates (*Vereniging Dienst Buitenlandse Zaken*)

**Ecole nationale
d'administration**

 Ena_fr
 EcoleNationale
Administration
www.ena.fr

1 rue Sainte-Marguerite
67080 Strasbourg Cedex
+33 (0)3 88 21 44 44

2 avenue de l'Observatoire
75272 Paris Cedex 06
+33 (0)1 44 41 85 00