



## Négociation et médiation. Étude de cas : le Comité paritaire franco-turc de l'Université Galatasaray

Bruno Ollivier

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1945>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.1945

ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 1997

ISSN : 1168-5549

### Référence électronique

Bruno Ollivier, « Négociation et médiation. Étude de cas : le Comité paritaire franco-turc de l'Université Galatasaray », *Communication et organisation* [En ligne], 11 | 1997, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1945> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1945

---

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

---

# *Négociation et médiation. Étude de cas : le Comité paritaire franco-turc de l'Université Galatasaray*

Bruno Ollivier

---

- 1 Les réflexions ci-dessous trouvent leur source dans la part que j'ai pu avoir aux diverses négociations francoturques concernant la création puis le développement de l'université turque francophone Galatasaray à Istanbul, dans le cadre d'un détachement auprès de la Direction Générale des Relations Culturelles Scientifiques et Techniques du Ministère des Affaires Étrangères, que je remercie ici.
- 2 Cet établissement<sup>1</sup>, institué par un accord franco-turc signé en 1992 à Istanbul lors d'une visite présidentielle française, a ouvert ses portes en octobre 1993. Il est devenu une université turque de plein droit, à statut dérogatoire, en vertu d'une loi turque d'avril 1994. En 1996-97, il compte quelque 850 étudiants, et une quarantaine d'enseignants français, de statuts divers, y enseignent dans le cadre de quatre facultés turques et d'un cycle préparatoire. Il continue la tradition laïque, démocrate et francophone du lycée Galatasaray, fondé en 1868 par Victor Duruy et des établissements qui l'ont précédé depuis 5 siècles.

## **Préliminaires**

- 3 La négociation, comme tout phénomène de communication, repose sur la rencontre des représentations que chacun des interlocuteurs attribue aux énoncés produits (et, en deçà des énoncés, aux mots utilisés). À ce titre, elle est redevable d'une analyse des représentations que ces acteurs développent des concepts en jeu.
- 4 Mais une particularité des dispositifs de négociation, en particulier peut-être dès lors qu'ils sont d'ordre diplomatique (entendons ici par ce terme d'état à état) est que l'énoncé ne vaut pas tant par sa production à l'intérieur d'un dispositif institué d'énonciation que

par les effets qu'il est censé produire (et par ceux qu'il produit en réalité, quelquefois sensiblement différents).

### La négociation : une communication à deux niveaux...

- 5 Dans le cas étudié, chacun des énonciateurs ne parle pas tant à partir d'enjeux qui seraient les siens, de ses représentations propres, que comme représentant d'une institution, d'un ministère, ou d'un gouvernement. La communication, si elle se réalise bien *in situ* à un niveau interpersonnel (puisque les acteurs sont face à face et interagissent entre eux), est aussi un échange institutionnel, chacun des énonciateurs n'agissant en l'état que comme représentant d'une « partie » de la négociation.

### ...faite pour agir sur des acteurs absents

- 6 Dans cette situation particulière, l'important n'est pas tant de convaincre l'interlocuteur présent à la table de négociations, d'agir sur lui (si ce n'est pour aboutir à la production du relevé de conclusions que l'on vise), que de convaincre d'autres acteurs, absents de la scène de la négociation, et d'agir sur eux. Ces « autres » sont les véritables acteurs à un autre niveau, non plus discursif, mais « opérationnel », c'est-à-dire *sur le terrain* réel de la rencontre entre deux pays, dans l'établissement qu'est l'Université en construction.
- 7 Le statut des  *négociateurs* doit ainsi être distingué soigneusement de celui des *acteurs sur le terrain*, et ce, même si, quelquefois, les mêmes individus passent d'une scène à l'autre. Ces rôles sont fondamentalement différents. Les  *négociateurs* agissent comme les représentants des *acteurs sur le terrain*, du moins les représentants du pays de ces *acteurs sur le terrain*, ils ont pour mission de convenir de conclusions communes que ces *acteurs sur le terrain* feront passer dans la réalité.
- 8 L'enjeu de la séance de négociation est donc dans un tel cas de figure, fondamentalement, la production d'une série d'énoncés, assumés par chacune des deux *parties*, énoncés dont il est posé qu'*ipso facto*, de par le statut des énonciateurs (« *les deux parties réunies au plus haut niveau...* »), les circonstances de production du texte (« *réunies en Comité paritaire tel qu'institué par la commission mixte intergouvernementale en application de l'accord international...* »), et leur forme (« *s'accordent à/ décident de/ posent que/ reconnaissent que...* »), ils prendront une valeur performative et transformeront la réalité.
- 9 En ce sens, la négociation dans le cadre d'un projet de coopération dans le domaine culturel (celui étudié relevant de la coopération linguistique, éducative et universitaire) doit pouvoir trouver des analogies avec d'autres négociations, de type diplomatique. C'est à la suite d'un texte produit dans des conditions comparables, et en application de ce texte, à visée performative, même s'il ne transforme pas toujours la réalité comme il le prévoit, (qu'il soit appelé traité, relevé de conclusions, armistice...) que les militaires de tout grade de deux parties, belligérantes jusqu'à l'application d'un traité, changeront d'attitude en baissant leurs armes. De la même manière, c'est à la suite de négociations comparables que les douaniers cesseront de fouiller ou d'imposer des marchandises importées en provenance d'un pays tiers. L'actualité de la Turquie montre d'ailleurs comment, dans certaines conditions, les corps intermédiaires peuvent, par leur résistance, ralentir ou fausser le jeu d'un traité comme celui d'union douanière et diminuer par leur résistance ou leur passivité la portée performative d'un accord

international. Celle de l'ex-Yougoslavie montre la complexité d'une situation militaire dans laquelle les hommes en armes n'obéissent pas aux diplomates.

- 10 Il y a donc toujours lieu de questionner dans de telles situations les relations entre les *négoceurs* (« la partie », française ou turque dans ce cas) et les *acteurs sur le terrain*. La question est loin d'être claire, tant les systèmes de représentations se croisent et se superposent.
- 11 Notre négociation sera donc redevable d'une analyse multiple. Dans un premier temps, on définira la structure de négociation et l'examen de l'institution politique (et des aspects juridiques de sa légitimation) précisera les acteurs ayant qualité pour énoncer, le type d'énoncés qu'ils peuvent produire et les relations qu'ils entretiennent avec le dispositif de coopération.
- 12 Puis on décrira le processus de négociation (ritualisation, prise de parole, déroulement, conclusions...), avant d'analyser la production finale, comme texte énoncé en commun, et la relation de ce texte avec la réalité qui en est à l'origine et sur laquelle il doit une institution universitaire bâtie en coopération par deux pays).

## La structure de négociation

- 13 On ne s'attachera pas ici aux négociations réalisées en France entre les différents services du MAE (Directions culturelles, administratives...), entre le MAE et les Universités françaises impliquées dans le projet, entre le MAE et les autres ministères (Education Nationale, Finances...). Partant de là, on peut poser que le projet d'Université Galatasaray dépend fondamentalement d'une part de négociations qui ont lieu une fois sur deux en Turquie et l'autre fois en France, dans le cadre d'un *Comité paritaire*, et d'autre part de rencontres entre différents niveaux de la partie française et de la partie turque dans des instances dont certaines sont plutôt politiques, d'autres plutôt professionnelles.

## Le cadre général de la coopération culturelle Franco-turque

- 14 Il existe plusieurs niveaux dans cette coopération.
- 15 Au niveau intergouvernemental, une commission mixte Franco-turque, définie par un accord de coopération culturel de 1952, comprend six membres, trois français et trois turcs, désignés par les ministères des affaires étrangères et de l'Education Nationale, auxquels sont adjoints des conseillers techniques.
- 16 Un second accord, signé en 1968 entre les deux pays, mais publié seulement en 1992, 24 ans après, et entré en vigueur le 18 mars 1992, un mois avant la visite du Président français qui allait correspondre au lancement du projet de l'Université Galatasaray, précise les moyens de cette coopération.
- 17 Ce cadre général permet d'emblée deux remarques sur l'importance toute relative de tels textes, non activés tant qu'ils ne semblent pas utiles.
- 18 D'une part, le simple examen des dates tend à faire penser qu'un accord intergouvernemental qui n'est publié que 24 ans après sa signature, juste au moment où il va être utilisé, n'a pas plus d'importance que celle que les événements lui donnent. Il en a fort peu en lui-même.

- 19 D'autre part, la commission mixte Franco-turque, qui devrait selon l'accord être réunie annuellement, ne se tient que quand le besoin s'en fait sentir. Du point de vue des pouvoirs politiques des deux pays, il est plus important de saisir les opportunités que de suivre la simple lettre d'un tel accord en se réunissant sans nécessité précise. L'esprit de la coopération joue plus que la lettre d'un accord. On retrouvera cette caractéristique dans toute cette opération.

### **Le comité paritaire franco-turc, « instance politique de pilotage du projet d'Université »**

- 20 Un accord intergouvernemental, signé par les deux ministres des affaires étrangères, lors de la visite présidentielle d'avril 1992 a institué un comité paritaire franco-turc, chargé, lors de réunions semestrielles, d'orienter et de suivre le projet Galatasaray. Ce comité paritaire est donc l'instance principale dans laquelle les négociations se tiennent. Il est composé de six membres, représentant les deux ministères des affaires étrangères, les deux ministères en charge des universités, le recteur turc et le vice recteur français de l'Université<sup>2</sup>, lui-même désigné par le ministère des affaires étrangères français. On a tout simplement créé un clone de la commission mixte intergouvernementale, et s'agissant d'une université, inclus le recteur turc et le vice recteur français dans les membres du comité.
- 21 Comme pour la commission mixte, les membres du comité paritaire sont tous nommés par le pouvoir politique (le recteur d'université par les autorités turques, le vice recteur français par le Ministère des Affaires Étrangères français, les représentants des ministères par leur administration) et ils sont assistés d'un nombre variable d'experts sur le rôle desquels on reviendra plus loin.

### **Les autres instances de négociation, ou l'aspect universitaire des négociations**

- 22 Ce comité paritaire, de nature évidemment politique, s'est adjoint un conseil *académique* franco-turc, dans lequel siègent, en sus des membres du comité paritaire, des représentants des universités françaises associées au programme de coopération dans un consortium, financé par le Ministère des Affaires Étrangères.
- 23 Ce conseil, dans lequel les professionnels de l'Université sont déjà plus nombreux, donne son avis sur les programmes d'enseignement de l'Université, les missions de coopération d'universitaires français, et joue un rôle de prévision et d'évaluation sur le plan universitaire.
- 24 Siégeant dans l'université toutes les semaines, le Conseil d'administration de l'Université, créé selon la loi turque, réunit les doyens des facultés, le Recteur turc et les vices recteurs français et turcs, et gère, au quotidien, la vie de l'Université, élaborant ses règlements, validant les programmes d'enseignement<sup>3</sup>. Il est chargé de la mise en œuvre des décisions du comité paritaire.
- 25 Théoriquement existent aussi des conseils de facultés qui ne se réunissent pas tous, faute d'enseignants de rang magistral en nombre suffisant (les autres personnels et les étudiants en sont exclus en Turquie). Les relations personnelles et les réseaux d'influence, bien qu'importants, sont ici hors de notre propos.

## Une série de conseils en poupées russes

- 26 On voit donc, quand on détaille des organes qui gèrent la coopération Franco-turque dans le projet Galatasaray, une pyramide de conseils et comités, dont la hiérarchie est claire : les plus proches du pouvoir politique (entendons par là ceux qui sont fondés sur des textes de plus forte légitimité par des instances plus élevées) ont la fréquence de réunion la moins grande, la composition la plus politique, et ne comportent que des membres nommés par le pouvoir politique.
- 27 Les autres, au fur et à mesure qu'on descend plus bas dans l'échelle, ont une composition de plus en plus professionnelle (ici universitaire) et font peu à peu une place (même si elle est quelquefois un peu théorique) à un système de représentation fondé sur l'élection de représentants (mais Par les professeurs d'université seulement il est vrai).
- 28 À la légitimité la plus forte (traité international) est associée une représentation de type politique, fondée sur la désignation par les ministères, qui donne les grandes orientations. À la légitimité la moins forte (loi et réglementation turque, règlements internes de l'Université) correspondent des structures qui seront chargées au jour le jour de gérer sur le terrain l'évolution du projet.
- 29 Au comité paritaire, tous les six mois, de fixer les grandes lignes, de *piloter*. Au conseil académique franco-turc, au conseil d'administration, aux autres instances, de *gérer* le quotidien. Voilà une description idéale (idéaliste ?) du système.

## L'utilité du comité paritaire

- 30 Cette image du pilotage est courante dans le discours analysé. C'est en ces termes que le dispositif se présente lui-même aux *acteurs de terrain*, filant jour après jour une métaphore qui repose sur une opposition fortement idéologisée entre le décideur politique et l'exécutant (universitaire, enseignant etc.), les grands objectifs politiques et le quotidien (la vie de l'institution), le haut (le politique) et le bas (l'enseignement, la recherche), le décideur et l'acteur de terrain.
- 31 Mais on peut développer une autre vision en se demandant quels sont les objectifs de cette négociation qui a lieu tous les six mois, lors du comité paritaire.
- 32 Il semble que, dans cette négociation menée pour les structures au niveau des Directions de ministère, par des ministres plénipotentiaires ou les représentants de directions ministérielles, plusieurs objectifs éventuellement contradictoires coexistent.

## Pour la partie française, un objectif politique de type praxéologique

- 33 Il s'agit d'arriver à agir au mieux sur la réalité en la connaissant mieux. Entendons par là que les décideurs politiques français et leur administration peuvent, deux fois par an, en rencontrant les responsables de l'Université, en prenant le temps d'examiner les dossiers, vérifier l'adaptation progressive et continue de l'institution à son environnement, pour lui faire remplir au mieux les objectifs qui lui ont été fixés.
- 34 À ce niveau, l'intérêt se fixe sur une évaluation permanente des résultats, une observation des interactions entre l'université naissante et son environnement, une

redéfinition éventuelle, par ajustement, des objectifs politiques et sur les répercussions budgétaires possibles de toute décision.

- 35 La négociation est alors l'occasion de contacts qui permettent une double régulation du système (vérifier que l'institution naissante fonctionne bien avec son environnement et vérifier qu'elle correspond bien au projet politique – i.e. que les investissements sont rentabilisés-).
- 36 Dans cette mesure, il s'agit de profiter de ces rassemblements, déplacements et des rencontres qu'ils occasionnent pour suppléer à des carences toujours possibles dans la remontée de l'information en direction de l'institution centrale (Ministère des Affaires étrangères).

## Des objectifs territoriaux

- 37 Cette négociation (pourrait-on poser : « toute négociation » ?) a pour enjeu de faire gagner de nouvelles positions à des pratiques, à une idéologie, à un groupe, à une langue, à des entreprises etc.
- 38 À ce niveau, le partenaire de coopération peut être soit un allié pour élargir son territoire plus loin, soit un adversaire si c'est chez lui qu'on veut conquérir du terrain.
- 39 La notion de territoire doit alors être entendue au sens le plus large.
- 40 Dans des négociations de type géopolitique, il s'agirait de faire passer effectivement des territoires sous administration ou sous tutelle de son pays.
- 41 Sur un plan plus symbolique, on peut facilement admettre que l'extension de la francophonie est un gain de territoire pour la France. Le développement de filières francophones, le passage de certains enseignements au français, le renforcement des structures qui garantissent la francophonie sont des objectifs de nature territoriale.
- 42 À un autre niveau, dans la compétition qui oppose le français à l'anglais, par exemple, certaines pratiques institutionnelles<sup>4</sup>, manières d'enseigner<sup>5</sup>, de sélectionner, d'évaluer, sont propres à chacune des cultures scolaires et universitaires. De ce point de vue, l'adoption de programmes d'enseignement inspirés des modèles développés en France, le choix pour l'expertise des structures développées d'experts de culture française, la mise en place de programmes de formation inspirés des pratiques françaises sont des gains de type territorial. Le rappel solennel que tout enseignement donné doit être conforme à la loi turque interdit dans le même temps (en théorie) toute confusion entre coopération et impérialisme et confirme l'étendue du territoire (symbolique) de la partie turque.
- 43 Les textes signés lors des comités paritaires définissent ainsi régulièrement de nouveaux territoires, à gagner ou gagnés par les parties en présence<sup>6</sup>. La légitimité que leur donne ce lieu d'énonciation fait qu'aucun acteur de terrain ne saurait théoriquement s'opposer à ces définitions.

## Des objectifs purement institutionnels

- 44 Une troisième fonction remplie par les comités paritaires est l'institutionnalisation de la reconnaissance mutuelle des deux parties comme partenaires et son inscription dans des rituels de type symbolique qui la rendent lisible par tous.

- 45 C'est au travers de la négociation que se produit la reconnaissance de l'autre partie comme interlocuteur et comme partenaire. En tant que telle, même si elle n'a pas d'enjeu immédiat, la tenue semestrielle d'un comité paritaire rappelle cette reconnaissance mutuelle aux yeux de tous et la ré-institue. La non tenue d'un comité paritaire, fut-il ramené à une brève rencontre, à un échange protocolaire et amical entre ceux qui deviennent, année après année, des complices dans l'accomplissement de ces rituels, serait ainsi immédiatement interprétée par tous comme un refroidissement dans les relations politiques ou un coup d'arrêt donné au projet. Même si elle n'a pas d'objet immédiat, la négociation est nécessaire.
- 46 C'est parce qu'elle a lieu que se trouve instituée aux yeux de tous la coopération. La réunion des partenaires, comme rite institutionnalisé, se présente comme une nécessité pour que fonctionne la communication aux niveaux « inférieurs » c'est-à-dire dans le travail au jour le jour des *acteurs sur le terrain*...
- 47 Le comité institue de même, chaque fois qu'il a lieu, la matrice à partir de laquelle sera établie, dans l'intervalle de temps qui sépare de la prochaine réunion au sommet, les relations entre les partenaires. En ce sens, il définit les règles du jeu de la communication pour la période qui la suit : légitimation mutuelle des interlocuteurs, cadre de l'action, cadre de la communication<sup>7</sup>.
- 48 Le discours produit (relevé de conclusions, traité...) fournit la légitimation de tout discours commun ultérieur, et chacune des parties, à un niveau inférieur, doit s'y référer pour légitimer son action ou son attitude dans l'intervalle de temps qui reste à courir.
- 49 Inversement, si une situation imprévue pose un problème nouveau, non prévu par la précédente négociation à un haut niveau, chacune des deux parties est en droit de demander qu'aucune décision de poids ne soit prise avant la négociation suivante.

## Description du processus de négociation

- 50 En tentant de décrire une séance de comité paritaire, on se heurte à la difficulté classique de toute description opérée depuis l'intérieur d'un dispositif. À quel moment commence ce qui est du domaine de la négociation ? comment décider de la pertinence ou non de tel détail ? jusqu'à quel point l'observation participante est-elle pertinente, étant donné toutefois qu'il paraît difficile d'en imaginer une autre ? On fera ici le choix de lister simplement, quitte à paraître manquer de hauteur théorique, les éléments qui semblent participer de la ritualisation de la négociation. Entendons par là que l'absence d'un de ces éléments serait remarquée comme un manque à l'ordre « normal » du déroulement d'un comité paritaire.

### a) Comment se met en place la négociation, comment se prépare-t-elle ?

- 51 Fixée d'une séance à l'autre, la date d'une session peut être modifiée en fonction des calendriers politiques, et des agendas des membres, mais en cas de force majeure seulement<sup>8</sup>. En revanche, un changement dans l'alternance des lieux de réunion (alternativement Paris et Istanbul) paraît fort improbable en raison de la dissymétrie qu'il créerait entre les deux pays.
- 52 L'établissement de l'ordre du jour se fait progressivement.

- 53 Les partenaires locaux, dans l'Université, ont une liste de problèmes qu'ils veulent voir aborder, et sur lesquels une décision du comité paritaire leur permettra de prendre des décisions entièrement légitimées. Il peut s'agir de créations de filières, de changements de programmes, de créations de postes d'enseignants... En communiquant avec leurs ministères respectifs, ils suggèrent un brouillon d'ordre du jour correspondant à ces besoins. Les administrations centrales (Ministères des Affaires Étrangères des deux pays) ont de leur côté des préoccupations différentes (participations financières des deux pays, politique de communication de l'Université etc.).
- 54 Le passage d'une communication informelle multiple (entre français de l'administration centrale et vice recteur français sur place, entre responsables turcs de l'Université, fondation Galatasaray<sup>9</sup> et gouvernement turc, et enfin entre partenaires français et turcs de l'Université) à renonciation formelle (entre gouvernements français et turc) est progressif. On peut schématiquement poser, pour décrire cette évolution du point de vue du canal de communication, qu'elle commence par des coups de téléphone, continue par des fax et se termine par des télégrammes diplomatiques, censés présenter l'état final de l'ordre du jour.
- 55 Pour les points à l'ordre du jour dont il est clair, à la suite de ces communications informelles, qu'ils présentent un consensus, et c'est *a priori* le cas général, la rédaction de l'énoncé final qui sera consigné est déjà prête depuis longtemps quand les partenaires se rencontrent. Pour les autres, un brouillon (au moins) est prêt.

## Comment la négociation se mène-t-elle ?

### L'accueil

- 56 La négociation joue le rôle d'un rituel de reconnaissance à travers lequel les deux partenaires réaffirment leur engagement mutuel et en montrent l'importance, et la partie invitante se doit d'être attentive aussi bien à l'accueil des invités (éventuellement à l'aéroport selon les dispositions exigées par le protocole) qu'aux repas dans des grands restaurants, cocktails et soirées officielles ou privées qui entoureront la tenue de la réunion et aux cadeaux éventuels, sous peine de manquer au rituel.

### Le lieu

- 57 Le choix du lieu de réunion comporte une force symbolique à ne pas négliger (lieu célèbre, historique, officiel ou privé - grand hôtel...). Une négociation à Istanbul dans la résidence de l'ambassadeur de France ne peut ainsi impliquer que les partenaires français, une négociation tenue à l'Université marque l'importance qu'on accordera à cette institution même si les lieux sont moins confortables. Une signature au quai d'Orsay vaut pour une signature par les Ministres eux-mêmes, une signature dans les locaux de la Direction Générale des Relations Culturelles Scientifiques et Techniques, boulevard Saint Germain, pour les Directeurs de Ministère...

### L'Organisation de l'espace et le droit à la parole

- 58 La disposition spatiale des interlocuteurs lors des séances de travail dépend de leurs statuts respectifs et elle indique leur statut et implicitement le droit qu'il ont à dénonciation. Quelle que soit la disposition (deux tables en face à face pour les trois

membres turcs et les trois membres français, avec les experts de chaque partie en arrière plan ; une table ronde ou rectangulaire autour de laquelle les membres turcs et français se font face et les experts entourent leurs négociateurs...), le schéma est le même. Un membre français et un membre turc se font face et mènent la discussion, décidant de l'avancée de l'ordre du jour, de la rédaction progressive du communiqué final (ou, ce qui revient au même, de l'adoption progressive d'un texte préalablement rédigé) et distribuant la parole ou la retirant aux membres de leur délégation.

- 59 Ces deux membres se (re)connaissent, sont de même statut hiérarchique chacun dans leur pays. Il existe ainsi trois niveaux hiérarchiques visibles (chef de délégation, membres titulaires de la délégation et experts). Mais, dans la réalité, en vertu d'un consensus général, une délégation peut être de facto menée par un participant qui n'apparaîtra sur le communiqué final que comme expert. Encore une fois, il n'est pas question de se laisser contraindre par la lettre des accords. Mènent la négociation ceux qui ont réellement le pouvoir dans le projet, même si d'autres en signent les conclusions.
- 60 De même, sous le nom d'experts ou conseillers techniques, voisinent des acteurs qui hors de cette négociation relèvent de compétences ou de niveaux hiérarchiques totalement différents. Tant qu'ils se trouvent assis à la table du théâtre de la négociation, tous se trouvent un moment, aux yeux des participants, jouer le rôle de premier ou de second plan signifié par la disposition spatiale, et qu'on ne retrouvera pas forcément dans la manière dont seront notés, dans le relevé de conclusions, leur statut dans la négociation.

### Le déroulement de la négociation

- 61 La négociation elle-même consiste en la mise en regard successive des différents points de l'ordre du jour par les deux chefs de délégation, et du texte proposé pour en rendre compte (dans le pire des cas, de deux textes proposés). La prise de parole ne se fait que sous contrôle des chefs de délégation, tout comme le passage d'un point de l'ordre du jour au suivant une fois qu'un texte commun est admis par les deux parties.

### La langue utilisée

- 62 Une dissymétrie remarquable marquant les négociations qui concernent Galatasaray est qu'elles se tiennent exclusivement en français, et que les conclusions en sont rédigés en français, puisque tous les partenaires turcs sont francophones alors qu'à peu près aucun français ne maîtrise le turc. L'usage de la langue turque en salle de négociation est ainsi l'équivalent d'un aparté de la partie turque, d'une des pauses pour consultation qui peuvent être demandées si un point pose problème.

### La mise en actes

- 63 La progressive mise par écrit des résultats communs est dénommée *significativement mise en « actes »*, toute proposition adoptée se voyant « actée » ce qui laisse supposer que dans l'esprit des négociateurs, l'écart entre le discours et le passage à la réalité n'est que celui qui sépare la proposition de son adoption, le reste, une fois que l'énoncé est « acte » n'étant plus que détail.

## La signature

- 64 La dernière réunion, après relecture des actes, corrections éventuelles, et intervention de dernière minute pour modifier ce qui doit devenir un texte performatif, est consacrée aux signatures officielles des deux originaux, destinés à chacune des délégations, et à la production de photocopies en nombre suffisant pour que les acteurs qui vont utiliser ces textes pour justifier leurs actions ultérieures (en d'autres termes, appliquer les décisions du comité) disposent réellement du texte adopté.

## Quel type de texte est produit par la négociation ?

- 65 Que contiennent les textes produits ? Avant tout, (et à plus de 80 % d'après nos analyses qui ont porté sur tous les relevés de conclusions de 1992 à 1996) des déclarations d'intentions, félicitations, souhaits, bref, des marques de l'engagement du locuteur (signataire) dans son discours, et des injonctions produites sous la forme d'obligations (« il faudra/conviendra/... », de futurs (« les dispositions seront prises... »), ou présents.

## Le niveau locutoire, le contenu de l'énoncé

- 66 Si l'on approche le produit écrit de ces négociations en détaillant les contenus des énoncés (aspect locutoire), puis l'engagement des partenaires dans ces énoncés (aspect illocutoire) et enfin les effets recherchés (aspect perlocutoire), on constate que le contenu locutoire est accessoire, et que, quel que soit le problème abordé, ce sont les deux autres aspects (engagement des locuteurs et volonté perlocutoire) qui sont la constante, quasiment la matrice de tout énoncé.
- 67 La négociation porte sur des questions à propos desquelles les positions des interlocuteurs peuvent soit converger (que ce soit dès avant la réunion ou, rarement, au cours de la réunion) diverger.
- 68 Dans le premier cas, l'énoncé produit met en avant cette convergence comme résultat obtenu, même si elle l'était a priori, démontrant ainsi l'importance de la négociation engagée et la volonté commune de tous d'arriver à la même solution. Le sujet de la phrase est le plus souvent de la forme « Le comité paritaire » ou « Les deux parties ».
- 69 Dans le second cas, l'énoncé met en avant l'engagement des deux parties à trouver un accord et à avancer ensemble, insistant sur l'aspect illocutoire. Le contenu lui-même s'efface devant une déclaration d'intention.

## Le niveau illocutoire : deux degrés d'engagement possibles

- 70 On entend ici comme illocutoire l'engagement des locuteurs dans leur discours. Il existe lors de la négociation observée deux degrés d'engagement dans le discours produit. Le locuteur s'engage, en effet, soit comme individu, soit comme représentant dans la partie qui est la sienne.
- 71 Il existe ainsi deux formes distinctes d'engagement dans le discours
- 72 \* celle, éphémère et en situation, de la négociation orale,
- 73 \* et celle qui apparaît lors de la *mise en actes* écrits.
- 74 a) L'engagement dans la discussion

- 75 Au moment de la discussion orale, il s'agit encore de faire pression sur le partenaire pour obtenir de lui qu'il se rapproche le plus possible des positions que l'on défend. À travers des marques illocutoires, le négociateur montre l'importance qu'il accorde à tel ou tel point, soit en tant que personne, qu'individu occupant une position de négociateur (qu'on connaît comme ami, partenaire de longue date etc.), soit en tant que partenaire institutionnel (représentant un pays).
- 76 Mais le niveau d'engagement doit alors être facilement identifiable d'où l'emploi fréquent de personnes verbales différentes (*la partie française pense que vs je pense que*)
- 77 Par ailleurs, tout recours à l'implicite, aux expériences communes<sup>10</sup> ou supposées telles<sup>11</sup>, à des intérêts communs aux individus qui se font face<sup>12</sup> est à ce stade autorisé, pour arriver ses fins.
- 78 b) L'engagement écrit : le relevé de conclusions présente une forte prévisibilité syntaxique
- 79 Au dernier niveau, celui des conclusions écrites (mises en *actes*) et signées, bien sûr seuls subsistent les engagements des deux *parties*, abstraction faite des individus.
- 80 La majorité des énoncés analysés à partir du corpus qu'offrent les relevés de conclusions se ramène à deux structures syntaxiques principales. La première est organisée autour d'un verbe déclaratif, de sentiment, de désir etc., la seconde autour d'un futur de l'indicatif ou d'une expression de l'obligation, dont on postule le caractère performatif.
- 81 La première matrice produit des énoncés exprimant, en termes tout diplomatiques la convergence de vues (fréquente), la persistance d'une divergence de vues (rare), ou encore qu'une question a déjà été évoquée dans une session précédente, (et que l'intersession a vu ou non une solution du problème posé).
- 82 On peut en rendre compte à l'aide des tableaux 1 (convergence des points de vue des deux parties) et 2 (divergences de points de vue et/ou difficultés persistantes).

|   |   |
|---|---|
| <i>Le comité paritaire</i><br><br>ou<br><br><i>Les deux parties</i> | convien(nen)t de                              |
|   | propose(nt)                                   |
|   | recommande(nt)                                |
|   | souhaite(nt)                                  |
|   | se félicite(nt)                               |
|   | recommande(nt)                                |
|   | procède(nt) à un échange de vue               |
|   | ont rappelé leur volonté de                   |
|   | invite(nt) le Conseil d'administra-<br>tion à |

### Convergence des points de vue

Tableau 1

|                     |  |
|---------------------|--|
| La partie Turque    | prend note                               |
|                     | s'efforcera de                           |
| La partie Française | prend acte de                            |
|                     | informe la partie... que)                |
|                     | rappelle que                             |
|                     | souhaite(nt)                             |
| Les deux parties    | recommande(nt)                           |
|                     | procède(nt) à un échange de vue          |
|                     | rappellent leur attachement à            |
|                     | réaffirment                              |
|                     | invite(nt) le Conseil d'administration à |

### Divergence des points de vue ou Difficultés persistantes

Tableau 2

- 83 Une seconde matrice syntaxique fondamentale est strictement performative. Elle est construite autour du futur (ou quelquefois de l'indicatif présent, plus volontariste), actif ou passif, et le texte se présente simplement comme la description du résultat qu'il veut atteindre. Ainsi « *les filières délivreront les diplômés dans telle condition* », « *les titulaires du baccalauréat français seront dispensés de telle épreuve* ».
- 84 La prévisibilité syntaxique quasi totale des textes produits tend à prouver qu'on approche là un aspect fondamental de leur fonction. Ils n'ont pas tant pour rôle de délimiter un compromis entre les négociateurs que d'indiquer, de manière rituelle, et quasi liturgique, l'accord profond entre les délégations, en officialisant, de temps à autre, quelque modification de structure (changement de programme, création de filière d'études...).

### Le niveau perlocutoire

- 85 À destination de qui ces messages sont-ils produits ? Sur qui doivent-ils agir ? Ils ne sont pas diffusés systématiquement *aux acteurs sur le terrain*. Il n'est pas sûr qu'ils soient toujours tous régulièrement archivés par les différents ministères concernés<sup>13</sup>. En revanche, au quotidien, ils servent aux décideurs de l'Université pour montrer que les décisions qu'ils prennent sont la conséquence de négociations politiques réalisées *au plus haut niveau*<sup>14</sup>. Et, au jour le jour, ils servent aussi à structurer le terrain de la coopération,

telle qu'elle sera construite, jusqu'au comité paritaire suivant, en énonçant des priorités, des principes, des intentions.

- 86 Chaque semestre sont ainsi édictées des tables de la loi, pas forcément diffusées, mais toujours disponibles comme arguments indiscutables, qui ne sauraient être en opposition avec celles proclamées au comité précédent, mais peuvent préciser certains points, donner certaines orientations à suivre pour les mois qui viennent. La sempiternelle et nécessaire réaffirmation solennelle de l'accord profond des deux *parties*, qui accompagne renonciation de ces priorités lui donne un caractère solennel et irrévocable.
- 87 En cela peut-être le texte énoncé devient vraiment performatif, quand il réussit, de par les conditions de sa production et de sa diffusion, au coup par coup, à créer chez *les acteurs sur le terrain*, la représentation d'un ordre intangible et légitimé. En cela, il transforme la réalité, en créant dans l'esprit de tous mais surtout de ceux qui y travaillent, les conditions de représentations de type politique de l'Université en construction.
- 88 Il devient clair pour eux qu'au delà des aléas institutionnels il existe un niveau supérieur qui dicte sa loi, le plan politique.

## Conclusions

- 89 La négociation se présente comme devant aboutir à *une déclaration commune qui serve à transformer les positions du partenaire à l'avenir*, il apparaît qu'en réalité, dans ce cas de coopération elle vise au moins autant à *une déclaration commune qui serve à modifier les positions ou les pratiques des acteurs sur le terrain*.
- 90 La négociation dans ce projet est, au travers d'une réaffirmation de l'engagement des deux parties et de la ritualisation d'une reconnaissance mutuelle, à la fois :
- 91 \* un moyen pour chaque partie d'augmenter ses territoires (symboliques et matériels)
- 92 \* un moyen pour l'administration centrale française de récolter de l'information et de réguler le système institutionnel (l'administration centrale turque ayant de par l'implantation de l'établissement et les réseaux turcs des sources permanentes d'informations)
- 93 \* un processus dont sont tenus à l'écart, par *nature*, les *acteurs sur le terrain*, qui structure, par le biais des canaux d'information qui seront mis ou non en place, le champ du pouvoir dans l'institution (seul celui qui connaît les tables de la loi peut orienter valablement l'action). L'opacité, aux yeux de la majorité des acteurs concernés, des processus mis en œuvre crée une dynamique dans laquelle ils ne peuvent être que des exécutants (acteurs sur le terrain d'une stratégie décidée ailleurs) puisque les objectifs stratégiques leur échappent et que tous les négociateurs sont nommés.
- 94 BERNOUX Philippe, *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, Col. Points, 1985.
- 95 CROZIER Michel, Friedberg E., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, Col. Points, 1977.
- 96 DUCROT Oswald, *Logique, structure, énonciation*, Paris, Minuit, 1989.
- 97 GOFFMAN Erwing, *Ritual interaction. Essay on Face to face behavior*, New York, Doubleday, 1967, Trad. Franc. *Les rites d'interaction*, Paris, Minuit, 1974.
- 99 WATZLAWICK Paul et alii, *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, Col. Points 1972.

---

## NOTES

1. Pour ne parler que des enseignements universitaires. L'université telle qu'elle est créée par la loi turque comprend en son sein une école primaire bilingue, des classes préparatoires pré collège consacrées à l'enseignement intensif du français, le collège et le lycée Galatasaray, francophones, et l'Université (classes préparatoires de français, classes de type propédeutique et facultés).
2. Correspondant aux Président et vice présidents d'une université française
3. Pour ces derniers points, quand il siège sous le nom de Sénat de l'Université, en intégrant alors les vices doyens et directeurs de départements
4. Un long débat, initié dans l'Université et tranché en Comité paritaire a ainsi opposé les partisans (français surtout) de l'institution de jurys universitaires pour décider de l'admission finale des étudiants, et ceux qui, plus conformément à la tradition turque, refusent cette forme de souveraineté collective et préfèrent la relation personnelle entre un enseignant et un étudiant à la délibération collective, de tradition française.
5. Le choix par les responsables turcs de la Conférence de méthodes, telle qu'elle est pratiquée dans les Instituts d'études politiques français s'oppose ainsi à une tradition de cours exclusivement magistraux.
6. Notons par exemple les liens à établir avec les entreprises françaises implantées en Turquie, le recrutement posé comme souhaitable d'une bibliothécaire francophone pour l'Université...
7. Cf. Watzlawick *et al.* 1972.
8. Ce qui donne bien sûr à l'individu dont l'agenda a la force de déplacer une telle réunion un statut incontournable.
9. *La fondation pour l'éducation de Galatasaray* est une fondation de droit turc (Vakif) qui a pour principal objet de soutenir l'institution qu'est l'Université Galatasaray. Si elle n'est pas un partenaire officiel de la négociation, il convient en revanche de noter que de nombreux membres des ministères turcs et la plupart des responsables turcs de l'Université y appartiennent, ainsi que de nombreux anciens élèves du lycée parmi les grands décideurs du pays.
10. « Comme nous le disions hier soir/ la dernière fois. »
11. « vous savez bien que » « comme on dit souvent/chez nous/chez vous/... »
12. « Essayons de traiter ce point avant le repas/ce soir/ de finir rapidement... » / « pour que vous puissiez sortir/ aller au grand bazar/ aux grands magasins »
13. Sauf depuis 1995 par la DGRCST du Ministère des Affaires Étrangères français qui en a établi un recensement complet destiné à être actualisé régulièrement.
14. Qu'il est donc vain de vouloir discuter.

---

## RÉSUMÉS

L'Université Galatasaray est la première université francophone de Turquie, et le plus important projet de ce genre lancé par le Ministère des Affaires étrangères français. Les responsables turcs

et français se rencontrent tous les six mois pour prendre les grandes décisions. Mais qui parle pendant ces négociations ? Quel est le cadre de la communication ? Et à quoi visent réellement les effets des conclusions produites ?

The University of Galatasaray is the first french speaking university in Turkey and the most important project of cooperation of the French Foreign office. French and turkish leaders meet every six months and settle all points at issue. But who speaks during those negotiations ? What is the frame of the communication ? and where are the real effects of the conclusions leading ?

## INDEX

**Mots-clés** : Négociation, acteur, coopération, pragmatique

## AUTEUR

### BRUNO OLLIVIER

Bruno Ollivier, Maître de Conférences à Reims, puis à Paris V, membre du Grec/o, détaché de 1993 à 1996 auprès du Ministère des Affaires étrangères, auprès du Service Culturel de l'Ambassade de France à Istanbul (Turquie), a suivi la création de l'Université francophone Galatasaray et prépare un ouvrage sur la coopération linguistique et universitaire française en Turquie et les réponses qu'un tel projet apporte ou non aux problèmes posés par la francophonie et la coopération entre universités et/ou systèmes éducatifs différents.