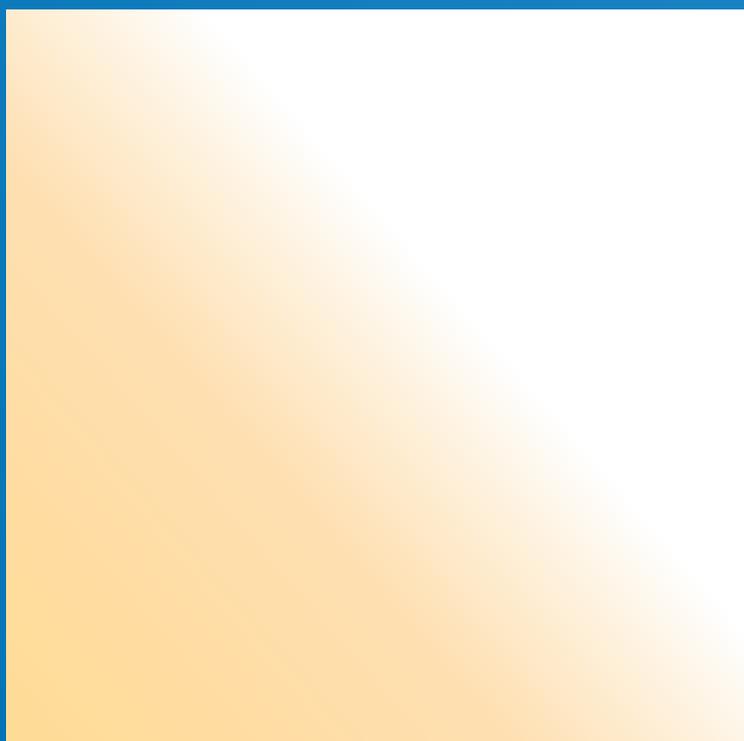
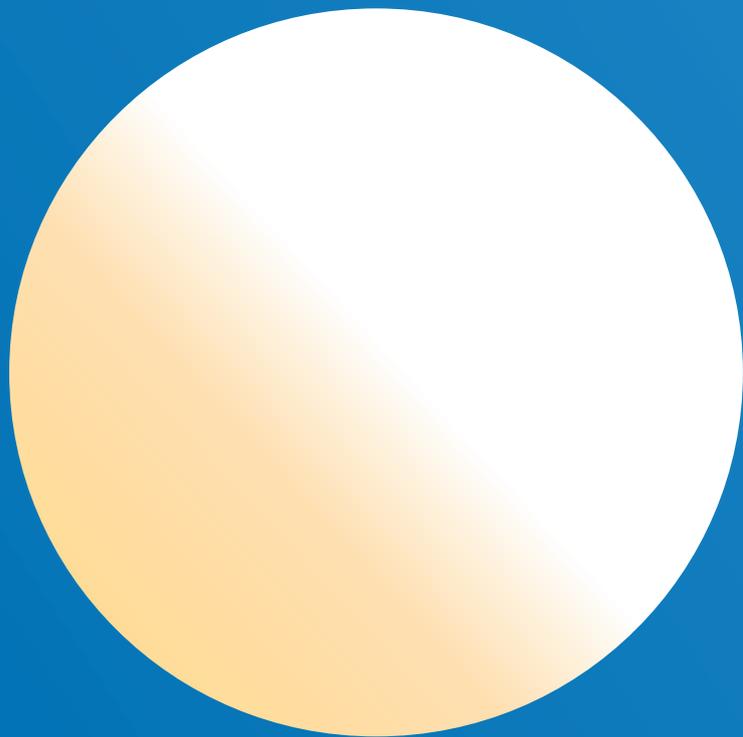


À la table des négociations
Réflexions sur la place du juriste
à la table des négociations

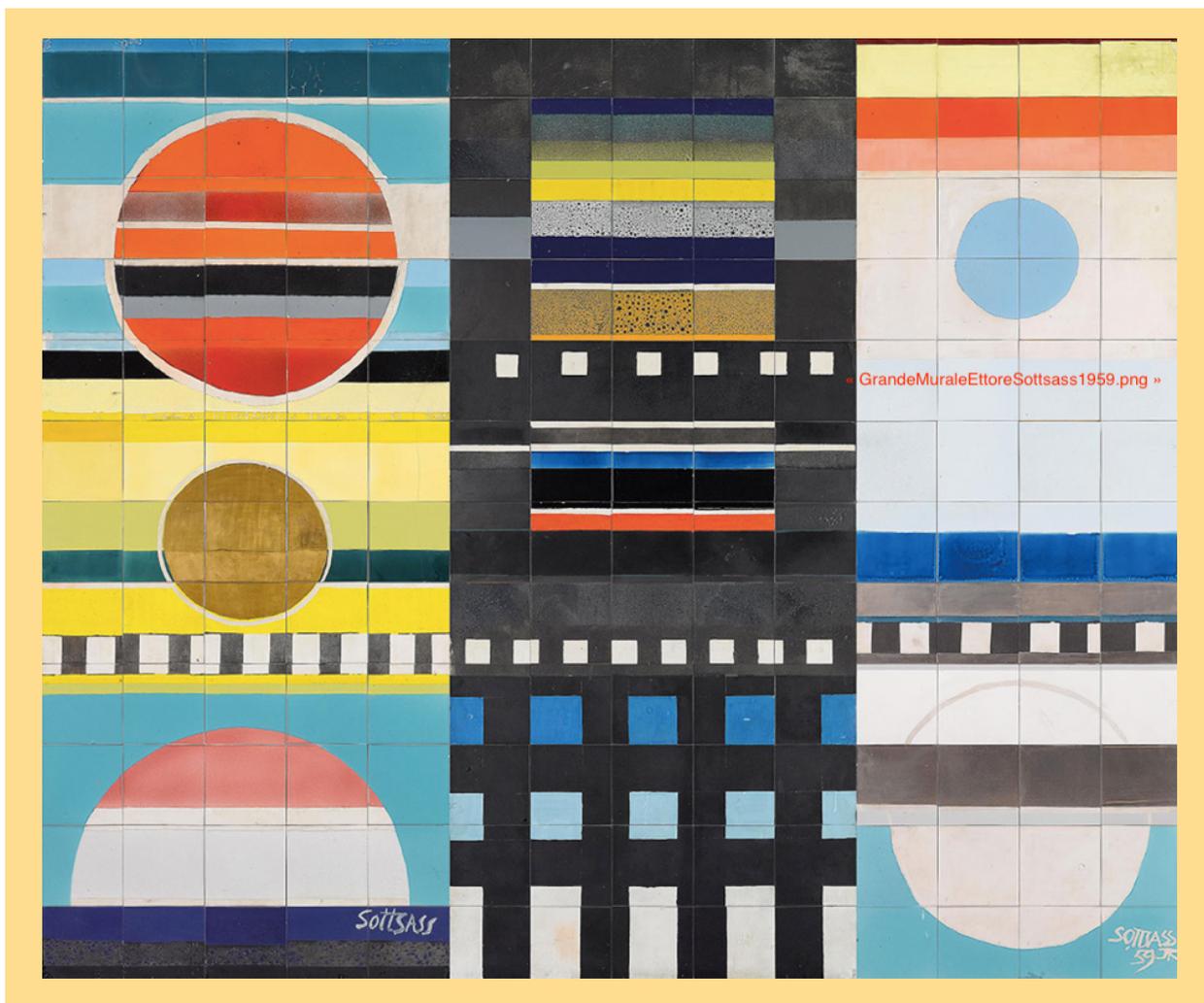
Thèse professionnelle menée dans
le cadre du Mastère Spécialisé
Sustainable Innovation by design
de l'ENSCI-Les Ateliers- 2021-2023
Par Anne Dargère

Direction
Joachim Savin



Ettore SOTTASS

« J'estimais que le rôle de l'architecte ou du designer, à ce moment-là, était d'instaurer une méthodologie du doute, de la souplesse, de la construction et de la destruction, de la gravité et de l'ironie, de l'optimisme et du pessimisme, de la forme et de la non-forme, etc. »



Grande Murale
Ettore Sottsass 1959

«...On peut soutenir qu'un projet n'a pas de solution qui ne puisse légitimement supposer « une autre » solution. Quoi qu'il en soit, c'était alors l'occasion de mettre en œuvre une méthode d'approche qui ne conduise pas tant à chercher la « forme parfaite », la forme idéale ou l'idée de la forme, qu'à chercher « la méthode pour chercher la forme »»

Méthode

J'ai abordé le thème de la négociation à partir de mon expérience de juriste contrats, et exploré les différents prismes que cette notion recouvre. Devant l'urgence à accompagner les nouveaux enjeux RSE, j'ai pris le parti de la créativité. Devant la complexité et parfois la lourdeur de nos négociations, je souhaitais retrouver de l'enthousiasme pour ce sujet en l'enrichissant d'autres regards que ceux des techniciens de la négociation. Inspirée par notre atelier fil rouge, qui nous avait porté à explorer 4 mondes différents pour imaginer la mutuelle santé de 2042, j'ai regroupé une importante revue de littérature dans tous les champs possibles de la négociation puis classé mes recherches. Cela m'a conduit à explorer différents univers comme ceux de la gastronomie, de la philosophie, de la sociologie, des théoriciens des organisations et bien d'autres. Ce travail était à la fois un moyen de ne pas me perdre dans cette abondante littérature, mais aussi d'en faire un objet d'échanges et de discussion au fil de mes échanges autour de ce sujet.

J'ai ainsi interviewé les intervenants et designers du Mastère, des anciens Professeurs en droit, en négociation, en stratégie, en innovation pour nourrir ces recherches. Ces rencontres m'ont permises de constituer des briques de réponses que j'ai ensuite travaillé à mettre

en perspective, au regard du sujet et de mon parcours. Elles m'ont également permis de trouver mon tuteur de mémoire, dont la tâche a souvent été d'éviter de me perdre à la croisée de ces différents chemins.

J'avais au début de mes recherches en tête de trouver des outils de négociations, comme la réponse à nos difficultés, mais j'ai rapidement découvert par une intervenante du Mastère que ces outils existaient déjà, et que tout reposait finalement dans leur adaptation au contexte, aux valeurs, aux business model et à l'histoire de chaque organisation. Il ne pouvait donc s'agir de dessiner l'outil *unique* comme une réponse solutionnant les différentes situations rencontrées.

Étant dans une école de design, j'ai commencé par m'intéresser au travail des designers de Saint-Etienne sur la Table des Négociations. Aborder mon sujet par ce prisme de ce symbole a ainsi donné le ton de mon mémoire. Outre cet objet (*la table*), le travail de ces designers mettait aussi en avant l'importance de la *diplomatie* dans nos négociations, qui a aussi été grande source d'inspiration et d'études, car mon autre parti pris était en même temps de rechercher la signification des mots, leur sémantique, et que ces deux mots ont une origine commune.

Sommaire

Méthode ——— 4

Sommaire ——— 6

Introduction ——— 8

De l'écrit au verbal ——— 12

Du bruit à l'écoute ——— 16

Le langage silencieux de la table ——— 20

Le langage spontané du sport
et de la gastronomie ——— 24

Le langage sans paroles
du temps et de l'espace ——— 30

Réconciliations	34
Conciliations	36
Quelle controverse ?	40
Singulier et collectif	44
Hôtes et hôtes	46
Conclusion	50
Note complémentaire	52
Remerciements	54

Introduction

Après des années d'activité comme juriste-responsable et directrice juridique en management de transition dans des ETI (entreprises de taille intermédiaires) de divers secteurs, je m'interrogeais sur l'évolution du métier. D'une part, on attend du juriste qu'il remplisse le rôle de *Gardien du Temple*, c'est-à-dire qu'il garantisse la sécurité juridique et qu'il évite les contentieux. En somme, on lui demande de maintenir un certain statu quo. En parallèle, on attend du juriste *Business Partner* d'aider à la maîtrise des risques complexes par la proposition de solutions innovantes. Or ces risques ne sont pas des risques juridiques en première ligne, mais des risques découlant de l'activité, dans un contexte concurrentiel, mondialisé, impliquant de multiples acteurs dans le monde et globalisé, ayant des implications sur un plan international, ce qui pose d'emblée la question de l'accès à l'information et à sa synthétisation. De là est venue la nécessité de sortir de mon écosystème juridique pour penser cette problématique.

J'ai rejoint un mastère dédié aux General Counsel en stratégie et leadership à Sciences Po. Avoir des intervenants de ce mastère qui pour la plupart ne venaient pas de l'écosystème juridique m'a effectivement aidé à mieux comprendre ces nouveaux enjeux, et aussi à découvrir le legal design, à la croisée du droit et des méthodes de design, comme un moyen de mieux prendre en compte l'expérience des clients internes et externes du juridique. Ressentant le besoin de poursuivre ce pas de côté, dans une formation regroupant des participants venant d'horizons très divers, j'ai rejoint le mastère *Sustainable Innovation By Design* de l'ENSCI.

Comme thématique de mémoire, j'ai choisi la *négociation* à partir de mon expérience de juriste *contrats*. Car le juriste, sans que ce soit ni son rôle, ni sa formation, entre en jeu dans le cours de la négociation, soit en intervenant sur des points qui n'ont pas été tranchés ou qui sont induits par la négociation en première ligne; soit parce que les négociateurs se retrouvent dans des situations de blocages et que l'on attend du juriste de proposer des solutions créatives alliant intérêts commerciaux et sécurité juridique; mais aussi parce que le juriste maîtrise le langage contractuel nécessaire pour éviter l'incertitude qui résulterait d'une rédaction imprécise ou inadéquate et serait potentiellement source de risques juridiques. Il intervient donc sur la négociation mais laisse toujours la relecture finale du projet et donc le dernier mot sur la négociation aux services opérationnels concernés, ainsi qu'au signataire de l'accord.

Dès lors, je me demandais comment mieux répondre aux attentes des diverses parties prenantes (services opérationnels, financiers, directions commerciales ou autres...) et comment collaborer efficacement avec les négociateurs et décideurs internes et externes. Aussi, je pensais, dans mes expériences de négociation, qu'il était important de négocier la négociation et que nous manquions d'outils pour accompagner cette phase : les bonnes parties sont-elles autour de la table ? devons-nous autant imposer nos contrats types ? Comment aussi rendre l'information juridique plus accessible : comment rendre nos contrats plus compréhensibles, moins chronophages dans leur élaboration ? Comment intégrer dans nos négociations les enjeux RSE et ne pas risquer de voir nos pratiques sanctionnées à défaut d'avoir anticipé ces changements ? Comment préserver les relations longs-termes avec nos partenaires en contribuant à l'équilibre contractuel ?

Sur ces sujets, le juriste n'est ni décisionnaire, ni négociateur. Cependant, ayant le rôle de scribe de la négociation, son avis est d'une part audible par ces différentes parties prenantes; mais aussi ces différentes problématiques peuvent largement entraver la possibilité pour le juriste de mettre en forme l'accord de façon pertinente, dans le respect des contraintes temporelles; ou enfin lui retirer en tout ou en partie la possibilité de croire à l'intérêt du projet auquel il participe...

J'ai ainsi échangé avec de nombreuses personnes (élèves, agences, professeurs) sur cette thématique, et trouvé mon tuteur de mémoire.

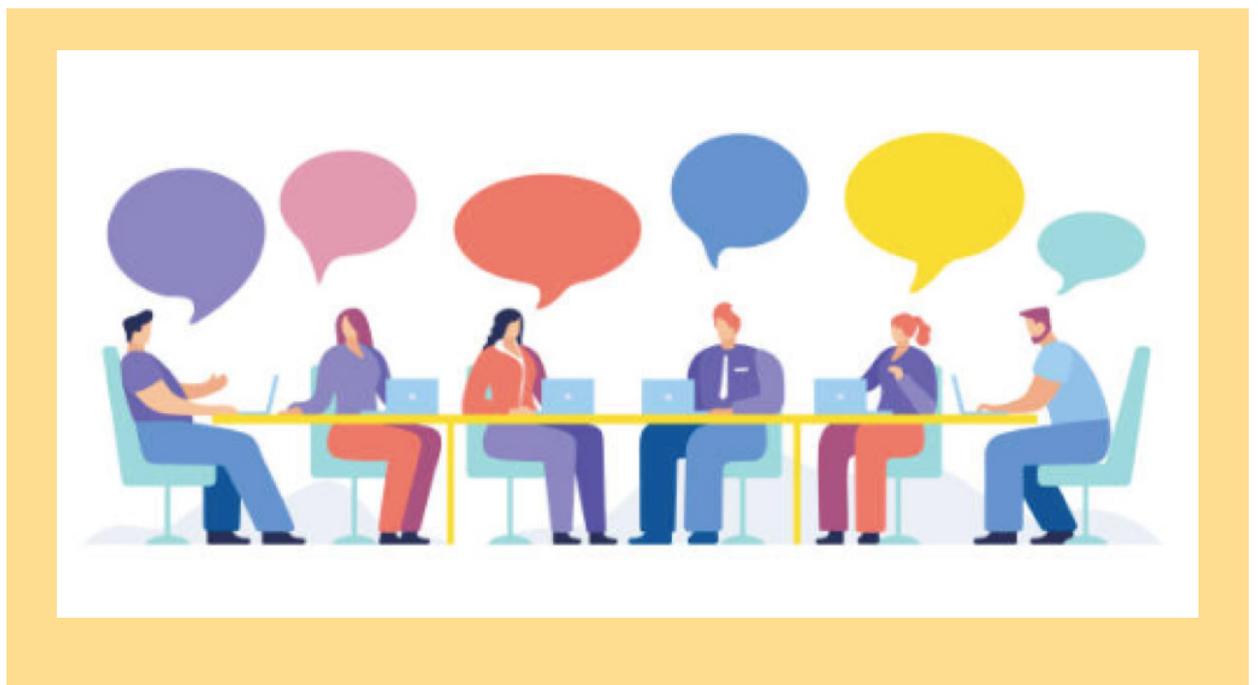
Pour réfléchir à ces thématiques, j'ai rejoint la plateforme *edfpulseandyou* (www.edfpulseandyou.fr), pour y effectuer mon stage de mastère comme Chargée de communication, qui donne la parole aux Pulseurs et salariés d'EDF pour co-inventer les nouveaux produits et services, autour de la thématique de la *transition énergétique* – avec l'hypothèse que l'innovation ouverte peut être une réponse à l'administration des tensions et que pour repenser nos pratiques juridiques il pouvait être intéressant d'en sortir un temps – stage que je poursuis actuellement par une mission d'intérim.

Quelle méthode adopter pour aborder le vaste sujet de la négociation (les juristes parlent de *méthodes* quand les designers parlent d'*approches*...)? Je n'ai pas cherché à répertorier les meilleures tactiques de négociation, mais plutôt à en dessiner les contours. Je me suis prêtée au jeu de la revue de littérature, comme source d'inspiration pour trouver d'autres façons de négocier, en résonance avec mon expérience, pour en faire émerger des principes de gestion de ces problèmes complexes.

En partant d'une revue de littérature abondante et multidirectionnelle, j'ai pris le parti de mettre en miroir les différents aspects de la négociation sous forme d'articles; cela en m'imposant certaines règles pour ne pas m'égarer dans les différents aspects du sujet : un article = une idée = une référence.

De l'écrit au verbal

La table est ce qui à la fois relie et sépare les hommes pour reprendre la formule de Hannah Arendt. Elle les sépare physiquement mais elle les rassemble autour d'un projet, dont la matérialisation pourra prendre la forme - ou non - d'un écrit. Car la table est aussi étymologiquement la tablette de cire (latin : tabula) sur laquelle on écrit, avant d'avant d'être la table du repas.



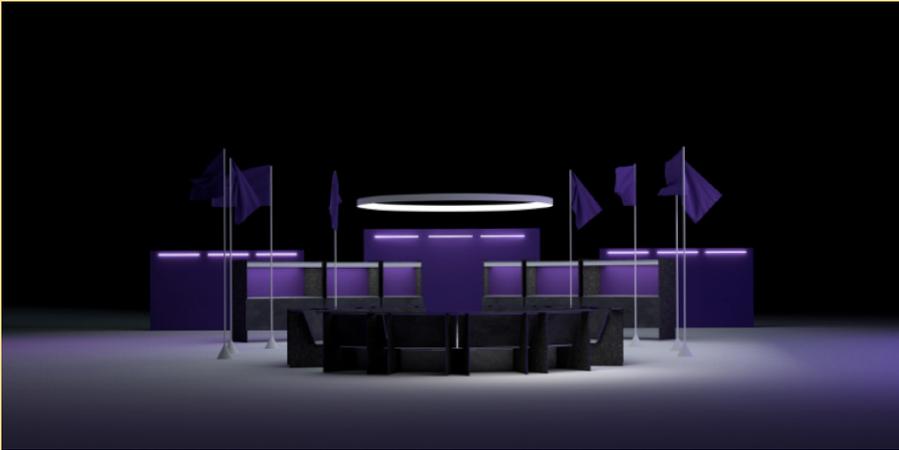
Istock

Ainsi en France, dans nos services juridiques, l'écrit est souvent prédominant. En effet, le juriste reçoit un mail le plus souvent, à partir duquel il élabore un projet de contrat, charge à lui ensuite de le transmettre aux directions opérationnelles pour leur demander une relecture et/ou les éléments manquants; puis une fois finalisé en interne, de le transmettre à ses homologues chez le potentiel partenaire avec le plus souvent des échanges en marques de révisions. Les échanges verbaux servent alors le plus souvent à se rappeler les délais et urgences réciproques; et les réunions à parcourir et à discuter du projet de contrat pré-rédigé par une des parties et amendé par l'autre, constitué très souvent d'une trentaine à une centaine de pages si l'on compte les annexes.

Loin des finesses des échanges verbaux et surtout non-verbaux, l'habitude ou l'usage de fonctionner par écrit, le plus souvent à partir de contrats-types, créé autant de possibilités de survenance de malentendus, de crispation et de rallongement des délais.

A l'occasion de la biennale de 2019, les designers de Saint-Etienne ont mis en scène la table des négociations et avec eux elle s'est transformée en *icône* ou *artifice théâtral*. Ils sont allés jusqu'à la faire disparaître totalement pour la représenter par un tapis entouré de banquettes. Il ne s'agit plus par la table de créer du lien entre les parties prenantes, d'être le lieu du débat ou du dialogue, mais de mettre en avant et d'écouter à tour de rôle les intervenants, en accordant une place aux différentes positions et points de vues exprimés verbalement, en laissant à chacun le temps de développer ses arguments. Cette table relègue l'écrit à un *process* ultérieur. Ainsi négocier serait-il d'abord écouter ?

Que devient cet espace une fois dématérialisé lors des réunions à distance ? Le contenu, le son prennent le pas sur la forme. On peut poursuivre une réunion à distance sans l'image, mais pas sans le son. Le lien se crée plus par l'ouïe que par la vue. Le contenu des échanges l'emporte sur la forme, le direct sur l'indirect; le verbal prend le pas sur le non-verbal s'il n'y a pas de visio. Les points clés de la négociation sont abordés, droit au but, au détriment le plus souvent du *small talking*. Plus de « one to one », mais « un » face à « tous ».



CYDRE
La Table des Négociations
2019, Samuel Gay



Bloomberg LP 2020

¹ <https://journals.openedition.org/rdlc/2165>
Viorica Nicolaev - *Les négociations de sens dans un dispositif d'apprentissage des langues en ligne synchrone par visioconférence*

Une étude¹ réalisée en observant l'apprentissage en ligne du français langue vivante II d'étudiants de Berkeley en Californie par visio-conférence, a observé l'impact de ce médium sur la compréhension du sens (au travers de 4 types de négociations : les échanges d'informations, les échanges d'opinions, les prises de décisions et les résolutions de problèmes), qui favorisent l'apprentissage de la langue.

Cette étude révèle que négocier à distance présente certains avantages sur la négociation de sens en présentiel : les négociations de sens sont plus fréquentes avec la visio conférence qu'en présentiel; les participants sont plus motivés et moins anxieux; le non-verbal

et les gestes sont particulièrement identifiés et ont un impact positif sur les négociations de sens (dans 13% des cas), même si dans 44% des cas les demandes de clarifications restent explicites.

La multi-modalité a ainsi un impact positif dans l'expression et l'élucidation d'un problème de compréhension. Cela vient de la bonne perception du non-verbal par les tuteurs, d'autant plus lorsqu'elle est accompagnée d'un outil de clavardage et de l'envoi de documents en amont de la visio-conférence. Dans ce cas, l'attention et la concentration portées au verbal et au non-verbal font la différence (or en pratique nous coupons souvent la caméra pour diverses raisons écologiques, d'accès au réseau ou de préservation de l'intimité).

Dans les phases de négociations juridiques, après que chacune des parties ait pris connaissance de la position de ses pairs par écrit, il serait possible de procéder par visio-conférence en mode ateliers, pour finaliser les grandes lignes d'un accord. La visio-conférence permet en effet de réunir plusieurs personnes rapidement, sans contraintes logistiques. Elle présente l'avantage d'être informelle et de nous conduire directement sur le sujet, tout en nous sortant des incompréhensions que génèrent souvent les échanges écrits. Ces ateliers seraient restreints en nombre (2 ou 3 maximum) et dans le temps (2h maximum), de préférence à distance, au cours desquels seraient écrits en séance les accords. Cela suppose que les décisionnaires finaux soient présents aux ateliers. Plutôt que de lire en séance un projet de contrat, il s'agirait d'avoir identifié en amont les points de désaccords, de les étudier et de statuer dessus en séance, sans trop s'attarder sur la rédaction, en privilégiant le fond et l'équilibre de l'accord. Une fois ces ateliers réalisés, qui auraient permis de trouver les points d'accord essentiels, les échanges d'écrits reprendraient pour finaliser leur écriture.

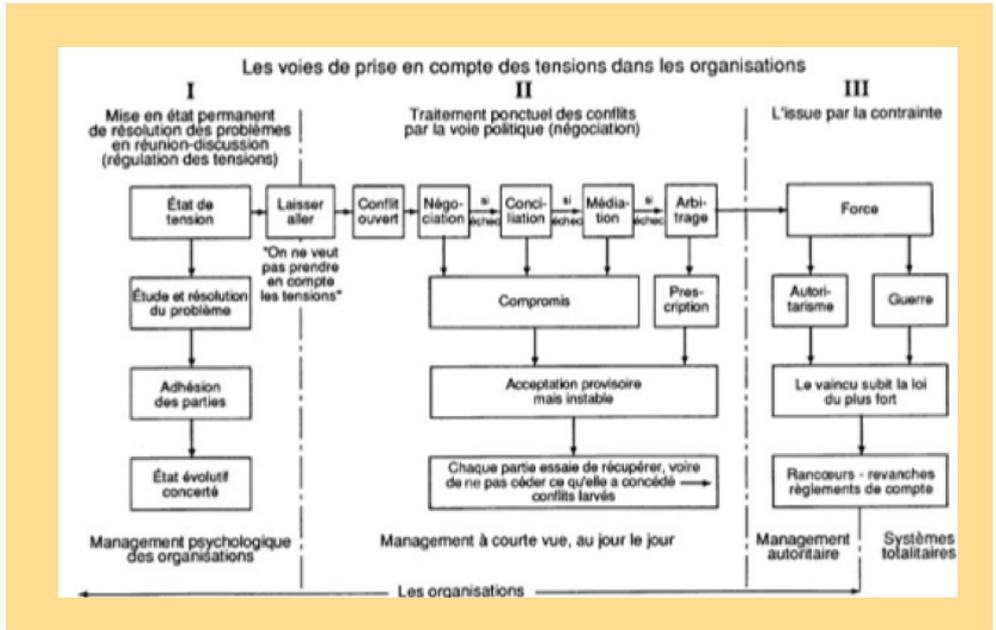
Du bruit à l'écoute

Lorsqu'une tension existe, le plus souvent elle se régule d'elle-même et disparaît plus ou moins naturellement par l'échange ou la discussion entre les acteurs. On se situe plutôt dans le domaine des idées, du flou, de l'imprécis, de l'innovation, que chacun met ensuite en œuvre spontanément, avec une répartition naturelle des tâches et des responsabilités. Les parties peuvent passer à l'étape de rédaction de l'accord, celui-ci résultant de l'acquiescement, ou de la soumission, sans avoir à en passer par la négociation. Mais lorsque ces tensions n'ont pas été régularisées, en raison de leur complexité et de leurs enjeux, elles se transforment en conflits, préambule de la négociation. Dès lors, le plus souvent au stade du conflit, soit nous acceptons des compromis qui ne conviennent à aucune des parties et qui se transforment en nouveaux conflits, soit nous en venons au rapport de forces ou à la contrainte qui conduisent soit à l'adhésion d'une partie, soit à la rupture entre les parties.

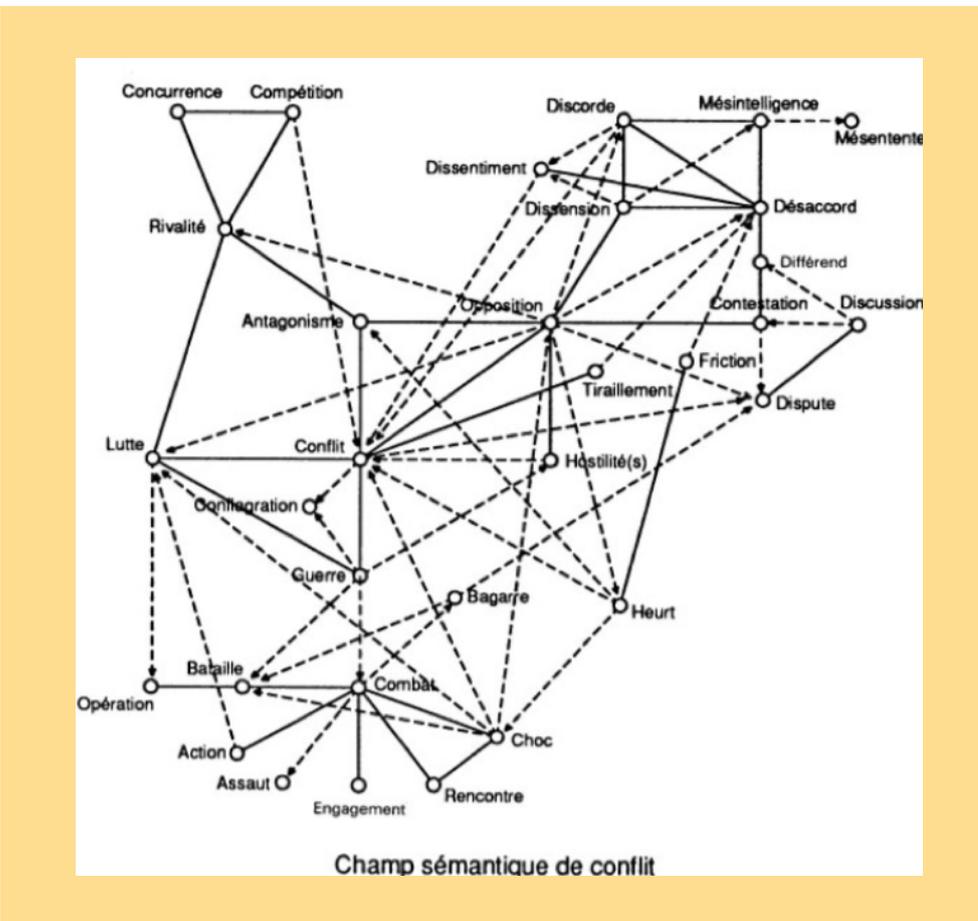
Dès lors, nous cherchons le plus souvent à sortir du conflit le plus rapidement possible car plus souvent nous le considérons négativement comme un inconfort, un embarras. Ce qu'il est en réalité si l'on en croit nos dictionnaires.

En effet, pour en définir le champ sémantique, Pierre Goguelin a recueilli le graphe des mots auquel le dictionnaire *Le Robert* renvoie lorsque l'on cherche au mot *conflit* pour trouver sa signification. Ces renvois sont soit bilatéraux (chacune des deux définitions renvoie à l'autre mot), soit unilatéraux (le renvoi ne se retrouve que dans une définition). On constate effectivement que le champ sémantique du *conflit* se situe à mi-chemin de la guerre, de l'antagonisme, de la lutte et de l'opposition.

2 *Le concept de négociation* – Pierre Goguelin - Dans *Négociations* 2005/1 (no 3), pages 149 à 170
<https://www.cairn.info/revue-negociations-2005-1-page-149.htm>



Négociation
Pierre Goguelin



Conflit
Pierre Goguelin

Ainsi dans les organisations, pour éviter d'en venir au conflit, nous en venons par exemple à reproduire les solutions qui ont fonctionné, à dupliquer nos contrats, à imposer nos contrats types, sans re-questionner leur ajustement ou leur adéquation au projet.

Or l'origine du mot conflit (*con-fligere*) signifie « lutter avec/ensemble », et non « contre quelqu'un ». Nous pourrions avoir un rapport plus ouvert, plus créatif au conflit, comme un moyen d'imaginer à plusieurs de nouvelles solutions répondant au contexte du projet, autour des idées et non des convictions. Dans ce cas le conflit demande de faire l'effort d'écouter et de comprendre la position de l'autre en laissant un temps de côté notre propre vision, nos propres objectifs et de co construire une solution, lecture qu'en fait le philosophe Sébastien Charbonnier.

Ainsi au lieu et place du dialogue, nous sommes le plus souvent, soit dans le bruit, soit dans le dialogue de sourds, ce qui ne favorise pas des négociations constructives.

Les services juridiques ont dès lors un enjeu direct à privilégier et à participer à la résolution naturelle des tensions en amont de leur intervention, lors de la phase pendant laquelle tous les possibles sont envisageables et que les choix stratégiques sont encore ouverts, plutôt que de devoir s'opposer tardivement à un projet ou d'en venir à en revoir les conditions impactant alors l'accord des parties. Cela réduirait en effet d'autant la nécessité de devoir gérer le conflit et de revenir à une phase de négociation alors que celle-ci était théoriquement achevée.

Le langage silencieux de la table

Lorsque l'on évoque les négociations, on utilise souvent la métaphore de la table par une formule ancrée dans l'imaginaire : *la table des négociations*, comme un décor, un préambule requis pour toute négociation. Pas de négociations sans commencer par s'asseoir à la table.

La récente table de Poutine qui a reçu le Président français a ainsi frappé par son gigantisme, dessinant la volonté du Président russe de tenir son hôte à distance (même si la raison officielle en était la pandémie). À l'opposé de la table le Président français tentait une dernière négociation pour éviter la guerre en Ukraine et essayait de maintenir coûte que coûte le lien avec son hôte.



AFP7 Février 2022

3 À la table comme à la guerre, Enola Bellet, Arthur Benyaya, Adèle Guilbault, Nil Solans https://biennale-design.com/saint-etienne/2019/doc_root/programmation/table-des-negociations/5c90c91721b5f_02_Expo_Table-des-Nego_Leaflet_bassDef.pdf

4 Ibid - Votes for Women [reproduction]c. 1910 Faïence émaillée 21,6 × 21,6 × 17,8 cm-John Maddock and Sons/ The Preservation Society of Newport County

Mais il n'y a pas que la table, les couverts et la vaisselle sont aussi sources d'informations. Ainsi, 4 étudiantes de ENSAD de Saint-Etienne³, ont imaginé un set de couverts dont la forme symbolise les outils de la négociation (dissuasion, persuasion, conciliation, agressivité, coopération...) les couverts agissant comme un langage silencieux de la négociation.

À l'opposé de ces armes de négociation, cette tasse a été commandée en 1910 par la suffragiste multimillionnaire Alva Belmont en soutien au droit de vote pour les femmes aux États-Unis. Ce droit de vote a été obtenu en 1920, à l'exception des afro-américaines. Cette tasse a été perçue comme un outil de négociation silencieuse⁴. Au-delà de nous informer sur le déroulement des négociations, la table peut aussi servir à véhiculer des messages politiques en vue entre autres de faire évoluer nos droits ou nos valeurs.

La table et ses objets mettent donc en scène les rapports sociaux. Ils dessinent l'espace de la négociation et nous informent d'emblée sur le ton des échanges et l'ouverture de l'autre partie à la discussion. Ils agissent sur nos négociations en les facilitant, en captant immédiatement la bienveillance des partenaires, en levant les obstacles, sans effort, dans la facilité. Ils sont ainsi souvent plus efficaces qu'une approche purement rationnelle des projets.

5 Bernard Stiegler – *Philosophie magazine* - <https://www.philomag.com/articles/bernard-stiegler-dans-la-vacance-cherctrouver-la-consistance-dans-son-existence> County

Ces objets, une fois identifiés comme outils facilitateurs de la transformation silencieuse de nos relations et projets, pourraient faire l'objet d'attentions particulières dans le cours de nos négociations. Cependant le symbolisme des objets ne doit pas devenir en lui-même un objet de consommation et se trouver par là-même désymbolisé. Il devrait au contraire contribuer à la diachronisation des langages, c'est-à-dire à leur évolution et non à créer à langage figé, uniforme et statique, soit une novlangue préfabriquée annihilant la raison d'être des temps collectifs et singuliers⁵.

Biennale Internationale Design
Saint-Etienne
2019





**Biennale Internationale Design
Saint-Etienne
2019**

Le langage spontané du sport et de la gastronomie

L'histoire de la négociation est indissociable de celle de la diplomatie. Portée à l'origine par des ambassadeurs issus de la noblesse, et associée à l'*étiquette* qui régule la vie de la Cour depuis 1607, puis au *Protocole* depuis 1859, la diplomatie (grec : *diploma* « la tablette pliée en deux »), organise les cérémonies et relations officielles entre les États. Par la suite, la cuisine bourgeoise, puis le *service à la russe* (depuis le 19^e s., les plats sont servis successivement et non plus tous en même temps) sont des outils de la diplomatie qui participent à la gestion des tensions internationales.

En pliant tantôt dans un sens ou dans l'autre, en fonction des circonstances, la diplomatie s'attache à débloquent des situations figées entre les États.

En témoigne le travail des designers de la Biennale de St Etienne⁶, qui remémore au travers du *Nix-Mao Ping-Pong Paddle Set* que le championnat du monde de tennis de table de mars 1971 a fortement contribué au dégel des relations diplomatiques entre les États-Unis et la Chine, le sport devenant lui-même dans ce cas un important outil de réchauffement des relations diplomatiques.

⁶ https://biennale-design.com/saint-etienne/2019/doc_root/programmation/table-des-negociations/5c90c91721b5f_02_Expo_Table-des-Nego_Leaflet_bassDef.pdf

Anonyme
Nix-Mao PingPong Paddle Set
1971



En effet, les journalistes témoins que les joueurs avaient sympathisés lors d'un trajet en bus ont relayés les faits; s'en est suivie une invitation officielle de l'équipe américaine en Chine, qui a servi de point de départ à la détente des relations diplomatique.

7 Ibid

En miroir de cette expérience, le 2 mai 2018, lors d'un dîner organisé par le Premier Ministre israélien Benjamin Netanyahu et son épouse en l'honneur du Premier ministre Shinzo Abe et son épouse, un célèbre chef israélien Segev Moshe avait préparé un repas gastronomique dont le dessert était servi dans 2 paires de chaussures noires pour homme de type *Richelieu* (du nom d'un ancien Premier Ministre...) du designer britannique Tom Dixon (initialement conçu comme cale-porte⁷ !!!).

Un diplomate japonais a déclaré dans un journal israélien que cette préparation culinaire était déplacée et offensante. Comme il est de tradition au Japon de se déchausser systématiquement en entrant dans une maison, et de même au bureau, mettre les pieds dans le plat ne pouvoir que froisser les hôtes. Ce dessert n'a bien sûr pas contribué à ce que le représentant japonais revoie sa position sur le soutien à l'accord nucléaire iranien, actualité, ayant motivé l'invitation. Allier symbolisme et gastronomie nécessite ainsi une certaine connaissance de la culture de ses hôtes.



Cast Shoe
Tom Dixon

Finalement des moyens détournés ,comme en passer par le sport semblent avoir des effets bien plus immédiats que ceux résultant de négociations officielles. En attestent les négociations pour la Paix au Vietnam, qui ont aboutis à la signature des Accords de Paris le 27 janvier 1973 après plusieurs années de négociation (cf photo).



Les accords de Paris en chiffres

Ces négociations ont été les plus longues de l'histoire de la diplomatie mondiale : 4 ans 8 mois 14 jours 202 séances publiques 24 rencontres à huis clos

8 DR JEFFREY MICHAELS <https://defenceindepth.co/2017/05/19/stuck-in-endless-preliminaries-vietnam-and->

Au cours de long process de négociations, les négociations portant uniquement sur la forme de la table ont duré 10 semaines. Elles avaient pour enjeu de respecter les positions de toutes les parties prenantes et ont ainsi donné lieu à la création d'une formule mathématique par Piet Hein (un mathématicien danois). La table des négociations n'était ni ronde, ni ovale et allouait 2,54 mètres aux États-Unis et au Nord-Vietnam et 1,56 mètre à chacune des autres parties⁸.

$$(x \ 2.5 + [y/a] 2.5 = 1 \text{ lorsque } a = [.5][\sqrt{5}-1])$$



Conference Table
Piet Hein Eek

À noter que cet épisode a également inspiré David Edgar pour écrire la pièce de théâtre *the Shape of the table*. La pièce se situe après la chute du mur de Berlin et la disgrâce du précédent régime. L'auteur a réuni autour de la table anciens prisonniers politiques, professeurs et auteurs disgraciés et étudiants pour imaginer le futur du pays. Il met en avant dans la pièce les difficultés de prendre le pouvoir et de s'y maintenir...



David Edgard

À l'opposé de ce long épisode de négociation complexe, les procédés qui ne font appel ni au langage ni à la discussion, mais plutôt à nos sens corporels, sont-ils ainsi *performatifs*, en tant que créateurs, producteurs en eux-mêmes de la négociation ?

Ou plus prosaïquement cela signifie-t-il que, tout le monde négociant de nombreuses fois par jour, tout le monde sait négocier, et que cela ne s'apprend pas ?

Dans nos organisations, tout ne repose pas sur l'argumentation ou la persuasion. Organiser des événements conviviaux, qui passent par le vecteur corporel, n'est ainsi pas du temps inutile pour nos négociations. Les événements écrivent la première page de l'histoire de la négociation et les liens qu'ils créent cristallisent et donnent vie au projet, peut-être parce qu'ils redonnent une place importante à l'intuition par le corps. Ils nous font gagner en efficacité, en permettant aux tensions de se réguler naturellement. Ils créent un langage spontané, humain, qui ne force rien, basé sur les liens qui se tissent, pour servir d'appui aux futures relations commerciales.

Mettre en avant ce type d'évènements est en effet, tout comme la table, un véhicule de la politique de l'entreprise et de ses valeurs, même si ce n'est plus l'objet (table ou ses accessoires, contrats ou autres), mais ses acteurs qui en sont porteurs, mettant l'homme et les liens entre eux en première ligne pour les faire émerger.

Au travers de ces évènements, se tissent des souvenirs et une histoire commune, générateurs d'effets aux longs termes dans l'organisation.

Le langage sans paroles du temps et de l'espace

9 *Au-delà de la culture* – Edward T Hall
p 22 et s

10 *Ibid* p 87 à 100

L'anthropologue Edward T. Hall⁹ a mis en lumière les différences entre les manières occidentales et orientales de négocier.

Ainsi il distingue deux types d'espaces spatio-temporels : les systèmes Monochrones (un seul temps), de type occidental, dans lesquels on ne fait qu'une chose à la fois, sous une forme de programmation¹⁰ implicite ou explicite. L'accent est mis sur les horaires, le découpage et le rendement. Le temps long est estimé au maximum à 10 ou 15 ans. Le futur proche est source de toute notre attention. Ce temps M représente pour nous occidentaux la façon naturelle et logique d'organiser l'existence. Nos outils sont la planification, la fixation d'objectifs et les contrats types. Le temps y est vu comme un temps fragmenté par une succession d'évènements.

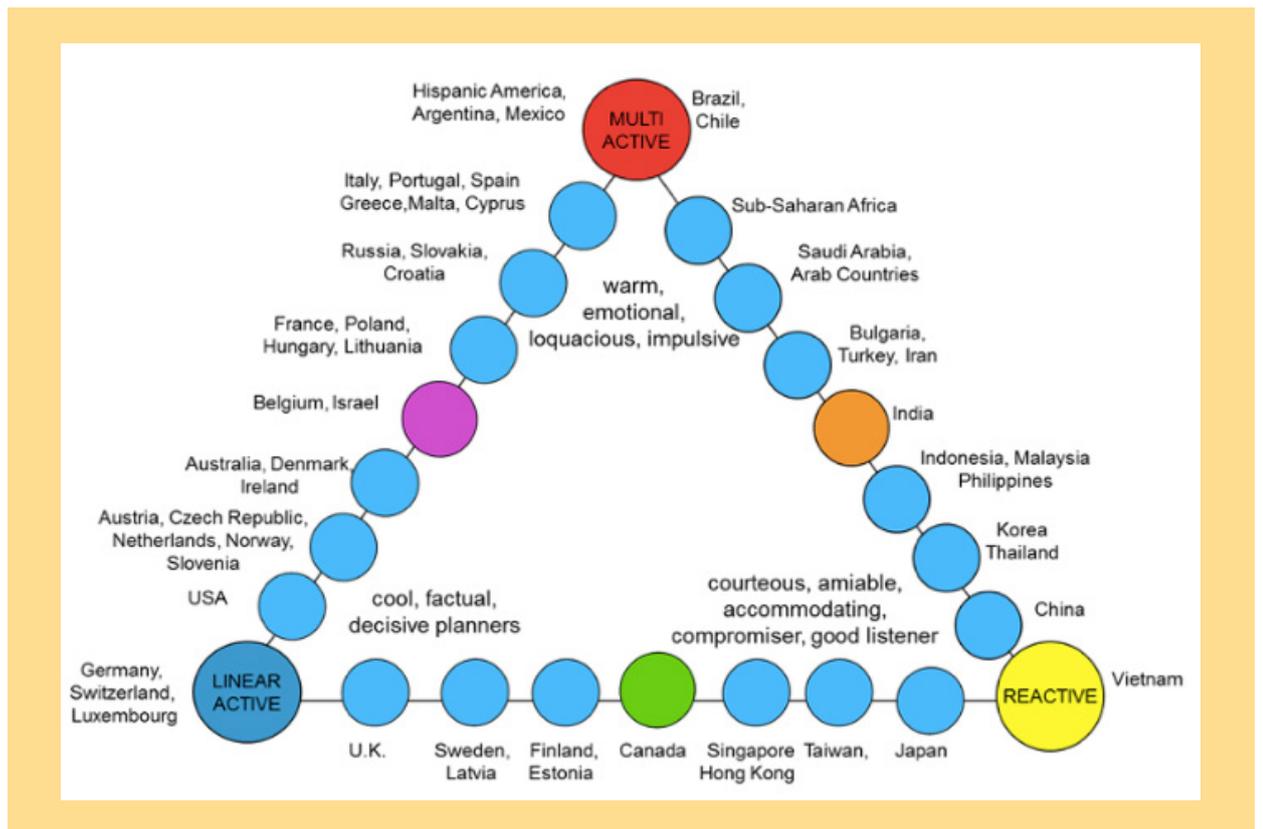
Dans les systèmes Polychrones (plusieurs temps), de type majoritairement orientaux, ce qui compte est la vocation des hommes de mener des transactions à terme. Les personnes se réunissent et échangent, sans but précis prédéfini, en vue de faire émerger une vision. Les multiples transactions se font simultanément. L'espace de la négociation est public. À l'instar de la stigmergie, qui est un mécanisme de coordination indirecte par le biais des traces laissées par les agents qui stimulent les actions des autres agents, une activité à priori incohérente se révèle être un mécanisme de coordination spontanée parvenant à réaliser des projets concrets. Le temps du système P est le *présent*, car pour ce système le temps long est considéré comme celui qui s'étend sur des milliers d'années et donc comme celui à partir duquel il est impossible de se projeter.

Or, dans un monde VUCA (volatile, incertain, complexe et ambiguë), nos programmations, nos objectifs, nos KPI doivent, dans notre monde globalisé, être en permanence réactualisés et repensés au regard des nouveaux éléments qui perturbent la donne. Le nombre d'acteurs concernés par nos négociations ne fait que s'accroître et la complexité des éléments à prendre en compte est sans cesse accrue, rallongeant d'autant la durée des négociations, au fil des réajustements et réorientations qui s'imposent. Aujourd'hui, à l'heure où nous devons faire face au réchauffement climatique, la stratégie est réajustée chaque semaine.

Nous sommes tellement immergés dans le Temps M, que nous avons du mal à imaginer qu'il puisse y avoir une autre façon de procéder, qui pourrait avoir aussi sa forme d'efficacité.

Nous, occidentaux, apprécions le temps M pour son efficacité et parce qu'il nous donne la liberté des moyens pour la réalisation du but visé. Il donne une part prépondérante aux idées (tout doit être pensé *ab initio*), et nous conduit à sélectionner les faits ainsi qu'à interpréter le contexte et nous éloigne alors en partie de la réalité et de la nature. Il nous conduit ainsi à privilégier l'efficacité du projet devant les besoins de l'humain.

Le linguiste britannique Richard Lewis a approfondi cette étude en ordonnant les pays et leurs peuples en trois dominantes selon leur rapport à l'espace et au temps : les planificateurs (Allemands ou Suisse), les impulsifs (Italiens, latinos-américains) et les attentifs (Chinois, Japonais, Finlandais).



Business Insider
Australia

Le temps P serait-il dès lors plus adapté à nos besoins contemporains, alors même que ses contraintes font qu'il ne peut que concerner des structures à taille humaine ? Peut-être s'agit-il en fait de favoriser le Temps P lorsque nous sommes dans des phases créatives, d'innovation, de co-idéation en mettant les parties prenantes impliquées autour de la table, dans un espace ouvert, et sans focaliser sur un objectif précisément défini; et le Temps M lorsque nous devons être efficaces et rapide et qu'il s'agit de mettre les choses par écrit ou produire dans un espace silencieux; à l'image de l'activité du juriste qui oscille entre négociation et rédaction.

Réconciliations

11 Bernard Stiegler – Philosophie magazine - <https://www.philomag.com/articles/bernard-stiegler-dans-la-vacance-cherche-retrouver-la-consistance-dans-son-existence>

Dans l'origine sémantique grecque du mot négociation, *negotium*, on retrouve une tension entre l'Otium et son corolaire, son négatif, le *Negotium*. Définir le *negotium* est d'abord tenter de définir l'otium et ce à quoi il correspond aujourd'hui. L'Otium fait lui-même suite à la notion de *skhole* (ou l'école, *skholeion*) chez les grecs, qui renvoie aux jeux, aux banquets, aux arts, au théâtre, à toutes les activités gratuites, auto-finalisées, inutiles, donc aux loisirs. Cependant cette notion est toujours en lien avec l'apprentissage. Elle renvoie à toutes les formes d'expression de la liberté par rapport à la nécessité de subvenir à ses besoins. Par la suite, dans la Rome antique vers 700 av JC, les patriciens, fondateurs de la ville, administrent la cité mais n'ont pas d'activité productive. Ils peuvent se consacrer à l'otium. C'était le temps désintéressé, consacré à s'améliorer, à penser; l'oïseté, mais au sens noble du terme¹¹.

Qu'est devenu l'otium ? La méditation ? La retraite ? Ou encore les vacances ?

A l'origine «vaquer» réfère à l'interruption des travaux des tribunaux judiciaires, avant de plus tard concerner les vacances des élèves. Le mot «vacances» est dérivé du latin *vacare* qui signifie «être vide», avoir du temps. Mais au cœur de cette définition du vide, vaquer prend deux directions opposées selon les circonstances. Si «vaquer» à détermine l'espace-temps employé à travailler (cf : la chambre des vacations des tribunaux), «vaquer» signifie n'être point occupé, tout comme le vide se définit en référence au plein.

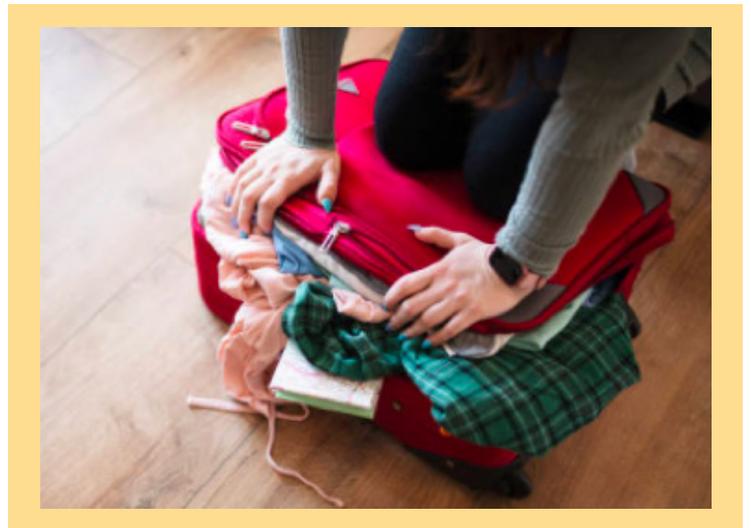
VACARE → VACANS → VACANT → VAQUER → VACANCES

Pour autant, tout comme l'otium est partie intégrante du *negotium*, nos activités ne sont pas l'exact inverse de nos vacances. Déconnecter, déprogrammer pendant les vacances contribue à nous rendre plus créatifs, en permettant de faire émerger ce que l'on a perdu de vue, dans la continuité pourtant de nos précédentes et habituelles activités, en parenthèse de la reprise d'activité. Grâce au calme, à la décantation, à la reconnexion avec soi-même et les éléments environnants, à la non-action que nous procurent les vacances

nous mettons de la distance avec les tensions des organisations pour y trouver une nouvelle énergie, voire faire émerger de nouvelles solutions, des possibilités, des propensions, dans une forme d'action passive.

Or, le travail s'invite régulièrement pendant nos vacances, d'autant plus avec la déferlante du télétravail, qui empiète sur le temps de déconnexion. Le travail a infusé notre façon d'être et nos vacances riment souvent avec programmation des loisirs.

Dès lors, s'aménager un espace-temps, vide, à mi-chemin entre l'action et la non-action, pourrait être le lieu de libre expression, dans lequel seraient favorisés et encouragés les projets tels qu'ils ont été imaginés en amont, afin de s'assurer de leur viabilité et adéquation et conformité à nos besoins, avant de passer à l'étape de mise en forme. Ce lieu encouragerait la critique constructive et un échange ouvert et démocratique.



Istock

Conciliations

Chacun négocie plusieurs fois par jour et chacun négocie à sa manière. Mais des auteurs comme Ed T Hall ou François Jullien ont relevés des différences culturelles dans nos façons de négocier, qui prennent origine chez les occidentaux chez les philosophes grecs et chez les chinois dans le confucianisme et le taoïsme.

12 *L'approche chinoise de la négociation - Stratégies et stratagèmes -*
Guy-Olivier Faure
<https://www.anales.org/gc/1999/gc06-99/05-36-48.pdf>

En effet, si l'on regarde du côté de la Chine, au cours des repas d'affaires, il est soigneusement évité d'aborder l'objet des négociations à table¹². Or ces repas sont évidemment loin d'être anodins. Tout d'abord, la place donnée aux relations d'autorité fait qu'historiquement la négociation se cantonne aux domaines de la guerre et du commerce, comme une solution de dernier recours.

Puis, la négociation se déroule en deux étapes : une première de registre tactique qui vise à recueillir un maximum d'informations sur le potentiel partenaire et ce qui l'entoure en le conduisant à s'épancher, pour trouver le meilleur angle spatio-temporel favorable à ses propres intérêts, quitte à affaiblir ou déstabiliser l'autre partie (pour les chinois la ruse est assimilée à de l'habileté). Puis dans un second temps il pourra y avoir une recherche exploratoire commune des parties pour trouver un équilibre conjoint, mais dans la règle de l'implicite, c'est-à-dire sans partage d'informations, ni explicitation des positions; la loyauté et l'harmonie ne pouvant être établies qu'à ce prix.

En miroir, pour les occidentaux, si l'on reprend les principes de l'école de Harvard Roger Fisher et William Ury, il s'agit en premier lieu, dans les négociations, à l'image de l'iceberg, de préparer la négociation en rassemblant le maximum d'éléments et en imaginant les meilleures options de négociation possibles. Puis lors de la réunion, il s'agit de questionner et de rendre des éléments visibles à l'autre, en fonction de ce qu'il accepte lui-même de rendre visible à l'autre. Ainsi pour Henry Kissinger il s'agit *d'être toujours prêt à négocier, mais de ne jamais négocier sans être prêt*. Et pour Roger Fisher les

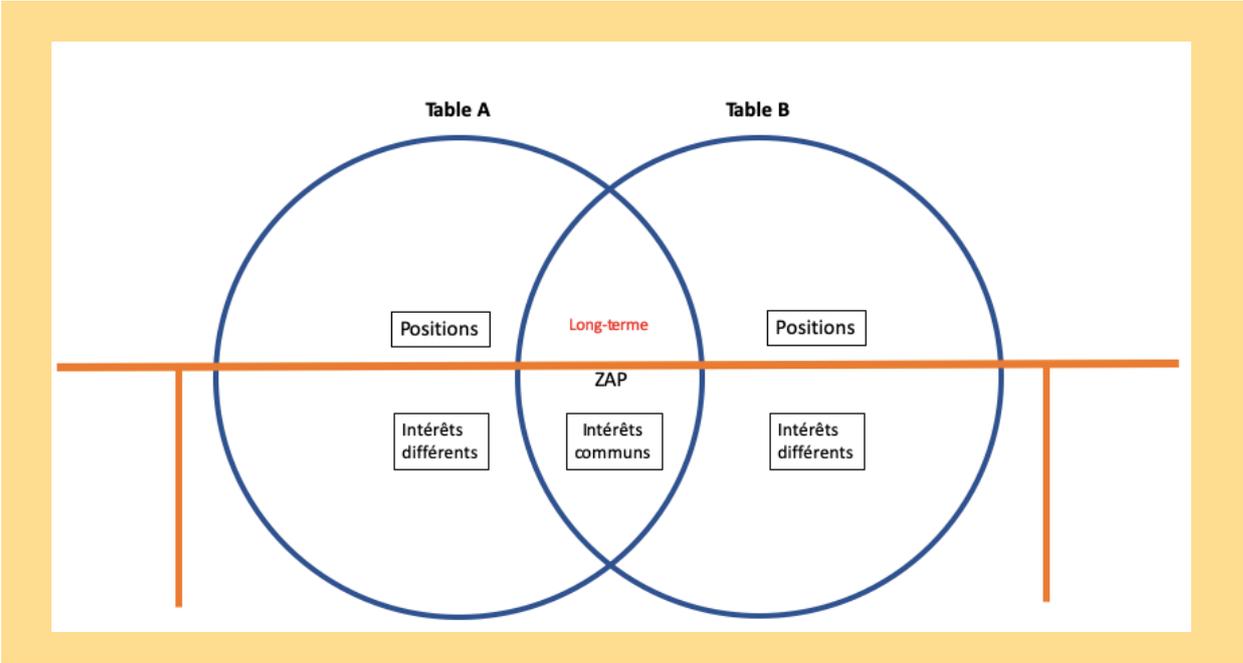
trois éléments clés de la négociation sont : *la préparation (en tant qu'auteur), la préparation (en tant qu'acteur) et la préparation (en tant qu'homme).*

LES 7 ÉLÉMENTS DE PRÉPARATION

Fisher & Ury

PARTIES & SUJETS	INTÉRÊTS	OPTIONS	ALTERNATIVES	ENGAGEMENT ATTENDU DES PARTIES	ÉCHANGE D'INFORMATIONS	RELATIONS
------------------	----------	---------	--------------	--------------------------------	------------------------	-----------

Il s'agit aussi dans l'idéal, si l'on veut protéger des relations à long-terme, d'éviter les dessous de table et toutes pratiques illicites, pour jouer cartes sur table en toute confiance transparence et sincérité, même si le rapport de forces est largement utilisé, et le plus souvent en toute connaissance de cause des parties.



Anne Dargère

Puis tout l'art réside dans la faculté d'émettre des hypothèses et de proposer des solutions (en mode de couplage théorie-pratique) dans lesquelles chacun pourrait y gagner, dans la Zone d'Accord Possible, en faisant preuve de créativité pour trouver un accord qui ne serait pas un compromis mais pourrait réellement convenir à chacune des parties.

Ainsi, quand un occidental essaiera d'atteindre son objectif idéal, en faisant preuve de prudence, plus que d'habileté, un chinois recherchera le contexte le plus favorable à la situation.

Or nous pourrions avoir intérêt à combiner les méthodes de négociations occidentales et chinoise¹³. En effet, si un occidental aurait tendance à s'éloigner « dangereusement » du contexte, un Chinois tendra vers la manipulation en ne communiquant pas sur ses projets.

Nous pourrions alors aménager les conditions de réussite des projets en amont, en privilégiant la transformation spontanée, continue, discrète et indirecte qui ne s'éloigne jamais du réel, plutôt que de recourir à l'action directe à partir d'un plan. Les outils de cette transformation étant l'attention, la vigilance et la disponibilité. Il s'agirait ainsi d'identifier les *facteurs porteurs*, qui en nous permettant de s'adosser au contexte vont emmener la négociation et nous conduire à tirer parti du potentiel de la situation, en cohérence avec la nature, l'environnement.

Puis nous « modéliserions » le projet, non comme une justification des choix ou de l'histoire du projet, mais pour en faire apparaître les difficultés d'application; mais également pour communiquer sur le projet en faisant dès lors un objet de discussion démocratique.

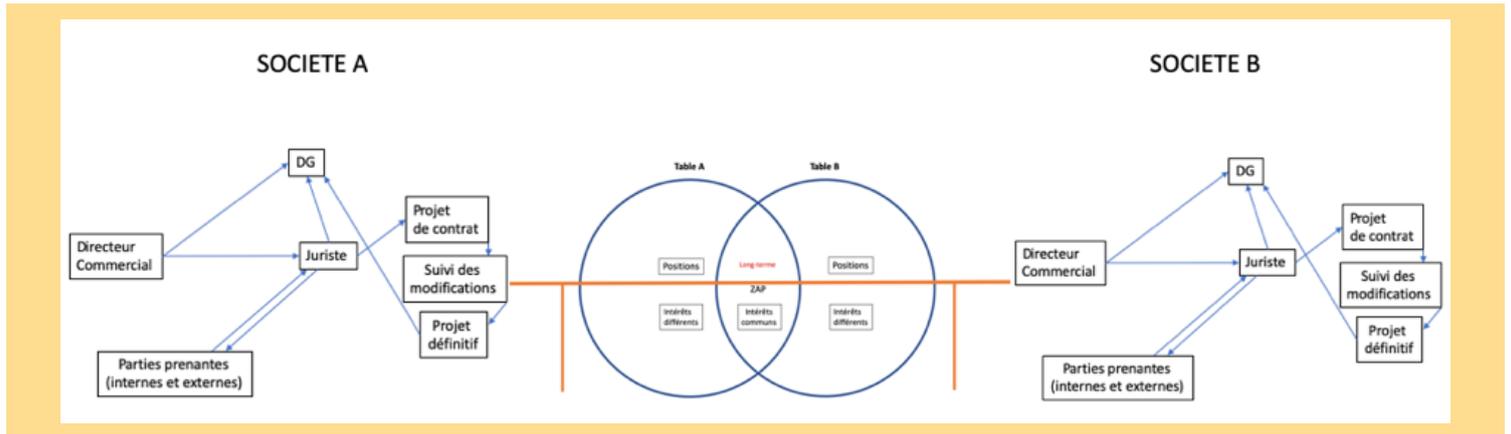
De la même façon, le juriste doit s'intéresser et prendre en compte en amont des négociations le contexte et ses orientations voire participer aux débats, ainsi que modéliser le projet en aval et le faire circuler pour générer de la controverse.

Quelle controverse ?

Paradoxalement, le développement des sciences et des techniques n'a fait qu'apporter plus d'incertitudes. Nous savons que ce que l'on ignore est plus important que ce que l'on sait. Mais l'incertitude n'est pas le risque. Dans nos organisations, nous cherchons à maîtriser les risques dans un contexte d'incertitudes.

Le risque est un danger bien identifié, dont on connaît la probabilité de survenance et qui est assurable. On peut le décrire ou le rationaliser et on peut trouver des options et des solutions pour y faire face. Le juriste dispose d'outils tels que les *clauses d'imprévision* qui prévoient les conséquences de la survenance d'un élément imprévu lors de la négociation (mais tout de même pré-identifié dans le contrat) et qui peuvent par exemple contraindre les parties à se revoir et à renégocier les conditions du contrat si le cas est avéré.

Par son rôle de rédacteur des contrats, le juriste d'entreprise a de fait la responsabilité de faire circuler le contrat auprès des parties prenantes impliquées, pour limiter les conséquences imprévues du contrat sur les périmètres des autres départements de l'entreprise. Sans cette étape, le contrat pourrait s'avérer rapidement incomplet ou inapplicable, incompatible avec les process de l'entreprise, ou avec une norme, etc... Le juriste génère donc de la «controverse» pour permettre, une fois l'accord signé, la bonne applicabilité du contrat. Ce process se déroule en parallèle dans les deux structures concernées par le contrat (sociétés A et B).



Anne Dargère

Ainsi par exemple, avec la procédure de *référé préventif*, le maître d'ouvrage d'un immeuble va assigner à titre préventif tous ses voisins (copropriétés, commerces, réseau public, associations...), avant de commencer les travaux, pour les informer de son projet, sous le contrôle du juge, et faire l'état des lieux des constructions existantes. L'objectif de cette procédure est de mettre tout le monde autour de la table pour en faire émerger les potentielles réclamations, et éviter qu'elles ne surviennent après la construction, ce qui contraindrait le maître d'ouvrage à la détruire.

Mais quand il s'agit de risques complexes que l'on ne peut pas parfaitement anticiper par manque de connaissances et parce que l'on n'en maîtrise ni les comportements, ni les interactions, nous nous retrouvons à devoir gérer l'incertitude. Ces risques complexes se définissent comme ceux dont les connaissances sont incomplètes ou contradictoires, qui ont un nombre de personnes et d'avis impliqués et des conséquences économiques importantes, et qui se caractérisent par une interconnexion entre ces problèmes. Quand on est dans l'incertitude on sait seulement qu'on ne sait pas. En réponse à l'incertitude, à un problème unique, il n'y aura pas une Vérité, mais une solution, à effets systémiques, qui prendra la forme d'un compromis entre les parties prenantes. La réponse à l'incertitude n'est donc pas un processus qui fonctionne par essais-erreurs, mais plutôt par recherche de la cause, car c'est l'explication qui sera donnée à cette cause qui déterminera la nature de la solution.¹⁴

Le juriste agit d'une part sous la contrainte du temps (ou des délais de procédure) et des moyens dont il dispose : ses tâches juridiques (augmentées le plus souvent des tâches réglementaires : compliance, données personnelles, mesures anti-corruption...) lui laissant peu de temps pour vraiment comprendre les activités et nécessités des autres départements et imaginer avec eux des solutions créatives. C'est donc dans la phase en amont de ce process juridique, là où rien n'est encore déterminé, où toutes les possibilités restent ouvertes, qu'il a la possibilité d'anticiper avec les autres métiers les sujets et d'en faciliter le traitement.

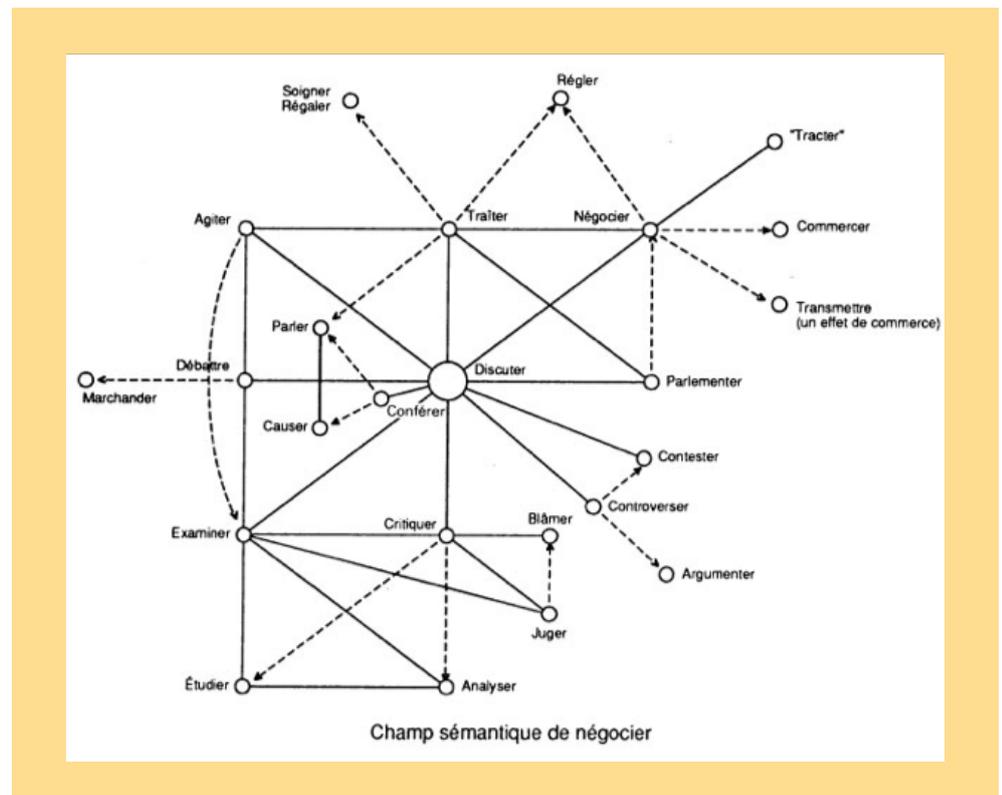
Selon le rôle exercé par le juriste (rédacteur ou participant à la négociation), il sera soit dans une posture de production visant l'efficacité, soit dans une posture créative de recherche de solutions.

Singulier et collectif

Au temps des patriciens, la bourgeoisie d'affaires se consacre au negotium, assurant la production artisanale et agricole et les opérations militaires. Puis son activité a dérivé vers le négoce qui passe dans les mains de l'homme d'affaires, puis dans celles du banquier, du commerçant, du marchand et enfin de l'agent et de l'intermédiaire aujourd'hui. La négociation est devenue l'espace d'échanges en vue d'aboutir à un accord, pour répondre à nos besoins toujours plus nombreux.

Dans l'étude de Pierre Goguelin, négociateur renvoie donc directement à *tracter*, *discuter*, *traiter*. Nulle part dans ce schéma n'apparaît l'objet de la négociation : l'accord lui-même. Or dans nos pratiques, dans nos façons occidentales de négocier, nous avons tendance à ne pas dé-corréler la négociation du but visé. Or ils relèvent de champs bien distincts.

15 *Le concept de négociation* - Pierre Goguelin - Dans *Négociations* 2005/1 (no 3), pages 149 à 170
<https://www.cairn.info/revue-negociations-2005-1-page-149.html>



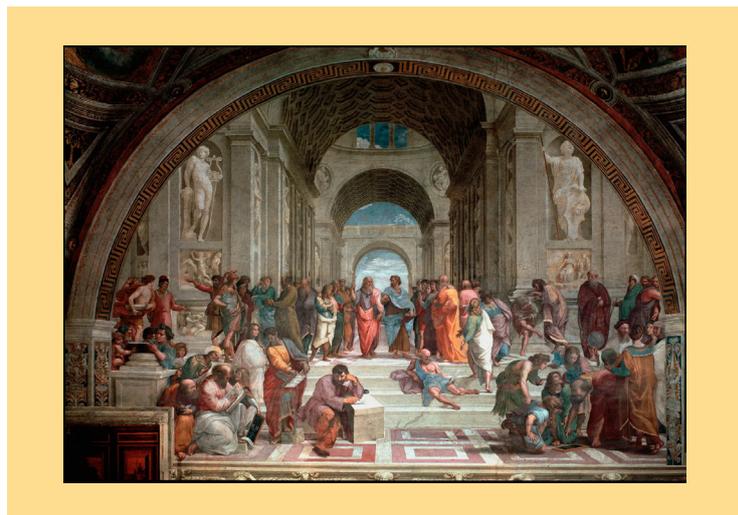
Négociation,
Pierre Goguelin

L'activité juridique balance entre négociation et rédaction. Quand le juriste est dans son rôle de scribe de la négociation il est axé sur la mise en forme d'un *accord* qui présuppose l'absence de points en cours de négociation; quand il est dans son rôle de participant à la négociation, il est (ou devrait être) dans l'échange, dans la discussion, de façon ouverte et créative, sans qu'il sache de façon certaine si un accord va être trouvé. Être clairvoyant, sur ces différents rôles qui se succèdent, permet d'identifier par exemple si l'activité doit se dérouler à huit clos ou dans un échange ouvert, ou s'il doit être efficace ou créatif au stade concerné.

Nos outils qui donnent une place à l'intelligence collective, permettent de s'inspirer des idées et expériences de chacun pour aller vers l'intérêt commun. Des idées partagées par une forte proportion des participants pourraient être considérées comme constituant un consensus permettant d'avancer dans nos projets, par le moyen par exemple d'une plateforme permettant d'historiser et de prendre en compte ces échanges. Reporter les choix finaux, les résultats attendus, après cette phase d'innovation ouverte, permettrait d'ouvrir plus largement le débat.

Ainsi, faire appel à l'intelligence collective, suppose de faire une place à chacun à la table des négociations, en permettant de concilier singularité et collectif.

Hôtes et hôtes



L'école d'Athènes,
Raphael

A l'instar de l'École d'Athènes de Raphaël, négociateur, échanger, confronter des idées, des points de vue, implique d'être à la fois participant mais aussi représentant d'un métier, d'une profession, d'un corps, d'une entité. Autour de la table, on se retrouve à la fois convives et représentants d'un État, d'un organisme, d'une entreprise, d'un service, d'un métier..., à la fois bénéficiaire et acteur de la négociation, à la fois hôte et hôte, sur un pied (a priori) d'égalité.

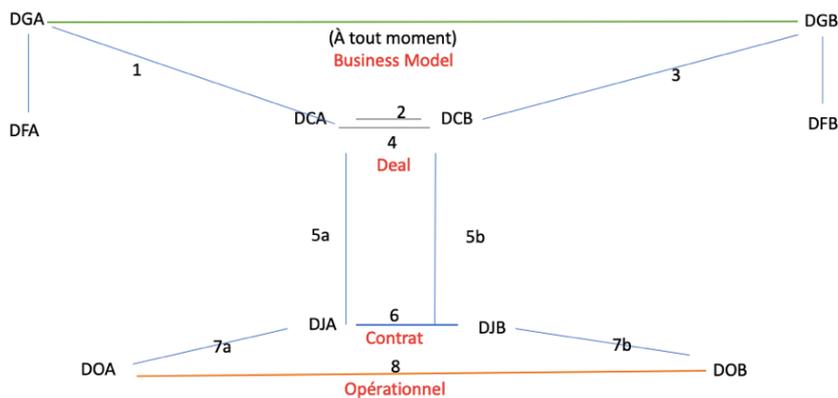
(Process de négociation entre deux sociétés A et B qui débute par des échanges entre directeurs généraux, commerciaux et financiers puis descend au niveau du juridique, puis des opérationnels et qui remonte ensuite pour le process de validation et de signature).

Les acteurs de l'entreprise dans un esprit de compagnonnage¹⁶, c'est-à-dire d'esprit de solidarité et de perpétuation, de qualité et de culture locale, pourraient partager leurs savoir-faire au service d'un même projet. Ils participeraient au projet collectif en coopérant, en expérimentant des concepts, des outils, des valeurs et en apprenant des épreuves ou des échecs individuels ou collectifs. Cet esprit fraternel du compagnonnage conduirait à réformer les procédés dans la transmission des savoirs puisque les changements se feraient dans la continuité.

¹⁶ *Ce qui ne peut être volé.* (série Grand Format, Gallimard, 2022) Dix point non négociables

Les 4 niveaux de la négociation commerciale

(entre directeurs généraux, entre directeurs commerciaux, entre directeurs juridiques, entre directeurs opérationnels)

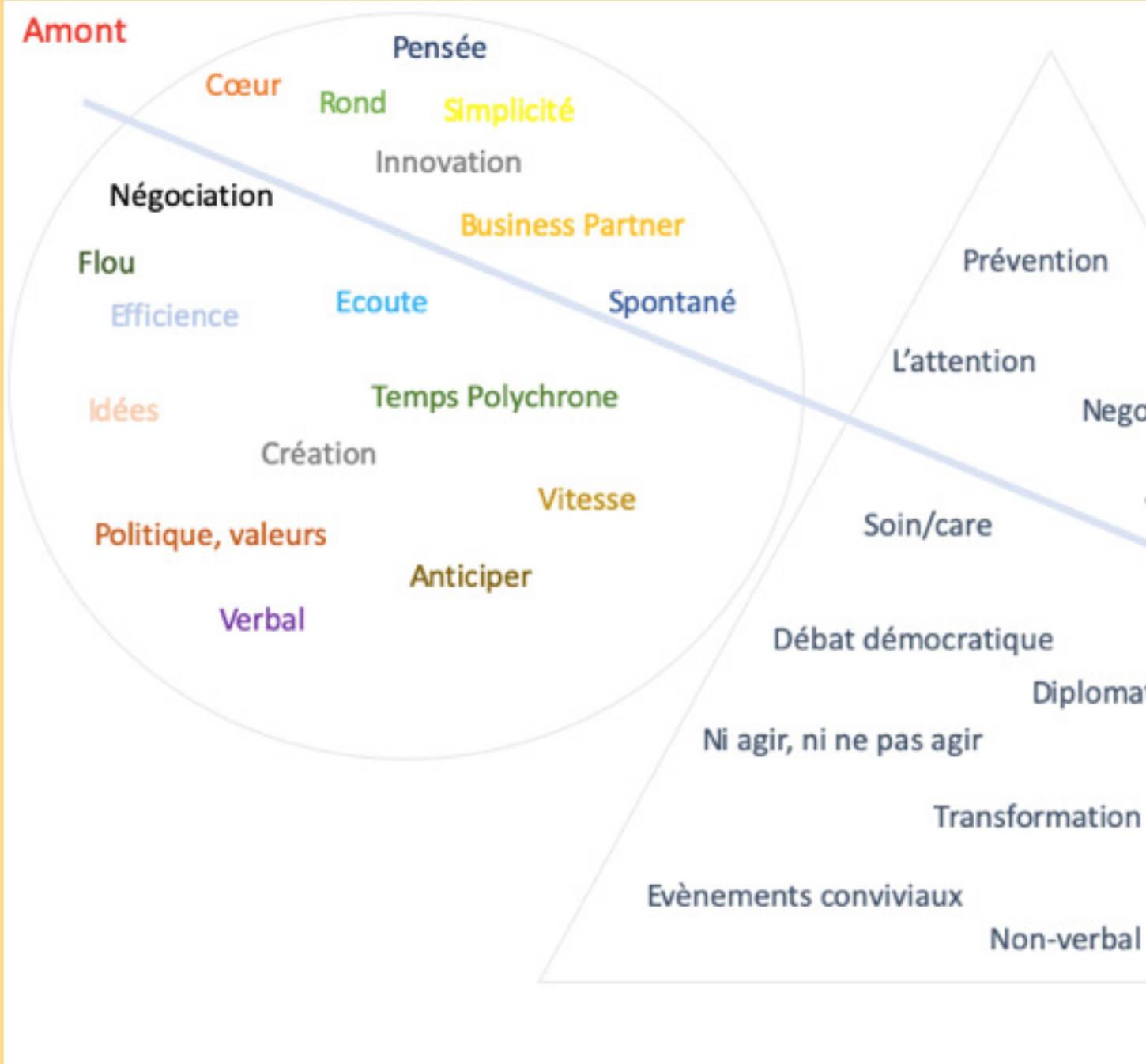


Anne Dargère

17 <https://terra0.org>

Il s'appliquerait aux humains et aux non-humains. Ainsi un collectif d'artistes *terraO*¹⁷ est allé jusqu'à placer la forêt à la table des négociations, incitant les humains à négocier avec des non-humains. Ce collectif a en effet racheté une forêt à l'Est de Berlin et mis en place une Organisation Autonome Décentralisée octroyant une valeur aux services rendus par la forêt; lui donnant une autonomie fictive en la rendant propriétaire d'elle-même; et créant par là même une entité capable de monnayer ses services via des smart contract. Mettre la forêt à la table des négociations pourrait en effet se matérialiser juridiquement : il est par exemple possible de donner la personnalité juridique à un fleuve. Permettre à la nature de défendre ses droits nous conduirait à sortir d'une logique d'exploitation de la nature, pour entrer dans une logique de cohabitation et de considérer l'habitabilité du monde pour les générations suivantes dans nos démarches. S'inspirer de la nature pour repenser nos stratégies, nos business models, nos modes de fonctionnement, nos produits nous aiderait également à entrer dans logique de coopération avec la nature.

Le compagnonnage pourrait s'intégrer sur un plan interne, mais aussi sur un plan externe dans un esprit de coopération (dans une démarche qui vise à coopérer à plus ou moins long-terme avec les acteurs de la concurrence). Celle-ci consiste à conjuguer des savoir-faire concurrentiels, des expertises complémentaires, pour créer des produits ou services qui apparaîtront - ou pas - sous une même enseigne, tout en générant de l'innovation technologique. La coopération peut s'allier avec le local, le national autour de valeurs communes partagées. Le compagnonnage dans nos négociations pourrait trouver sa place dans un esprit de partage de savoir-faire, d'innovation ouverte, de mobilité interne, en faisant se croiser les métiers, les expertises, les expériences, les savoir-faire, les générations, les points de vue...



L'espace, le temps et le projet

« AnneDargère2022 »

otium

Vacant

Ouïe

tie

silencieuse

Objets symboles



Aval

Conclusion

Tantôt le juriste agit comme *scribe en aval* de la négociation, et relève alors de ce champ sémantique propre, tantôt il agit comme *partie prenante de la négociation* et relève dans ce cas du champ sémantique de *l'amont*. Avoir conscience de l'alternance de ces rôles et de leurs logiques propres induites, de leur langage propre, peut nous aider à mieux collaborer avec les autres départements en adoptant opportunément un mode de pensée adapté à la situation, tout en conservant son propre mode d'existence, c'est-à-dire le système logique inhérent à son métier. De plus, les juristes ne sont pas les seuls acteurs des organisations à endosser, selon les nécessités, ces rôles de participants ou de scribes de la négociation. Dès lors, plutôt que de tomber dans la synchronisation de nos différents modes de vie et de pensée, attachons-nous à préserver nos singularités et les rôles de chacun, négociateurs, décideurs, juristes et autres, pour créer des partitions à partir d'un rythme commun.

Ainsi sortir de la rigueur *carrée* du juridique, pour intégrer en *amont* des projets la *rondeur* floue de l'innovation, offre l'opportunité au juriste de sortir temporairement de son rôle de scribe pour devenir acteur des débats.

Cependant nos différences culturelles s'invitent également à la table des négociation et en prendre conscience peut nous inciter à imaginer d'autres manières d'agir plus en adéquation aux nécessités du contexte. Ces différences culturelles s'articulent néanmoins autour de quelques principes communs. Ainsi, entre ces activités en amont et en aval se situe l'activité de care, de soin, de prévention; celle par exemple du jardinier qui ne tire pas sur la plante pour la faire pousser plus vite, mais qui va retirer les mauvaises herbes pour ne pas entraver la pousse; ou encore celle du médecin chinois qui ne va pas soigner une maladie déjà présente, mais éviter la survenance de la maladie par l'écoute et le soin du corps.

Nos schémas de négociations sont donc plus proches de la balance et de l'oscillation, entre nos différents langages liés à nos actions, à nos cultures, à nos sensibilités, que figés dans des modèles.

L'INNOVATION PAR LE DESIGN

Pour Stéphane Vial (dans son *Court Traité du Design*), le design ne cesse de penser, mais il est incapable de se penser. De même, l'Ensci ne nous donne pas de définition du design. On nous partage les citations de certains auteurs que nous sommes libres de nous approprier ou non. C'est cette liberté-là qui m'a intéressée au moment où je cherchais un nouveau souffle dans mon parcours. Je n'ai donc pas cherché à faire un mémoire sur le design.

Si le design ne se pense pas, on peut en déduire qu'il se pratique, qu'il se pense en *action* au travers de ses designers.

Or je n'ai pas cherché à prendre une posture de designer. D'ailleurs le Mastère *Sustainable Innovation by Design* de l'Ensci nous prépare à conduire l'innovation durable par le design et cette formation n'a pas pour objet de se substituer à un cursus de designer en cinq ans. Ainsi, l'entretien de recrutement à l'Ensci était plutôt axé sur mon approche de *l'innovation*.

Je ne cherche pas d'ailleurs à devenir designer. Juriste de formation et de métier, je co-anime et co-pilote aujourd'hui une plateforme d'innovation ouverte et je consacre mon temps et mon énergie à cette transition.

Je n'ai pas non plus cherché à faire un mémoire pour le design. Je n'ai pas cherché à servir un dispositif : un produit, un service ou un système (cf *Les trois modèles de la recherche en design* d'Alain Findeli), mettant plutôt au centre de mon étude les acteurs de l'entreprise que leurs outils ou systèmes, en soutenant que ceux-ci sont au service des acteurs et doivent découler logiquement de la bonne compréhension des enjeux du projet. Ce temps de suspension de l'attention aux outils et systèmes, jusqu'à cette bonne compréhension, est pourtant un luxe que l'on s'accorde rarement dans les organisations, pressés que nous sommes par l'atteinte de nos KPI et autres divers objectifs.

Cependant, j'ai choisi parmi les différents Directeurs de mémoire potentiels d'être accompagnée par un designer. C'est ainsi que je conçois la place du design dans un service d'innovation, c'est-à-dire de concilier nos approches métiers, nos modes d'existence (cf Bruno Latour dans son *Enquête sur les Modes d'existence*) pour mieux servir le projet. Ce tuteur m'a aidé à cheminer tout au long du travail de mémoire et à trouver la méthode et la forme pour aborder mon sujet.

Mon mémoire est ainsi plutôt un mémoire par le design. Le dessein était de comprendre et conceptualiser *les différents rôles et postures du juriste au travers du prisme de la négociation* – en tant que son objet professionnel - en mettant le sens de l'action du juriste au centre de la réflexion, et de trouver des repères ou une grille de lecture pour mieux comprendre et habiter ces différents rôles (c'est-à-dire à « *chercher la méthode pour chercher la forme* » pour reprendre la formule d'Ettore Sottsass). La négociation était ainsi le terrain à partir duquel je pouvais re-questionner nos pratiques juridiques, dans une démarche exploratoire.

Le design a alors inspiré le dessein, en cherchant à mobiliser les dimensions utilisées par des designers dans la conception de leurs projets. J'ai abordé le sujet par son côté matériel : la forme de la table des négociations, qui m'a amené à aborder d'autres angles du sujet qui ne seraient jamais abordés par un juriste ; par ses aspects sociaux aussi pour mieux identifier les intérêts que l'on sert lorsque l'on négocie, en l'abordant par différents angles métiers tels que la philosophie, la linguistique, ou la psychologie, dans lesquels les juristes vont rarement puiser.

J'ai cherché par cette approche à prendre du recul, à essayer d'avoir une vision globale, même si toujours parcellaire, de mon sujet. Le Mastère SIBD m'a aidé, au travers des lectures d'auteurs ou de témoignages de praticiens autour du design, et du travail et des échanges autour du mémoire, à ancrer la pratique dans la théorie, chacun des articles du mémoire faisant le lien entre ces enseignements, mon expérience et mes lectures pour imaginer des repères pratiques. C'est aujourd'hui dans une plateforme d'innovation ouverte autour des nouveaux enjeux de bien-être, de transition et de mobilité que je tente de mettre à profit ces études et recherches.

Remerciements

Joachim Savin

Xavier Lesage

Claire Lapassat

La promotion wabi-sabi IBD 2021-23

Geneviève Senguissen

Caroline Parvaud

Anthony Pierlot

Audrey Auriault

Eduard Beltran

Serge Besanger

Jérôme Billé

Caroline Cottaz-Cordier

Silvia Doré

Sylvia Fredriksson

Xavier Fruton

Laure Garreau

Catherine Geel

Christophe Jamin

Gaël Le Boulch

Emilie Letocart-Calame

Adrien Payet

Raphaël Rupert

Sumi Saint-Auguste

Entre Gardien du Temple et Business Partner, entre sécurité juridique et accompagnement des risques, entre statu quo et innovation, quel rôle et quelle place dans nos organisations pour le juriste aujourd'hui au travers notamment du prisme de la négociation contractuelle ? En quoi les approches et analyses des designers, philosophes, chercheurs, linguistes, mathématiciens, psychanalystes, psychologues, anthropologues, écrivains et théoriciens peuvent nous aider à trouver des clés de réponses ?

Au-delà du rôle du juriste, repenser nos habitudes de négociations, questionne la place que nous accordons à chacun, hommes ou nature, dans la conception de nos projets, ainsi que notre capacité à faire cohabiter les modes d'existence singuliers des différents acteurs dans l'élaboration de ces projets.

