

HISTOIRES
D'AMBASSADES,
LEÇONS
DE NÉGOCIATION

ter d'une vie médiocre ? C'est peut-être, comme le souligne Ritzer (2007), une fuite en avant dans laquelle la culture de consommation entretenue par des fantasmes d'omnipotence grandioses et illusives n'est tout simplement rien d'autre qu'une recherche du sens de ce qu'est la vie. Alvesson ne manque pas ici de nous amener à nous questionner sur nos activités quotidiennes. C'est pourquoi ce livre s'adresse tout autant aux chercheurs qu'aux profanes, qui trouveront matière à réflexion sur ce que sont l'éducation, le travail et la vie en société. Essai ambitieux (quelquefois provocateur) et concret, de par ses exemples empiriques, ce livre se fait l'écho d'un vide profond que masquent les idéaux grandioses de notre époque.

Par Kevin FLAMME,
doctorant en sciences de gestion à
ESCP Europe, École Doctorale de
Management Panthéon-Sorbonne

BIBLIOGRAPHIE

- ALVESSON (M.) & SPICER (A.), "A Stupidity Based Theory of the Organization", *Journal of Management Studies*, 49(7), pp. 1194-1220, 2012.
- BELK (R.), "Possessions and the Extended Self", *Journal of Consumer Research*, 16, pp. 1-38, 1988.
- BERGLUND (J.), *De otillräckliga*, Stockholm : EFI (PhD dissertation), 2002.
- BERTILSSON (J.), *The Way Brands Work*, Lund Studies in Economics and Management, 114, Lund Business Press, 2009.
- BURENSTAM-L (S.), *The Harried Welfare Class*, New York: Columbia University Press, 1969.
- FOLEY (M.), *The Age of Absurdity*, London: Simon and Schuster, 2010.
- FROMM (E.), *The Sane Society*, London: Routledge and Kegan Paul, 1955.
- GABRIEL (Y.), "Class Cages and Glass Palaces: Images of Organizations in Image-conscious Times", *Organization*, 12(1), pp. 9-27, 2005.
- KÄRREMAN (D.) & ALVESSON (M.), "Resisting Resistance: On Counter-resistance, Control and Compliance in a Consultancy Firm", *Human Relations*, 62, pp. 1115-1144, 2009.
- KUNDERA (M.), *Immortality*, New York: Grove, 1992.
- LASCH (C.), *The Culture of Narcissism*, New York: Norton, 1978.
- LEISS (W.), *The Limits of Satisfaction*, London: Marion Boyers, 1978.
- RITZER (G.), *The Globalization of Nothing*, Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 2007.
- WOLF (A.), "Education and Economic Performance: Simplistic Theories and Their Policy Consequences", *Oxford Review of Economic Policy*, 20(2), pp. 315-334, 2004.

À propos du livre *Négociations d'hier, leçons pour aujourd'hui*, sous la direction d'Emmanuel Vivet, Éditions Larcier, 2014.

Peut-on mieux expliquer l'art de négocier qu'en l'étudiant aux sources de la grande Histoire ? Pour ce faire, Emmanuel Vivet a réuni vingt-sept études de cas faisant appel à des auteurs d'origines diverses : historiens, politistes, professeurs-chercheurs en négociation, consultants et diplomates. Le voyage commence en l'an 218 avant notre ère – en racontant comment la République romaine traitait avec ses voisins – et s'achève approximativement en 2005 – expliquant comment les pays européens ont échoué en matière de dénucléarisation de l'Iran. Le livre possède trois des ingrédients fondamentaux d'un bon traité de sciences humaines : raconter des histoires vraies, décortiquer des succès et des échecs – dont certains sont en demi-teintes ou non aboutis – et, enfin, adopter une approche résolument pluridisciplinaire.

Au fil des chapitres, le lecteur voit passer les figures d'habiles diplomates : Louis XI réussissant en un mois à diviser la coalition qui l'assiège dans Paris ; Catherine de Médicis parcourant la France, à deux reprises, pour y rétablir la paix ; Mazarin mettant fin à un siècle et demi de rivalité avec l'Espagne et mariant son Roi à l'infante ; Talleyrand précipitant l'abdication de Napoléon, menant de pair cinq négociations en « quasi Roi de France » et faisant reconnaître la souveraineté de la France par les puissances occupantes ; de Gaulle, enfin, imposant son poids face aux cinq étoiles du général Giraud.

À l'inverse, on voit aussi de piètres négociateurs, tel Christophe Colomb qui n'obtient le soutien des monarques espagnols qu'au bout de sept ans et sans véritable financement de son projet ; ou François 1^{er} dont l'outrance lui vaut de perdre pied devant Charles Quint. Bien d'autres figures, moins connues mais tout aussi édifiantes, démontrent l'importance des qualités personnelles du « ministre plénipotentiaire », ainsi que La Bruyère en a dressé le portrait, dans *Les Caractères*.

L'art de la négociation fait aussi appel à des connaissances scientifiques : théorie des jeux, sciences politiques, droit international, sociologie, psychologie comportementale, etc. La négociation est « une matière vivante », rappelle le coordonnateur de l'ouvrage. Science de l'action, proche des sciences de gestion, elle tient autant aux qualités des acteurs qu'à l'application de connaissances rigoureuses. Le peintre Holbein l'illustre bien lorsqu'il représente la magnificence de deux ambassadeurs de France : à leurs pieds, l'anamorphose d'un crâne souligne la vanité de leur état. Cependant, ils s'appuient sur les sciences pratiques, dont les instruments sont placés au centre du tableau :

l'arithmétique, l'astronomie, la géographie et la musique.

Ces récits permettent à chaque fois de mettre en lumière certaines lois générales de la discipline. Leur répétition à travers l'histoire confirme leur intemporalité.

Tandis que dans une négociation multiple, la prudence inciterait à s'accorder d'abord avec les acteurs les plus fragiles, la théorie des jeux démontre – et l'histoire le confirme – qu'il vaut mieux « trai-

ter en priorité avec le ou les plus puissants ». Ainsi, le rusé Louis XI assiégé dans Paris négocie en premier et en grand secret avec Charles le Téméraire, le puissant comte de Bourgogne, à qui il donne « tout ce que celui-ci demande et plus encore » (puisqu'en prime, il lui accorde la main de sa fille !). Puis, au duc de Berry, son frère, et au duc de Bretagne, il offre « légèrement moins que leurs demandes ». Enfin, « les suivants [obtiennent]

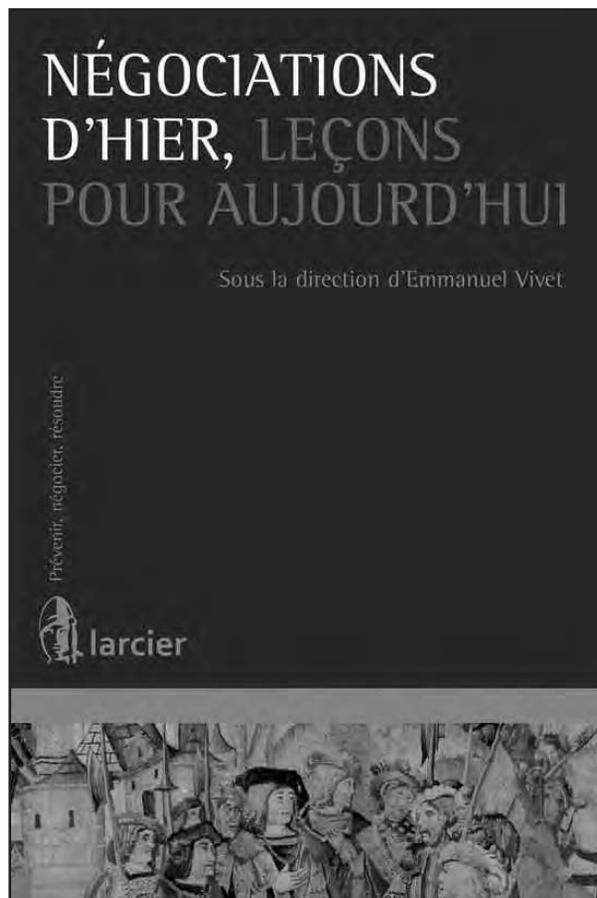
Plusieurs siècles plus tard, Catherine de Médicis adopte la même stratégie pour sauver la couronne du futur Henry IV contre le Duc de Guise et ses ligueurs. De nos jours encore, au Conseil de sécurité des Nations Unies, cette méthode reste la bonne.

Les négociations ne portent pas seulement sur des intérêts, elles portent aussi sur des valeurs. Le réglage protocolaire préalable à toute négociation dit l'importance de la dignité des parties – ce que l'on nomme « la face ». Les valeurs sont souvent au centre des discussions. En 1814, Talleyrand, le « quatrième personnage d'un régime issu d'un coup d'État », se place d'emblée (et avec succès !) en défenseur du légitimisme. À l'inverse, en 1817, la négociation du Concordat qui doit se substituer à celui imposé par Bonaparte, échoue en grande partie parce que le projet froisse le système de valeurs des évêques français.

Le désaccord sur les valeurs bute parfois sur des incompréhensions culturelles plus profondes. À Rome, le discours diplomatique décline les registres du droit et de la justice, tandis que le vocabulaire grec s'enracine dans le champ lexical de la parole, du *logos*. Les Romains ne voient que ruse, là où les Grecs considéraient les vertus du dialogue. Ainsi, Tite-Live

raconte que le légat Marcius fut sévèrement critiqué par le Sénat : voulant gagner du temps pour reconstituer ses armées, il avait négocié une trêve avec Persée, le roi de Macédoine, et il avait autorisé ce dernier à venir plaider lui-même sa cause dans la capitale : pareille ruse n'était « pas conforme à la dignité de Rome ».

Autre exemple de choc culturel : dans les Pyrénées, Mazarin et Don Luis de Haro s'opposent sur le sort



bien moins, et le dernier n'obtient rien, [sinon...] le pardon du roi et la possibilité d'entrer à son service ». Un mois après le début du siège, le roi sort de Paris et propose un traité à l'ensemble des coalisés. Cette même logique s'était déjà à peu près vérifiée trois siècles plus tôt, sous les murs de Constantinople – cette fois-là, non pas pour défaire une coalition, mais pour en construire une, autour de l'Empereur d'Orient.

à réserver au Grand Condé, le second personnage de France mais qui s'est rallié à l'Espagne. Deux lectures radicalement différentes de l'honneur s'affrontent : la conception française considère la primauté de la raison d'État et les devoirs liés au rang, tandis que la vision espagnole est profondément attachée au respect des loyautés personnelles. On ne s'en sortit que grâce à des trésors d'imagination, propres à préserver ces lectures irréconciliables. De nos jours, l'énergie mise par les États-Unis à nier la Cour pénale internationale ne paraît étrange qu'à ceux qui ignorent l'aversion américaine pour tout risque d'intrusion dans le destin de ses citoyens, une aversion dont le système de droit américain est le garant.

Certains chapitres de l'ouvrage sont plus précisément dédiés à tel ou tel principe de l'art de la diplomatie.

La « négociation entre inégaux » mérite une mention spéciale. L'étude des accords d'Évian (signés en 1962) est recommandée à toute personne amenée à pratiquer ce type d'exercice : dans ce cas-là, une brochette d'énarques chevronnés fait face à des maquisards menés par un ancien sous-officier de l'armée française. Il leur faut du temps pour s'apprivoiser mutuellement. À l'époque, l'accord final ne satisfait personne. Il ne fut d'ailleurs pas respecté. Mais il mit tout de même fin à la guerre d'Algérie. La « transparence » est une vertu devenue incontournable en politique : lorsque Woodrow Wilson engage les États-Unis dans la Première Guerre mondiale, il présente au Sénat une déclaration en « quatorze points », dont le premier prévoit d'instaurer « un nouveau système international fondé sur la transparence des négociations ». L'enjeu est d'abolir toute « diplomatie secrète », celle-ci étant accusée d'être la cause de la Grande Guerre et d'être contraire à la libre détermination des peuples. Mais quelques mois plus tard, au Congrès de Versailles, Wilson

mène les négociations en grand secret, enfermé dans sa chambre. La démonstration est faite qu'il ne peut y avoir de négociation sans un usage (raisonné) du secret.

Le « banquet du faisan » organisé par Philippe le Bon, duc de Bourgogne, pour rallier des soutiens à sa croisade est un régal pour l'imagination. Les décors, les tapisseries, la richesse des mets, les tournois, les spectacles et les discours constituent « une mise en abîme de l'ordre social et politique ». Cette « liturgie du pouvoir » est une invitation – en apparence libre mais en réalité obligée – à s'engager. Aujourd'hui, on ne prête plus serment sur les entrailles d'un faisan. Mais les « banquets de donateurs » se poursuivent. Et les ors de la République continuent d'impressionner les visiteurs (le site Internet du Quai d'Orsay publie la photo de « la table dressée dans la galerie de la Paix »).

La mise en scène est partout. Catherine de Médicis donne en spectacle sa maladie pour amener ses ennemis à son chevet. Mazarin fait construire une salle d'audience sur la frontière franco-espagnole pour que les souverains puissent se parler tout en restant chacun dans son pays respectif (des tapis matérialisent la frontière) ; pour s'assurer de son effet, le Cardinal a fait richement meubler le côté français. Souhaitant afficher une sérénité royale, Talleyrand reçoit l'émissaire du tsar pendant sa toilette du matin. Il y a également cette table, qu'il fallut dessiner en forme de diamant, pour arriver à faire s'asseoir ensemble les frères ennemis de l'Irlande...

Plusieurs autres principes se dégagent au fil des études de cas. Souvent, la négociation se double. Les protagonistes doivent vérifier leur mandat, ou jouer sur l'incertitude... mais au risque d'être démentis. Le livre souligne que la négociation n'est pas la seule voie. Il importe de connaître la « meilleure alternative à un accord négocié » (*BATNA, Best Alternative To a Negotiated Agreement*, dans le jar-

gon), encore appelée « solution hors table ». On voit la nature séquentielle des processus de négociation. Au départ, l'idée d'un « mûrissement » paraît nécessaire (lorsque les parties sont dans une impasse mutuellement douloureuse et qu'une issue possible apparaît). Elle est complétée par la notion d'« empressement » (la propension des protagonistes à discuter). Ensuite, il peut s'avérer utile de distinguer la « formule principale » et les « détails ». On découvre encore le jeu d'équilibre entre trois registres : logique, action et émotions. Dans tous les cas, la maîtrise du temps et l'usage du secret sont essentiels. Au final, une idée s'impose avec force : la volonté et l'imagination des négociateurs sont des facteurs essentiels.

Les chapitres du livre présentent entre eux une assez bonne cohérence. Tous partent des faits pour les regarder à la lumière des théories. On le doit aux efforts du coordonnateur, qui a su entraîner les auteurs vers les théories de la négociation. Plusieurs d'entre eux sont des historiens, souvent mieux disposés envers la pluridisciplinarité. L'auteur principal, citant Braudel, rappelle que celle-ci implique un « abaissement des droits de douane entre disciplines ». On regrette toutefois que les auteurs n'aient pas poussé davantage leurs investigations vers la psychologie comportementale. La question des biais cognitifs est évoquée à propos de l'aveuglement du général Ludendorff, qui, en 1917, n'a pas vu le mûrissement de la situation, entraînant de par son choix un demi-million de morts supplémentaires. Mais il est probablement plus difficile d'appliquer ce type d'analyse à des documents historiques. Le domaine voisin des sciences de gestion aurait mérité plus d'attention. Celles-ci ont en effet consacré des travaux à la transparence, à l'urgence et aux effets de contexte.

Le livre aurait pu faire une plus grande part aux négociations stric-

tement commerciales fondées sur la convergence d'intérêts et dépourvues de conflictualité initiale. Il est marqué par un penchant historique et diplomatique, ce qui en fait aussi la qualité. « La diplomatie, dit Abel Lanzac (diplomate et auteur à succès), c'est d'abord l'art de parler à ses ennemis ». Le présent ouvrage étaye merveilleusement et solidement ce propos d'une myriade d'exemples.

Par Alain HENRY,
Agence française
de développement.

LA VOLONTÉ D'EXISTER AU (ET PAR SON) TRAVAIL

À propos du livre de Guy Jobert, *Exister au travail – Les hommes du nucléaire*, Toulouse, Éditions Erès, 2014.

Si l'énigme de l'investissement subjectif dans le travail vous intrigue, le livre de Guy Jobert sera pour vous une ressource incontournable. Ce bel ouvrage invite à prendre en compte la dimension centrale du travail – le travail comme *fait humain* – dans la construction et le développement des personnes. Ainsi, ce livre est une défense de la subjectivité, cette énigme de la mobilisation du désir et de l'intelligence, des acteurs en situation de travail. En quête de compréhension, l'auteur réalise une recherche-intervention-clinique auprès d'agents de conduite de centrales nucléaires françaises. Cette investigation (qui peut se lire comme un roman) tente de répondre à cette interrogation : « *Dans le cadre de notre activité de travail, par quels moyens et à quel prix tentons-nous d'exister, de nous développer au milieu des autres et de donner du sens à notre action ?* » (p. 11).

Cette problématique, qui nous semble capitale, est redoutable par son ampleur et par les difficultés qu'elle soulève, tant sur les aspects empiriques que sur les aspects conceptuels. La finesse et l'esprit critique, les multiples compétences théoriques et pratiques de l'auteur, ainsi que sa riche expérience de clinicien du travail lui permettent de faire face à cet ambitieux projet.

Quelques mots de présentation sur l'auteur :

Guy Jobert est Professeur honoraire à l'Université de Genève et est Professeur émérite au Conservatoire National des Arts et Métiers, ancien titulaire de la

chaire de Formation des adultes. Il est également membre du Centre de Recherche sur le Travail et le Développement (CRTD) et directeur de la revue *Éducation Permanente*.

Dense, mais accessible, son ouvrage se divise en cinq parties qui nous font cheminer de l'expression d'une *plainte continue* des agents de conduite de centrale nucléaire jusqu'à une réflexion érudite sur le travail en tant que *fait social total*.

La première partie nous donne les éléments de contexte concernant cette recherche-intervention. Sans revenir sur la présentation claire et pédagogique de Guy Jobert concernant le parc nucléaire français et ses agents, le lecteur appréciera indéniablement les précisions apportées sur le dispositif de recherche mis en œuvre, qui permettent au lecteur de se mettre au plus près de l'activité du clinicien du travail, notamment en ce qui concerne le traitement de la demande et la déconstruction/construction du problème social adressé à l'intervenant sous la forme d'une problématique sociologique définie par le chercheur.

Un autre point appréciable : pour reconstituer le *monde vécu* des *seigneurs de la conduite*, l'auteur va déplier et expliciter sa méthodologie clinique, qui « *rompt avec l'enquête classique en sciences sociales* » (p. 67). Par cette mise en perspective originale, Guy Jobert nous accompagne dans la découverte d'un sujet peu abordé par les chercheurs en sciences sociales, mais qui est pourtant fondamental dans la construction d'un objet de recherche : la question épistémologique de la validation des interprétations du chercheur « *tant à l'égard de ses interlocuteurs de terrain qu'à [l'égard de] la communauté scientifique* » (p. 78).

La deuxième partie est une évocation du cadre interprétatif mobilisé, principalement la psychodynamique du travail. Guy Jobert articule de manière habile et efficace ce courant clinique avec le