

LE STYLE DIPLOMATIQUE FRANÇAIS

PAR

CHARLES COGAN¹

La question de savoir s'il existe vraiment un style de négociations qu'on pourrait à proprement parler qualifier de français renvoie à la formule de Charles de Gaulle, selon laquelle «*dans le mouvement incessant du monde, toutes les doctrines, toutes les écoles, toutes les révoltes, n'ont qu'un temps. Le communisme passera. Mais la France ne passera pas*»². En d'autres termes, la France perdure, immuable, en dépit de la morosité ambiante du présent³ et il existe bien une spécificité française, un terme qui ne s'applique pas avec la même intensité dans d'autres pays. Ainsi que l'a dit Pascal Lamy, si le modèle français n'est pas le seul, il est le plus visible, ce que l'ancien Commissaire européen attribue en premier lieu à la somme des spécificités françaises et ensuite au fait que la volonté des Français à projeter ces spécificités est plus forte que chez les autres. Pour P. Lamy, selon lequel seule la Grande-Bretagne ressemble à la France au sein de l'Union européenne, les spécificités françaises sont : le concept d'un Etat fort et, partant, une certaine idée du service public liée aux principes de la République française; la supériorité des lois, avec, l'idée d'un arbitre, au sein d'un système pyramidal et hiérarchique où le pouvoir réside aux mains d'un chef, au lieu d'un consensus qui résulterait de délibérations; enfin, un certain levain d'anti-américanisme dans les relations avec les Etats-Unis⁴.

Parler d'un style diplomatique français semble un risque à courir : on se hasarde ici à prêter le flanc aux accusations de généralisation abusive, autrement dit d'«essentialisme», l'épithète favorite des universités américaines pour désigner ceux qui auraient tendance à trop simplifier (Stephen Holmes a ainsi qualifié d'«essentialisme standard» (*garden-variety essentialism*) le livre de Samuel Huntington, *Le Choc des civilisations*⁵). Cela étant, tout en admettant le caractère hasardeux d'une entreprise comme la nôtre, on peut se référer à la conception développée par Huntington lui-même, telle que Robert D. Kaplan la présente : «*d'un côté, Huntington reconnaît que 'les véritables personnalités, institutions et opinions ne correspondent pas à de pures catégories logiques'. Mais d'un autre côté, il considère avec force que les 'pures catégories logiques sont nécessaires si l'on veut penser le monde réel' [...] Un savant, s'il veut dire quoi que ce soit qui ait une signification est 'obligé de généraliser' [...] Sans abstraction et simplification, aucune compréhension n'est possible, confirme Huntington*»⁶.

Dans la préface de mon dernier livre⁷, qui porte sur la manière de négocier des Français, Hubert Védrine fait l'observation suivante : «*ce livre, nous dit Charles Cogan, 'repose sur l'idée qu'il existe bien un style diplomatique français reconnaissable entre tous', qui découle de l'histoire et de la culture françaises, du tempérament français – le goût du panache – et du mode de sélection et de formation des élites. On acceptera le postulat, même s'il n'est pas tout à fait original et s'il peut paraître, à certains égards, schématique. Ce style se caractériserait par la priorité donnée à l'abstraction et à l'approche déductive, le besoin*

¹ Chercheur à la John F. Kennedy School of Government et chercheur associé au John M. Olin Institute for Strategic Studies et au Centre d'études européennes de l'Université d'Harvard (Etats-Unis).

² Charles DE GAULLE, *Mémoires de Guerre*, vol. I, *L'Appel 1940-1942*, Plon, Paris, 1954, p. 287.

³ Cf., parmi d'autres ouvrages : Nicolas BAVEREZ, *La France qui tombe*, Perrin, Paris, 2003, 137 p.; Perry ANDERSON, *La Pensée tiède*, suivi de Pierre NORA, *La Pensée réchauffée*, Seuil, Paris, 2005, 140 p.

⁴ Pascal LAMY, «Le modèle français vu d'Europe», *Le Débat*, n° 134, avr. 2005, p. 32.

⁵ Samuel P. HUNTINGTON, *Le Choc des civilisations*, Odile Jacob, Paris, 1997.

⁶ Robert D. KAPLAN, «Looking the World in the Eye», *Atlantic Monthly*, déc. 2001, p. 73.

⁷ Charles COGAN, *Diplomatie à la française*, Jacob-Duvernoy, Paris, 2005. Ce livre fait partie d'une série de livres sur différents pays, dont la Chine, la Russie, l'Allemagne, le Japon, la Corée du Nord, réalisée dans le cadre d'une étude du United States Institute of Peace (USIP), organisme créé par le Congrès en 1984 pour accroître les possibilités, pour les Etats-Unis, de trouver des solutions de paix aux conflits internationaux. Cette série, qui s'inscrit dans le projet *Cross-cultural negotiations* sur la relation entre négociation et culture, met l'accent sur la façon dont la culture politique et la culture stratégique exercent une influence sur le comportement des pays étrangers, en particulier leurs représentants, dans les négociations. Le livre consacré à la diplomatie française étudie trois cas spécifiques : le différend franco-américain de 1996-1997, qui a éclaté suite à la demande des Français d'obtenir le commandement sud de l'OTAN à Naples, moyennant le retour de la France dans la structure militaire intégrée de l'OTAN, ce qui a été refusé par les Américains; la crise qui a éclaté à propos de l'effort pour créer un nouveau régime d'inspections en Iraq et a culminé dans la guerre de 2003; les efforts fournis par la France, lors de la phase finale de l'Uruguay Round en 1993, pour préserver les acquis français en matière d'agriculture et de culture - surtout, en ce qui concerne la dernière, le cinéma en France.

*constant d'un soubassement philosophique, le culte de la dissertation, une démarche rhétorique et argumentative, le souci de défendre inflexiblement la position de la France plutôt que de rechercher un compromis. Cette attitude s'opposerait au pragmatisme et au raisonnement inductif des Anglo-Saxons». Un diplomate allemand, que j'ai interviewé pour mon livre, a fait l'observation suivante : «les Français pensent que l'art de la négociation vient naturellement, car ils savent grâce à leur éducation quels sont les intérêts français. Ils se fient à l'acuité de leur méthode de pensée et ils ne font pas attention aux aspects de procédure. Typiquement, les hauts fonctionnaires français considèrent que, après être sortis de Sciences-Po et de l'Ecole nationale d'administration, ils maîtrisent les codes qui leur ont permis de faire partie de l'élite et donc qu'ils peuvent s'adapter à n'importe quelle situation». En fait, les Français sont moins orientés vers le processus que les Américains, qui sont les pionniers en matière d'analyse de processus – ce que les Anglo-Saxons appellent *process* et qui n'a pas d'équivalent exact en français. Le *process* est une façon particulière de travailler, comportant normalement une série d'étapes. Il est intéressant de remarquer aussi que les Français utilisent moins ces méthodes que leurs homologues en Europe, à savoir les représentants des puissances majeures, comme la Grande-Bretagne et l'Allemagne. Christoph Bertram, président d'un *think-tank* allemand, la Stiftung für Wissenschaft und Politik (SWP), m'a fait l'observation suivante : «la politique française exprime l'essence de la France : c'est une façon de réclamer l'identité française. Elle n'est pas là pour manipuler ou changer les choses. Les Allemands sont intéressés par le processus. Les Français défendent le statut. Ils se méfient du processus. L'approche 'boîte à outil' (en anglais *the toolbox approach*) leur est étrangère»⁸. Un fonctionnaire britannique de haut rang perçoit ainsi la façon que les Français ont d'aborder le processus de négociation : «les Français ne mettent l'accent ni sur le processus, ni sur les intérêts du pays avec lequel ils sont engagés dans les négociations. Ils mettent l'accent plutôt sur les intérêts des Français. C'est moins un processus scientifique qu'une performance artistique. Les Britanniques se mettent à la place de la personne avec laquelle ils sont en train de négocier, ils se demandent quelle est la meilleure tactique, comment procéder. Cela reflète une appréciation de la manière de penser de l'autre. Les Français n'essayent pas d'entrer dans la pensée des autres»⁹.*

LA CULTURE ET L'HISTOIRE AU FONDEMENT DE LA SPECIFICITE FRANÇAISE

Comme l'a fait remarquer Henry Kissinger au cours d'un entretien que j'ai eu avec lui à propos de mon livre, le comportement des Français s'explique par leur passé culturel et leur passé historique. Cette idée est au fondement de mon analyse, laquelle considère qu'il y a deux «fils» à observer pour bien comprendre la manière dont les Français négocient, le fil culturel et le fil historique. Ces fils sont souvent enchevêtrés : par exemple, la culture politique française, qui est bien différente de celle des États-Unis, trouve son fondement non seulement dans la pensée des hommes et des femmes qui ont contribué au débat, mais aussi dans l'histoire de la France, ses moments de gloire et ses bouleversements.

Culture française et culture américaine

La culture politique française est intimement liée à la Révolution française, tout autant que la culture politique américaine est issue de la Révolution américaine et de la Constitution qui a suivi. Si ces deux Révolutions sont survenues autour de la même époque, elles ont en revanche été animées par des philosophies politiques fort différentes, surtout en ce qui concerne le rôle de l'individu vis-à-vis de l'Etat et la place de la religion dans la société.

L'individu vis-à-vis de l'Etat

⁸ Entretien avec Christoph Bertram, Berlin, 31 mai 2002.

⁹ Entretien, Londres, 25 mai 2002.

Selon Stanley Hoffmann, le modèle américain de démocratie est celui du libéralisme, fondé sur la pensée de John Locke et d'autres philosophes anglais et écossais : «*la notion de 'droits' [rights] est au cœur de la tradition américaine. Ces droits individuels devraient permettre à ceux qui les possèdent de résister aux pressions de la société et de l'Etat [...] La conception française est tout à fait différente et est due en grande partie à Jean-Jacques Rousseau. Le libéralisme est aux antipodes de la monarchie absolue. La conception rousseauiste [...] est d'une certaine façon une sorte d'absolutisme à l'envers, qui substitue la nation au monarque. Ici, le mot-clef est la loi comme expression de la souveraineté nationale [...] Dans la conception française, la loi est supérieure aux droits et les droits des individus peuvent être limités ou suspendus par la volonté générale*»¹⁰.

La religion dans la société

La France fut le premier pays occidental à se «déchristianiser», ce qu'il fit au travers de la Révolution. Certes, une bonne dose de valeurs d'origine catholique demeure vivante dans un pays où les églises sont en train de devenir vides¹¹, en premier lieu l'aversion traditionnelle du catholicisme envers l'exploitation commerciale, ancrée dans l'ancienne interdiction de l'usure et qui fait écho aux critiques contemporaines du capitalisme sauvage. L'éthique protestante évoquée par le philosophe Max Weber – le dur travail individuel que l'on doit accomplir notamment dans le cadre du commerce – reste étrangère à la tradition française. Comme le politologue américain Ezra Suleiman le remarque, «*en tant que pays catholique, la France a manqué du sens protestant de 'l'éthique du profit'*»¹². Les Français sont sincères quand ils soutiennent la séparation entre l'Eglise et l'Etat et quand ils opposent une résistance déterminée à l'idée d'une ingérence de l'Eglise catholique – ou de toute autre religion – au sein de la sphère publique.

Ainsi que l'observe Dominique Decherf, diplomate et auteur français, aux Etats-Unis l'accent est mis sur l'idée d'une liberté *de* la religion; en France, c'est la liberté *vis-à-vis* de la religion qui est valorisée, et notamment vis-à-vis de l'Eglise catholique : «*depuis la fin des guerres de religion des XVI^e et XVII^e siècles, les Français n'ont connu qu'une seule religion dominante et majoritaire. On était soit à l'intérieur de l'Eglise catholique soit à l'extérieur comme libre-penseur. Dans la tradition de la laïcité française, telle qu'elle est issue de ce contexte, la liberté de conscience est encore comprise par les Français comme une liberté vis-à-vis de l'autorité morale exercée par une religion unique et dominante*»¹³.

Les principes religieux n'ont jamais été contestés aux Etats-Unis et si la pratique religieuse s'y est affaiblie, elle demeure considérablement plus élevée qu'en Europe. En France, au contraire, le sentiment antireligieux se trouvait au fondement même de l'Etat révolutionnaire, au point de susciter pendant un temps le rejet du calendrier chrétien.

Aux origines des Etats-Unis, un peuple profondément religieux, formé d'une large variété de protestantismes dissidents, voulait garantir la liberté religieuse à l'intérieur d'un monde essentiellement protestant, hors du cadre d'une Eglise établie; ensuite, le principe constitutionnel de liberté religieuse s'appliqua aux immigrants qui arrivaient en masse et qui étaient souvent non pas des protestants, mais des catholiques et des juifs, ou, plus récemment, des musulmans, des hindous et autres; en dehors de toute Eglise établie et avec une expression religieuse encouragée depuis le début, la croissance de la diversité religieuse à l'intérieur des Etats-Unis a engendré à la fois une stimulation et une reconnaissance sur pied d'égalité d'un multiculturalisme de plus en plus affirmé. En revanche, la France, avec son modèle d'une citoyenneté uniforme imprégnée par les valeurs républicaines telles qu'elles sont transmises à travers le système national d'éducation, demeure hostile au multiculturalisme, en dépit des tendances particularistes qui sont apparues au sein de l'importante et dynamique communauté musulmane.

¹⁰ Stanley HOFFMANN, «Deux universalismes en conflit», *La Revue Tocqueville*, vol. XXI, n° 1, 2000, pp. 65-66.

¹¹ L'assistance à la messe dominicale a chuté pour atteindre aujourd'hui environ 10% de la population française, mais 80% des Français sont des catholiques déclarés. Cf. Dominique DECHERF, «French views of religious freedom», *U.S.-France Analysis*, juil. 2001, p. 2.

¹² Ezra N. SULEIMAN, *Elites in French Society : the Politics of Survival*, Princeton University Press, Princeton, 1978, p. 225.

¹³ Dominique DECHERF, *op. cit.*, p. 2.

L'anti-américanisme à la française

L'anti-américanisme en France a des origines multiples comme, par exemple, la concurrence entre deux modèles «universels» ou encore le déséquilibre, en terme de puissance et non d'amour-propre, entre les différents griefs nés de l'histoire et des formes diverses.

Stanley Hoffmann décèle deux principales causes à l'anti-américanisme qui sévit en France : «*l'une, à droite, dédaigne le melting-pot américain, par trop égalitaire et multiculturel (le melting-pot français, par contre, est considéré comme hiérarchique et comme offrant un modèle unique d'intégration par assimilation); elle déteste la culture de masse américaine, une mobilité sociale et géographique excessive et une éthique sociale basée sur la concurrence sauvage, le rôle central de l'argent, du succès individuel et du profit et la quête effrénée de tout ce qui est nouveau, aux dépens de la tradition. Dans ce courant, on retrouve la nostalgie pour un passé féodal et paysan, qui conduit à un mépris de la démocratie et du capitalisme. À gauche, il y a une forme d'anti-américanisme, qui déplore le traitement des autochtones et d'autres minorités aux Etats-Unis, aussi bien que le manque de conscience sociale de la part du capitalisme américain, aux Etats-Unis comme à l'étranger, ainsi que les manifestations de l'impérialisme américain dans le monde. Les différents courants de la pensée et des sentiments catholiques français ont contribué à ces deux formes de rejet*»¹⁴.

François Mitterrand, dont la pensée contenait des éléments issus de la droite comme de la gauche – la première étant un produit de ses origines rurales, la seconde de son itinéraire politique –, rejeta publiquement «*toute comparaison entre la France et la 'société conservatrice' américaine*»¹⁵. En privé, il pouvait se montrer encore plus sévère : «*nous sommes en guerre contre les Etats-Unis. Oui, une guerre permanente, une guerre vitale, une guerre économique, une guerre sans mort [...] Oui, ils sont très durs, les Américains, ils sont voraces, ils veulent un pouvoir sans partage sur le monde [...] Vous avez vu, après la guerre du Golfe, ils ont voulu tout contrôler dans cette partie du monde. Ils n'ont rien laissé à leurs alliés [...] Il faut se souvenir de tout ce qu'ils ont fait depuis trente ans contre le Concorde [...] Leur propagande [...] Leurs manipulations [...] Leurs mensonges*»¹⁶.

Ici, nous butons sur ce que Stanley Hoffmann définit comme la montée d'un troisième type d'anti-américanisme, un anti-américanisme d'Etat, pour lequel «*l'univers des valeurs est une chose; l'univers du pouvoir et des intérêts une autre*»¹⁷. Comme l'observent Pierre Mélandri et Justin Vaïsse : «*au fond, ce qui est reproché à l'Amérique, c'est de défendre ses intérêts économiques avec les moyens que lui donne sa position prééminente : attitude qui suscite une méfiance instinctive et une volonté de contre-pouvoir, par principe; attitude que beaucoup en arrivent à déchiffrer comme le résultat d'un vaste complot concerté et élaboré depuis Washington et visant l'hégémonie mondiale*»¹⁸.

On peut faire remonter l'origine de cet anti-américanisme d'Etat à l'émergence des Etats-Unis comme puissance mondiale au début du XX^e siècle et notamment au moment où Woodrow Wilson fit une entrée fracassante sur la scène diplomatique lors des négociations qui aboutirent au Traité de Versailles. L'alliance triangulaire, à l'époque de la Première Guerre mondiale, entre la France, la Grande-Bretagne et les Etats-Unis, tous les trois placés sur un pied d'égalité, ne fut jamais véritablement égalisée par la suite. Au contraire, ce fut une série de griefs qui se constitua : le traitement méprisant réservé à Charles de Gaulle par Franklin Roosevelt; la «relation spéciale» entre la Grande-Bretagne et les Etats-Unis à l'exclusion de la France; la situation de dépendance dans laquelle la France se trouva au sein de l'OTAN – à la

¹⁴ Stanley HOFFMANN, *Alliés éternels, amis ombrageux : les Etats-Unis et la France depuis 1940*, Bruylant, Bruxelles, 1999, p. 6.

¹⁵ Michel TATU, «Tangage franco-américain», *Le Monde*, 29 mai 1992.

¹⁶ Mitterrand fit ces commentaires au milieu des années 1990. Cf. Georges-Marc BENAMOU, *Le Dernier Mitterrand*, Plon, Paris, 1996, p. 52. La citation de Mitterrand est tirée de : Pierre MELANDRI/Justin VAÏSSE, *L'Empire du milieu : les Etats-Unis et le monde depuis la fin de la Guerre froide*, Odile Jacob, Paris, 2001, p. 455.

¹⁷ Stanley HOFFMANN, *op. cit.*, p. 8.

¹⁸ Pierre MELANDRI/Justin VAÏSSE, *op. cit.*, pp. 473–474.

différence du statut de la Grande-Bretagne; l'exclusion de la France du processus de paix entre Israël et les Palestiniens... Et tout cela a culminé en 2003, avec la soi-disant «anglosphère» – les Etats-Unis, le Royaume Uni et l'Australie – menant une guerre contre l'Iraq, tandis que la France et son ancienne ennemie héréditaire, l'Allemagne, protestaient aux côtés de la Russie contre cette action. C'était, d'une certaine manière, un Versailles à rebours. L'anti-américanisme en France est aussi, en partie, la conséquence de dix siècles de rivalité entre la France et la première puissance «anglo-saxonne» historiquement parlant, à savoir la Grande-Bretagne. Toutefois, les liens de celle-ci avec la France sont plus étroits, à la fois en termes humains et géographiques, et le modèle britannique est perçu comme moins maléfaisant que celui des Etats-Unis. S'il existe encore un reproche résiduel formulé par les Français à l'encontre des Britanniques, il concerne la tendance toujours actuelle de la Grande-Bretagne à préférer «*le grand large*»¹⁹, c'est-à-dire les Etats-Unis, à l'Europe et, même comme certains le disent de manière péjorative, à jouer les «bénévoles»²⁰ vis-à-vis de l'Amérique. Les Français savent très bien qu'ils ne pourront jamais devenir l'allié principal des Etats-Unis au lieu de la Grande-Bretagne et, de fait, ils ne voudraient pas de la place de premier lieutenant des Etats-Unis. Ils aimeraient toutefois que les Britanniques soient moins liés aux Américains dans la mesure où cela constitue un obstacle à la formation d'une identité politique européenne indépendante.

«*La France a une façon particulière de considérer ses relations avec les Etats-Unis*», commente Hubert Védrine. «*On ne peut pas dire que l'approche instinctive de la plupart de nos partenaires européens soit identique à la nôtre. Mais c'est un sujet fondamental pour la France parce que la question des relations avec les Etats-Unis est au cœur des relations internationales d'aujourd'hui. Il faudra attendre longtemps avant de voir tous les autres Européens partager notre vision sur ce sujet, à l'exception du domaine commercial. Devons-nous dès lors laisser tomber? Non. La France ne peut pas forcer les autres à adopter toutes ses positions mais les autres ne peuvent non plus demander à la France de renoncer à elles. Il nous faut chercher une convergence mais cela prendra du temps*»²¹. Ces propos de l'ancien ministre français des Affaires étrangères mettent en exergue deux éléments : d'abord, l'obsession qu'ont les Français de leurs relations avec les Etats-Unis et, ensuite, leur confiance dans le fait que, au bout du compte, ce sera leur conception des Etats-Unis qui l'emportera en Europe. Cela est conforme, d'une part, à la conviction quasi inébranlable que les Français ont d'avoir raison et, d'autre part, au fait qu'ils privilégient la perspective des résultats à long terme. Les remarques d'Hubert Védrine corroborent la formule entendue dans les couloirs du Département d'Etat américain après le sommet de l'Union européenne à Cologne, qui lança sur les rails le projet de force militaire européenne en juin 2000 : «*le fait est que les Français croient qu'ils vont gagner!*»

Dans un dossier spécial intitulé «L'Amérique mal-aimée», *Le Monde* évoquait la «*formidable charge symbolique*» associée aux Etats-Unis en France et suggérait que le secret d'une telle attitude reposait sur la volonté des deux pays de «*jouer un rôle universel*». Dans ce dossier, Tony Judt, un expert britannique sur la France, développe cette observation : «*il est fascinant de constater qu'aucun autre pays en Europe n'est obsédé par les Etats-Unis comme l'est la France. Et si l'anti-américanisme est plus irrationnel ici qu'ailleurs, c'est parce que, au plus profond, l'Amérique représente, dans une certaine mesure, le frère jumeau qui a mal tourné : les deux pays parlent le même langage, le langage de l'universel; les deux pays agissent au*

¹⁹ «*Le grand large*» est la fameuse expression utilisée par Winston Churchill devant Charles de Gaulle lors d'un entretien particulièrement orageux à Portsmouth, le 4 juin 1944, juste avant le débarquement de Normandie : «*Et vous! Comment voulez-vous que nous, Britanniques, prenions une position séparée de celle des Etats-Unis? Nous allons libérer l'Europe, mais c'est parce que les Américains sont avec nous pour le faire. Car, sachez-le! Chaque fois qu'il nous faudra choisir entre l'Europe et le grand large, nous serons toujours pour le grand large. Chaque fois qu'il me faudra choisir entre vous et Roosevelt, je choisirai toujours Roosevelt.*» Propos cités par Jean LACOUTURE, *De Gaulle*, t. 1, *Le Rebelle*, Seuil, Paris, 1994, p. 770.

²⁰ Le terme *beni* vient de l'arabe «fils de» et désigne une personne qui est toujours soucieuse d'approuver la position de l'autorité établie.

²¹ Hubert VEDRINE avec Dominique MOÏSI, *France in an Age of Globalization*, traduction par Philip H. GORDON, Brookings Institution Press, Washington, 2001, p. 92.

nom d'abstractions morales tels les droits de l'homme ou la démocratie; les deux en particulier ont la prétention de considérer le monde comme un projet universaliste. Mais, l'Amérique a tourné le dos au modèle républicain français, et son propre modèle libéral développe sa propre hubris»²².

On doit noter que si l'anti-américanisme est bien établi en France et s'il est l'une des caractéristiques de la société française, un inépuisable mépris pour les attitudes françaises semble être partie prenante de la culture populaire américaine. Quand on aborde le sujet de la France, la réaction américaine la plus fréquente est un rire de connivence qui renvoie à un code non écrit que tout le monde est supposé connaître mais que personne ne serait capable d'expliquer, comme quoi les Français sont si différents et si difficiles. Pour l'Américain moyen, les Français sont considérés comme mystérieux, inhospitaliers et vaniteux. En même temps, le mode de vie français est vu comme enviable et même, à bien des égards, comme supérieur, en raison de son excellence présumée dans les domaines de la culture, de l'art, des arts décoratifs, de la cuisine et, aussi, en raison de son intellectualisme.

De manière significative, à la différence de nombreux autres pays européens, la France n'est pas un pays d'émigration, et il n'y a donc pas aux Etats-Unis une présence significative de population d'origine française, en dehors de la pénétration de Canadiens francophones dans le nord de la Nouvelle-Angleterre et la présence de Cajuns en Louisiane. Il y a des petits groupes de fervents francophiles dans certaines des plus grandes villes américaines, mais, de fait, il n'existe pas de «petites France» comme il existe de «petites Italie» ou de «petites Pologne». De ce point de vue, il est intéressant de s'interroger sur les brusques et irrationnelles poussées de l'opinion américaine contre la France, par exemple, à propos du refus de la France de laisser les avions américains survoler son territoire lors de raids contre la Libye en 1986. Une telle question, aurait-elle produit une réaction aussi intense, si elle avait concerné n'importe quel autre pays occidental? Le fait que l'Espagne, elle aussi, refusa un tel survol ne fut guère noté à l'époque. De même, les différends à propos de la guerre en Iraq en 2003 ont élevé les sentiments anti-français à un niveau sans précédent du point de vue des réactions populaires. Ils ont favorisé aussi les conversations au sein des officines des néo-conservateurs, soutenant que la France devait être éliminée du Conseil de sécurité de l'ONU. En résumé, un rejet latent de la France semble marquer de manière continue les attitudes américaines projetées dans le monde.

LA «CULTURE» FRANÇAISE

D'un point de vue «culturel», quelque chose, y compris et surtout dans la langue, éloigne – fortement – les Français des Anglo-Saxons : outre la langue, les Français ont un système d'éducation, une tradition juridique et un passé religieux qui sont aux antipodes du modèle anglo-américain. Plus généralement, la différence culturelle entre la France et le monde anglo-saxon pourrait se résumer par l'opposition entre l'approche inductive et l'approche déductive. Les Français ont une prédilection pour la méthode déductive, qui, suivant un schéma *top-down*, consiste à chercher en premier lieu une règle générale, pour en déduire ensuite des données particulières. C'est une approche de haut en bas (en anglais «top-down».) Dans la pensée anglo-américaine, la méthode est inductive : selon un schéma *bottom-up*, on part d'éléments particuliers pour arriver ultérieurement à des principes.

La raison au cœur de la «culture française»

Au cœur du «fil culturel» se trouve la «déesse de la raison» – une notion particulièrement française, qui prétend que l'exercice de la raison peut changer le monde. Alain Finkielkraut se réfère ainsi au «*projet cartésien par lequel on se fait à travers la raison le maître et le possesseur de la nature*»²³. Si l'emploi du terme «déesse» est quelque peu ironique, il n'est en revanche aucunement anodin : avec le siècle des

²² Jean BIRNBAUM, «Enquête sur une détestation française», *Le Monde*, 25-26 nov. 2001.

²³ Alain FINKIELKRAUT, «Heidegger», *Le Nouvel Observateur*, 1^{er}-7 août 2002, p. 14.

Lumières et la *tabula rasa* de la Révolution qui y a succédé, la raison est effectivement devenue un substitut de la religion et, aujourd'hui encore, le culte de la raison demeure une sorte de fixation nationale dont les élites françaises croient avoir le secret.

Un diplomate français, Gérard Araud, ambassadeur de France en Israël en 2002, explique ainsi, non sans ironie, ce dévouement français à la «déesse de la raison» : *«les Français sont prisonniers de leur obsession cartésienne. Ils croient, au sens religieux du terme, en la raison et ne voient pas dans leur position la défense de leurs intérêts, mais l'expression d'une raison transcendante dont ils ont évidemment le monopole. Ils ne voient sincèrement pas que, comme par hasard, cette raison justifie précisément leurs intérêts. Une fois la déesse Raison satisfaite, ils ne comprennent pas qu'une position 'rationnelle' puisse ne pas faire l'unanimité. Lorsqu'une proposition française, donc logique, est refusée ou contrée, les Français se retrouvent désarmés face à ce qu'ils considèrent soit comme de la mauvaise foi soit de la stupidité : lorsqu'on 'a raison', on ne transige pas»*²⁴.

Dans le même temps et parallèlement à ce courant rationaliste a émergé, en dehors du monde de l'éducation, un contre-courant minoritaire, qui, anti-rationaliste, a considéré, de Pascal à Maurice Barrès, que la raison est une petite chose par rapport à la passion et à l'imagination.

La dissertation comme spécificité française

Ainsi que l'a révélé Fernand Braudel, *«la France c'est la langue»*²⁵. La langue française est comme un corset – plus contraignant qu'une langue fluide comme l'anglais. Sa forte structure grammaticale sous-tend et même détermine la manière dont on présente une argumentation. On expose des idées de façon séquentielle, mais aussi avec des détours, afin de ne pas négliger les contre-arguments et les paradoxes qu'affectionnent particulièrement les Français. Donc, on pourrait dire que la méthodologie française est à la fois linéaire – une présentation doit avoir un commencement, suivi par le développement de l'argument et, finalement, par une conclusion – et aussi dialectique – un enchaînement de thèse-antithèse-synthèse –, tout cela avec une impression d'ordre mise en valeur par le formalisme de la syntaxe de la langue française. Il convient en effet de souligner que les Français sont élevés avec l'idée qu'il faut s'exprimer avec clarté sur n'importe quel sujet, selon une tradition connue dans le passé sous le vocable d'«honnête homme». Cela n'est pas sans rappeler l'observation de Germaine de Staël : *«dans toutes les classes, en France, on sent le besoin de causer; la parole n'y est pas seulement, comme ailleurs, un moyen de communiquer ses idées, ses sentiments, et ses affaires, mais c'est un instrument dont on aime à jouer et qui ranime les esprits, comme la musique chez quelques peuples, les liqueurs fortes chez d'autres»*²⁶. De fait, il y a une certaine constance dans la manière française de présenter un sujet : on annonce le thème général au début; s'ensuit une série de points, souvent trois questions ou ce qu'on appelle *«la sacro-sainte division en trois points»*²⁷; puis, l'argumentation de chacun des points initialement énoncés est développée. Ce style de présentation, généralement par le terme «dissertation», peut être défini comme, un *«développement, le plus souvent écrit, portant sur un point de doctrine, sur une question savante»*, un *«exercice écrit que doivent rédiger les élèves des classes terminales et ceux des facultés de lettres, sur des sujets littéraires, philosophiques, [et] historiques»*²⁸.

Ce qui est significatif pour nous, c'est que cette méthode de présentation est ancrée dans l'esprit des élites françaises dès les dernières années du cursus secondaire : cette tradition française, qui remonte à Descartes et a été reprise par les grands hommes des Lumières, est en effet inculquée par le biais d'un système scolaire, à la fois élitiste – les enfants de «bonne

²⁴ Gérard ARAUD, message électronique adressé à Charles Cogan, 3 janv. 2002.

²⁵ Cf. Pierre GUERLAIN, *Miroirs transatlantiques : la France et les Etats-Unis entre passions et indifférences*, L'Harmattan, Paris, 1996, p. 134. La citation est tirée de Mort ROSENBLUM, *Mission to Civilize*, Harcourt Brace Jovanovich, San Diego, 1986.

²⁶ Cf. Marc FUMAROLI, «La conversation», in Pierre NORA (dir.), *Les Lieux de mémoire*, vol. III, Gallimard, Paris, 1997, p. 3 620. La citation est extraite de Germaine DE STAËL, «De l'esprit de conversation», in S. BALAYE (dir.), *De l'Allemagne*, Garnier-Flammarion, Paris, 1968.

²⁷ Alain REY, «Raffarin dans le texte», *Le Nouvel Observateur*, 12-18 sept. 2002, p. 52.

²⁸ Paul ROBERT, *Le Petit Robert 1 : Dictionnaire de la langue française*, Le Robert, Paris, 1990, p. 555.

famille» reçoivent une éducation permanente au sein de la famille même et ont accès aux meilleurs lycées – et méritocratique – les examens pour l'entrée aux grandes écoles sont administrés avec équité et rigueur.

L'importance de l'apparence

L'importance de l'apparence se manifeste en premier lieu à travers la primauté accordée à la rhétorique, en partie dérivée de la culture de cour, laquelle a eu une influence profonde et durable sur la langue, l'humour, et les mœurs français en général. Jacques Revel, spécialiste d'histoire sociale de la France des XVI^e et XVII^e siècles, voit de nombreux vestiges de la culture de cour d'Ancien Régime dans la culture politique de la France contemporaine : «*la Cour fonde une durable mémoire dans l'histoire de la France. De tout exécutif fort, de toute autorité centralisée, on pressent qu'ils doivent s'accompagner d'une renaissance du phénomène curial jusqu'au sein de nos sociétés démocratiques. La culture politique de la V^e République en propose le meilleur exemple. Le régime est, depuis l'origine, affecté d'une coloration monarchique qui doit sans doute beaucoup aux conceptions et à la pratique de son fondateur, mais qui n'a pas disparu après lui. Le rôle institutionnel du Président y est souligné par un appareil symbolique dont l'ampleur et la lourdeur n'ont probablement pas d'équivalents dans les systèmes politiques comparables*»²⁹.

Ce qui est souvent désigné par l'expression «exception française» comprend également une attitude spécifique envers la beauté : à l'instar des anciens Grecs, les Français jugent qu'il y a une unité entre ce qui est bon et ce qui est beau. Ainsi, une argumentation fondée sur la raison ne peut qu'être élégante. Un exemple de ce penchant pour l'élégance, terme qui sonne bizarrement à une oreille anglo-saxonne, se trouve dans un article de Valéry Giscard d'Estaing sur le résultat de la Convention européenne : Giscard qualifie son passage à la Convention, dont il fut le président, d'«*enchanteur*» et exprime l'espoir d'une Constitution européenne «*lyrique*»³⁰.

Ces rapports à la rhétorique, à l'esthétique mettent en évidence l'importance que les Français (et les Latins en général) attachent à la forme par rapport au contenu. Par exemple, un Français invité à un dîner soigne *l'emballage* des fleurs qu'il va présenter à l'hôtesse, à la différence, par exemple, d'un Allemand, pour lequel les fleurs elles-mêmes, c'est-à-dire dans leur état de nature, sont essentielles³¹.

Une tendance à la rigidité

Au système d'éducation français, qui a ses laudateurs, et à l'importance attachée à l'apparence, il faut ajouter une forte connaissance de l'Histoire, puis un dosage d'une certaine latinité qui préfère l'audace et le panache au flegme à l'anglaise. Le résultat est un certain style français : parler le premier; parler longuement et dans le style de la dissertation; trouver la meilleure solution, par l'exercice de la raison, et s'y tenir avec ténacité – ce qu'on appelle, en anglais, «*positional negotiations*»; et, finalement, ne pas se soucier du fait de se trouver seul, allant même jusqu'à quitter ou à boycotter une négociation. Après tout, quand on a trouvé la meilleure solution par la voie de la raison, on est peu enclin à la changer. Dans cette perspective, il semble possible de dire que, par tradition, bien que ce soit moins le cas aujourd'hui, «le compromis n'est pas français». Cette situation, où l'on s'assoit à la table des négociations souvent avec une idée certaine de la position finale, a pour effet que les Français se trouvent parfois sans solution de rechange; en d'autres termes, les Français ne sont pas toujours flexibles.

Cet état de fait n'inquiète pas outre mesure les Français, lesquels, en effet, ne se soucient pas de se retrouver isolés, dans la position d'avoir à porter ce qu'on appelle parfois le «fardeau d'avoir raison» (en anglais «*the burden of being right*»³²), car cela leur permet de démontrer ce qui fait la «spécificité française». Un échange pendant les années 1980 entre deux négociateurs dans le domaine de la limitation des armements, tous les deux connus pour leur franc-parler, illustre cet état d'esprit : lorsque Stephen Ledogar, de la délégation américaine, indiqua à Benoît d'Aboville, ambassadeur de France auprès de

29 Jacques REVEL, «La cour», in Pierre NORA (dir.), *op. cit.*, vol. III, p. 3 144.

30 *Le Monde*, 14 janv. 2003, p. 15.

31 Entretien avec le professeur Rudolph von Thadden, Göttingen, 11 mars 2002.

32 *French Negotiating Style*, United States Institute of Peace Press, Washington, 2000, p. 3.

l'OTAN, «vous être isolé», celui-ci lui répondit «merveilleux. C'est exactement ce qui nous plaît» (en anglais «wonderful!. That's just the way we like it»³³).

LE POIDS DE L'HISTOIRE

D'un point de vue historique, la France se trouve prise dans une dialectique : d'un côté, elle a développé, tout au long de son existence, une culture de «grande nation»; de l'autre, son histoire l'a également habituée à la défaite.

La culture d'une «grande nation»

Le thème de «la grande nation» repose sur la tradition de puissance et de longévité inhérente à l'Etat français, un Etat soutenu par une bureaucratie centralisée qui date de l'époque du cardinal de Richelieu – une situation qui n'a pas d'équivalent en Europe continentale. En France, l'Etat est considéré non pas comme un instrument d'intrusion ou une entrave à la liberté, mais plutôt comme un juste arbitre : c'est ainsi qu'il y a en France un respect pour la fonction publique et qu'existe, dans cette bureaucratie hiérarchisée, une propension au secret et à la discipline. C'est la France qui est le pays exemplaire de la raison d'Etat. Il découle de cet état d'esprit que la coopération d'un négociateur français avec n'importe quel homologue étranger ne peut pas dépasser un certain point. Selon la phrase d'Anne-Line Roccati, «c'est sans doute là, dans cette ancestrale conception d'un Etat fondateur de toute la vie de la nation, que réside cette 'spécificité française', que les pays anglo-saxons ignorent»³⁴. Etant donné cet arrière-plan en quelque sorte d'«envoûtement» émanant de l'Etat et de la tradition de la raison d'Etat, le négociateur français garde toujours en tête l'idée selon laquelle défendre la position de l'Etat est primordial : un accord pourrait survenir, mais simplement comme un «extra». Cela rappelle une phrase attribuée à Maurice Couve de Murville, l'ancien ministre des Affaires étrangères et brièvement Premier ministre sous la présidence de Charles de Gaulle; considéré comme «le maître» par les diplomates du Quai d'Orsay, il aurait dit, en référence à une négociation particulièrement difficile sur la politique agricole : «pendant les premières quinze minutes, j'ai présenté la position de la France. Pendant les vingt heures qui ont suivi, j'ai présenté la position de la France. À la vingt et unième heure, j'ai négocié la position de la France»³⁵. La tradition de «la Grande Nation», soutenue par un appareil étatique très puissant, conduit à une «culture d'autorité», qui est l'apanage des négociateurs français et qui apparaît parfois aux autres comme une marque d'arrogance.

Liée intimement à cette culture d'autorité existe une autre culture, la «culture de guerre». Cette dernière dérive, à son tour, de l'histoire de France. En effet, la France a été construite pièce par pièce, à travers une série de campagnes militaires, suivies généralement par l'imposition de termes de paix draconiens. Cette tradition de conquête et d'imposition d'une paix dure, qui a perduré jusqu'au mandat de Georges Clemenceau («le Tigre») à Versailles, a laissé des traces dans la manière de négocier des Français : une négociation est parfois décrite comme une ligne de bataille où n'existe aucune confiance dans le négociateur qui se trouve en face.

La «culture du perdant»

L'autre facette de la dialectique historique de la France est la culture de l'«underdog», que l'on peut traduire par «culture du perdant». Cette culture, revers de la médaille de «la grande nation», se nourrit de toute une série de défaites françaises, qui ont si souvent alterné avec les périodes de gloire. Il existe un lien

³³ Entretien avec Stephen Ledogar, New York, 11 oct. 2001.

³⁴ Anne-Line ROCCATI, «L'UMP mirage de la droite?», *Le Monde*, 20 sept. 2002, p. 19.

³⁵ Entretien avec un diplomate français, 11 mai 2002.

très clair entre cette histoire pleine d'aléas et ce que le politologue français Pierre Bréchon a défini comme étant «le profond pessimisme des Français à l'égard de leur société et de leurs institutions»³⁶.

Il existe donc une dualité entre la culture de l'«underdog» et les restes de la tradition de «la grande nation». En termes de comportement, cela devient une dialectique entre un complexe d'infériorité et un complexe de supériorité, où on rencontre, d'un côté, un orgueil qui va parfois jusqu'à l'arrogance et, de l'autre, un manque de confiance. Cette dichotomie est résumée de façon saisissante par l'historien René Rémond : «entre la crainte du déclin et l'espoir du redressement, nous oscillons; nous passons, presque sans transition, d'un complexe d'infériorité que démentent d'incontestables réussites à un complexe de supériorité qui nous rend parfois insupportables à nos partenaires. Nous balançons entre la morosité et la suffisance»³⁷.

Stanley Hoffmann a écrit : «en tant qu'acteur de la scène nationale, la France avait deux préoccupations dominantes à l'approche de la fin du XIX^e siècle. Un siècle plus tard, ce sont les mêmes. L'une est l'Allemagne qui, en 1871, avait réalisé son unité nationale en battant la France et en annexant l'Alsace et une partie de la Lorraine. L'autre préoccupation, connexe, mais à la fois plus importante et moins précise, est la peur du déclin»³⁸. En ce qui concerne l'Allemagne, il convient de rappeler cette observation du professeur Rudolph von Thadden, conseiller du chancelier Schröder sur les questions franco-allemandes. Jetant un regard sur le passé lointain pour essayer d'expliquer les relations franco-allemandes actuelles, que je décrirais moi-même comme un impératif stratégique recouvrant une mésalliance culturelle, R. von Thadden affirme : «la France et l'Allemagne sont comme deux frères, dont le père est Charlemagne. L'Italie est comme une sœur, patiente, indulgente et pas censée être une rivale, comme le sont les deux frères. La France voudrait bien être reconnue comme l'aîné des deux frères. La France a été le leader dans la lutte pour les droits de l'homme et pour l'épanouissement des valeurs universelles et, au Moyen Âge, elle a été le leader dans les combats de la chrétienté et était reconnue comme la fille aînée de l'Eglise. Cependant, la France a deux désavantages : le premier est que le deuxième frère, l'Allemagne, a reçu la couronne impériale du Saint-Empire romain de nationalité germanique; le second désavantage est que le deuxième frère est un peu plus fort que le premier, la France. C'est un drame qui se perpétue depuis douze siècles». A l'heure actuelle, estime le professeur von Thadden, les choses se gâtent entre les deux frères, les Allemands tendant à oublier ou à ignorer le fait que les Français désirent être le frère aîné³⁹.

Cette «culture de perdant» va de pair avec une tradition d'opposition aux normes dominantes. De fait, le thème de la «France-nation» luttant contre les «empires» – à l'origine, il s'agissait du Saint-Empire romain de nationalité germanique et cela a persisté à travers les siècles à travers d'autres «empires» comme l'Empire britannique, le Reich allemand, l'Union soviétique et même l'«empire américain» – a abouti à une culture d'opposition aux normes dominantes. Cette culture se manifeste notamment dans le sentiment qu'ont les Français d'être dominés par le monde anglo-saxon et de se trouver dans une position d'*outsider* vis-à-vis de ce monde. Cela rappelle la phrase de Philippe Burrin au sujet des Français : «un peuple qui célèbre en héros des vaincus – Vercingétorix, Jeanne d'Arc...»⁴⁰.

Cette tradition d'opposition aux normes dominantes relève de cet aspect «camisole de force» inhérent à la culture politique française et de la réaction qui s'est développée en contrepoids. Pierre Nora décrit ainsi ce phénomène curieux : «la France, par son histoire et sa civilisation, a développé un réflexe de révolte, lié au style d'autorité formaliste et hiérarchique hérité de la monarchie de droit divin, entretenu par la centralisation étatique et bureaucratique, et qui a envahi du haut en bas les institutions, armée, école, entreprise, imprégné tous les rapports sociaux jusque dans le couple et les familles. La France, terre de commandement. Il s'en est suivi un anarchisme latent, une dialectique de l'ordre et de la subversion qui fait le fond de l'histoire politique autant qu'intellectuelle»⁴¹.

36 «Une enquête européenne», *Le Monde*, 13-14 oct. 2002.

37 *Le Monde*, 9 janv. 2001.

38 *Commentaire*, n° 105, p. 87.

39 Entretien avec Rudolph von Thadden.

40 Philippe BURRIN, «Vichy», in Pierre NORA, *op. cit.*, vol. II, p. 2 478.

41 Pierre NORA, «La génération», in Pierre NORA, *op. cit.*, vol. II, p. 2 998.

Le négociateur français

Doté d'une éducation de qualité – reconnue par des personnalités aussi diverses que distinguées –, armé de la certitude d'avoir trouvé la meilleure solution à travers un exercice de raisonnement unique et efficace et, de plus, imprégné du sentiment d'être écrasé par le monde anglo-saxon (encore cette culture de l'«*underdog*»), le négociateur français allie ténacité et persistance, faisant ainsi souvent cavalier seul dans les négociations avec les partenaires européens et américains. Cependant, à la fin, un certain «réalisme paysan», contrepartie de ce que l'on appelle le rationalisme bourgeois décrit auparavant, semble prendre le dessus, ce qui permet le plus souvent d'arriver à un accord. A cet égard, il convient de souligner l'évocation, par Pierre Nora, de «*la fameuse 'solidité' française [...qui] est faite d'une exceptionnelle continuité de l'unité nationale, en dépit de déchirements internes, [...] d'une mobilité sociale plus lente que dans tout autre pays industrialisé et d'un enracinement paysan plus tenace*»⁴².

Cependant, à côté de cette solidité et pour mettre en relief les contradictions qui persistent dans le paysage politique français, il convient de se rappeler que la France reste un pays divisé : «*France nouvelle contre France ancienne, France laïque contre France religieuse, France de gauche contre France de droite*», pour reprendre l'évocation de Pierre Nora⁴³. Et bien qu'il existe depuis des lustres une aspiration d'unité dans le peuple français, il demeure toujours une once de fragilité. Ainsi qu'un grand diplomate français m'en a fait la remarque, en référence à l'histoire de France, «*on se fait peur à nous-mêmes, car en permanence les Français sont imprévisibles. On fait bien attention à ne pas casser trop de vaisselles*»⁴⁴.

Les négociations à la française

Dans la littérature sur la négociation, la France est considérée comme un pays où le contexte de la conversation est important, ce qui veut dire que beaucoup de choses se passent en dehors des échanges verbaux eux-mêmes. Cela signifie qu'il est essentiel, dans l'analyse du style diplomatique français, de reconnaître ce qui est implicite dans une situation. Cela diffère de l'approche américaine, de bas-contexte, où le contexte de la conversation a peu d'importance. Là où les Américains annoncent «je voudrais parler de telle ou telle chose», les Français, toujours dans le non-dit, préfèrent «je voudrais savoir ce qui est en train de se passer entre nous deux». En d'autres termes, il convient d'avoir toujours à l'esprit une échelle mouvante entre le rapport entre les êtres (*relationship*) et le «contenu», c'est-à-dire de s'interroger sur le degré d'empathie qui est nécessaire avant d'entrer dans le contenu : le point de vue français est que rien ne peut se faire avant que ne soit établie une relation; les Américains, eux, ne se soucient pas de cela et préfèrent aller directement dans le vif du sujet⁴⁵. Comme le résume Raymond Cohen, une culture de haut-contexte communique par allusion plutôt que directement et le contexte dans lequel se déroule la conversation, les signaux non verbaux qui l'entourent et les nuances sur lesquelles on joue y sont aussi importants que le contenu explicite du message; dans la culture de bas-contexte, où le contexte est peu important et dont les Etats-Unis sont l'exemple-type, ce qui doit être dit doit être dit explicitement, on n'aime pas la manière indirecte, il faut parler franchement (en anglais, parler «*straight-from-the-shoulder*»⁴⁶).

Un autre expert de la négociation, Fons Trompenaars, fait une distinction entre les cultures à haut-contexte (contexte fort) et à bas-contexte (contexte minimal) en ce qui concerne les implications opérationnelles pour les négociations : «*quant au contexte, il s'agit de jauger ce qu'on doit savoir avant qu'une communication efficace puisse s'amorcer; comme la quantité d'informations partagées est nécessaire pour engager la conversation; le terrain d'entente tacite préexistant (common ground). Les cultures à haut-contexte (contexte fort), comme le Japon et la France, considèrent que les interlocuteurs doivent être 'mis au courant' (en anglais «filled in») avant que ne soit engagée une discussion sur l'ordre du jour. Dans des cultures à bas-contexte (contexte faible), telles que l'Amérique et les Pays-Bas, on croit que chaque*

⁴² *Ibid.*, p. 2 993.

⁴³ Pierre NORA, «La nation mémoire», in Pierre NORA, *op. cit.*, vol. II, p. 2 210.

⁴⁴ Entretien avec Jean-Marie Guéhenno, sous-secrétaire aux Nations Unies pour les opérations de maintien de paix, New York, 10 janv. 2002.

⁴⁵ Entretien avec Alain Lempereur, qui dirige un cours sur la négociation à l'Ecole supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC), par téléphone, 3 avr. 2002.

⁴⁶ Raymond COHEN, *Negotiating Across Cultures : International Communication in an Interdependent World*, United States Institute of Peace Press, Washington. 1997, pp. 31 et 33.

interlocuteur devrait avoir la possibilité de créer ses propres règles et il est mieux, par conséquent, d'avoir peu de structures au commencement de la discussion. Les cultures à bas-contexte ont tendance à s'adapter et à être flexibles. Les cultures à haut-contexte sont riches et subtiles [...] et il est possible que les étrangers qui ne sont pas complètement assimilés ne puissent jamais s'y sentir à l'aise [...] Les Occidentaux qui travaillent pour les sociétés japonaises ne sont jamais complètement totalement intégrés. De la même façon, il est difficile de se sentir tout à fait accepté au sein de la riche culture française avec ses milliers de connexions diffuses»⁴⁷.

Avec les Français en particulier, il est très important de prendre en compte l'empathie. Le négociateur étranger doit savoir aussi bien écouter que parler. Il est même plus important de montrer qu'on écoute et que l'on comprend ce que les Français essaient de dire, même si on ne conclut pas un accord. Sans l'empathie, les discussions avec les Français risquent de tomber dans la confrontation.

Derrière une façade de certitude, les Français sont très susceptibles, surtout vis-à-vis des marques de mépris que l'on trouve parfois, par exemple, dans les déclarations américaines, qui reflètent seulement le fait que les Etats-Unis sont la seule superpuissance. Plus généralement, les Français ont tendance à s'impliquer dans ce qu'ils font et, donc, portent à la table de négociation une certaine émotion. Il ne faut pas ignorer ce «facteur passion».

A cela s'ajoute un attachement particulier au multilatéralisme, qui revêt deux aspects. Cela passe en premier lieu par l'appartenance de la France à l'Union européenne : dans un certain nombre de dossiers, tel le dossier commercial, on ne traite pas directement avec la France mais avec l'Union européenne. L'autre aspect est que, depuis le milieu des années 1990, la France a pris l'habitude d'utiliser des instances multilatérales, telles que l'Union européenne, l'Organisation de coopération et de sécurité en Europe (OSCE) et les Nations Unies, en partie dans le but d'accroître son influence vis-à-vis des Etats-Unis : les négociateurs étrangers doivent donc s'attendre à ce que les Français choisissent des solutions multilatérales aux questions internationales. Cet esprit multilatéraliste s'accompagne d'un penchant pour des solutions pacifiques aux problèmes internationaux, étant donné que l'Europe est devenue définitivement une «zone de paix». Cela n'est pas seulement un phénomène français mais s'étend à travers le continent européen. En outre, de la même façon que le Français, en tant qu'individu, est élevé avec l'idée qu'il faut s'exprimer avec clarté sur n'importe quel sujet, la France a l'habitude, en tant qu'identité collective, de faire des déclarations sur n'importe quel sujet de politique internationale. Cela donne parfois une impression d'arrogance, car la France n'a pas toujours la capacité d'influencer les événements en dehors de l'Europe, mais le fait est que la France se considère comme une puissance majeure avec une influence globale – un reste du syndrome de «grande nation», qui demeure en quelque sorte aujourd'hui *via* le regard que la France porte sur le monde.

* *
*

Ainsi qu'un haut fonctionnaire du Département d'Etat l'a fait remarquer, «*l'élite française dans la diplomatie mondiale est un des plus cohésives et des plus homogènes*». L'opinion de ce diplomate trouve un écho chez Henry Kissinger, lequel considère que les diplomates français sont très compétents : «*je n'ai jamais rencontré un fonctionnaire français qui ne soit pas hautement intelligent*», assure le diplomate américain, qui attribue cela au système d'éducation excellent en France, qui donne «*de l'importance à la formation de l'esprit*»⁴⁸.

⁴⁷ FONS TROMPENAARS, *Riding the Waves of Culture : Understanding Cultural Diversity in Business*, Economist Books, Londres, 1993, p. 82.

⁴⁸ Entretien avec Henry Kissinger, New York, 23 oct. 2002.