

LES JEUX DE LA GASTRONOMIE ET DE LA NÉGOCIATION : LES ENSEIGNEMENTS DU CONGRÈS DE VIENNE (1814-1815)

AUTRES TEMPS, AUTRES LIEUX

La gastronomie française vient d'être inscrite par l'Unesco au patrimoine culturel immatériel de l'Humanité, et le projet d'une Cité de la Gastronomie avance à grands pas. L'histoire de cet art de vivre « à la française » est depuis toujours liée aux pratiques de négociation non seulement diplomatiques, mais également commerciales.

Malgré les difficultés économiques, les repas d'affaires restent incontournables pour les entreprises françaises, pour lesquelles ils représentent un investissement stratégique. Or, la négociation, comme la gastronomie, prend sa source aux XVII^e et XVIII^e siècles, avec l'apogée de leur alliance personnifiée par Talleyrand et son chef Carême, lors du Congrès de Vienne (1814-1815). Notre article a pour objectif, à travers l'étude du cas de l'alliance entre gastronomie et négociation, lors de ce Congrès, d'en faire ressortir certes les atouts pour le manager d'aujourd'hui (émotions, théâtralisation et communication), mais aussi les limites.

Par **Lionel BOBOT** *

La gastronomie française vient d'être inscrite (en novembre 2010) par l'Unesco, à Nairobi, au patrimoine culturel immatériel de l'Humanité, et le projet d'une Cité de la Gastronomie (qui serait installée dans l'actuel Hôtel de la Marine, à Paris) avance à grands pas. L'histoire de cet art de vivre « à la française » est depuis toujours liée aux pratiques

de négociation non seulement diplomatiques, mais également commerciales.

* NOVANCIA (CCIP), Enseignant chercheur / Direction déléguée au Corps professoral et chercheur associé à l'INRA (UMR SAD APT, équipe Proximités).

Pour expliquer la place centrale que tient la gastronomie en France, Pitte (1991), dans *Gastronomie française*, n'hésite pas à remonter jusqu'aux ancêtres des Français, les Gaulois : « En Gaule, la bonne chère est inséparable de la vie politique et sociale », et c'est sur cet axiome que va se bâtir la tradition gastronomique française. Reste que selon Pitte (1991), « Il n'est pas absurde de formuler l'hypothèse d'une filiation entre l'intérêt marqué des Gaulois pour la nourriture et la gourmandise française ».

Or, la négociation, comme la gastronomie, prend sa source aux XVII^e et XVIII^e siècles, avec l'apogée de leur alliance personnifiée par Talleyrand et son chef Carême, lors du Congrès de Vienne (1814-1815). Notre article a pour objectif, à travers l'étude du cas de l'alliance entre gastronomie et négociation, lors du Congrès de Vienne, d'en faire ressortir certes les atouts pour le manager d'aujourd'hui (émotions, théâtralisation et communication), mais aussi les limites.

LA NÉGOCIATION (NOTAMMENT COMMERCIALE)

« La négociation commerciale couvre un champ étendu : elle concerne l'ensemble des démarches visant à conclure, immédiatement ou pour l'avenir, un marché liant deux ou plusieurs parties » (DUPONT, 1994). Pour Dupont (1994), la négociation commerciale s'apparente à la négociation diplomatique. En effet, comme dans la négociation diplomatique, les partenaires se connaissent (et cela d'autant mieux que la relation est de longue durée) et connaissent (non entièrement, mais relativement bien) les données déterminant les stratégies respectives en vue d'une finalité précise. Il prolongera cette réflexion jusque dans son ouvrage *La Négociation postmoderne* (publié en 2006), parlant de « diplomatie commerciale ».

La compréhension des mécanismes de négociation, l'intérêt pour les stratégies diplomatiques et l'histoire des puissances européennes deviennent en France, dès le XVII^e siècle, une des principales préoccupations des hommes de lettres que sont alors les ambassadeurs et les hommes politiques. Le XVII^e siècle connaîtra d'énormes évolutions : les relations internationales prennent leur essor en Europe, les guerres, comme les conférences de paix, deviennent européennes (Hotman de Villiers, Richelieu, Mazarin, Wicquefort, Callières, Pecquet, Barthelemy de Felice ou Bonnot de Chably). Cet art de négocier avec les souverains va être formulé notamment par Hotman de Villiers, en 1603, avec son ouvrage *De la charge et dignité de l'ambassadeur*, et par Callières, en 1716, dans *De la manière de négocier avec les souverains* (BOBOT, 2008).

Les influences morale et commerciale sur le développement et la transformation de la diplomatie apparaissent très clairement à cette époque, avec notamment Montesquieu et Voltaire ; les auteurs y sont sensibles, surtout Callières, qui souligne l'importance de la paix par la négociation, non seulement pour le repos du Prince, mais aussi pour les affaires particulières. Pendant toute son ambassade, le négociateur doit éveiller, puis entretenir la confiance de ses interlocuteurs, car le succès de la négociation, selon Callières, est proportionnel au crédit dont jouit l'ambassadeur à la cour accréditaire : il décrit la négociation comme un phénomène commercial, elle est un échange. En s'engageant dans des relations commerciales, les individus s'engagent avant tout dans un échange social (MACNEIL, 1978 ; DWYER *et al.*, 1987). L'échange, base de toute relation, est une thématique importante non seulement dans les recherches en économie politique (ARNDT, 1979 ; STERN et REVE, 1980), mais aussi dans les recherches en *marketing* (HUNT, 1983 ; KOTLER et ZALTMAN, 1971).

Ainsi, à cette période, la diplomatie émerge avec la construction d'un réseau d'ambassadeurs (KESSLER, 1999), où la maîtrise de la négociation est essentielle. Cette diplomatie où l'on négocie « sans cesse, ouvertement ou secrètement, en tous lieux » (RICHELIEU, 1688) exige de disposer d'un réseau de négociateurs professionnels et d'accréditer les fondements de la négociation indirecte (LEMPEREUR, 2002). Force est de constater que, pour Callières, Barthelemy de Felice ou Antoine Pecquet, la négociation, principal outil de la diplomatie, n'est pas une simple affaire : c'est un art. Et l'art est à la fois une question de technique (nos auteurs classiques ne parlent-ils pas de la « maîtrise de l'art oratoire »), et une question de doigté, de don, d'habileté ou de dispositions innées. Ces auteurs sont les précurseurs de la négociation raisonnée de l'école d'Harvard et vont notamment développer cinq thèmes principaux : l'utilité de la négociation, la primauté de la négociation, les qualités de négociateur, la recherche des intérêts et le principe des négociations continues.

Ainsi, parmi les courants de recherche en négociation identifiés par Zartman (1976), il y a celui de la description historique (caractérisée par la recherche de faits ou d'indicateurs pertinents).

LA GASTRONOMIE

La gastronomie « est la connaissance raisonnée de tout ce qui a rapport à l'homme en tant qu'il se nourrit. Son but est de veiller à la conservation des hommes, au moyen de la meilleure nourriture possible » (BRILLAT-SAVARIN, 1823).

La consommation alimentaire, telle la gastronomie, se révèle pleinement expérientielle (BADOT et COVA, 2003) dans la mesure où elle pourrait sans doute être utilement analysée sous l'angle des quatre approches « *néo-marketing* » suivantes : les *convenience foods*, aliments services ou aliments servis, concernent tout particulièrement le *chrono-marketing* ; la nature en partie nostalgique de l'expérience alimentaire et du processus d'apprentissage des goûts renvoie au *rétro-marketing* ; l'alimentation peut également réunir des communautés au sens restreint (convives d'un repas) ou au sens large (consommateurs de produits de l'agriculture biologique, passionnés d'un produit réunis en confrérie, militants anti-OGM, défenseurs du bien-être animal, etc.) et interpelle ainsi le *marketing* tribal.

Au Moyen Âge, la cuisine française ne se distingue pas encore de celle des autres pays d'Europe, mais c'est à cette époque que s'élaborent les premiers livres de cuisine, avec, notamment, *Le Viandier* de Guillaume Tirel, dit Taillevent (1310-1395). Au milieu du XVI^e siècle, la France s'allie aux Médicis, et les Florentins vont révolutionner tous les arts, dont non seulement l'art culinaire, mais aussi l'art de la négociation et de la ruse, à travers Machiavel (1469-1527), Capponi (1447-1496) ou encore Guicciardini (1483-1540). Les Italiens, grands navigateurs et voyageurs, avaient déjà incorporé dans leur cuisine des épices, des techniques et des recettes rapportées d'Orient et d'Asie. À cette époque, les manières policées sont de rigueur, et l'art de la table évolue dans le même sens pour coller à la mode des Henry.

Au mitan du XVII^e siècle, l'officier de bouche François-Pierre (dit La Varenne) (1618-1678) publie *Le Cuisinier français*. Ancien marmiton chez la duchesse de Bar, sœur d'Henri IV, il entre dans la maison du marquis d'Uxelles ; son livre dépasse la « gastronomie » médiévale, en présentant des recettes (sept cents) exposées selon un ordre rigoureux : potages, entrées, rôtis, entremets (plats, précisément, servis entre les mets) et pâtisseries. Se côtoient des plats qui intègrent de nouvelles combinaisons de saveurs, de textures, de parfums, dans lesquels les sauces acides, héritées du Moyen Âge, refluent au profit des sauces grasses et des bouquets aromatiques. Voilà une (première) « nouvelle cuisine », et Vincent La Chapelle (1690-1746) de se saisir d'une plume pour sortir, en 1735, les quatre volumes du *Cuisinier moderne*, dont le titre demeure un manifeste.

Si la « gastrôlastrie », synonyme de goinfreterie, chère à Rabelais, l'auteur de *Pantagruel* (1532), s'atténue à partir du XVI^e siècle, les notions de gourmandise, puis de gastronomie se forment autour de l'idée maîtresse d'un plaisir lié à une table conviviale. Il a sans doute fallu, pourtant, que l'excès de boire comme de manger fût bien fort pour résister à l'éveil de la

conscience individuelle, pessimiste et austère, qui déferle en Europe, avec la Réforme, au début du XVI^e siècle. Parallèlement, le développement de l'imprimerie va permettre une large diffusion des ouvrages consacrés à la cuisine, même s'il allait falloir attendre le XIX^e siècle pour y trouver des indications quant au temps de cuisson ou aux proportions.

LA GASTRONOMIE ET LA NÉGOCIATION

Hotman de Villiers, Callières et Pecquet, piliers de l'école classique de la négociation des XVII^e et XVIII^e siècles, vont souligner le devoir de maîtrise de l'art de la table qui est au cœur de la profession d'ambassadeur. Tout d'abord, l'ambassadeur doit disposer d'un bon maître d'hôtel : « Parmi [...] les officiers les plus nécessaires et dont il doit faire élection, [est] le maître d'hôtel, pour la dépense de sa maison, laquelle doit être réglée et toujours splendide en toutes ses parties, principalement en la table de cuisine » (HOTMAN DE VILLIERS, 1603). Puis, l'ambassadeur doit avoir une bonne table : « [La maison] doit être réglée et toujours splendide en toutes ses parties, principalement en la table et cuisine, à quoi les étrangers, surtout les septentrionaux, regardent plus qu'à toute autre dépense » (HOTMAN DE VILLIERS, 1603). Callières rajoute que « si [l'ambassadeur] est dans un état populaire, il faut qu'il y tienne grande table pour y attirer les députés ». Une bonne table est aussi le signe de la représentation, elle renvoie, à travers la libéralité qu'elle exprime, à la générosité du mandaté, le prince, qui en bénéficie en retour : « [La libéralité] est une qualité du cœur nécessaire au ministre, mais qui doit être guidée par le jugement pour ne point dégénérer en une profusion ridicule et inutile. La pratique de la libéralité n'intéresse pas seulement la dignité du ministre, elle intéresse encore le service du maître » (PECQUET, 1737).

Ainsi, le véritable essor de la cuisine française s'opère dans un cadre politique, celui de la monarchie absolue et centralisatrice, qui connaît son apogée sous Louis XIV, au XVIII^e siècle. La surenchère des plats et des préparations reflète la structure politique pyramidale qui remonte jusqu'à la personne du roi. Les repas somptueux mis en scène de façon théâtrale deviennent un élément de glorification du souverain, alors qu'en Italie, par exemple, où les centres de décision politique restent régionaux, la table demeure circonscrite aux duchés et à la République de Venise, la « Sérénissime » (FLANDRIN, 1996). « Toutes ces fêtes se terminaient par de somptueux banquets, qui en étaient comme le couronnement », écrit, en 1823, Brillat-Savarin, qui rajoute par une conséquence nécessaire que « les

hommes qui présidèrent aux préparations de ces festins devinrent des hommes considérables ». C'est l'époque où La Varenne publie *Le Cuisinier français* (lequel fut tiré à cent mille exemplaires), suivi par Massialot, qui structure les recettes et propose un modèle français exportable auprès des milieux bourgeois et des cours étrangères. Pour Rowley (1994), c'est bien Louis XIV qui a conféré à la gastronomie sa suprématie nationale. On lui doit aussi d'avoir cultivé l'art de la conversation à table, car, en France, on prise non seulement le plaisir de manger, mais aussi celui d'en parler (une pratique qui surprend souvent les étrangers). Ainsi, sous Louis XIV, gastronomie et négociation s'entremêlent et se complètent au service du politique. Le règne de Louis XV ne fut pas moins favorable à l'art alimentaire. C'est à dater de cette époque que l'on a établi, généralement, dans tous les repas, plus d'ordre, de propreté, d'élégance, et divers raffinements.

TALLEYRAND ET CARÈME : L'APOGÉE DE L'ALLIANCE ENTRE LA NÉGOCIATION ET LA GASTRONOMIE (1)

La « diplomatie des rois » va disparaître avec la Révolution française, mais cette alliance de la gastronomie et de la négociation va réapparaître et trouver son apogée au Congrès de Vienne, avec Talleyrand et Carême.

Charles-Maurice de Talleyrand-Périgord, communément appelé Talleyrand, est un homme politique et diplomate français né le 2 février 1754 à Paris, et mort dans cette même ville, le 17 mai 1838. La durée de son pouvoir politique est exceptionnelle : acteur de la Révolution, il se maintient au pouvoir durant le Directoire, le Consulat, l'Empire, la Restauration et la Monarchie de Juillet, anticipant même (voire, accélérant) les différents changements de régime (WARESQUIEL, 2003). Surnommé « le diable boiteux » en raison de son infirmité et de ses habiles manœuvres politiques, il sut nouer des alliances et négocier les traités de paix. Ainsi, au Congrès de Vienne, à la fin de décembre 1814, où, exclu du groupe des Quatre Grands, il créa un contre-groupe des Petits pour y faire contrepoids et mettre le premier en échec, jusqu'à ce que la France puisse sauter d'un groupe à l'autre et y être admis à l'égal d'un Grand (DUPONT, 2004).

(1) Comme source primaire, nous avons utilisé les documents déposés aux Archives nationales de France - Dossier Flahaut, Sous-série 565 AP ainsi qu'aux Archives départementales de l'Indre - Série J, cote 66 Série X cote 1067, ainsi que les « Mémoires » de Talleyrand, aux Éditions de l'Imprimerie Nationale (1996). Nous avons utilisé quelques sources secondaires pertinentes, comme les ouvrages : *Talleyrand, le prince immobile*, de WARESQUIEL (2003), *Mémoires de Talleyrand* aux Éditions de l'Imprimerie Nationale (1996), *Talleyrand* de Jean ORIEUX (1970) et celui de Louis MADELIN (1944).

Talleyrand avait bien compris l'utilité de la gastronomie et conseillait lui-même aux ambassadeurs de France de compter davantage sur leurs casseroles, pour réussir dans leur mission, que sur leurs secrétaires. La table de Talleyrand vit défiler toute l'Europe illustre, politique, savante et artistique. Brillat-Savarin s'y fait remarquer par son grand appétit et son profond silence. Aussi populaire pour sa fourchette que pour son esprit et son art de la diplomatie, le prince de Bénévent rendit à la France post-révolutionnaire sa réputation de faste et d'hospitalité. Son hospitalité était, en France comme à l'étranger, un outil politique tout aussi important que les instructions de Napoléon. Casseroles de cuivre et provisions encombrèrent la valise diplomatique autant que les documents et les dépêches. Mais c'était sa façon de circonvenir les diplomates étrangers (ORIEUX, 1970).

Quant à Carême, il est surnommé « le cuisinier des rois et le roi des cuisiniers » et il est considéré comme l'inventeur de la « Grande Cuisine ». Il entra très jeune dans le métier ; sa frénésie d'apprendre et ses progrès fulgurants le désignaient comme un homme aux qualités exceptionnelles. Pour Carême, la pâtisserie et l'architecture étaient très liées entre elles ; il confectionna des pièces montées extraordinaires, qui suscitèrent l'admiration générale.

Tout opposait entre eux, Talleyrand et Carême, et pourtant une réelle complicité les unissait. C'est Talleyrand, fin gastronome, qui le découvre et le fait découvrir, qui lui enseigne toutes les subtilités de la table française et établit le lien entre la cuisine de l'ancienne France et celle qui naît avec le siècle. Mais c'est ensemble qu'ils composent les menus et les adaptent à la personnalité des invités qu'il faut séduire (MADELIN, 1944).

Le Congrès de Vienne s'ouvrit dans la capitale de l'Empire des Habsbourg le 1^{er} novembre 1814 et dura jusqu'au 9 juin 1815. Il réunissait les plénipotentiaires de tous les pays d'Europe et de nombreux souverains qui toutefois ne participaient pas directement aux délibérations. Comme le racontait le prince de Ligne, qui avait connu toutes les cours d'Europe depuis la fin du XVIII^e siècle, la Vienne du Congrès fut un étourdissement de fêtes, de cortèges, de banquets et de bals où chacun s'efforçait de paraître et de séduire tout en poussant ses pions sur l'échiquier international, le Congrès devant déterminer l'avenir de l'Europe et un nouvel équilibre, qui durera inchangé jusqu'en 1848, et pour une bonne part jusqu'en 1914 (ORIEUX, 1970). L'hiver 1814/1815 vit une somme de réceptions, de bals et de spectacles rarement égalée (même à Versailles du temps de Louis XIV). Lors de son arrivée à Vienne, Talleyrand s'installa en grand seigneur fastueux « qui n'entend être dépassé par personne dans le domaine de la représentation. Il ne s'écoulera pas huit jours qu'on ne sache que, des salons illuminés

à la table largement ouverte, des fêtes aux festins, nul ne pourra disputer la prééminence au prince de Talleyrand pour le luxe des réceptions et la finesse de la chère » (MADELIN, 1944). Il arrive à Vienne avec sa « maison » : le peintre Isabey, son pianiste attiré, sa magnifique nièce Dorothee et son chef cuisinier Carême (WARESQUIEL, 2003).

Lors du Congrès de Vienne, les dîners étaient agrémentés de « quarante-huit entrées » avec, rien que pour la pâtisserie, huit grosses pièces, dont quatre « de fond » et quatre de « colifichets », sans compter l'indispensable champagne. Dans les cuisines, on se souvient surtout d'une phrase régulièrement répétée par le maître de maison : « Mais pourquoi ne dépensent-ils pas plus ? ». Tout ce petit monde s'active « dans un gouffre de chaleur », mais, dit Carême, « c'est l'honneur qui commande ». De même, un soir, on s'apprêtait à servir un saumon de taille exceptionnelle. Soudain, le plat tombe ; les invités se pâment discrètement, tandis que l'hôte, calmement, donne l'ordre d'apporter le second poisson, tout aussi énorme que le premier. Il avait astucieusement réglé ce scénario destiné à faire éclater sa magnificence. Talleyrand y consacra aussi le fromage de Brie comme roi des fromages : au cours d'un dîner, une controverse eut lieu avec le prince de Metternich, ministre de l'Empereur d'Autriche : quel était le meilleur fromage d'Europe ? Talleyrand en tenait pour le Brie ; lord Castlereagh, qui représentait l'Angleterre, prônait le Stilton et le baron de Falk, des Pays-Bas, le Limbourg. Cinquante des fromages de toute l'Europe furent réunis, arrivés par courrier diplomatique, et ce jury fort diplomatique désigna à l'unanimité la suprématie du Brie, qui fut désigné « roi des fromages » (ORIEUX, 1970).

Très rapidement, Talleyrand redresse la situation grâce à sa diplomatie et grâce, aussi, à ses réceptions somptueuses où se presse le Tout-Vienne ; on y parle politique, théâtre ou musique. Talleyrand s'assied avec naturel et aisance à la grande table des négociations, parmi les Alliés, et il prend la posture d'un interlocuteur égal aux autres. Face à la convoitise des Alliés, il oppose « légitimité », « droit public », désintéressement et représentation des petits pays. Par ses intrigues et son habileté manœuvrière, il ne tarde pas à diviser les Alliés et couronne son action en concluant une alliance avec l'Autriche et l'Angleterre, et en limitant les exigences de la Prusse et de la Russie. Le 13 mars 1815, le prince de Talleyrand signe la Déclaration des puissances assemblées au Congrès de Vienne contre Napoléon, mais ses succès diplomatiques sont en grande partie ruinés par l'épisode des Cent Jours, qui ramène temporairement Napoléon I^{er} au pouvoir. Le 9 juin 1815, le prince de Talleyrand appose sa signature au bas des 121 articles de l'Acte final du Congrès de Vienne (MADELIN, 1944). Avec le recul, le « génie » de Talleyrand, avec son alliance entre gastronomie

et négociation, a permis à la France, au Congrès de Vienne, non seulement de préserver ses frontières (conservation de l'Alsace, de la Lorraine et de la Flandre), alors que la défaite de Waterloo se produit à la fin de ces négociations, mais aussi de récupérer le Comtat d'Avignon encore sous souveraineté vaticane (dans ses mémoires, Talleyrand explique ce fait par l'absence de l'ambassadeur du Vatican aux négociations en raison de la présence de femmes et de boissons alcoolisées...).

L'INTÉRÊT DE LA GASTRONOMIE DANS LES NÉGOCIATIONS

Talleyrand représente pour certains auteurs ayant écrit sur la négociation un négociateur exceptionnel alliant des talents de stratège et de communicateur (AUDEBERT-LASROCHAS, 1999). Considéré comme le « prince des négociateurs », Talleyrand est enseigné dans nombre de cours de vente et de négociation. La conception transactionnelle, « commerçante » de la négociation, systématisée par les ouvrages des XVII^e et XVIII^e siècles, perdure. Elle rapproche la psychologie des affaires publiques de celle des affaires privées : la négociation prend l'aspect d'un contrat. L'utilisation de la gastronomie en matière de négociation présente plusieurs avantages, comme le montre le cas de l'association entre Talleyrand et Carême.

La gastronomie en tant que génératrice d'émotions

Talleyrand, inspiré par les auteurs des XVII^e et XVIII^e siècles, avait intégré l'idée que la participation d'un négociateur à un dîner peut être assimilée à une expérience esthétique proche du paradigme de la réaction émotionnelle. L'émotion apparaît comme un phénomène affectif subjectif « expérientiel » source de motivations, qui interagit avec les processus de traitement de l'information recueillie en vue d'une expérience de consommation (GRAILLOT, 1998). Les émotions font partie intégrante de l'expérience vécue (DERBAIX et SJÖBERG, 1994 ; RICHINS, 1997). Or, l'expérience vécue à l'occasion de la consommation s'accompagne de réactions émotionnelles. Après la consommation, les émotions ressenties vont orienter la satisfaction. Enfin, une relation de *feed-back* serait à l'origine de l'influence exercée par les réponses affectives vécues, après la période de consommation, sur les réactions émotionnelles éprouvées avant celle-ci (GRAILLOT, 1998).

Les différentes études menées sur les émotions en négociations montrent que les différents effets positifs de l'état émotionnel du négociateur sur son comportement sont les suivants (voir FICHER et SHAPIRO, 2005) :

- il augmente la capacité à faire des concessions (BARON, 1992),

- il stimule la créativité dans la résolution d'un problème (ISEN, DAUBMAN et NOWICKI, 1987),
- il augmente les gains communs (CARNEVALE et ISEN, 1986),
- il augmente les capacités à coopérer (ISEN et BARON, 1991),
- enfin, il réduit le recours à des tactiques controversées (CARNEVALE et ISEN, 1986).

les plénipotentiaires par la magnificence de leurs menus et la qualité des plats mitonnés par la brigade du « Roi Carême », qui a codifié la cuisine décorative de tout le XIX^e siècle. La consommation gastronomique n'est pas seulement une expérience individuelle d'ordre esthétique ou intellectuel, c'est aussi une expérience sociale qui prend en compte le contexte social intime (DEBENEDETTI



© Musée Carnavalet/ROGER-VIOLLET

« Lors du Congrès de Vienne, les dîners étaient agrémentés de « quarante-huit entrées » avec, rien que pour la pâtisserie, huit grosses pièces, dont quatre « de fond » et quatre de « colifichets », sans compter l'indispensable champagne ». « Le pâté indigeste », estampe anonyme au sujet du Congrès de Vienne, musée Carnavalet, Paris

Ainsi, l'utilisation de la gastronomie en négociation commerciale permettrait de générer des émotions positives et, donc, d'être bénéfique pour le négociateur.

Le dîner gastronomique comme production d'expérience et de théâtralisation

L'exemple de Talleyrand, avec son pianiste, sa belle nièce, ses conversations, sa cuisine et les somptueuses décorations de Carême, montre bien le dîner gastronomique dans son rôle de production d'expérience et de théâtralisation (BADOT et COVA, 2003 ; HOLBROOK et HIRSCHMAN, 1982). Carême et Talleyrand subjuguèrent Vienne, les altesses et

1998, 1999) composé du convive et de ses accompagnateurs. L'individu interagit non seulement avec ses proches, mais aussi avec les autres convives et avec tout le personnel en contact, ce qui permet de définir un contexte social élargi (DEBENEDETTI, 1998, 1999).

Différentes motivations peuvent être aussi associées afin d'expliquer la préférence pour les sorties gastronomiques en groupe :

- la recherche de stimulation affective correspondant à la recherche du plaisir d'être ensemble et de partager une expérience,
- la maîtrise de l'identité sociale répondant à une demande de reconnaissance, suivant une logique de distinction sociale,



- la construction de son identité, permettant à l'individu de se construire, notamment en partageant ses idées ou ses émotions ;
- le renforcement des relations déjà établies à travers des occasions de se retrouver ensemble ou de se créer des souvenirs communs ;
- la création de nouveaux contacts facilitant la rencontre d'autres personnes qui n'appartiennent pas au groupe primaire de sortie,
- la réduction de l'anxiété reposant sur le fait que le groupe, en créant un climat plus convivial, permet à l'individu de réduire l'anxiété liée au risque social et psychologique des activités culturelles.

Les sorties gastronomiques peuvent donc être abordées dans un contexte social intime ou élargi, et nous pouvons nous demander s'il n'est pas envisageable de situer les individus le long d'un *continuum* allant d'une sensibilité au lien social faible à une sensibilité au lien social fort (BOURGEON-RENAULT, 2007).

La gastronomie comme accélérateur de la communication en négociation

Ses somptueuses réceptions permettaient à Talleyrand non seulement de rehausser l'image de la France, mais également de jouer de son influence et d'obtenir des informations. Pendant le Congrès, prenant congé de l'Empereur, il lui dit : « Que Votre Majesté veuille bien me croire : j'ai plus besoin de casseroles que de questions écrites... ». Louis XVIII s'inquiéta de savoir si Talleyrand était bien secondé et s'il fallait lui envoyer du personnel d'ambassade. Le prince remercia le roi en ces termes : « Sire, j'ai plus besoin de cuisiniers que de diplomates ! » (ORIEUX, 1970). Dans les cuisines du palais Kaunitz, que Talleyrand avait loué, à Vienne, se déroulait tous les jours un ballet tout autant politique que gastronomique. Talleyrand descendait tous les matins en cuisine, ordonnait avec Carême le dîner du jour et recueillait toutes les informations recueillies par le personnel de salle (fort nombreux) qui assurait tout autant les soins – obséquieux – du service que le recueil de renseignements. Dans la chaleur des mets et des vins, les langues se déliaient, et Talleyrand savait tout, le lendemain matin. Déjà, dans les textes anciens, le fait d'avoir une bonne table, pour un ambassadeur, est très utile, car « une bonne table facilite les moyens de savoir ce qui se passe, lorsque les gens du pays ont la liberté d'aller manger chez l'ambassadeur. La dépense qu'il y fait est non seulement honorable, mais encore très utile à son maître, lorsque le négociateur la sait bien mettre en œuvre » (CALLIERES, 1716). La récolte d'informations si précieuses en négociation (FISHER et URY, 1982 ; ROLOFF et PUTNAM, 1992) est ainsi grandement facilitée par le traitement de table : « Entre les moyens de s'informer des affaires d'un pays, outre l'argent, qui fait ouvrir les

cabinets les plus secrets des princes, il y en a un plus ouvert et moins suspect. C'est le traitement de la table, qui oblige beaucoup de gens et surtout ceux qui, pour avoir une repue franche ou tirer quelques douzaines d'écus de l'ambassadeur, vont fureter toutes les nouvelles et les lui content à sa table, ou à part » (HOTMAN DE VILLIERS, 1603). Le repas est un moment d'exception, ne serait-ce que par le face-à-face qu'il impose. Ainsi, on est très proche de l'autre, physiquement, d'abord (KAUFMANN, 2007). C'est un moment fort de communication et d'échange permettant d'améliorer sensiblement la communication entre les interlocuteurs, la communication étant l'élément central de la négociation. De même, cette proximité permet les confidences et le « *off* ». Les informations recueillies peuvent s'avérer précieuses lors de négociations sur des projets futurs (appels d'offres, difficultés et possible changement de fournisseurs,...).

CRITIQUE DE LA GASTRONOMIE EN NÉGOCIATION

L'alliance entre gastronomie et négociation est ancrée dans les mémoires comme la « diplomatie des rois ». Dès 1789, les hommes de la Révolution ont eu la volonté de rompre radicalement avec le passé, notamment dans le domaine des relations entre États. C'est ainsi que les révolutionnaires entendent refonder les présupposés, les cadres et la tranquillité des nations. Cela commence par le refus de cette « diplomatie des rois », que l'on perçoit comme un rituel réservé à un petit cercle d'initiés se caractérisant par le goût des tractations secrètes (ATTAR, 1992). On lui reproche tout à la fois de ne pas être au service de la Nation, de mépriser la liberté des peuples et d'encourager la guerre. La Révolution française ouvre un long épisode de l'histoire de l'Europe qui ne s'achèvera qu'en 1815, avec justement le Congrès de Vienne et la nouvelle alliance de l'art de la table et de l'art de la négociation, *via* Talleyrand et Carême.

L'approche historique de la négociation, dans son enseignement et sa recherche, est cependant confrontée à une problématique de validation interne (difficultés liées à la reconstitution des événements passés, y compris les questions de la relativité des sources, des récits et témoignages, de l'archivage,...) et externe (contribution limitée à l'avancement des connaissances appliquées au présent) (IKLÉ, 1964). Cette interrogation n'élimine, ni n'atténue les enseignements qu'apporte le passé, mais elle conduit à conclure que l'apport essentiel du regard de l'historien vis-à-vis de la négociation n'est pas dans la réponse à des questions du présent, mais plutôt dans la mise en lumière de certaines questions pour y trouver des réponses plus satisfaisantes (DUPONT, 2006). Le choix de la perspective historique centrée sur Talleyrand, laisse



également de côté presque tout le XVII^e siècle et l'intégralité du XX^e siècle. Ce choix a été guidé par le souhait de souligner la période des XVII-XVIII^e siècles, fondement de la négociation comme de la gastronomie et de leur alliance, et non pas de rédiger une histoire de la gastronomie.

De même, la gastronomie est volontairement exclue des négociations sociales (patrons et syndicalistes déjeunent rarement ensemble) ou alors, elle n'intervient qu'une fois la négociation terminée. Concernant la négociation commerciale, la crise économique sévissant, les entreprises ont sérieusement réduit leurs frais comme les frais de réceptions ou les invitations à des restaurants gastronomiques. Il n'en reste pas moins que les restaurants internes gastronomiques sont toujours l'apanage des entreprises, notamment de celles appartenant au Cac 40 (Total, Vivendi,..) afin de discuter au mieux de contrats commerciaux avec leurs clients clés.

Enfin, la gastronomie est le « *soft power* » de la France (NYE, 2004), mais celui-ci n'est pas partagé par d'autres zones du monde (Chine, États-Unis,...). Les pratiques de négociation commerciales diffèrent de celles de la France dans de nombreux pays où négocier autour d'un déjeuner ou d'un dîner, cela « ne se fait pas » (AVRUCH, 2000 ; USUNIER, 2004).

CONCLUSION

Au-delà de son aspect historique, la négociation autour d'une table gastronomique reste un atout français auquel les entreprises n'hésitent pas à recourir. Malgré les difficultés économiques, les repas d'affaires sont incontournables dans la profession commerciale, et représentent un investissement stratégique des entreprises.

L'utilisation de la gastronomie dans la négociation présente de multiples intérêts, dont ceux d'être génératrice d'émotions positives et facilitatrice de la communication. Ainsi, mériteraient d'être développés dans de futures recherches d'autres avantages de l'utilisation de la gastronomie en négociation commerciale, comme l'effet de halo positif (entre un bon repas et une négociation sur laquelle celui-ci déteint), l'oralité (un repas instaure une situation subjective d'incorporation propice à l'accueil d'idées, de propositions, etc.), la territorialité (être invité à la table de quelqu'un établit une hiérarchie qui peut avoir un impact inconscient), l'engagement (faire partager un repas peut constituer un amorçage ou un « pied dans la porte » pour faire plus facilement accepter d'autres requêtes), le don et contre-don (le négociateur invité se retrouve alors dans le contre-don et pourra être bienveillant dans la négociation à réaliser – voir MAUSS).

Ce particularisme « culturel » a été souligné par l'UNESCO lorsque cette organisation a inscrit, fin 2010, la gastronomie française au patrimoine culturel immatériel de l'Humanité. Plus qu'une pratique alimentaire, c'est un art de vivre « à la française » qui a ainsi obtenu ses lettres de noblesse. C'est aussi un véritable enjeu pour la France, dans le futur, dans un monde globalisé et extrêmement concurrentiel afin, à travers la gastronomie, au-delà des négociations commerciales, de valoriser son tourisme (MERLIN, 2006), son activité agricole et agroalimentaire, sa formation aux métiers de l'art de la table et, enfin, son *soft power* diplomatique (NYE, 2004). ■

BIBLIOGRAPHIE

- ARNDT (Johan), "Toward a concept of domesticated markets", *Journal of Marketing*, vol. 43, 1979.
- AVRUCH (Kevin), "Culture and negotiation pedagogy", *Negotiation Journal* 16 (4), pp. 339-346, 2000.
- ATTAR (Franck), *La Révolution française déclare la guerre à l'Europe*, Paris, Éditions Complexe, 1992.
- AUDEBERT-LASROCHAS (Patrick), *La Négociation*, Paris, Éditions d'Organisation, 1999.
- BADOT (Oliver) & COVA (Bernard), « Néo-marketing, 10 ans après : pour une théorie critique de la consommation et du marketing ré-enchantés », *Revue Française du Marketing*, n° 195, pp. 79-94, 2003.
- BARON (Jonathan), "The effect of normative beliefs on anticipated emotions", *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 63, pp. 320-330, 1992.
- BOBOT (Lionel), *Le Négociateur stratège*, Choiseul Éditions, 2008.
- BOURGEON-RENAULT (Dominique), « Marketing expérientiel et hyper-réalité dans le domaine de la culture », 7^e Congrès des tendances du marketing, pp. 17-19, janvier 2007.
- BOURGEON (Dominique) & FILSER (Marc), « Les apports du modèle expérientiel à l'analyse du comportement dans le domaine culturel : une exploration conceptuelle et méthodologique », *Recherches et Applications en Marketing*, vol. 10, n° 4, pp. 5-25, 1995.
- BRILLAT-SAVARIN (Jean A.) (1823), *Physiologie du goût*, Réédité par Flammarion, 1993.
- CALLIERES (François) de (1716), *De la manière de négocier avec les souverains*, La Compagnie, Amsterdam, édition critique d'Alain P. Lempereur, Genève, Droz, 2002.
- CARNEVALE (Peter J. D.) & ISEN (Alice M.), "The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, pp. 1-13, 1986.
- CHAMOY (Rousseau) de, *L'Idée du parfait ambassadeur*, Paris, 1692.
- COLSON (Aurélien) & LEMPEREUR (Alain), « Un



- pont vers une paix durable. Réconciliation et médiation post-conflit au Burundi et en R. D. du Congo », *Négociations*, n° 1, pp. 13-28, 2008.
- DEBENEDETTI (Stéphane), « La convivialité de groupe dans les sorties culturelles : état de l'art et voies de recherche », *Actes du 14^e Congrès International de l'Association Française du Marketing*, vol. 14, pp. 777-794, 1998.
- DEBENEDETTI (Stéphane), « Le contexte social : un facteur déterminant des comportements de sortie culturelle. Premiers résultats d'une recherche qualitative sur les musées d'art », *AIMAC'99*, Helsinki, pp. 688-697, 1999.
- DERBAIX (Christian) & SJÖBERG (Lennart), "Movie stars in space: A comparison of preference and similarity judgments", *International Journal of Research in Marketing*, pp. 261-275, 1994.
- DUPONT (Christophe), *La Négociation : conduite, théorie, applications ?*, Paris, Dalloz, 1994.
- DUPONT (Christophe), "The Congress of Vienna", in William ZARTMAN & Victor KREMENYUK, eds, *Peace vs Justice: Negotiating Forward and Backward-Looking Outcomes*, Rowman & Littlefield, 2004.
- DUPONT (Christophe), *La Négociation postmoderne*, Paris, Publibook, 2006.
- DWYER (Robert), SCHURR (Paul) & OH (Sejo), « Developing buyer-seller relationships », *Journal of Marketing*, vol. 51, n° 2, pp. 11-27, 1987.
- FELICE (Fortune B.) de, « Des négociations, ou de l'art de négocier », in *Dictionnaire de justice naturelle et civile : code de l'Humanité, ou la Législation universelle, naturelle, civile et politique comprise par une société de gens de lettres et mise en ordre alphabétique par Félice*, Université de Berne et Naples, 1778.
- FISHER (Roger) & SHAPIRO (Daniel), *Beyond Reason: Using Emotions As You Negotiate*, Penguin Books, 2005.
- FISHER (Roger) & URY (William), *Comment réussir une négociation*, Le Seuil, Traduit de l'ouvrage en anglais *Getting to yes. Negotiation agreement without giving in*, London, Hutchinson, 1981-1982.
- FLANDRIN (Jean-Louis), *Histoire de l'alimentation*, Paris, Fayard, 1996.
- GRAILLOT (Laurence), « Émotions et comportement du consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 13, n° 1, pp. 5-23, 1998.
- HOLBROOK (Morris B.) & HIRSCHMAN (Elizabeth C.), "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun", *Journal of Consumer Research*, 9, pp. 132-140, 1982.
- HOTMAN DE VILLIERS (Jean), *De la charge et dignité de l'ambassadeur*, 1^{re} éd., Paris Londres, 1603.
- HUNT (Shelby D.), *Marketing Theory: The Philosophy of Marketing Science*, Homewood, 1983.
- IKLÉ (Fred Charles), *How nations negotiate*, New York, Harper Collins, 1964.
- ISEN (Alice M.) & BARON (Roger A.), "Positive affect as a factor in organisational behavior", *Research in Organisational Behaviour*, 13(1), pp. 1-53, 1991.
- ISEN (Alice M.), DAUBMAN (Kimberly A.) & NOWICKI (Gary P.), "Positive affect facilitates creative problem solving", *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, pp. 1122-1131, 1987.
- KAUFMANN (Johanna), *Cuisine un peu si tu l'oses*, Paris, Flammarion, 2007.
- KELLY (Ian), *Cooking for Kings*, New York, Walker & Company, 1966.
- KESSLER (Marie-Christine), *La Politique étrangère de la France. Acteurs et processus*, Paris, Presses de Sciences Po, 1999.
- KOTLER (Philip) & ZALTMAN (Gerald), "Social marketing: An approach to planned social change", *Journal of Marketing*, 35, pp. 3-12, 1971.
- LEMPEREUR (Alain P.), *François de Callières. De la manière de négocier avec les souverains*, Genève, Droz, 2002.
- LENGLET (François), « Comprendre le goût pour les aliments : l'impact modérateur des tendances exploratoires », *Actes du XXIII^e Congrès International de l'AFM*, 31 mai et 1^{er} juin 2007.
- MADELIN (Louis), *Talleyrand*, Paris, Flammarion, 1944.
- MACNEIL (Ian R.), *The new social contract*, New Haven, Yale University Press, 1980.
- MAUSS (Marcel), *Essai sur le don*, Paris, PUF, 2007.
- MERLIN (Pierre), *Le Tourisme en France : enjeux et aménagements*, Éditions Ellipses – Marketing Collection Carrefours, 2006.
- NYE (Joseph Jr.), *Soft Power: The Means To Success In World Politics*, Hardcover, 2004.
- ORIEUX (Jean), *Talleyrand*, Paris, Flammarion, 1970.
- PECQUET (Antoine), *Discours sur l'art de négocier*, Paris, Nyon Fils, 1737.
- PITTE (Jean-Robert), *Gastronomie*, Paris, Fayard, 1991.
- ROLOFF (Michael E.) & PUTNAM (Linda), *Communication and Negotiation*, Newbury Park CA, Sage Publications, 1992.
- RABELAIS (François), *Pantagruel*, Paris, 1532.
- RICHELIEU (Armand J.), *Testament politique*, Amsterdam, chez Henry Desbordes, 1688.
- RICHINS (Marsha L.), "Measuring Emotions in the Consumption Experience", *Journal of Consumer Research*, 24, septembre, pp. 127-146, 1997.
- ROWLEY (Anthony), *À table ! La fête gastronomique*, Paris, Gallimard, 1994.
- STERN (Louis W.) & TORGER (Reve), "Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis", *Journal of Marketing*, vol. 44, pp. 52-64, 1980.
- USUNIER (Jean-Claude), « Comment enseigner la négociation d'affaires », *Revue Française de Gestion*, n° 153, pp. 63-86, 2004.
- WARESQUIEL (Emmanuel) DE, *Talleyrand, le prince immobile*, Paris, Fayard, 2003.
- WICQUEFORT (Abraham D.), *L'Ambassadeur et ses fonctions*, La Haye 1681, Cologne 1715, Amsterdam 1730.
- ZARTMAN (William I.), *The 50 per cent solution*, New York, Anchor Books, 1976.

