



**HAL**  
open science

## Négociier avec les Britanniques

Albin Guyon, Loïc Tanguy

► **To cite this version:**

Albin Guyon, Loïc Tanguy. Négociier avec les Britanniques. Sciences de l'Homme et Société. 2012.  
hal-01781739

**HAL Id: hal-01781739**

**<https://minesparis-psl.hal.science/hal-01781739>**

Submitted on 30 Apr 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

P02009

*Albin Guyon & Loïc Tanguy, ingénieurs des mines*

*Pilote : Claude Riveline*

**ECOLE DES MINES PARISTECH**

**MEMOIRE DE 3EME ANNEE DE FORMATION AU CORPS DES MINES**

**MINES ParisTech**  
**BIBLIOTHÈQUE**  
boulevard St-Michel  
75272 PARIS CEDEX 06

IE 1 [526]

# ***NÉGOCIER AVEC LES BRITANNIQUES***

**2011 -2012**

## **RESUME**

Un millénaire d'affrontements incessants suivi d'un siècle d'entente cordiale et d'abondants échanges de populations n'auront pas suffi à rendre la civilisation britannique intelligible aux yeux des Français. Preuve en est la tentation de recourir en toutes occasions au concept simpliste de « perfide Albion ».

Les grands principes et la Raison française sont en effet désarçonnés devant la capacité des Britanniques à s'arc-bouter sur la perpétuation de leurs traditions et la défense acharnée de leurs intérêts matériels.

Pourtant collaborer avec le Royaume-Uni est aujourd'hui nécessaire pour la France que ce soit dans, ou hors, de l'Union européenne. Il est donc nécessaire de comprendre les facteurs, qu'ils soient historiques ou culturels, ayant conduit à ce double constat et d'en mesurer les implications.

## ***REMERCIEMENTS***

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont accepté de nous recevoir pour aborder avec nous les relations franco-britanniques. Ce mémoire doit beaucoup à la richesse de leurs connaissances et de leurs expériences dans ce domaine.

Nous remercions la Commission des travaux personnels pour ses remarques et ses conseils avisés sur la conduite de notre mémoire.

Nous tenons à remercier également Géraldine Vaughan pour sa présence à notre soutenance et ses commentaires constructifs au cours des différentes étapes de notre travail.

Nous tenons enfin à remercier tout particulièrement le professeur Riveline pour la richesse et la pertinence de ses conseils, qu'ils soient méthodologiques, de forme ou encore sur l'orientation de fond à apporter à notre travail, mais également pour sa disponibilité. Il aura été durant toute cette année d'une grande aide et d'un grand support.

# SOMMAIRE

<u>Résumé</u>	<u>2</u>
<u>Remerciements</u>	<u>3</u>
<u>Sommaire</u>	<u>4</u>
<u>Introduction</u>	<u>6</u>
<u>Première partie: l'image des Britanniques en France</u>	<u>10</u>
L'image dans le langage	10
L'exotisme britannique	11
L'ennemi historique	15
La perfide Albion	18
Bilan	21
<u>Deuxième partie : L'influence, première arme du négociateur britannique</u>	<u>22</u>
Diffuser sur toute la planète les idées britanniques	22
Former le monde à son image	28
Les champions du lobby en Europe	35
<u>Troisième partie : Tradition et résultat, deux ressorts de la vision britannique</u>	<u>40</u>
Toujours faire passer les usages avant les idées	40
Se focaliser exclusivement sur les résultats	45
Bilan	50
<u>Quatrième partie : Derniers constats et conseils à l'usage du négociateur</u>	<u>52</u>
Défense des intérêts matériels contre grandeur de la France	52
Portrait-robot du négociateur type britannique	56
Les impératifs du négociateur français	58
<u>Conclusion</u>	<u>61</u>
<u>Liste des personnes rencontrées dans le cadre de ce mémoire</u>	<u>63</u>

## AVANT-PROPOS

Le déroulement d'une négociation et la stratégie qu'il convient d'adopter sont fortement influencés par les personnes présentes autour de la table : leurs objectifs, leur culture, leur tempérament. Le fait que notre interlocuteur soit britannique ne nous dit a priori rien de ses objectifs puisque ceux-ci dépendent uniquement des intérêts qu'il représente. De même son tempérament est chose entièrement inconnue. On a bien entendu ici ou là que les Britanniques étaient des gens réservés mais il suffit de passer devant un pub londonien un vendredi soir pour mettre sérieusement en doute cette affirmation.

Reste alors la culture. Au Royaume-Uni comme partout la société n'est pas uniforme et on ne peut prétendre que tous partagent la même culture, d'autant plus que le royaume rassemble quatre nations: l'Angleterre, le Pays de Galles, l'Ecosse et l'Irlande du Nord qui ont chacune leur identité. Comme partout il existe cependant un socle culturel partagé par un grand nombre qui nous permet d'en savoir plus sur notre interlocuteur, simplement du fait qu'il soit britannique. Ce socle, on pourrait l'imaginer comme un « Britannique moyen » fictif et incomplet - puisqu'un consensus ne se dégage pas sur tous les sujets. Comme toutes les moyennes il ne serait jamais parfaitement exact, mais rarement très éloigné de la réalité.

Pour imaginer ce socle commun, et comprendre son impact sur les négociations, il est nécessaire d'isoler dans des négociations passées, ce qui relève des caractéristiques propres aux Britanniques et ce qui relève du tempérament ou des objectifs du négociateur. Ainsi dans une négociation en entreprise par exemple, le principal moteur des négociateurs est l'intérêt de la société qu'ils représentent. Selon la nationalité les manières diffèrent mais il s'agira en général pour les participants d'apporter un maximum de profits à celui qui les envoie. La culture d'entreprise viendra nuancer cette notion de profits en considérant le gain à plus ou moins long terme, en considérant uniquement les liquidités ou en accordant une place à l'innovation, à l'humain, etc... Cette culture d'entreprise peut être empreinte de culture nationale mais dépendra aussi des secteurs d'activité ou de la structure de l'actionariat. Dans ces conditions il sera difficile de distinguer, dans les prises de position des négociateurs, ce qui relève de la culture nationale ou de la culture d'entreprise.

Les négociations politiques en revanche, semblent un bien meilleur reflet de l'opinion de ce « Britannique moyen » que nous évoquons plus haut. En effet l'homme politique est élu parce qu'il a plu à une majorité de Britanniques. Dans les négociations il cherchera une position qui soit la plus acceptable pour l'opinion publique, et donc qui reflète au mieux ce qui sera admissible pour le « Britannique moyen ».

Les exemples qui peuplent ce mémoire seront donc souvent tirés de négociations politiques rassemblant Français et Britanniques, soit bilatéralement, soit au sein de l'Union européenne. Non que les conseils que nous formulons soient uniquement destinés aux Français souhaitant rejoindre la Commission, mais bien parce que les différences de positions et de discours qu'on voit dans ces négociations sont celles qui reflètent le mieux selon nous la différence entre « Britannique moyen » et « Français moyen ».

## INTRODUCTION

La fascination des Français pour les Britanniques ne tient pas seulement aux nombreuses descriptions du gentleman britannique élégant, pragmatique et réservé qui peuplent les œuvres de fiction des deux côtés de la Manche, mais aussi à la réalité des relations franco-britanniques reprises par les médias. Ainsi à la différence de nos amis Allemands, associés à l'image d'une coopération rigoureuse et systématique, les Britanniques sont des partenaires avec lesquels la France va de brillants succès en échecs retentissants, sans jamais savoir à quoi s'attendre semble-t-il. Considérons par exemple la seconde moitié de l'année 2011, période à laquelle nous avons entamé ce mémoire, et attardons-nous sur deux images fortes de coopération franco-britannique qui ont été mondialement diffusées.

La première est la poignée de main ratée entre David Cameron et Nicolas Sarkozy au matin du 9 décembre 2011. La veille le Conseil européen qui réunissait les 27 chefs de gouvernement de l'Union était parvenu à un accord sur la discipline budgétaire, jugé indispensable dans ce contexte où la pression des marchés poussait les dirigeants de la zone euro à prendre des mesures fermes. Toutefois l'autre événement que la presse a retenu de cette soirée de négociation est l'attitude de David Cameron qui a déclaré dès le début que le Royaume-Uni ne participerait à ce traité qu'à certaines conditions - rapidement jugées trop exigeantes par les autres chefs d'Etats.

Cette attitude n'a pas manqué d'irriter le président français Nicolas Sarkozy. D'autant plus qu'elle faisait suite à plusieurs réunions du Conseil européen lors desquelles le premier ministre britannique, peu avare de conseils sur la bonne façon de gérer la crise de la zone euro, s'était attiré les foudres du président français qui avait été jusqu'à lui demander de « la boucler »<sup>1</sup> quelques mois plus tôt.

L'image forte qui nous a marqués est celle du lendemain de la négociation du 8 décembre, on y voit les deux chefs d'Etats se croiser sans prendre le temps de se saluer, s'ignorant presque.

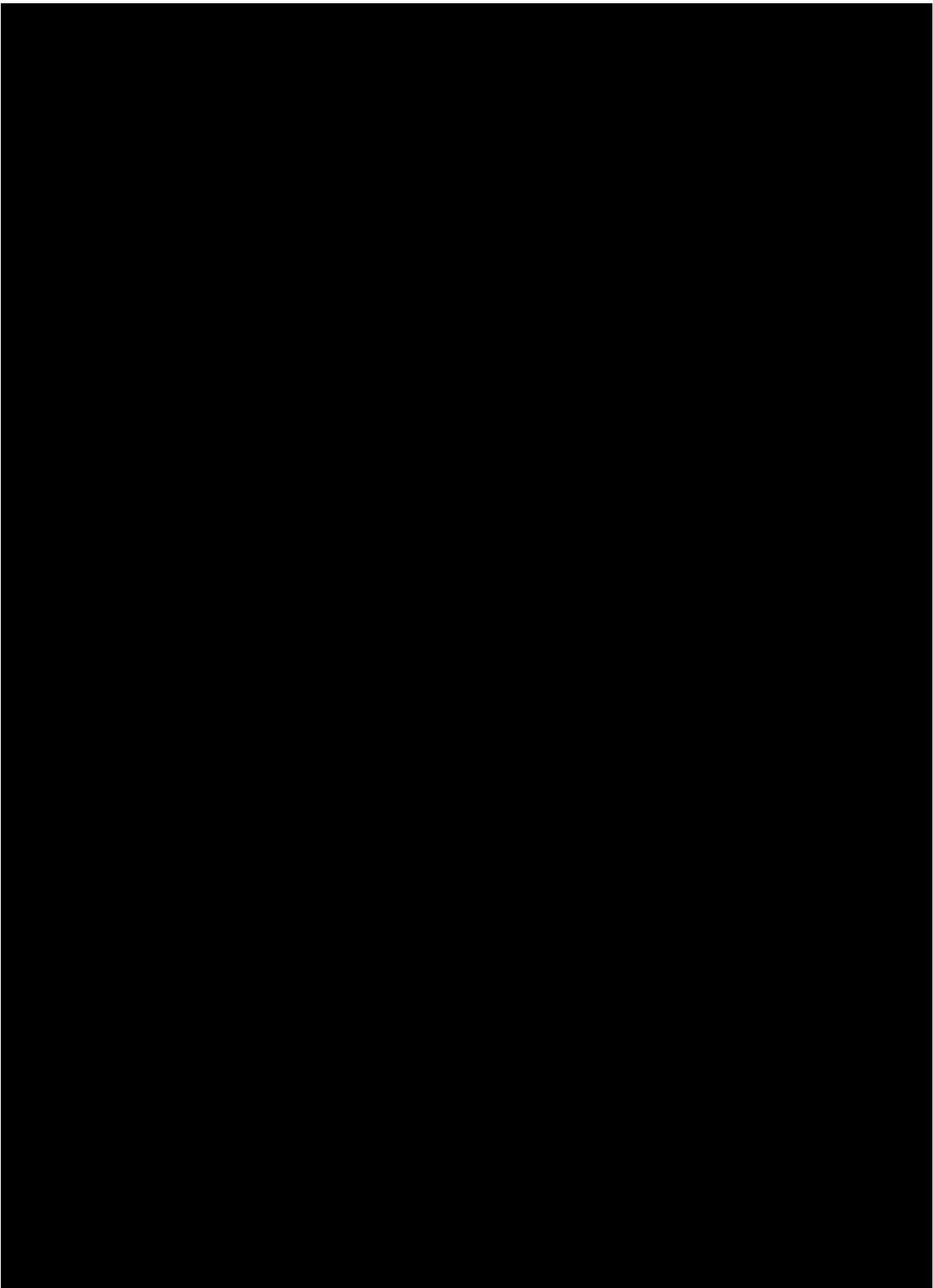
Cette image lourde de sens n'a eu aucun mal à trouver sa place dans la presse française. Encore une fois, la singularité britannique était montrée du doigt par les commentateurs les plus europhiles : ont-ils vraiment envie de faire partie du projet européen? Cherchent-ils simplement à protéger leurs intérêts propres au détriment des autres pays de l'Union? Quelles que soient les questions posées, la presse a probablement fait ses choux gras de cette histoire car les histoires qui parlent le mieux au lecteur sont celles qu'il connaît déjà. Or quelle histoire serait plus ancrée dans notre culture que de voir les Britanniques s'isoler, refuser de participer à un accord européen, ou entrer dans une querelle de mots avec les Français, comme ce fut le cas dans les mois qui suivirent ce Conseil?<sup>2</sup>

Car finalement, ce que cette soirée du 8 décembre 2011, et particulièrement l'attitude du président Sarkozy a révélé ne surprendra personne au sud de Calais : nous ne parvenons pas à nous entendre avec les Britanniques et avancerions mieux sans eux.

---

<sup>1</sup> *Nicolas Sarkozy tells David Cameron to shut up over the euro*, The Guardian, 24 octobre 2011

<sup>2</sup> *Guerre des mots entre Paris et Londres*, Le Parisien, 16 décembre 2011



La seconde image a été prise le 15 septembre 2011, à peine trois mois plus tôt à Benghazi en Libye. Suite à la répression sanglante du mouvement de protestation libyen qui apparaît au début de l'année 2011, le soulèvement prend la forme d'une véritable guerre civile opposant les troupes loyales à Mouammar Kadhafi aux insurgés organisés en Conseil national de Transition (CNT). L'intervention jointe de la France et du Royaume-Uni pour soutenir le CNT permettra tout d'abord l'adoption d'une résolution du Conseil de Sécurité des Nations unies puis, lors d'un sommet à l'Élysée le surlendemain, la mise en place d'une coalition internationale dans laquelle les forces armées françaises et britanniques joueront un rôle prépondérant. Après la victoire du CNT, c'est donc triomphalement que David Cameron et Nicolas Sarkozy sont accueillis à Benghazi par Mustapha Abdul Jalil, président du CNT.

La presse diffusera ensuite largement l'image du dirigeant libyen tenant haut les mains des deux dirigeants européens souriants, forts d'un succès qui montrait que la collaboration franco-britannique était tout à fait possible et concrétisait d'ailleurs la politique de rapprochement des deux pays en matière de défense entamée depuis 2010. Mais ce succès prouvait aussi que la France avait tout à gagner dans cette collaboration puisqu'elle lui avait permis, après avoir été le premier pays à reconnaître le CNT, de trouver les moyens stratégiques de sa politique diplomatique et de peser à l'échelle internationale.

Finalement Français et Britanniques seraient capables de s'entendre facilement pour obtenir un compromis mutuellement profitable.

Ces deux images fortes prises à trois mois d'intervalle montrent bien à quel point les relations entre Français et Britanniques peuvent être fluctuantes. Mais comment expliquer ces différences? En grande partie par la qualité de notre négociation avec les Britanniques. Les négociations franco-britanniques quotidiennes sont très nombreuses que ce soit sur un plan politique, bilatéralement ou à Bruxelles, ou dans le monde des affaires puisque la France représentait en 2011 7,5% des exportations et 6,1% des importations britanniques<sup>3</sup>. Pourtant les nombreux entretiens qui ont ponctué la réalisation de ce mémoire ont bien montré que la perspective de négocier avec les Britanniques demeure effrayante.

Effrayante sans doute à cause de l'image qu'a la société française de ses voisins d'outre-Manche, héritée de mille ans d'affrontements et de rivalités quasi incessants. Nous nous pencherons dans une première partie sur cette image résumée par le cliché de la « perfide Albion », qui traduit bien la difficulté de dépasser notre façon de penser pour se mettre à la place de l'autre. Or, négocier, c'est avant tout parvenir à un accord mutuellement profitable, ce qui nécessite autant de connaître ses propres enjeux que de comprendre ceux de l'autre, et donc de passer au delà des *a priori* que l'on a nécessairement à son propos.

Effrayante aussi car les Britanniques semblent puissants. Sans doute profitent-ils de tout ce qu'ils ont de commun avec les États-Unis pour se voir prêter une partie de la puissance bien réelle de leur ancienne colonie. Mais au delà de cet effet déformant, leur influence propre est incroyablement disproportionnée par rapport à leur poids économique, démographique ou stratégique réel. Nous verrons dans une deuxième partie comment cette influence qui passe par de nombreux canaux comme les médias ou l'excellence académique est un enjeu crucial pour le négociateur. Par leur capacité à façonner le monde par la diffusion de leurs idées, les Britanniques parviennent en effet, bien en amont des discussions et à l'insu de ceux-ci, à persuader leurs interlocuteurs du bien fondé de leurs positions.

---

<sup>3</sup> Données : Ministère des Affaires étrangères

Outre ces éléments à bien comprendre en amont, nous nous pencherons dans une troisième partie sur deux ressorts majeurs de la pensée britannique que sont la préservation de la tradition et la focalisation sur le résultat. Il sera en effet nécessaire pour le négociateur français de bien comprendre ces deux points et de les replacer dans le contexte de la négociation afin de ne pas s'enfermer dans un schéma de pensée qui ne répond pas aux attentes de son partenaire.

Enfin dans une quatrième partie nous formulerons une série de conseils de forme à l'intention du négociateur. Reposant sur les éléments décrits dans les parties précédentes, ils apporteront une vision plus concrète de la conduite à tenir pour négocier avec les Britanniques.

## **PREMIERE PARTIE: L'IMAGE DES BRITANNIQUES EN FRANCE**

Comprendre l'image des Britanniques dans la société française est un premier pas nécessaire vers une écoute objective de son partenaire de négociation. En effet, consciemment ou inconsciemment, ces clichés, anecdotes ou traits caractéristiques entendus cent fois influenceront forcément la perception de l'autre et de ses motifs. Les connaître, comprendre l'origine et la part d'imaginaire dans chacun d'eux, c'est donc être prêt à enlever ses « lunettes de Français » et contempler le négociateur britannique en toute objectivité.

Parallèlement comprendre l'image des Français dans la société britannique est indispensable pour éviter de tomber dans le « *typically French* » ce qui risquerait de faire sourire et de reléguer le fond de notre propos au second plan.

### L'IMAGE DANS LE LANGAGE

Une manière simple d'analyser l'image d'un peuple chez l'autre est d'étudier les références à l'autre dans les expressions populaires de chaque pays. Ainsi les Britanniques ont tendance à qualifier de *French* la plupart des comportements irréguliers, en particulier en matière sexuelle. *To take French lessons* signifie par exemple recourir aux services d'une prostituée, et la plupart des maladies vénériennes pourront être qualifiées de *French disease*, *French pox* ou autre. *To take a French leave* fait référence à une absence non justifiée et un coup chanceux au cricket est qualifié de *French drive* alors même que la pratique de ce sport est très peu répandue en France. Enfin l'expression *Pardon my French* fait ostensiblement passer toute forme de grossièreté en anglais pour du français.

On retrouve la même image d'un comportement déviant dans les expressions françaises au sujet des Britanniques. Par exemple dans le verbe « anglaiser », aujourd'hui peu usité qui signifiait voler et le « vice anglais » qui désignait la flagellation. Il n'aura échappé à personne que filer à l'anglaise est exactement le pendant du *French leave* et le préservatif qualifié de capote anglaise a aussi son pendant anglais: *the French letter*. Le terme d'Anglais est aussi utilisé pour désigner un créancier, preuve que les Anglais ont depuis longtemps été associés à la finance, mais seulement par ses aspects désagréables : on ne parle pas d'un débiteur ou même du prêt en lui même qui permet en général de combler un besoin, mais seulement du remboursement douloureux de la créance.

Soit par amalgame, soit parce que leurs contacts avec la population étaient plus réduits, les autres nations britanniques sont quasi absentes des expressions françaises. On trouve bien trace de l'hospitalité ou de la pingrerie écossaises dans certains écrits mais la seule expression consacrée à propos des non anglais est la douche écossaise qui désigne l'alternance de chaud et de froid au propre comme au figuré.

Ces expressions traduisent une image de méfiance mutuelle héritée de plusieurs siècles de guerre, de commerce et de rivalités. Le fait que les Français reprochent aux Britanniques à peu près la même chose que ce que les Britanniques reprochent aux Français montre bien le

peu de fondements sur lesquels reposent ces expressions. Pour autant, elles n'ancrent pas moins dans le langage d'aujourd'hui une méfiance et une inimitié plusieurs fois centenaires.

Or notamment en anglais, cette animosité n'est pas comparable avec celle qui existe vis-à-vis d'autres pays. Même si on parlera de *Spanish practices* pour désigner la corruption ou de *Dutch* pour désigner du charabia, on ne trouve rien de comparable à la déviance et l'infamie prêtées aux Français.

## L'EXOTISME BRITANNIQUE

Le trait de la société britannique qui est le plus connu dans la société française est sans conteste l'exotisme britannique. Si ce terme est plus souvent associé à des pays moins brumeux et situés sous d'autres latitudes, il traduit parfaitement le sentiment que les Britanniques « ne font rien comme tout le monde ». On ne s'attardera pas dans ce mémoire sur le fait qu'ils conduisent à gauche ou n'hésitent pas à associer l'agneau avec de la sauce à la menthe, mais il nous semble important ici de décrire quelques éléments de la société britannique qui peuvent sembler incompréhensibles de ce côté-ci de la Manche. Nous avons choisi ces éléments d'abord pour leur exotisme mais aussi parce qu'ils résistent à l'uniformisation culturelle des dernières décennies et surtout parce qu'ils mettent en évidence les différences profondes entre les ressorts des pensées françaises et britanniques que nous décrivons en troisième partie.

Commençons par l'exemple du système impérial d'unités. Il est en effet devenu un symbole de la volonté de certains Britanniques de maintenir leur particularisme issu des traditions au détriment du système métrique que cherche à imposer l'Union européenne.

Mais revenons à la naissance de ces deux systèmes d'unités afin d'illustrer ce propos. Au XVIII<sup>ème</sup> siècle, France et Royaume-Uni utilisent les mesures fondées sur les dimensions du corps humain: le pouce, le pied, etc... Ces mesures, bien que pratiques rendent très difficile le commerce car elles peuvent varier fortement d'un endroit à l'autre, y compris même au sein d'une région. Pour faire face à cette disparité, les deux pays adopteront des mesures très différentes: en 1795 la France impose le mètre comme unité de mesure officielle. Il s'agissait dans ce cas de remplacer les unités s'appuyant sur les dimensions du corps en définissant une référence, définie comme le dix millionième du quart du tour du méridien terrestre. Toutes les mesures d'espace lui seront ensuite rapportées, par un système de puissance de 10. On doit sans doute à la période révolutionnaire, où la semaine avait été ramenée à dix jours, d'avoir été capable de rejeter entièrement le système préexistant pour imposer un système fondé sur l'universel (le méridien terrestre) et rationnel (les puissances de dix).

Le Royaume-Uni prendra en 1824 la décision exactement opposée avec le *Weights and Measures Act* et la définition du système d'unités impérial qui, bien qu'unifiant les mesures utilisées sur l'ensemble du territoire, s'inscrit dans la tradition en imposant des mesures qui reprennent les dimensions du corps humain. Peu importe que les Britanniques doivent par la suite jongler avec des *miles* de 63 360 *inches*, des *gallons* de 6 400 *pints* ou des *tons* de 2 240 *pounds*, ou que d'autres pays importants comme la France, les Pays-Bas et plusieurs Etats allemands aient déjà adopté le système métrique à cette époque. Le plus important est que le système traditionnel soit préservé.

L'histoire rattrapera le système impérial puisque le Royaume-Uni devra entamer le processus de métrification (c'est à dire d'adoption du système métrique) à la fin des années soixante en vue de son adhésion à l'Union européenne. Ce processus prévoyait l'affichage uniquement dans le système métrique de toutes les indications de distance, vitesse, poids, volume, etc à une échéance qui n'a jamais cessé d'être repoussée.

Cette modification aurait entraîné la disparition de la pinte de lait ou de bière, l'affichage des limitations de vitesses en km/h ou la vente de fruits et légumes au kilogramme qui étaient autant de raisons pour les traditionalistes de s'insurger et de fonder le mouvement des *metric martyrs*, ces martyrs du système métrique qui revendiquent le droit de continuer à utiliser les unités impériales. Ils obtinrent partiellement gain de cause en 2007 lorsque le Commissaire européen à l'industrie Gunther Verheugen déclara que les Britanniques pourraient continuer à utiliser le système impérial sans pour autant abandonner l'obligation d'utiliser le système métrique<sup>4</sup>. Le résultat est que la quasi totalité des distances ou poids sont affichés dans les deux systèmes de mesure outre-Manche, faisant du Royaume-Uni le seul pays européen n'ayant pas entièrement adopté le système métrique. Preuve qu'une transition est pourtant possible à qui souhaite s'intégrer : l'Irlande est passée exclusivement au système métrique (et la Suède a même changé son sens de circulation, mais n'en demandons pas trop).

Nom	Symbole	Rapport à l'unité précédente	Equivalent métrique
pouce ( <i>inch</i> )	in		2,54 cm
pied ( <i>foot</i> )	ft	12 pouces	30,48 cm
verge ( <i>yard</i> )	yd	3 pieds	91,44 cm
mile ( <i>mile</i> )	mi	1760 verges	1609,34 m
once liquide ( <i>fluid ounce</i> )	fl oz		28,41 mL
pinte ( <i>pint</i> )	pt	20 onces liquides	568,3 mL
quart ( <i>quart</i> )	qt	2 pintes	1,137 L
gallon ( <i>gallon</i> )	gal	4 quarts	4,546 L
once ( <i>ounce</i> )	oz		28,35 g
livre ( <i>pound</i> )	lb	16 onces	453,59 g
tonne ( <i>ton</i> )	t	2240 livres	1 016,05 kg

#### Principales unités impériales et correspondances dans le système métrique

Le second exemple, bien que d'usage moins courant que les unités de mesures est sans doute tout aussi constitutif de l'identité nationale puisqu'il fonde le fonctionnement politique d'un pays : la place de la Constitution.

<sup>4</sup> EU gives up on 'metric Britain', [bbc.co.uk](http://bbc.co.uk) - 11 septembre 2007

Ainsi en France, chaque nouveau régime a marqué son avènement sur la rédaction d'une nouvelle Constitution et tout réformateur digne de ce nom prône l'avènement de la VI<sup>ème</sup> République. Au Royaume-Uni en revanche, il n'existe aucune Constitution formelle. Le régime s'appuie en effet sur une série de textes de loi et de traités distincts qui définissent les règles de fonctionnement de l'Etat. Le plus vieux de ces textes, la *Magna Carta* remonte à 1215 et, bien que la plupart de ses articles aient été abolis, d'autres imposent des principes centraux comme, la liberté de l'Eglise d'Angleterre, le droit à un procès ou même les privilèges de la *City of London*, cette ville dans la ville sur laquelle nous reviendrons.

Mais autant que ce corpus constitutionnel, le fonctionnement de l'Etat est maintenu par le respect des traditions du parlement de Westminster. Le rituel qui accompagne la cérémonie annuelle du *State Opening of Parliament*, l'ouverture des sessions parlementaires par la Reine est à ce titre très éclairant.

A cette occasion en effet le souverain prononce un discours de politique générale devant les chambres des Communes et des Lords réunies. Or ce discours qui annonce les différents axes de la politique que poursuivra le gouvernement sous la forme « Mon gouvernement établira des partenariats stratégiques avec les pays émergents »<sup>5</sup>, comme s'il s'agissait de décisions de la Reine, est en fait écrit par le gouvernement lui-même et non par le souverain. Ce jeu d'apparence entre un souverain qui prononce un discours et un gouvernement qui l'écrit est la traduction évidente de la règle de fonctionnement de la monarchie parlementaire qui veut que « *The King reigns but does not rule* » (le roi règne mais ne gouverne pas). En France cette règle cruciale du fonctionnement du pays aurait sans doute fait l'objet d'un article dans une Constitution précisant les moyens et limitations. Outre-Manche, le simple fait que le souverain lise tous les ans un discours de politique écrit par le gouvernement permet d'établir cette règle de façon incontestable.

Un autre point très intéressant de cette cérémonie est le rituel immuable qui précède la lecture de ce discours. En effet la Reine, arrivée en grande pompe de *Buckingham Palace* s'assoit sur son trône dans la chambre des Lords qui attendent le souverain vêtu pour l'occasion de la robe rouge de cérémonie. Elle envoie ensuite un huissier pour aller chercher les membres de la Chambre des Communes afin qu'ils assistent également à ce discours. L'huissier traverse alors, sous les yeux de la Reine, le couloir qui mène à la chambre des Communes où les débats se déroulent « normalement ». A son approche, les portes de la Chambre des Communes lui sont claquées au visage. Il doit donc frapper trois fois à la porte, pour qu'on lui ouvre et qu'il invite les membres des Communes à venir écouter le discours royal. Les membres de la chambre des Communes, qui à l'inverse des Lords ne portent pas de tenue particulière en cette occasion, s'engagent alors dans le couloir vers la Chambre des Lords dans une procession plutôt dissipée derrière les leaders du gouvernement et de l'opposition, jusqu'à atteindre la chambre des Lords où ils assisteront debout au discours.

Encore une fois, le rituel vise à mettre en évidence un point central dans le fonctionnement de la monarchie parlementaire : ici il s'agit évidemment de l'indépendance de la chambre des Communes par rapport à la volonté royale. Par le fait qu'ils refusent dans un premier temps l'entrée de l'émissaire royal, qu'ils ne soient ni spécialement recueillis ni habillés différemment des autres jours, les membres de la chambre des Communes montrent bien que le souverain ne leur impose rien.

---

<sup>5</sup> *State opening speech*, 9 mai 2012

Cette ritualisation est très importante dans la tradition parlementaire britannique et c'est sans doute un des éléments qui a permis au Royaume-Uni de préserver le respect de ses traditions et ainsi de s'affranchir de la rédaction d'un texte constitutionnel unique qui devient superflu puisqu'il ne ferait que répéter de façon plus ou moins imparfaite ce que tous ont compris depuis des années en assistant aux rituels parlementaires.

Un dernier exemple de cet exotisme britannique qui pourra éclairer la suite de notre propos est celui de la différence entre l'organisation administrative des deux capitales. En effet, Londres se compose de « *boroughs* », introduits en 1963 qui correspondent à des quartiers historiques et portent le nom de ce quartier (dans la plupart des cas celui d'un ancien village absorbé dans la métropole). On peut par exemple citer les boroughs de *Greenwich*, *Westminster* ou *Kensington & Chelsea*. Les unités administratives en vigueur à l'heure actuelle correspondent donc exactement aux bourgs historiques comme l'explique Rémy Bethmont dans l'Histoire de Londres<sup>6</sup> : « Londres a parfois amalgamé ses paroisses en districts, puis ses paroisses en bourgs métropolitains et ces derniers ont eux-mêmes été regroupés dans des bourgs plus étendus mais on a habituellement travaillé avec les frontières traditionnelles existantes : quand, en 1965, on amalgame les bourgs de Fulham et de Hammersmith, les frontières de la nouvelle entité correspondent bien à la réunion des deux anciens bourgs et la force des identités locales héritées de l'histoire est reconnue quand le nouveau bourg, qui n'a d'abord repris que le seul nom de Hammersmith, est rebaptisé Hammersmith et Fulham en 1979. »

L'espace parisien à l'inverse est divisé en vingt arrondissements numérotés suivant un plan en spirale et découpés sans tenir compte de l'Histoire. L'ancienne commune de Belleville, rattachée à Paris en 1860 a par exemple été répartie principalement entre les XIX<sup>ème</sup> et XX<sup>ème</sup> arrondissements. Ce souhait du pouvoir français de faire table rase du passé pour construire une ville qui reflète sa grandeur n'a donc jamais existé chez les Britanniques, toujours plus prompts à respecter les héritages de l'Histoire « y compris quand ils engendrent des contradictions a priori irréductibles »<sup>7</sup>

Enfin comment parler de l'exotisme de l'organisation administrative londonienne sans citer le cas édifiant de la *City of London*. Berceau historique de la capitale londonienne, ce quartier de la capitale est souvent considéré par erreur comme un de ses quartiers administratifs (les *boroughs* évoqués plus haut). En effet, la *City* a des privilèges incomparables et échappe à l'autorité du maire de Londres (*Mayor of London*) puisqu'elle dispose depuis 1189 de son propre maire: le *Lord Mayor of London*. Cette ville dans la ville dispose par exemple de sa propre force de police la *City of London police* quand le reste de la capitale est sous l'autorité de la *Metropolitan Police*.

Mais le plus surprenant demeure la façon dont le *square mile*, surnom de la *City*, est gouverné. George Monbiot, journaliste au *Guardian* le décrit comme ceci : « Le *Square Mile* comporte 25 zones électorales. Dans quatre d'entre elles les 9 000 personnes qui vivent dans la zone sont autorisées à voter. Dans les 21 autres les votes sont contrôlés par les entreprises, principalement des banques et autres entreprises financières. Plus l'entreprise est grande, plus son vote aura de poids: une entreprise de dix employés aura 10 voix quand les plus gros employeurs en auront 79. Ce ne sont pas les employés qui attribuent les votes mais les dirigeants. » De cette façon, la *City* élit les membres de son organe de gouvernement local : la

<sup>6</sup> Bethmont, Rémy. 2011. *Histoire de Londres*

<sup>7</sup> *ibid.*

*Corporation of the City of London*, organisation fermée au fonctionnement hiérarchisé souvent qualifié de *Old boy's club* pour souligner le peu d'ouverture et de diversité qui y règne. Très décriée, cette organisation héritée des systèmes de guildes médiévales fait de la *Corporation* un organe de lobbying puissant bien au delà de ces frontières. Il existe ainsi un « lobbyiste officiel » appelé *remembrancer* décrit comme un « lobbyiste officiel assis derrière le président de la Chambre des Communes et qui s'assure que, quoi que nos représentants élus décident, les droits et privilèges de la *City* sont préservés. »<sup>8</sup> Les tentatives du gouvernement britannique de démocratiser ce système ont toutes échoué face à l'importance des enjeux financiers que représente la *City*. Comme le résumait le *Lord Mayor* en 2009<sup>9</sup> : « Il semble que le gouvernement ait appris à ne pas tuer la poule aux œufs d'or, bien qu'il lorgne dessus de temps en temps ».

A travers ces quelques exemples sur lesquels nous reviendrons tout au long de ce mémoire, nous avons cherché à mettre en évidence les divergences profondes qui existent entre Français et Britanniques dans la façon d'aborder les mêmes problèmes. Qu'il s'agisse du système métrique, de l'organisation du fonctionnement de l'Etat ou du découpage administratif du territoire, les Français ont toujours cherché à appliquer un système rationnel qui avait donc vocation à être universel. Le fait que les Britanniques, confrontés aux mêmes problèmes choisissent une solution différente devient alors incompréhensible et les auteurs de ce choix nécessairement suspects. Ce qu'on a qualifié d'exotisme britannique, c'est-à-dire leur volonté de faire des choix différents des nôtres alors même que nous les voulions universels, est donc une source de la méfiance instinctive du Français devant négocier avec les Britanniques. Mais celle-ci est aussi le résultat de plusieurs siècles de rivalités et d'affrontements.

## L'ENNEMI HISTORIQUE

Afin de bien comprendre l'image des Britanniques en France et l'image des Français au Royaume-Uni, il semble indispensable d'évoquer certains épisodes historiques majeurs de la relation franco-britannique. Il ne s'agit pas de faire peser sur les épaules du négociateur la responsabilité de perpétuer mille ans d'affrontements et de venger l'honneur de ses ancêtres vaincus, mais bien au contraire de mettre en évidence les épisodes historiques, qui n'ont plus aucun retentissement aujourd'hui mais qui ont installé une image irrémédiablement négative des Britanniques en France et vice versa.

Ainsi depuis 1066 et la bataille de Hastings, qui vit la victoire de Guillaume le Conquérant sur les Anglais emmenés par le roi Harold II, et installa un Normand sur le trône d'Angleterre, la relation entre les Etats français et anglais revêt un caractère particulier. Dès le milieu du XII<sup>ème</sup> siècle en effet, Henri Plantagenêt, roi d'Angleterre, duc de Normandie et d'Aquitaine et Comte d'Anjou s'oppose au roi de France dont il est le premier vassal. Ce que certains historiens décrivent comme l'Empire Plantagenêt<sup>10</sup> comprend à cette époque toute l'Angleterre actuelle mais aussi toute la façade ouest du littoral français, de la Somme aux

<sup>8</sup> *The medieval, unaccountable Corporation of London is ripe for protest*, The guardian, 31 octobre 2011

<sup>9</sup> The Rt Hon The Lord Mayor of London Alderman Ian Luder, *Discours aux banquiers internationaux*, Guildhall, 2 février 2009

<sup>10</sup> Cottret, Bernard. 2007. *Histoire de l'Angleterre - De Guillaume le Conquérant à nos jours*. Page 42.

Pyrénées. Il était en théorie le vassal du roi de France sur le continent mais celui-ci ne disposait aucunement d'un pouvoir comparable et n'eut d'autre choix pour garder la face que de limiter l'expansion de l'Empire Plantagenêt par la force. Plantagenêts et Capétiens s'affronteront pendant un siècle (de 1159 à 1259) dans ce que certains historiens qualifient de première guerre de cent ans même si les deux belligérants étaient en fait français. A l'issue de ce conflit, la Guyenne (Sud Ouest de la France) sera la seule possession continentale encore aux mains du roi d'Angleterre.

Un siècle plus tard, commencera une autre période de conflits entre Plantagenêts et Capétiens qui durera plus longtemps encore (1337-1453), celle qu'on appelle communément la Guerre de Cent Ans. Ce conflit intermittent sera l'occasion de grandes batailles historiques telles que Crécy ou Azincourt, et verra un va-et-vient des possessions anglaises en France qui aboutira en 1453 à la disparition des fiefs anglais en France à l'exception de Calais.

Ce bref rappel historique est nécessaire pour bien comprendre l'image que chacun des deux peuples se fait de l'autre, car ces conflits seront des éléments fondateurs dans la formation de l'identité nationale des deux pays. Ainsi, de nombreux historiens, dont Jules Michelet par exemple, attribuent à Jeanne d'Arc et son combat pour « bouter l'Anglois hors de France » la naissance du sentiment national français. La réciproque est également vraie. L'identité britannique étant née au cours de ces siècles de guerres menées contre les Français mais aussi la langue française - héritée des Normands - qui était jusque-là langue officielle du royaume. Comme l'écrit l'historien Roland Marx : « la longue suite d'opérations extérieures a contribué à l'épanouissement de la nation anglaise. [...] Toutes les classes sociales ont été mêlées à la guerre et se sont senties concernées par elle : un sentiment national s'est affirmé, fait d'orgueil lors des victoires, de haine pour l'adversaire » et où « la poussée de la langue anglaise, le rejet du français par les élites sont plus significatifs encore. »<sup>11</sup> Il n'est donc pas surprenant que deux nations qui sont nées d'une opposition et d'une haine mutuelles gardent au plus profond de leur essence une méfiance vis à vis de l'autre.

La relation franco-anglaise tire donc pour partie sa spécificité du fait que pour l'un comme pour l'autre, la cohésion nationale et la naissance d'une identité nationale se sont faits en opposition à l'ennemi vivant de l'autre côté de la Manche. Mais pour les Français cette opposition a un goût amer puisque l'Angleterre, puis le Royaume-Uni, se sont construits non seulement dans l'opposition, mais bien souvent aux dépens de la France. Les Anglais ont ainsi contrecarré un certain nombre d'ambitions françaises et contrarié la volonté de s'affirmer en tant que plus grande puissance européenne et mondiale : par exemple dans la perte de l'Empire Colonial en Amérique du Nord et en Inde ou encore par le rôle des Britanniques dans l'échec des campagnes napoléoniennes.

L'exemple de la guerre des sept ans (1756-1763) est à ce titre très éclairant et marque sans doute un tournant dans l'histoire mondiale et en particulier un basculement de la relation franco-britannique en faveur du Royaume de Grande Bretagne. C'est en effet suite à cette guerre, qui est considérée comme le premier conflit mondial étant donnés les belligérants et le théâtre de leurs affrontements, que la France perd l'immense territoire de Louisiane en Amérique du Nord (qui s'étendait entre les grands lacs, le golfe du Mexique, le Mississipi et les Appalaches), ainsi que le contrôle de ses comptoirs en Inde au profit des Britanniques.

---

<sup>11</sup> Marx, Roland. 2004, *Histoire de la Grande-Bretagne*. Page 84.

Cette quasi-disparition des Français de deux zones coloniales majeures marquera le début de l'hégémonie britannique sur les mers et le commerce international. Un siècle plus tard, alors que les Britanniques auront acquis une énorme avance technologique sur tous leurs concurrents, cette domination maritime sera couplée à l'extraordinaire avance technologique du pays et aboutira à une domination industrielle et commerciale qui mènera à un âge d'or du Royaume-Uni, produisant et exportant pour toute la planète. A titre d'exemple, de 20 à 25% de la production manufacturière en 1880 provenait du Royaume-Uni, encore à la première place devant les Etats-Unis et loin devant les autres puissances européennes.<sup>12</sup>

L'histoire française est par ailleurs jalonnée de terribles défaites infligées par les Anglais qui ont durement atteint l'ego national et dont les cicatrices ont alimenté une anglophobie certaine : Crécy et Azincourt demeurent les épisodes les plus connus de la guerre de Cent Ans, qui vit pourtant la victoire finale du Roi de France. La guerre de Sept Ans plaça définitivement la France derrière la Grande Bretagne pour ce qui est de la domination maritime. Trafalgar et Waterloo montrèrent que le Royaume-Uni était la principale opposition à l'expansion de la France napoléonienne en Europe. Enfin le dernier incident majeur entre les deux pays avant la seconde guerre mondiale fut la crise diplomatique de Fachoda lors de la construction de l'Empire français (1898), qui aboutit à l'abandon par l'armée française du poste avancé de Fachoda, au Soudan, au profit d'une armée anglo-égyptienne.

La signature de l'Entente Cordiale qui suivit de quelques années cet incident (1904) marque la fin des affrontements militaires ou diplomatiques franco-britanniques. Cette expression désigne en fait trois traités mettant fin aux désaccords coloniaux entre les deux parties en Amérique du Nord, à Terre Neuve et au Siam (actuelle Thaïlande) principalement.

Si Britanniques et Français cessèrent définitivement de se faire la guerre par la suite, l'évolution des mentalités ne fut pas aussi facile. Ainsi, le Général de Gaulle n'hésitait pas à confier : « Notre plus grand ennemi héréditaire, ce n'était pas l'Allemagne, c'était l'Angleterre. [...] Elle fait systématiquement bloc avec l'Amérique. Elle veut nous empêcher de mener à bien le Marché commun. Il est vrai qu'elle a été notre alliée pendant les deux guerres, mais elle n'est pas portée naturellement à nous vouloir du bien. Pour l'Allemagne, au contraire, il est clair que nos intérêts se rencontrent et se rencontreront de plus en plus. Elle a besoin de nous, autant que nous avons besoin d'elle. »<sup>13</sup> Plus de cinq siècles après la Guerre de Cent Ans, on voit bien que l'anglophobie qui a participé à la fondation de la nation française demeure forte dans la vision de ses dirigeants, et ne manque pas de trouver des échos dans la presse et l'opinion publique. Depuis la crise financière de 2008, le milieu politique français a ainsi entamé une dénonciation systématique du « modèle anglo-saxon » qui n'eut aucun mal à s'ancre dans l'anglophobie latente en France.

A titre de comparaison il est très intéressant de voir que même au sortir d'un siècle d'affrontements franco-allemands avec des épisodes aussi marquants que la proclamation du II<sup>ème</sup> Reich dans la galerie des glaces du château de Versailles, la perte de l'Alsace-Moselle, d'épisodes sanglants comme les batailles de la Marne ou de Verdun ou de l'humiliation subie lors de la défaite de 1940 et l'armistice signée par Pétain dans le wagon dans la clairière de Rethondes, théâtre de la victoire de 1918, de Gaulle considère donc que l'Allemagne n'en a pas pour autant remplacé l'Angleterre comme ennemi intime. On peut remarquer que, lors de la

<sup>12</sup> Données : Bairoch, Paul. *International Industrialization Levels from 1750 to 1980*. in: *Journal of European Economic History*, Vol. 11, no's 1 & 2, Fall 1982.

<sup>13</sup> D'après Peyrefitte in Pautard, André. *De Gaulle Pris au mot*. l'Express, le 20 octobre 1994

crise financière de 2008 puis lors de la crise des dettes souveraines des Etats Européens qui a suivi, les Britanniques furent bien plus cibles d'attaques de la part d'hommes politiques français que les Allemands (on ne peut citer que quelques contre-exemples comme les propos d'Arnaud Montebourg affirmant que la chancelière allemande menait une « politique à la Bismarck »<sup>14</sup>).

## LA PERFIDE ALBION

Ce parallèle avec l'Allemagne est d'autant plus intéressant que c'est aujourd'hui le pays avec lequel la France a les liens les plus forts. En plus d'être le premier partenaire commercial de la France, l'Allemagne a développé dans la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, une confiance et des liens culturels forts avec notre pays qui se sont traduits par leur rôle de couple moteur dans la construction européenne ou encore par l'établissement de près de 2300 jumelages franco-allemands (contre seulement 1100 jumelages franco-britanniques)<sup>15</sup>. Or l'Allemagne n'est en paix avec la France que depuis 1945 alors que l'Entente Cordiale a été signée 42 ans plus tôt. Il est vrai que durant cette première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, France et Royaume-Uni voyaient leurs intérêts ailleurs, par delà les mers dans des colonies qui faisaient la fierté, et contribuaient à la prospérité de la métropole, mais comment expliquer que le rapprochement ne fût pas plus fort entre deux pays au profil si semblable alors que l'Allemagne prenait une place si importante en France ? Cela s'explique sans doute en partie par l'image persistante de la Perfide Albion.

Si, suite à la signature de l'Entente cordiale, les Britanniques sont devenus les alliés des Français, on peut en effet questionner l'existence d'une réelle confiance entre les deux pays. La méfiance française est souvent expliquée par plusieurs épisodes historiques qui ont été interprétés à l'époque comme des trahisons, preuves manifestes de la perfidie des Britanniques, qui après avoir été nos ennemis, ne sont devenus nos alliés que pour mieux nous trahir.

Parmi ces exemples historiques, on peut citer en premier lieu la timide entrée des Britanniques dans la première guerre mondiale. En effet, lorsque l'Allemagne déclare la guerre à la France le 1<sup>er</sup> août 1914, le gouvernement britannique hésite à savoir si l'Entente cordiale signée douze ans plus tôt les engage moralement à participer au conflit du côté français, une entente n'étant *a priori* pas nécessairement une alliance.

Ce sera l'exécution par les Allemands du plan *Schlieffen* et la violation de la neutralité belge qui décide les Britanniques à intervenir. La Belgique était en effet une des clés stratégiques pour les Britanniques qui depuis 1815 avaient toujours veillé à l'indépendance belge dont les ports ne devaient, pour des raisons économiques comme militaires, pas tomber entre les mains d'une grande puissance continentale. C'est donc parce que les Allemands en étaient venus à menacer l'hégémonie maritime des Britanniques que ceux-ci sont entrés en guerre et non uniquement parce qu'ils se sentaient obligés vis-à-vis des Français par l'Entente cordiale.

On peut d'ailleurs souligner le fait que jusqu'au dernier moment, les Britanniques tentèrent un rapprochement avec les Allemands. Les discussions finirent par échouer suite au

---

<sup>14</sup> *Germanophobia : Sarkozy rappelle la gauche à l'ordre*, LeFigaro.fr, 5 décembre 2011

<sup>15</sup> Données : Council of European Municipalities and Regions (2010)

refus allemand d'étaler dans le temps leur projet de construction d'une flotte de cuirassés capable de rivaliser avec la puissance navale britannique. Malgré cet échec, un traité économique fût tout de même signé entre les deux pays deux mois avant le début du conflit.

L'opinion publique d'alors n'était pas celle d'aujourd'hui et l'Entente Cordiale était encore très jeune. L'idée d'une alliance franco-britannique, se heurtait donc des deux côtés de la Manche à la méfiance historique vis-à-vis du voisin. Dans ce contexte si difficile pour les individus et éprouvant pour les sentiments nationaux, on peut facilement imaginer que tout témoignage incriminant un autre pays était le bienvenu, d'autant plus si ce pays était l'ennemi historique.

Ainsi alors même que le Royaume-Uni entra en guerre, l'image des Britanniques dans la population française ne s'améliora pas. Une explication est qu'ils considéraient « comme l'avança [...] un général français, les Britanniques travaillaient dans les mines de charbon et les usines, envoyaient patrouiller des navires mais "ils ne se faisaient pas tuer." »<sup>16</sup>. De même, les Britanniques qui ont combattu pendant quatre ans sur le sol français sont confortés dans leur image des Français, comme le déclara un soldat démobilisé lors d'une conférence à Oxford « No more war for me! Except against the French. »<sup>17</sup>

La seconde guerre mondiale sera également l'occasion de mettre en doute la confiance qu'il convient d'accorder aux Britanniques. Après le déclenchement de la guerre, ces derniers envoient sur le continent, comme en 1914, le Corps Expéditionnaire britannique pour prêter main forte aux troupes françaises. Malheureusement, les succès du Blitzkrieg et notamment la percée de Sedan déstabilisent le bloc franco-anglais qui se retrouve encerclé à Dunkerque. C'est alors que les Britanniques décident de l'opération Dynamo : l'évacuation de Dunkerque, épisode qui sera perçu de manière tout à fait différente de part et d'autre de la Manche.

Pour les Britanniques, Dunkerque restera dans l'histoire comme une épopée extraordinaire : l'évacuation héroïque de près de 200 000 soldats à bord d'embarcations parfois improbables allant du navire de tourisme au chalutier qui furent utilisés afin de permettre l'évacuation la plus rapide possible. Le *New York Times* n'hésita pas à écrire le 1<sup>er</sup> Juin 1940 à propos de cette évacuation : « Tant que l'on parlera anglais, le nom de Dunkerque sera prononcé avec le plus grand respect ».

Du côté français, le sentiment est sensiblement différent. Les plus hauts responsables militaires français accusèrent en effet les Britanniques d'avoir abandonné la lutte alors qu'une contre-offensive semblait encore possible. Ainsi, le général Weygand déclarait : « ils ne peuvent résister à l'appel des ports. Déjà en mars 1918 ils voulaient s'embarquer. » Le ressentiment français fut également alimenté par le fait que l'évacuation commença par le retrait des Britanniques, couverts par les soldats français. Cet épisode de Dunkerque fut par la suite largement utilisé par la propagande Vichyste qui affirmait notamment : « Nous avons donné notre sang pour les protéger et ils nous ont abandonné dans le malheur »<sup>18</sup>

Cet épisode nous fait d'ailleurs entrer dans une période de très fortes tensions entre Français et Britanniques. Les Britanniques proposèrent en effet une fusion des nations dans une « Union franco-britannique » que les Français rejetèrent violemment. Le 22 juin 1940,

<sup>16</sup> Tombs, *Ennemis héréditaires, alliés par nécessité*, Revue historique des armées n°264 (2011)

<sup>17</sup> Graves, Robert. *Goodbye to all that*, Page 240.

<sup>18</sup> Passera, Françoise *La propagande anti-britannique en France pendant l'Occupation*. dans Revue LISA Vol VI n°1 (2008) : *Propagation des images et des idées*

moins de trois semaines plus tard, la France signa l'armistice à Rethondes sans en avoir au préalable discuté des termes avec les Britanniques et donc « en violation des accords solennellement conclus entre les gouvernements alliés ». Les deux pays s'étaient en effet engagés le 28 mars 1940 à ne conclure « aucun armistice ou traité de paix, sauf d'un commun accord »<sup>19</sup>. Mais surtout, cet armistice amena les Britanniques à penser que la marine française, la plus moderne à l'époque, était susceptible de passer sous contrôle nazi. Ulcéré, Churchill déclara que la Grande-Bretagne n'oublierait pas une trahison pareille avant un « milliers d'années ».<sup>20</sup>

Il s'intéresse alors fortement à de Gaulle qu'il considère dès lors comme son interlocuteur français et propose la création d'un « comité national français ». Il est intéressant de souligner que même Jean Monnet, pourtant partisan de l'Europe et expatrié très jeune au Royaume-Uni et aux Etats Unis, réagit très négativement à cette idée : « Ce n'est pas de Londres qu'en ce moment-ci peut partir l'effort de résurrection. Il apparaîtrait aux Français sous cette forme comme un mouvement protégé par l'Angleterre, inspiré par ses intérêts, et à cause de cela condamné à un échec qui rendrait plus difficile les efforts ultérieurs de ressaisissement... »<sup>21</sup> Il semble donc que, même dans l'esprit de celui qui deviendra un père fondateur de l'Europe, toute initiative anglaise risque de paraître suspecte.

L'événement qui suivit, le 3 juillet est sans doute l'achèvement de cette spirale infernale : l'escadre française stationnée en Algérie est coulée par les Britanniques à Mers El-Kébir. Suite à l'armistice signé par la France, qui prévoyait pourtant explicitement que la flotte française serait « rassemblée dans des ports à déterminer et devra être démobilisée et désarmée sous le contrôle respectif de l'Allemagne ou de l'Italie. »<sup>22</sup>, Churchill se disait en effet convaincu du risque que représentait cette flotte, moderne et importante, pour la défense des îles britanniques. « Il est clair que les navires français passeront tous armés sous contrôle allemand ou italien », déclarerait-il ainsi le 25 juin. L'opération *Catapult*, visant à empêcher les navires français de tomber sous le contrôle de l'Axe fut donc lancée dans les jours suivants et comprendra outre les attaques de Mers El-Kébir et Dakar, le désarmement pacifique des navires stationnés à Alexandrie et la capture des navires français stationnés en Grande Bretagne et à Gibraltar. La *Royal Navy* causa en une semaine la mort de plus de 1300 marins français, principalement à Mers El-Kébir.

Il est très important de souligner que ces épisodes assez récents se déroulèrent dans un contexte extrêmement difficile et de mettre en perspective ce que nous avons déjà évoqué précédemment dans notre exposé. En effet de multiples facteurs ont abouti à ce que ces décisions stratégiques soient considérées comme des trahisons alors que le Royaume-Uni poursuivait seul la lutte qu'il avait entamée aux côtés de la France. C'est parce que les Britanniques avaient dans l'opinion publique française une image brumeuse, résultat de différences irréductibles dans leur rapport à la tradition et de leur obstination à se soustraire aux modèles vantés par la France comme rationnels et universels, et parce qu'ils avaient été

---

<sup>19</sup> Kammener, Albert. *La Vérité sur l'Armistice*. éd. Médicis. 1944. Page 13

<sup>20</sup> Tombs, Robert et Isabelle. *La France et le Royaume-Uni, des ennemis intimes*. Page 281

<sup>21</sup> Lacouture, Jean. *De Gaulle, 1. Le Rebelle*. Page 387

<sup>22</sup> Convention d'armistice du 22 juin 1940 - Art 8

jusqu'à un passé récent l'ennemi inconditionnel de la France que la population française était principalement anglophobe et qu'elle vit en ces décisions des trahisons impardonnables.

On peut noter à ce titre la description que fait Jean Lacouture des sentiments du général de Gaulle lorsqu'il débarque à Londres au printemps 1940 : « Par tradition familiale, parce qu'il a été un enfant marqué par les syllabes sonores de Fachoda qu'on évoquait autour de lui, parce qu'il est passionné des guerres de l'Empire, parce qu'il ne parle pas l'anglais mais l'allemand, qu'il a peu apprécié le comportement des alliés britanniques pendant la guerre de 1914-1918 et qu'il est familier d'une presse de droite - l'Alliance française entre autres - où, depuis vingt ans, tous les malheurs de la diplomatie française sont rapportés aux "intrigues" de la perfide Albion que les radicaux et socialistes français "suivent comme un chien crevé au fil de l'eau", parce qu'il a dénoncé en Lord Runciman et Chamberlain les responsables de la dérobade de Munich, parce qu'il a enfin jugé dérisoire le concours militaire apporté depuis dix mois par la Grande-Bretagne à la France, [de Gaulle] peut être tenu, en juin 1940, pour anglophobe. » L'anglophobie existait donc bien préalablement aux actes qui furent plus tard dénoncés comme ses causes.

## BILAN

Pour bien négocier il faut savoir bien écouter, et il est pour cela nécessaire de se libérer des préjugés qu'on peut avoir consciemment ou non sur son interlocuteur. Lorsque celui-ci est un Britannique, les préjugés véhiculés dans la population française sont particulièrement lourds et complexes.

Ces préjugés reposent essentiellement sur des différences irréductibles entre les pensées françaises et britanniques. Ces derniers accordent en effet une place toute particulière à la tradition et ont toujours cherché à la préserver, refusant ainsi de suivre les décisions françaises qui se veulent pourtant rationnelles et donc universelles. Ce refus incompréhensible de suivre la logique et donc l'exemple français fait du Britannique un personnage énigmatique auquel on n'hésite pas à prêter tous les torts. L'antagonisme entre nos deux pays et la montée en puissance du Royaume-Uni, notamment aux dépens de la France ont aiguisé ce sentiment et l'ont ancré jusque dans le langage courant.

Le concept de perfide Albion est alors bien pratique : puisque les Britanniques ne font pas ce qu'on attend d'eux - parce qu'ils abordent les événements d'un point de vue différent - c'est forcément qu'ils sont fourbes puisque nous Français suivons toujours la froide raison.

Tout l'enjeu pour le négociateur sera de ne pas céder à cette facilité mais de comprendre ce qui pousse son interlocuteur à agir comme il le fait en gardant un regard aussi objectif que possible sans tomber, à l'extrême inverse dans la naïveté. Pour cela nous verrons dans la seconde partie qu'il faut rester attentif à l'influence que les Britanniques peuvent avoir en amont des négociations et que celle-ci peut être démesurée par rapport à l'importance réelle de leur pays. Nous verrons ensuite deux ressorts importants de la pensée britannique qu'il nous semble indispensable de souligner tant ils sont différents de ce qu'on peut connaître en France. Enfin la dernière partie de ce mémoire s'appuiera sur les trois premières et sur des négociations récentes pour rassembler tous ces aspects sous la forme de conseils à l'égard du négociateur.

## **DEUXIEME PARTIE : L'INFLUENCE, PREMIERE ARME DU NEGOCIATEUR BRITANNIQUE**

Si l'idée de négocier avec les Britanniques semble si effrayante aux yeux des Français, ce n'est pas uniquement à cause de l'image caricaturale de la « perfide Albion » ou du fait que nous ne les comprenions pas. Si les Britanniques nous font si peur c'est également parce qu'ils semblent être omniprésents dans le monde, voire même omnipotents.

Les médias, la finance, la culture, les institutions internationales, les compétitions sportives, tout semble être sous leur contrôle. Même l'Union Européenne, alors qu'ils n'ont finalement fait que rattraper le train en marche.

Le monde entier parle leur langue, regarde en direct le mariage de l'héritier de l'héritier de leur Couronne, rêve d'envoyer ses enfants étudier à Oxford ou à Cambridge, lit *The Economist* et regarde BBC News. Sans parler d'Harry Potter, de James Bond et des Beatles. Par ailleurs, ils sont fortement présents sur toute la surface du globe : en Inde, en Australie, en Afrique du Sud, au Canada ou encore à Hong Kong. Elisabeth II n'est-elle pas la souveraine de quinze Etats et à la tête du Commonwealth des nations en plus de porter la Couronne britannique?

Bien évidemment, ce constat est caricatural. Bien évidemment, ce sentiment repose en partie sur une confusion : cet amalgame des Britanniques et des Américains dans ce terme lu et entendu à longueur d'année d'« anglo-saxon ». Et c'est finalement cette confusion qui gonfle artificiellement le ressenti de l'influence britannique.

Malgré tout, il est indéniable que si les Britanniques ne sont plus la première force militaire mondiale et s'ils ont donc perdu le *Hard Power*, ils n'en restent pas moins détenteurs d'un pouvoir au moins aussi puissant : le *Soft Power*, cette capacité à façonner le monde. C'est ce constat – d'autant plus crucial que les Britanniques ne s'appuient pas sur un modèle universel – que nous allons développer dans cette deuxième partie.

### **DIFFUSER SUR TOUTE LA PLANETE LES IDEES BRITANNIQUES**

Lorsque l'on s'intéresse aux instruments d'influence des Britanniques, le premier point à mentionner est indéniablement la puissance démesurée de leurs médias. En effet, d'une importance et d'une capacité de diffusion qui semblent disproportionnées compte tenu des données démographiques ou économiques du pays.

Prenons pour commencer l'exemple le *Financial Times*, ce journal abordant des questions économiques et politiques au fil de ses pages couleur saumon. Un chiffre suffira pour se convaincre de l'influence mondiale de ce quotidien : plus des deux tiers de ses ventes s'effectuent en dehors du Royaume-Uni.

Pour affirmer ce positionnement mondial, il existe 5 éditions (Royaume-Uni, Europe, Asie-Pacifique, Moyen Orient et Etats-Unis) imprimées simultanément dans 24 villes réparties à la surface du globe (notamment New York, Tokyo, Dubaï, Hong Kong ou encore Istanbul et ... Londres bien évidemment) soient autant de relais à la diffusion de ses idées. Il existe par

ailleurs une version digitale dédiée au marché chinois : le FT Chinese<sup>23</sup>, qui recense 1,7 millions d'utilisateurs à qui il promet d'apporter un éclairage mondial tout en prenant des couleurs locales : « *FT Chinese offers access to unrivalled news and information, giving users a global perspective with a local flavour* ».

Malgré ces différents changements de forme, le fond reste identique : la défense des intérêts de la City donc d'au moins 10% du PIB Britannique.

Il en est de même pour l'hebdomadaire libéral britannique *The Economist*, fondé au XIX<sup>ème</sup> siècle pour soutenir les thèses libre-échangistes de l'*Anti Corn-Law League* et qui n'a depuis pas changé de ligne éditoriale. Les *Corn Law*, introduites en 1815, étaient des lois protectionnistes visant à protéger le marché du Royaume-Uni face aux importations de céréales moins chères en provenance d'autres pays. Elle permettait également de préserver l'indépendance alimentaire en Grande-Bretagne et de maintenir les salaires de la main d'œuvre agricole élevés. La contestation fut immédiate puisque ces lois imposaient non seulement un prix de la nourriture plus élevé, mais favorisait en plus l'aristocratie qui possédait la terre. Réunis au sein de l'*Anti Corn-Law League*, ils utilisèrent des moyens de propagande novateurs pour l'époque pour faire diffuser leurs idées au sein de la population britannique. C'est donc à cette fin que fut fondé *The Economist*.

Persistant dans la pensée libérale de sa fondation, ce journal, considéré aujourd'hui comme une référence mondiale, compte 1,5 million de lecteurs, mais seulement 210 000 sur le sol britannique (soit seulement 20% de ses lecteurs environ) et moins de 500 000<sup>24</sup> sur le continent européen contre près de 800 000 en Amérique du Nord. Pour se donner un ordre d'idée, on peut le comparer avec les résultats du journal *Le Monde*, vendu chaque jour à seulement 30 000 exemplaires hors de l'hexagone soit 10% de ses ventes<sup>25</sup>. Cet engouement mondial pour *The Economist* s'explique en partie par le fait que l'hebdomadaire aborde une actualité mondiale. Malgré tout, cela est fait avec un regard britannique et en gardant également une place privilégiée pour l'actualité domestique.

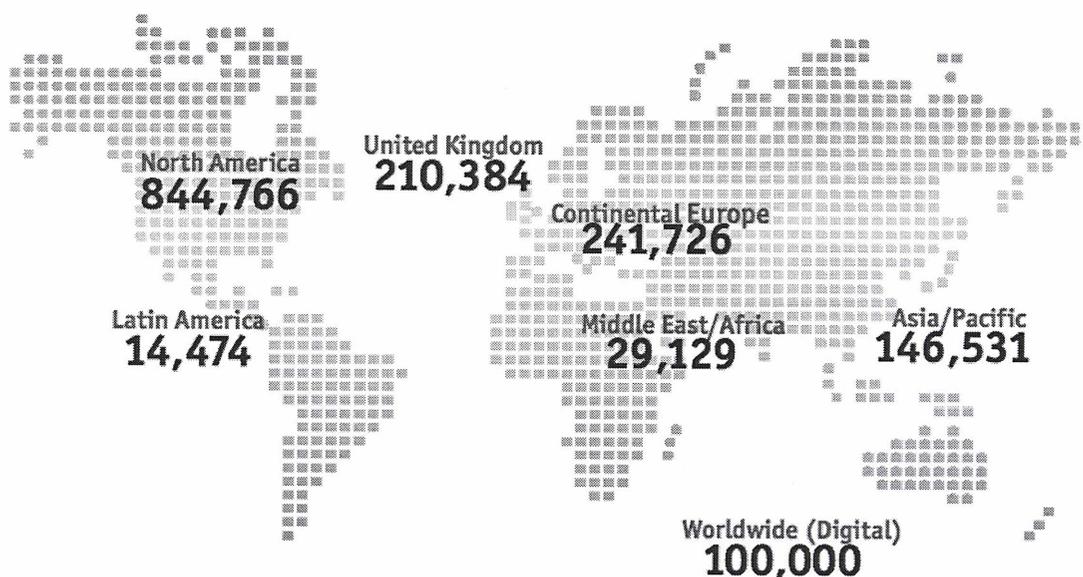
---

<sup>23</sup> Site du Financial Times, rubrique *about us, Corporate informations*

<sup>24</sup> Données : site internet de The Economist Group (<http://www.economistgroupmedia.com/>)

<sup>25</sup> Données : Office de Justification de la Diffusion

## Geographical breakdown



Répartition géographique des ventes de l'hebdomadaire *The Economist* <sup>24</sup> (2<sup>ème</sup> semestre 2011)

Bien évidemment, ces deux journaux ont une totale liberté éditoriale, et les positions qu'ils défendent ne reflètent pas nécessairement la position du gouvernement britannique. Malgré tout, ils agissent comme une caisse de résonance des idées défendues par les Britanniques.

Par ailleurs, le gouvernement britannique est bien conscient de l'importance du *Soft Power* que l'on peut détenir au travers de médias à très large diffusion. Par le biais du *Foreign and Commonwealth Office*, l'équivalent du quai d'Orsay, il a donc financé en grande partie, et ce jusqu'aux restrictions des dépenses publiques de 2010, le fonctionnement du *BBC World Service*, écouté par 180 millions de personnes (dont seulement 20 millions en Occident). L'objectif de ce service, décrit dans son rapport annuel, résume son intérêt stratégique : « être une référence mondiale des programmes radiophoniques internationaux afin de servir les intérêts de la Grande-Bretagne. »<sup>26</sup>

Christ Patten, alors gouverneur de Hong Kong, déclarait ainsi en 1996 que le BBC World Service justifiait l'investissement de l'Etat car non seulement « il protégeait l'influence de la diplomatie britannique mais également que chaque penny qui y était investi était des livres sterling gagnées par l'intermédiaire du commerce britannique et probablement autant en investissements sur le sol britannique. »<sup>27</sup>

Le seul media français qui peut se targuer d'avoir une telle renommée mondiale est l'AFP, l'une des trois plus grands agence de presse généraliste, et comptant près de 4000 clients dans le monde. Cependant, l'influence d'une agence de presse ne peut pas être la

<sup>26</sup> *Annual Review 2004/2005*

<sup>27</sup> Site officiel du parlement britannique ([www.parliament.uk](http://www.parliament.uk)) séance du 16 janvier 1996

même qu'un journal. Il peut avoir un effet grossissant sur l'actualité et l'activité économique d'un pays mais cela restera forcément limité. Les grandes agences présentent toutes dans leurs statuts ou dans leurs valeurs un besoin d'impartialité. Pour l'AFP, la formulation est la suivante : « L'objectivité est un idéal difficile à atteindre. La seule hiérarchisation des faits, inévitable, peut orienter le jugement du lecteur. Cela ne nous empêche pas d'être aussi rigoureusement neutres que possible. De par son statut, l'AFP est indépendante du gouvernement français et de tout groupe d'intérêts politiques ou économiques. Aucun utilisateur des informations de l'AFP ne doit pouvoir y déceler une opinion sur les faits présentés. Et le journaliste doit avoir la conviction intime de rendre compte de l'événement sans l'altérer. »<sup>28</sup>

Après avoir montré la capacité mondiale de diffusion des médias britanniques, il est maintenant nécessaire de s'intéresser à l'influence réelle qu'ils possèdent.

Pour bien mesurer cette influence, nous pouvons commencer par prendre l'exemple de la campagne présidentielle de 2012 et de *The Economist* et du *Financial Times*.

Ainsi, lorsque, en plein milieu de cet événement politique majeur, *The Economist* fait sa une en réunissant François Hollande et Nicolas Sarkozy dans une caricature du *Déjeuner sur l'herbe* d'Edouard Manet pour illustrer la frivolité de la campagne électorale d'une « France dans le déni »<sup>29</sup>, la presse française dans son intégralité n'a pas manqué de relever cette prise de position. François Bayrou n'a d'ailleurs de son côté pas laissé passer l'occasion d'affirmer que l'hebdomadaire britannique validait son constat et par la même occasion son programme électoral.

Cette prise de position a donc été prise très au sérieux, que ce soit par les politiques ou les commentateurs et ce n'est pas la première fois. Cela avait également été le cas en 2007 avec notamment le soutien très net en faveur de Nicolas Sarkozy qu'avait adopté l'hebdomadaire britannique, symbolisé par une couverture où le futur président était dépeint en Napoléon Bonaparte. Ce soutien avait cependant été de courte durée puisqu'il était devenu trois ans plus tard « le président qui rétrécit » (« *The Incredible Shrinking President* ») dont il ne restait plus que deux jambes dépassant péniblement d'un bicorne devenu trop grand pour lui.

Quelques semaines plus tard, *The Economist* a également consacré sa une à François Hollande, seul cette fois, et sortant d'un drapeau tricolore avec comme titre « le plutôt dangereux Monsieur Hollande » (« *The rather dangerous Monsieur Hollande* »). En réaction à cette une, Michel Sapin, ami de longue date et soutien du candidat socialiste déclara : « *The Economist* est connu pour être d'abord et avant toutes choses anti-français et anti-socialiste ».<sup>30</sup>

Le *Financial Times* s'est également retrouvé au centre du débat électoral de 2012 avec notamment un éditorial appuyant la politique de croissance prônée par François Hollande. Il faut croire que le *Financial Times* dispose d'une grande influence puisque Nicolas Sarkozy s'est senti contraint de lui répondre immédiatement et violemment sur le plateau de l'émission politique *Des Paroles et des Actes*, à heure de grande écoute : « Le 'FT', comme on dit dans les milieux informés, a toujours défendu le modèle anglo-saxon, considérant que les Français étaient incorrigibles et que nous ferions bien mieux de nous aligner sur le modèle anglo-saxon. Le *FT* estime depuis des années que la solution pour le monde c'est qu'il n'y ait pas de lois. [...] »

---

<sup>28</sup> Site internet officiel de l'Agence France Presse (<http://www.afp.com/fr>)

<sup>29</sup> *France's future, a country in denial*, *The Economist*, 31 mars 2012

<sup>30</sup> *The Economist*, un hebdomadaire « anti-Français et anti-socialiste » pour Michel Sapin, [www.lexpress.fr](http://www.lexpress.fr), 27 avril 2012

Le *FT* nous explique qu'il faut faire exactement comme la Grande-Bretagne, qui est dans une situation économique bien pire que la France. Donc j'accepte bien volontiers qu'on nous donne des leçons, mais pas eux, et pas comme ça ! »<sup>31</sup>.

Une fois n'est pas coutume, les hommes politiques français s'accordent donc sur l'importance de la presse britannique en sentant la nécessité de répondre à leurs attaques mais également en s'accordant sur un même diagnostic : ces journaux ne partagent *a priori* pas la même vision que la France, quand ils ne sont pas tout simplement anti-français.

Dans ce contexte il est donc nécessaire de prendre en compte cette situation dans le cadre des négociations internationales. Pour cela nous prendrons l'exemple des négociations européennes.

Margaret Thatcher affirmait qu'elle avait toujours considéré qu'il y avait deux visions concurrentes de l'Europe. Il est vrai qu'il existe deux modèles différents qui s'opposent. Dans le premier, l'Europe serait plutôt d'influence française, elle souhaiterait devenir une véritable puissance politique, elle serait régulatrice et se voudrait protectrice pour ses entreprises. L'autre pourrait être qualifiée de plus libérale, et ressemblerait plus au modèle britannique. Dans ce cas, l'Europe se recentrerait autour du marché commun, marché qu'elle voudrait le plus ouvert et dérèglementé possible (ou mieux régulé, avec ce que les Britanniques qualifient de *smart regulation*).

Dans ce cas, il ne paraît pas absurde d'avancer que les journaux britanniques seraient plus à même de défendre l'une que l'autre. A l'inverse des journaux français plus à même de défendre la vision française de l'Europe.

Il paraît ainsi évident que sur des sujets tels que le sauvetage de l'Euro, la réglementation du secteur financier, la réciprocité ou encore sur l'approfondissement de l'Europe, journaux français et britanniques présenteront le sujet sous des jours totalement différents si ce n'est antagonistes.

Un exemple s'il en est de la différence de couverture de sujets européens est la crise de l'Euro. Jean Quatremer, correspondant du journal *Libération* auprès de l'Union européenne n'hésitait pas à accuser, sur son blog, le *Financial Times* d'alimenter la défiance à l'égard de la monnaie unique en diffusant de fausses rumeurs.<sup>32</sup>

Ce constat est d'autant plus notable que les médias britanniques jouissent d'une très grande capacité de diffusion au sein des institutions européennes. On peut ainsi souligner le fait que le *Financial Times* est très populaire au sein des institutions européennes. C'est parfois même le seul journal distribué de manière quotidienne. Les prises de position de la presse britannique seront donc prises au sérieux pas les fonctionnaires européens et il n'est pas imaginable que leurs argumentations n'influencent pas la manière avec laquelle ils traitent les problèmes en question.

On peut également ajouter à ce constat que les médias britanniques semblent porter une importance très grande à l'actualité européenne comme le démontre le nombre très important de journalistes britanniques accrédités auprès de l'Union Européenne. Il y avait ainsi

---

<sup>31</sup> Sarkozy, Nicolas, intervention pendant l'émission *Des Paroles et des Actes*, France 2. Jeudi 12 avril 2012

<sup>32</sup> *Comment le Financial Times alimente la crise*, Blog de Jean Quatremer, (<http://bruxelles.blogs.liberation.fr/coulisses/>), 30 mai 2010

en 2003 110 Britanniques accrédités contre seulement 70 journalistes français<sup>33</sup>. Ce constat est d'autant plus surprenant qu'on pourrait *a priori* penser que les Français étant plus pro-européens que les Britanniques, la presse française serait plus encline à suivre les actualités européennes que la britannique.

D'autant plus que comme le soulignait Tony Blair, la presse britannique est en majorité eurosceptique. L'ancien premier ministre britannique dénonçait ainsi dans ses mémoires, « l'attitude quasi-hystérique – non, pardon absolument hystérique – des médias eurosceptiques. Des quotidiens affichant un tirage total d'environ huit millions – situation unique en Europe en termes de pénétration de marché – se montraient totalement, furieusement et foncièrement hostiles à l'Europe, déformaient ce qui s'y faisait et, globalement, n'y voyaient qu'un jeu où l'on pouvait tout perdre et rien gagner : tout ce qui faisait plaisir à Bruxelles était mauvais pour la Grande-Bretagne. [...] La plupart des titres avaient pris ce biais durant les années Thatcher, si bien que j'ai fini par voir dans le sentiment qu'elle avait engendré son pire legs à la Grande-Bretagne. [...] Quand le scepticisme l'a gagnée, Mme Thatcher a contaminé les médias qui la soutenaient, au point qu'en 2005, l'euroscepticisme était devenu le leitmotiv d'une large proportion de la presse britannique. »<sup>34</sup>

La capacité des Britanniques à influencer le débat d'idées ne s'appuie pas exclusivement sur la puissance de leur secteur des médias. En effet, les Britanniques excellent également grâce aux *think tanks*, lieux où se crée et s'exprime la pensée de demain. Le plus célèbre d'entre eux est sans doute la *Fabian Society*, datant de la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. Cette société fabienne porte ce nom en référence au général romain Quintus Fabius Maximus Verrucosus, appelé aussi Fabius « Cunctator » c'est-à-dire le temporisateur. Ainsi, la société fabienne ne cherche pas le combat direct, comme celui dont elle porte le nom et s'évertue à faire changer les mentalités par la pensée et l'échange.

En résumé, la *Fabian Society* a inventé il y a plus d'un siècle la notion de *Soft Power* et avait anticipé le pouvoir qu'il accordait.

Une étude de la fondation *Notre Europe* datant de 2004 a dénombré les *think tanks* traitant de questions européennes.<sup>35</sup> L'Allemagne arrivait en tête du classement avec 23 instituts mais avec seulement 4 spécialisés dans cette thématique. Le Royaume-Uni arrivait en deuxième position avec 16 *think tanks* mais avec cette fois 7 traitant exclusivement de questions européennes. On peut ainsi notamment citer le *Center for European Reform*, *Civitas* ou encore *Institute for Public Policy Research*. La France arrivait elle loin derrière avec seulement 7 *think tanks* dont 5 spécialisés.

Là encore, les Britanniques démentent l'idée reçue selon laquelle ils se désintéresseraient de questions européennes. Ils sont ainsi largement plus présents dans le débat d'idée bruxellois que les Français. Etant donné que les directives de demain sont conditionnées par la pensée d'aujourd'hui telle qu'elle est notamment produite dans les *think tanks*, on imagine bien l'intérêt pour les Britanniques de disposer d'un tel appui auprès des institutions européennes.

---

<sup>33</sup> Rapport d'information sur la présence et l'influence de la France dans les institutions Européennes par la délégation de l'Assemblée Nationale pour l'Union Européenne datant du 12 mai 2004. Présenté par Jacques Floch

<sup>34</sup> Blair, Tony. *Mémoires*. Pages 602-603

<sup>35</sup> Boucher, Stephen. *L'Europe et ses think tanks : un potentiel inaccompli*. Notre Europe

Même l'administration britannique n'est pas en reste. Ainsi, l'Acte Unique Européen de 1986, grand pas en avant fait par l'Union européenne, est largement inspiré du rapport *Europe - The Future* rédigé par l'administration de Margaret Thatcher.

Pour conclure et résumer les deux points précédents, il est indéniable que la capacité d'influence détenue par celui qui est au centre du débat d'idées est immense. En effet, la négociation la plus aisée à remporter est bien évidemment celle où l'on réussit à faire porter ses propres arguments par les autres. Dans le cadre européen, l'influence des Britanniques dans le débat d'idées est telle que, sur certains sujets, les institutions européennes porteront des sujets chers aux Britanniques en leur nom, pensant défendre l'intérêt communautaire. Cette situation est donc beaucoup plus favorable et confortable que celle de la France qui reste force de propositions mais les porte en son nom et tente par la force de les imposer à la Commission et à ses partenaires européens.

### FORMER LE MONDE A SON IMAGE

La capacité d'influence des Britanniques n'utilise pas exclusivement ces canaux. Elle s'appuie également sur la renommée de leur système universitaire. Et cela à double titre : en attirant les meilleurs étudiants étrangers et en améliorant la lisibilité mondiale de leurs travaux académiques.

Dans la version 2011 du classement – il est vrai controversé – de Shanghai, les universités britanniques sont ainsi les seules à contester l'hégémonie américaine. Ainsi, Cambridge (5<sup>ème</sup>), Oxford (10<sup>ème</sup>) et University College de Londres (20<sup>ème</sup>) sont les seules universités non-américaines à figurer dans les vingt premières classées. Les autres représentants européens arrivent loin derrière avec l'Université Paris XI, 40<sup>ème</sup> et première Française et l'Université technique de Munich, 47<sup>ème</sup> et première Allemande.

Nous n'entrerons pas ici dans le débat sur la pertinence ou non de ce classement. En effet, ce n'est pas un point clé puisque ce qui compte en terme d'influence n'est pas seulement l'excellence pour elle-même, mais surtout la vision que les autres s'en font et leur ressenti associé.

Et c'est donc pour cela que le classement de Shanghai est un marqueur pertinent. Il est mondialement considéré comme la référence en la matière. Que les universités britanniques soient en haut du classement est donc *a minima* la garantie que le monde les associera à l'excellence académique.

Deux conséquences directes découlent de cet état de fait. Tout d'abord, cela participera à la renommée des universitaires britanniques et donc à la lisibilité mondiale de leurs travaux. Comme dans l'exemple de la presse, on aura ainsi une diffusion des idées britanniques à échelle internationale, par exemple en matière de théorie économique, qui sera amplifiée par ce constat.

Par ailleurs, cela participera à l'attrait du Royaume-Uni pour les étudiants étrangers, attrait déjà très important à en croire le nombre de visas étudiants délivrés chaque année. En 2009, ce chiffre est ainsi monté à plus de 350 000.

Les chiffres du programme européen d'échange universitaire Erasmus sont tout aussi marquants. La même année, environ 17 000 étudiants d'Europe continentale ont traversé la Manche pour poursuivre leur cursus au Royaume-Uni tandis que seulement 8 000 étudiants britanniques ont fait le chemin inverse.<sup>36</sup> Là-encore, il ne s'agit pas d'entrer dans la compréhension des mécanismes qui ont pu concourir à cet état de fait (attirance pour la langue anglaise, renommée des universités britanniques, ...) mais bien de relever un fait. Cette forte dissymétrie montre la capacité d'attraction des universités britanniques alors même que le programme Erasmus est loin d'être une priorité outre-Manche.

C'est ainsi un moyen d'influence des plus directs et des plus efficaces qui est mis en œuvre. Il s'agit tout simplement de former les futures élites des pays étrangers au Royaume-Uni. C'est dans cette optique que Damian Greene, ministre de l'éducation déclarait : « Ma préoccupation est de savoir si nous attirons réellement les plus brillants et les meilleurs ». Il ne s'agit donc pas de former les étudiants étrangers sans en attendre un retour – même s'il est financier.

En effet, les conséquences de la formation des élites étrangères sont multiples. Cela permet de les former à partir d'idées britanniques, de les sensibiliser aux problématiques britanniques, de leur créer des liens avec le Royaume-Uni mais également de préparer leur intégration future dans des réseaux et de faire d'eux les futures sources d'informations ou interlocuteurs des Britanniques.

Ainsi au cours de l'Histoire, de nombreux chefs d'Etats étrangers ont fait leurs études – ou *a minima* une partie de leur cursus - dans des universités britanniques, Oxford et Cambridge pour la grande majorité. Nombre d'entre eux étaient originaires de pays du Commonwealth avec notamment plusieurs Premiers ministres canadiens, australiens, indiens, pakistanais, jamaïcains, ... Pour prendre des exemples récents, on peut citer les noms de Benazir Bhutto, premier ministre de la République Islamique du Pakistan et Manmohan Singh actuel premier ministre de la République d'Inde tout deux diplômés d'Oxford<sup>37</sup> ou encore de l'actuel premier ministre de Singapour Lee Hsien Loong qui a réalisé une partie de son cursus à Cambridge.

Cependant, d'autres personnalités politiques non originaires du Commonwealth ont également étudiés au Royaume-Uni comme Aung San Suu Kyi, Romano Prodi, Bill Clinton, Alvaro Uribe ou encore Jerzy Buzek ...

Les hommes politiques ne sont ici qu'un exemple parmi d'autres et nous pourrions citer également les nombreux prix Nobel, chefs d'entreprise, hauts fonctionnaires et autres passés sur les bancs des universités britanniques.

Pour reprendre l'exemple de Bruxelles, qui sera notre fil rouge tout au long de cette partie, nous nous intéresserons à la composition de la commission ECON du parlement européen traitant des affaires économiques et monétaires. Elle est notamment chargée de dossiers tels que les politiques économique et monétaire de l'Union européenne, la fiscalité et la concurrence, la liberté de circulation des capitaux et la réglementation des services financiers.

---

<sup>36</sup> Données Erasmus sur le site de la commission européenne

<sup>37</sup> Site internet de l'université d'Oxford ([www.ox.ac.uk/](http://www.ox.ac.uk/))

Cette commission est présidée par la Britannique Sharon Bowles qui est assistée de quatre vice-présidents : l'eurodéputé espagnol Pablo Zalda Bidegain, la Britannique Arlene McCarthy, le Roumain Theodor Dumitru Stolojan et le Maltais Edward Scicluna.<sup>38</sup>

Le premier constat qui vient à l'esprit est de noter la capacité des Britanniques à placer deux de leurs ressortissants en tant que président et vice-président d'une commission parlementaire aussi stratégique que la commission ECON. D'autant que les Britanniques ne font pas partie de la zone Euro.

En étudiant plus en profondeur le profil des vice-présidents de cette commission, on peut par ailleurs noter que M. Zalda Bidegain a effectué un Executive MBA à la London Business School<sup>39</sup> et que M. Scicluna a pour sa part effectué ses études à Oxford.

L'influence académique des Britanniques en Europe se manifeste donc clairement dans cet exemple, ce qui permet aux Britanniques de disposer dans les institutions européennes d'un réseau d'influence très resserré. Il ne faut pas non plus imaginer sur ce point que les Français sont nécessairement distancés par les Britanniques. Nombre de commissaires européens sont ainsi passés par les universités françaises. De même pour les parlementaires.

Ce constat est cependant plus pertinent dans les institutions internationales (Banque Mondiale, Fond Monétaire International, Organisation Mondiale du Commerce, ...)

Par ailleurs, l'accueil massif d'étudiants étrangers (qui pour 21% sont toujours au Royaume-Uni 5 ans plus tard<sup>40</sup>) conjugué à l'ouverture du marché du travail outre-Manche conduit à avoir un grand nombre d'étrangers soit en poste au Royaume-Uni : plus de 2 millions en 2010 soit presque 8% du total des travailleurs.<sup>41</sup> Parmi ceux-ci la moitié est née dans un autre pays de l'Union Européenne. Mais, il serait faux d'associer ce chiffre exclusivement aux immigrés en provenance de pays de l'Europe de l'Est – il est vrai nombreux depuis 2004. En effet, il y a près de 700 000 personnes, nées dans un autre pays de l'Europe des 15<sup>42</sup>, qui travaillent au Royaume-Uni. Ce sont ceux-ci que nous allons étudier plus précisément.

Lorsque l'on imagine un Français travaillant au Royaume-Uni, deux types de profils nous viennent en premier lieu à l'esprit. Soit l'étudiant travaillant comme vendeur ou serveur pour parfaire sa maîtrise de la langue anglaise, soit le *golden boy*, fraîchement diplômé d'une Grande Ecole, officiant à la *City*. C'est cette deuxième catégorie qui est la plus représentative des travailleurs issus de l'Europe des 15. Et elle est éminemment stratégique.

Les figures 1 et 2 présentent en effet le profil de ces travailleurs. et démontent de manière évidente l'image caricaturale du travailleur immigré peu qualifié et cantonné aux métiers du bâtiment ou de l'industrie lourde.

---

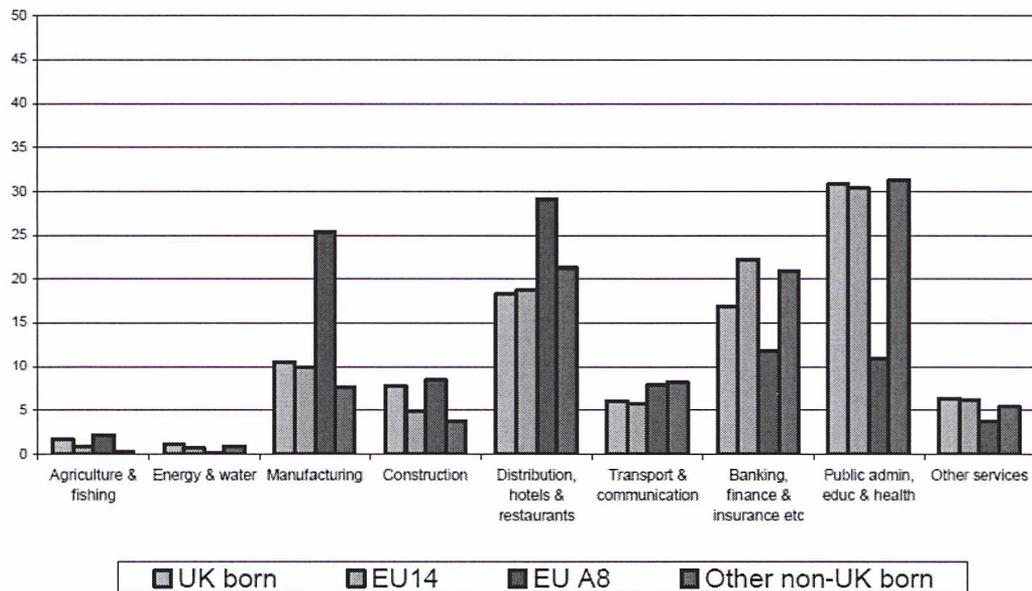
<sup>38</sup> Information valable en juin 2012

<sup>39</sup> Données disponibles sur le site du parlement européen (<http://www.europarl.europa.eu/>)

<sup>40</sup> *Student immigration levels unsustainable, says minister*, BBC News, 6 septembre 2010

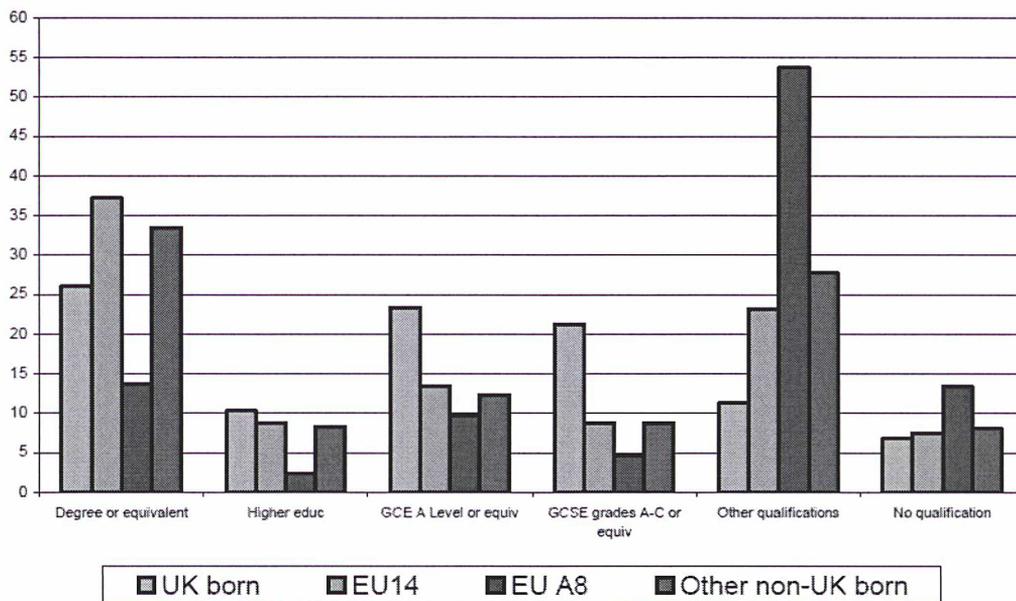
<sup>41</sup> Données : *Employment of foreign workers* . Office for National Statistics

<sup>42</sup> Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Grèce, Irlande, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Portugal et Suède



Source: Labour Force Survey

Figure 1 : Premier trimestre 2010 : pourcentage de travailleurs par branche et par nationalité



Source: Labour Force Survey

Figure 2 : Premier trimestre 2010 : pourcentage de travailleurs par qualification et par nationalité

D'ailleurs, le profil des travailleurs étrangers issus de pays hors UE est sensiblement identique à celui des travailleurs issus de l'Europe des 15. Seul le profil des travailleurs issus des pays de la « nouvelle Europe » - pays issus du bloc soviétique et intégrés à l'UE lors de l'élargissement de 2004 ressemble à cette image caricaturale et que l'on caractériserait sans doute en France par le cliché du « plombier polonais ».

Ainsi, ces travailleurs étrangers issus de l'Europe des 15 sont diplômés du supérieur pour 50% d'entre eux et travaillent pour près d'un quart d'entre eux dans le secteur de la finance, de la banque et de l'assurance et pour un tiers dans l'administration ou le secteur de l'éducation et de la santé.

Ces travailleurs sont d'une importance capitale en premier lieu car ils font profiter à l'économie britannique de leurs capacités. A titre d'exemple, on peut citer cette déclaration d'un dirigeant français d'une grande banque anglaise citée dans *Le Point* : « la City est comme le tournoi de tennis de Wimbledon, une référence mondiale sans joueurs anglais ou presque »<sup>43</sup>.

Mais pour le sujet qui nous intéresse plus particulièrement, c'est-à-dire l'influence britannique dans les négociations, ce grand nombre de travailleurs étrangers est aussi d'une importance stratégique non négligeable.

En effet, chacun d'entre eux est un pont entre son pays d'origine et le Royaume-Uni. Lorsqu'ils rentrent dans leur pays d'origine ou s'ils intègrent directement des instances internationales, ils conservent ainsi des liens particuliers avec le pays qui les a accueillis. Si ce n'est pas forcément un lien affectif, c'est *a minima* une connaissance privilégiée des enjeux particuliers du pays, de son mode de pensée, de sa manière de fonctionner, de sa culture, ...

L'élection en 2011 de Verena Ross au poste de directeur exécutif de l'ESMA, l'Autorité européenne des marchés financiers, en est l'exemple le plus parlant.<sup>44</sup>

De nationalité allemande, Verena Ross a été soutenue par George Osborne. Le ministre des finances britannique a ainsi personnellement appelé ses 26 confrères pour défendre sa candidature. Cette élection a par ailleurs été saluée par Anthony Belchambers, directeur exécutif de la *Futures and Options Association* - une des plus puissantes organisations de lobby de la City - qui déclara : « Cela présage bien de l'équilibre futur entre l'amélioration de la réglementation et la fonctionnalité du marché ».

Pourquoi un tel soutien des Britanniques à la candidature de Verena Ross? Tout simplement parce que cette dernière semblait aux yeux des Britanniques comme la plus à même de défendre les intérêts de la City donc de l'économie britannique. Un regard rapide sur son Curriculum Vitae permet de s'en convaincre.<sup>45</sup> Sur son parcours académique tout d'abord, puisque Verena Ross est diplômée de la London University après des passages à Hambourg et Taipei. Sur son parcours professionnel ensuite, puisqu'elle a travaillé à la Bank of England puis à la Financial Services Authority (FSA), l'autorité britannique des marchés financiers, pendant plus de dix ans.

Une telle expérience garantit donc une parfaite connaissance des enjeux liés à la régulation pour la City et pour l'économie britannique.

---

<sup>43</sup> *La City nid de vipères*, *Le Point*, 15 décembre 2011

<sup>44</sup> *L'arrivée de Verena Ross à l'Esma constitue un second coup dur pour l'AMF*. [www.agefi.fr](http://www.agefi.fr), 24 février 2011

<sup>45</sup> Données : site internet de l'ESMA (<http://www.esma.europa.eu/>)

Cette élection de Verena Ross à la tête de l'ESMA n'est pas sans ressemblance avec celle plus récente de Sir Suma Chakrabarti à la présidence de la BERD, Banque européenne pour la reconstruction et le développement.

Cette élection est d'autant plus éclairante qu'elle illustre à merveille l'efficacité diplomatique des Britanniques, et qu'elle représente pour les Français, une nouvelle trahison de la part de la « perfide Albion ».

Depuis sa fondation en 1991, la BERD - dont le siège est à Londres - est présidée alternativement par un Français et un Allemand, fruit d'un accord informel entre Français, Allemands et Britanniques qui garantissait aux Britanniques de posséder le siège de cette institutions et nombre de directeurs généraux et aux Français et Allemands de placer un de leurs ressortissants à sa tête. Accord du même type que celui passé entre les Américains et les Européens qui réserve la direction de la Banque Mondiale aux premiers et celle du Fond monétaire international (FMI) aux seconds.

Mais, les Britanniques n'entendaient pas cette fois laisser la présidence à un membre de la zone euro, surtout au moment où la BERD allait élargir son champ d'action aux pays méditerranéens. Ils renièrent donc cet accord, et, s'appuyant sur d'autres pays de l'UE n'appartenant pas à la zone euro, empêchèrent la désignation d'une candidature commune. S'appuyant également sur le soutien de l'Italie de Mario Monti, ancien conseiller de Goldman Sachs à Londres, et des pays du Commonwealth ils réussirent à faire élire leur candidat.

L'habileté britannique résida également dans le fait de présenter un candidat d'origine indienne quelques mois après la remise en cause par les BRICS<sup>46</sup> de l'attribution à des Européens de postes clés dans des institutions internationales lors de l'élection de Christine Lagarde à la tête du FMI et au moment de l'ouverture hors d'Europe des activités de la BERD.

Ce dernier point, comme l'exemple de Verena Ross, illustre la capacité des Britanniques à choisir soigneusement leurs représentants en fonction de leurs interlocuteurs. Les binationaux, les étrangers ayant effectué une partie de leur cursus universitaire ou de leur vie professionnelle outre-Manche sont ainsi des représentants de choix lorsqu'il s'agit de négocier en bilatéral avec un partenaire.

Lorsqu'ils ne sont pas directement acteurs, les étrangers ayant effectué une partie de leur cursus universitaire ou de leur parcours professionnel au Royaume-Uni peuvent également être utilisés par les Britanniques comme relais d'influence ou d'informations. En effet, les Britanniques attachent une importance considérable au fait de disposer d'un réseau. Ainsi, lorsqu'il vantait les mérites de Kim Darroch, son conseiller en politique européenne et de Sir John Grant, représentant permanent du Royaume-Uni à Bruxelles, Tony Blair les décrivait comme : « deux hommes tout à fait exceptionnels, le service public britannique dans ce qu'il a de meilleur, immensément créatif, [...] et dotés d'un puissant réseau de contacts au sein des pays membres. »<sup>47</sup>

En plus du premier point concernant la créativité, et sur lequel nous reviendrons plus tard, Tony Blair considère donc que la principale qualité d'un négociateur au sein des instances européennes est son réseau au sein des différents pays membres.

---

<sup>46</sup> Acronyme désignant Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud

<sup>47</sup> Blair, Tony. *Mémoires*

Cependant, la nécessité de disposer d'un réseau étendu et pertinent au sein de sa propre administration est tout aussi cruciale que parmi ses partenaires. C'est un des enjeux du programme *European Fast Stream*. Ce programme mis en place par l'administration britannique sélectionne et prépare des candidats pour les concours de la fonction publique européenne. Un des volets consiste à fournir au candidat une expérience au sein de l'administration britannique sur des sujets en rapport avec l'Union européenne. Cela permet ainsi indirectement au futur fonctionnaire européen britannique de disposer d'un carnet d'adresse au sein de l'administration britannique à Londres. Et vice versa.

Par ailleurs, le réseau entretenu par les Britanniques est d'autant plus efficace qu'ils ont « compris que tout "petit fonctionnaire" européen pouvait un jour rédiger une directive concernant le quotidien de 500 millions d'Européens. »<sup>48</sup>

Le mode de fonctionnement des institutions européennes est tel qu'il est indispensable d'intervenir le plus en amont possible de la prise de décision en identifiant le rédacteur d'une proposition. C'est alors à un niveau hiérarchique intermédiaire qu'il est le plus utile d'agir ; une intervention directement auprès d'un directeur ne peut avoir qu'un caractère exceptionnel et surtout n'est pas efficace car trop tardive.

Ainsi, disposer d'un réseau d'informateurs suffisamment maillé pour pouvoir atteindre le niveau où sont rédigées les futures directives est le meilleur moyen d'en être informé du contenu en amont et d'être ainsi en mesure de déterminer rapidement leurs conséquences sur son pays. Il ne reste alors qu'à mettre en place rapidement la réponse adaptée afin de faire évoluer le texte ou au contraire d'en figer le contenu.

Il s'agit ici d'une stratégie d'influence plus que d'une stratégie de puissance. Il s'agit de privilégier, comme l'écrivait Jean-Pierre Robin<sup>49</sup>, « les rôles moins en vue dans la hiérarchie et finalement plus en vue dans la vie de l'institution ».

Et même si les Français ont un contingent de fonctionnaires européens bien plus important que les Britanniques, il semble qu'ils aient plus de difficultés que les Britanniques à en tirer parti. Pour illustrer cette différence, on peut relever que plusieurs de nos contacts dans les institutions européennes nous ont présenté le même constat sous couvert de ce que l'on pourrait qualifier d'humour bruxellois. « Quelle est la différence entre un fonctionnaire européen britannique et un fonctionnaire européen français ? Le Français tente d'oublier qu'il est français alors que de son côté le Britannique essaye d'oublier qu'il est fonctionnaire européen. » Les Britanniques jouiraient donc du « patriotisme » de leurs ressortissants au sein des institutions européennes, ce qui leur permettrait d'améliorer sensiblement leurs relais au sein de celles-ci.

Par ailleurs, les diverses institutions internationales ont adopté une culture que l'on pourrait qualifier de britannique, au moins d'anglo-saxonne, comme l'explique Jean-Pierre Robin : « Le FMI, qui a eu à sa tête pendant trente-deux ans des directeurs généraux français (Pierre-Paul Schweitzer, Jacques de Larosière, Michel Camdessus, et depuis Dominique Strauss-Kahn et Christine Lagarde) depuis sa création, en 1944, reste une institution de culture totalement anglo-américaine. Ses économistes sont tous passés par les universités d'outre-Atlantique, y compris les Indiens et les Pakistanais, très nombreux, et pas un des trente directeurs qui font actuellement marcher la boutique au jour le jour n'est français. La Banque

---

<sup>48</sup> d'Argenson, Pierre-Henri. *L'influence française à Bruxelles : les voies de la reconquête*.

<sup>49</sup> Robin, Jean-Pierre. *Les Français ont-ils vocation à être les fonctionnaires du village mondial?* Le Figaro, 18 juillet 2007

centrale européenne a quant à elle acquis une tradition britannique : sa langue de travail, ses assistantes de direction, les filières de formation exigées du personnel, sont celles du Royaume-Uni, même si Albion ne fait pas partie de la zone euro. »

Il est donc d'autant plus facile pour les Britanniques d'influer sur les décisions de ce type d'institutions qu'ils en comprennent très facilement les rouages et les codes de conduite. C'est cela qui leur permet d'être d'une efficacité redoutable lorsqu'il s'agit de positionner ses pions au bon endroit ou de trouver le bon interlocuteur.

Le contre-exemple des concours de la fonction publique européenne est à ce sujet tout à fait révélateur. Le recrutement des fonctionnaires européens a été en effet longtemps réalisé à l'aide d'un concours que l'on pourrait qualifier de largement influencé par la culture française et privilégiant donc la connaissance et requérant une préparation spécifique. Une fois n'est pas coutume, les Britanniques étaient donc en terrain inconnu et les résultats d'admissibilité montraient chaque année la faiblesse des Britanniques dans ce domaine.

## LES CHAMPIONS DU LOBBY EN EUROPE

A l'inverse, les institutions européennes ont été totalement converties à la culture britannique du lobbying.

Pour se faire une idée de l'ampleur du phénomène, voici la description proposée par le rapport parlementaire sur l'influence française dans les institutions européennes présenté par le député Jacques Floch : « En cinquante ans, Bruxelles est ainsi devenue la capitale mondiale du *lobbying* ; une activité concentrée sur seulement 3 à 4 km<sup>2</sup>, la superficie du quartier européen de Bruxelles. On y recense près de 10 000 lobbyistes, 700 associations professionnelles, 400 groupes d'intérêts, 150 sociétés de conseils en affaires européennes, plus de 150 cabinets d'avocats spécialisés sur les sujets européens, 30 chambres de commerce, près de 1 000 journalistes accrédités... »

Or, les Français ont culturellement une réticence très forte à la pratique du lobbying. Il est, aux yeux des Français, une activité suspecte, contraire à l'éthique et surtout contraire à l'intérêt général puisqu'il correspond à la défense d'intérêts particuliers. La légitimité de ces groupes est par ailleurs régulièrement remise en cause. A l'Assemblée Nationale, le lobbying existe, bien entendu, mais pas officiellement. Cette situation hypocrite illustre bien le frein culturel français à la pratique du lobbying.

Conséquence inévitable, les Français ont clairement pris du retard, notamment vis-à-vis des Britanniques, dans la lutte d'influence qui se joue à Bruxelles sur ce terrain. Comme le conclut de manière très pessimiste un rapport de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris sur la pratique du lobbying à Bruxelles : « La "suprématie" du lobbying britannique reste [...] difficile à détrôner, au moins dans les esprits. »<sup>50</sup>

Les quelques chiffres du rapport parlementaire précédemment cité sont sans appel - même s'ils datent de 2004. On y dénombrait alors à Bruxelles :

- 28 cabinets d'avocats britanniques comportant des activités communautaires contre 5 français et 14 allemands.

---

<sup>50</sup> KARPELES, Jean-Claude. *Lobbying des entreprises françaises à Bruxelles - Nouveau contexte et nouvelles pratiques*. Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris. septembre 2011

- 46 associations professionnelles allemandes contre 15 britanniques et 9 françaises
- 37% des grandes entreprises françaises n'y avaient pas de représentants.

Ces chiffres, notamment le dernier ont évolué depuis, mais expriment la difficulté des Français à s'adapter à un mode de fonctionnement auxquels ils ne sont pas habitués.

Ceci est d'autant plus vrai que les travaux des institutions européennes sont les plus transparents possible et laissent donc une grande liberté aux instituts de lobbying de présenter leurs argumentaires et leurs chiffres. C'est notamment le cas dans le cadre des études d'impact qui sont associées à chacune des nouvelles directives. Le même rapport de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris explique ainsi : « Dans la pratique, les entreprises et les fédérations prennent contact avec les fonctionnaires chargés d'élaborer ces études pour leur fournir des chiffres. Il semble, cependant, que ce soit davantage le fait des entreprises et fédérations britanniques. La *City* de Londres n'hésite pas, semble-t-il, à développer des contre-études et à coordonner les ressources nécessaires pour produire des données statistiques. »<sup>51</sup>

Ce dernier exemple est d'autant plus important qu'il démontre qu'en plus des capacités individuelles des institutions britanniques à exercer de l'influence à Bruxelles, leur organisation générale est suffisamment mature pour présenter et défendre leurs intérêts communs.

L'exemple de lobbying britannique qui a le plus traumatisé la France est sans doute l'attribution de Londres pour l'organisation des Jeux Olympiques de 2012. Pendant les derniers mois avant la désignation de la ville retenue, les médias français ne cessaient de vanter les mérites de la candidature française et de son dossier sans failles et de moquer les querelles intestines incessantes au sein du comité de candidature de sa rivale anglaise. Il était donc certain aux yeux des Français que les membres du Comité International Olympique allaient donc faire porter leur choix sur Paris.

Pourtant, en juillet 2005, le couperet tomba et Londres l'emportait. Largement même. Pour expliquer la défaite, un coupable idéal fut trouvé rapidement par les responsables français et relayé par la presse : le lobbying des Britanniques.

Il faut dire que les Britanniques ont été très habiles pour défendre leur candidature auprès des membres du Comité International Olympique. Tout d'abord grâce à Lord Sebastian Coe, responsable de la campagne depuis 2004. L'ancien athlète britannique ayant notamment réussi le tour de force de rallier Nelson Mandela à sa cause, la popularité de l'ancien président sud-africain dans l'Afrique anglophone représentant un atout majeur. De son côté, Cherie Blair, femme du Premier ministre britannique, faisait le tour du monde pour rencontrer les membres du CIO les moins en vue « car au final ils avaient le même nombre de voix que les autres : une par personne » mais étaient sans doute plus sensibles à la visite d'officiels.

La touche finale fut apportée par Tony Blair en personne. Arrivé quelques jours avant Jacques Chirac à Singapour, lieu du vote, il reçut les un après les autres les membres du CIO en entretien individuel pour vanter la candidature londonienne. Quelques heures plus tard, Londres était désignée comme hôte des jeux de 2012.

Mais, l'histoire entre les JO de Londres 2012 et le lobbying ne s'arrête pas là. En effet, les Britanniques – qui ont transformé Lancaster House en une véritable ambassade britannique du business – ne comptent pas manquer l'occasion de profiter de la présence à Londres des diplomates et hommes d'affaires qui arrivent en masse à Londres pour assister aux Jeux

---

<sup>51</sup> *ibid.*

olympiques.<sup>52</sup> Ce sont ainsi une cinquantaine de contrats juteux que les ministres britanniques ont reçu pour mission de faire signer de la part du chef du gouvernement.

Pour conclure cette partie, il est nécessaire de mentionner l'importance que revêt la langue anglaise dans la capacité d'influence des Britanniques. En premier lieu parce que nombre des points précédemment mentionnés bénéficient de la prééminence de la langue anglaise.

Ainsi, le fait qu'ils soient rédigés en anglais est indéniablement un catalyseur de la diffusion mondiale des médias britanniques. De même, le fait que les cours soient dispensés dans une langue internationalement pratiquée est sans contexte un avantage pour l'attractivité des universités britanniques.

Mais ce n'est bien évidemment pas le seul avantage.

Tout d'abord, pour illustrer à quel degré la langue anglaise s'impose comme langue internationale, intéressons-nous au cas de l'Union européenne. Le français comme l'allemand y sont des langues de travail au même titre que l'anglais mais, dans les faits, la part de textes rédigés en allemand est très modeste et celle de textes en français décline rapidement. Par exemple, elle est passée de 42% à 18% au Conseil européen entre 1997 et 2002 ou encore de 40% à 29% à la Commission. D'autant plus que ces statistiques décrivent la langue de rédaction des documents officiels, seul critère véritablement quantifiable. Ces chiffres ne prennent donc pas en compte les documents internes de travail ainsi que l'utilisation de l'anglais en tant que mode de communication oral. Chiffres qui sont sans doute plus critiques encore.

Or, en faisant passer de 11 à 23 le nombre des langues officielles de l'UE, les élargissements de 2004 et 2007 ont contribué à généraliser l'usage de l'anglais qui s'impose comme l'unique langue véhiculaire. On notera par exemple que les nouveaux Etats-membres ont négocié essentiellement en anglais leurs conditions d'adhésion à l'UE, alors même que certains sont membres ou observateurs à l'Organisation Internationale de la Francophonie<sup>53</sup>. Depuis 2002, le phénomène n'avait donc aucune raison de ne pas s'amplifier même si le fait que Bruxelles soit une ville francophone ainsi que le travail de la Représentation permanente française permettent au français de conserver une place privilégiée.

Le constat est donc clair : même au sein de l'Union européenne où le français – comme l'allemand – étaient historiquement très bien implantés et où il y a relativement peu de langues majeures en compétition, l'anglais s'impose comme vecteur principal de communication.

Cette prééminence de l'anglais comme langue de travail dans un cadre multilatéral est un réel avantage pour le négociateur britannique.

Tout d'abord, la maîtrise de la langue des la négociation permet d'être plus à l'aise et de présenter plus aisément ses arguments. Il a suffisamment été reproché aux diplomates et hommes politiques français de ne pas avoir un niveau d'anglais suffisant pour que l'on puisse se convaincre de l'avantage structurel majeur dont jouissent les Britanniques grâce à cet état de fait. Le point le plus crucial est sans doute le fait que les textes sont rédigés en anglais. Les

---

<sup>52</sup> *Ministers line up to lobby for Olympics billions*, theindependent.co.uk, 18 juillet 2012

<sup>53</sup> Lituanie, Pologne, République tchèque, Slovaquie et Slovénie

directives devant ensuite être transposées en droit national, une parfaite maîtrise de l'anglais permet de trouver des formulations suffisamment ambiguës pour que l'interprétation qui en sera faite soit compatible avec ses propres intérêts.

Pour finir, on peut rappeler que sur les 27 commissaires européens, 7 ont un porte-parole britannique contre 3 français ou allemand.<sup>54</sup> Les Britanniques possèdent donc clairement un avantage structurel majeur pour occuper certains postes dans les institutions européennes.

Bien évidemment, le contre-argument selon lequel la langue internationale n'est pas l'*English* à proprement parler, mais plutôt le *Globish*, cet anglais mondialisé, formé à partir de quelques notions de grammaire anglaise et d'un vocabulaire minimaliste (mille cinq cent mots sont supposés être suffisants) à l'usage de ceux pour qui l'anglais n'est pas la langue maternelle.

Ainsi, il peut être avancé que les Britanniques ne seraient pas en position de force dans les discussions car l'usage du *Globish* au détriment de l'anglais aurait les conséquences suivantes :

- Les Britanniques utiliseraient du vocabulaire et des constructions grammaticales trop complexes et ne seraient donc pas compris des autres ;
- Les Britanniques auraient du mal à comprendre les utilisateurs de *Globish* du fait de leurs accents tandis que deux utilisateurs de *Globish*, même si leurs langues maternelles sont très différentes, auraient plus de facilité à se comprendre mutuellement.

Notre sentiment est que cet argument n'est pas pleinement convaincant. Tout d'abord parce que, comme nous l'avons précisé plus tôt dans cette partie, parmi leurs interlocuteurs, nombreux sont ceux qui sont issus ou ont déjà vécu dans un pays de langue britannique. Ces derniers ont donc dépassé le stade du *Globish*.

Par ailleurs, le point sur lequel les Britanniques semblent le plus profiter de leur avantage linguistique, nous apparaît être celui de la rédaction. Ils possèdent bien évidemment une meilleure connaissance des subtilités de leur langue et sont donc plus capables d'orienter le texte final en fonction de leurs intérêts. Quoi de plus facile pour eux que de changer entre autres une obligation en une possibilité, de remplacer l'exclusif par l'inclusif, un pronom déterminé par un indéterminé ? Celui qui ne parle que *Globish*, ne sera certainement pas en mesure de déceler de telles nuances, pourtant lourdes de conséquences.

Dernier bémol à ajouter, le fait que l'anglais se soit imposé comme la langue internationale décourage la pratique de langues étrangères chez les élèves britanniques.

Ainsi, outre-Manche, un élève apprend en moyenne une langue étrangère lorsqu'il entre dans le secondaire. Au moment d'en sortir, cette moyenne chute à 0,6 avec plus de 50% des élèves n'étudiant plus de langues étrangères et seulement 6% en étudiant deux ou plus.<sup>55</sup> En France au même âge, 10% des élèves étudient une langue et 90% en étudient deux.

De plus, les Britanniques hésitent à quitter leur pays pour étudier à l'étranger. La faiblesse des chiffres Erasmus déjà cités n'est finalement qu'une partie du problème. En 2005,

---

<sup>54</sup> Chopin, Thierry. *La présence des Français au sein des institutions communautaires : du mythe à la réalité*. Fondation Robert Schuman.

<sup>55</sup> Données : *More students study foreign languages in Europe but perceptions of skill levels differ significantly*, Eurostat n°49/2010

seulement 22 000 Britanniques avaient effectué une partie de leur cursus du supérieur en dehors du Royaume-Uni. Dans le même temps 56 000 Allemands et 53 000 Français faisaient ce choix. Ainsi, le déséquilibre entre le nombre d'étudiants étrangers au Royaume-Uni et de Britanniques étudiant à l'étranger est marquant : le rapport est en effet de 16 contre 1.

Par ailleurs, les destinations les plus prisées par les étudiants britanniques sont les Etats-Unis (51%), l'Australie (14%), l'Irlande (12%) et le Canada (5%). Puis viennent la France et l'Allemagne.<sup>56</sup> 30% des partants n'envisagent par ailleurs pas un retour au Royaume-Uni. Ces quelques chiffres montrent une faiblesse chronique des Britanniques dans la connaissance de l'autre, notamment de sa langue.

En premier lieu cela pose des problèmes de représentativité dans certaines institutions. Par exemple en Europe puisque la recherche de candidats pour les concours de la fonction publique européenne pour lesquels la maîtrise de langues étrangères est un impératif est bien évidemment compliquée.

Mais cela pose également un problème plus large de connaissance de l'autre qui est un impératif lors de négociations.

---

<sup>56</sup> *Motivation and Experiences of UK Students Studying Abroad*. Department for Business Innovation and Skills. Janvier 2010

## ***TROISIEME PARTIE : TRADITION ET RESULTAT, DEUX RESSORTS DE LA VISION BRITANNIQUE***

Afin de nous préparer à négocier avec les Britanniques nous avons, dans les deux premières parties, cherché à connaître celui avec qui nous allons négocier : quelle vérité se cache derrière l'image qu'on peut en avoir, quel est son pouvoir d'influence en amont des négociations. Il convient maintenant de comprendre notre interlocuteur afin de mettre sur pied une stratégie qui puisse remporter son adhésion.

Si la stratégie gagnante est bien entendu très différente d'un cas à l'autre, il nous semble indispensable de souligner deux éléments qui ne correspondent pas forcément au cadre de pensée français mais sauront trouver leur écho chez l'interlocuteur britannique. A la lumière de nombreux accords et négociations, notamment dans le cadre de l'Union européenne, il apparaît tout d'abord que les Britanniques sont très attachés à la tradition. Ce que les Français auront tendance à considérer comme du folklore ou des usages qui n'ont pas de valeur intrinsèque est ainsi perçu outre-Manche comme un gage de bon fonctionnement. Le second ressort sur lequel il est convenu d'orienter ses efforts est celui du résultat et de sa présentation d'une manière avantageuse, les dimensions de moyens et de justification n'étant reléguées qu'au second plan.

### **TOUJOURS FAIRE PASSER LES USAGES AVANT LES IDEES**

Un Français s'attend toujours à trouver un Britannique pragmatique, un Britannique s'attend toujours à trouver un Français idéaliste. Cette vision, comme tous les clichés est empreinte d'une certaine réalité mais trop réductrice pour être vraiment utile au négociateur. Il faudrait en effet savoir en quoi consiste l'idéalisme français et le pragmatisme britannique afin d'éviter qu'une négociation ne tourne en caricature. Il faudra un peu patienter pour la question du pragmatisme, et nous commencerons ici par la question de l'idéalisme.

En réalité derrière cette réputation d'idéalisme se cache une différence importante entre les visions françaises et britanniques qu'est le rapport aux traditions et aux idées nouvelles. Si les Britanniques voient en nous des idéalistes c'est parce que nous accordons beaucoup de confiance aux idées nouvelles même si celles-ci restent abstraites, quand les Britanniques chercheront toujours à se conformer le plus possible à la tradition.

Rappelons nous l'exemple de la Constitution évoqué au début de cet ouvrage : en France on n'hésite pas à faire table rase du passé pour repartir du point de départ c'est-à-dire un nouveau texte. Au Royaume-Uni, qui a connu de nombreux problèmes similaires à ce qu'ont pu rencontrer les Français, on adapte, on modifie, on abroge progressivement les articles de la *Magna Carta* jusqu'à ce qu'il n'y en ait plus que trois en vigueur sur les 27 initiaux, mais on ne cherche pas à repartir d'une feuille blanche. En somme, les Britanniques ont toujours cherché à composer pour préserver au maximum l'existant quand les Français n'ont vu de possibilité de renouveau que par l'apport d'une idée nouvelle, et souvent par le rejet de l'existant

Afin d'affiner notre compréhension, il est nécessaire de s'attarder sur quelques éléments, en commençant par le rôle de l'intellectuel, et donc des idées nouvelles dans nos deux sociétés.

En France, l'intellectuel est un acteur de la vie de la cité qui participe à son fonctionnement et à son organisation. Dès 1635 par exemple, et la création de l'Académie française par le Cardinal de Richelieu, l'Etat confie une mission d'intérêt public à une assemblée d'intellectuels : celle de normaliser la langue française. Mais c'est le rôle des philosophes des Lumières dans la Révolution française qui marquera réellement l'entrée des intellectuels dans le débat public à la fois comme gardiens des valeurs universelles mais aussi comme prescripteurs d'idées. En effet, ces philosophes ont à la fois participé en amont à la contestation de la monarchie absolue et à la transmission de cette contestation par leurs écrits mais ils ont aussi énoncé des principes de gouvernement que tenteront de mettre en place les révolutionnaires.

On trouve d'ailleurs de nombreux intellectuels parmi les acteurs de la Révolution comme Bailly, Sieyès ou Condorcet. Malgré les crimes commis par les gouvernements révolutionnaires, cette place de l'intellectuel ne sera jamais remise en cause et grandira même lors de crises comme par exemple l'affaire Dreyfus qui verra Emile Zola ou Octave Mirbeau jouer un rôle central dans une affaire de société. Une manifestation de cette reconnaissance de l'intellectuel comme acteur de la vie de la cité est leur apparition régulière à des postes de ministre de Chateaubriand à Aurélie Filipetti en passant par Lamartine ou Malraux.

Peut-être est-ce parce qu'il vivait reclus à Oxford ou Cambridge quand le professeur parisien vivait au cœur de la capitale, toujours est-il que l'intellectuel est vu outre-Manche comme un personnage déconnecté de la réalité et nettement moins reconnu par la société. Il s'ensuit que les Britanniques ne sont pas moins intellectuels que les autres, mais qu'ils entretiennent une « tradition de déni » de l'existence d'intellectuels britanniques<sup>57</sup>.

Ce déni explique par exemple, que le terme *clever*, souvent traduit par malin ou adroit, ait en réalité une connotation négative et laisse planer le doute sur l'existence une forme de tricherie ou de tromperie. C'est ce que résume avec beaucoup d'humour George Mikes dans sa description des Britanniques, *How to be an alien* : « En Angleterre il est mal élevé d'être *clever*." » et d'ajouter plus loin « L'homme anglais est modeste et simple. »

Ce refus d'être associé au monde de la pensée et des idées est si marqué que même des personnalités comme T.S. Eliott ou George Orwell, qui sont sans conteste parmi les plus grands intellectuels britanniques du XX<sup>ème</sup> siècle, cherchaient systématiquement à se démarquer de cette appellation. On peut par exemple citer le second qui écrivait: « certaines idées sont si absurdes que seul un intellectuel pourrait y croire », ou encore que « les intellectuels sont portés au totalitarisme bien plus que les gens ordinaires. »

Cette association, entre intellectuels et totalitarisme, et plus généralement entre totalitarisme et idées séparées de la réalité concrète n'est d'ailleurs pas récente. Ainsi, dès 1790, Edmund Burke, un auteur irlandais publie dans *Reflections on the Revolution in France* un rejet brutal de la révolution française qui ne peut mener qu'aux pires tyrannies. Il y dénonce les motivations abstraites et supposées rationnelles des révolutionnaires qui ne prennent pas en compte la complexité de la nature et se concentrent bien plus sur la métaphysique de leurs décisions que sur leurs aspects concrets. « A quoi peut bien servir de discuter le droit abstrait d'un homme à la nourriture ou à la médecine ? La question comment se les procurer et les

---

<sup>57</sup> Collini, Stefan. *Absent Minds: Intellectuals in Britain*, Oxford University Press, 2006.

administrer. Dans cette discussion je conseillerai toujours de demander l'aide du fermier et du médecin plutôt que celle du professeur. »

Burke, qui avait une vision très conservatrice, considérait que les idées qui germaient dans l'esprit des intellectuels ne pouvaient mener qu'à la tyrannie, et que le seul moyen de s'en prémunir était de se fier à l'Histoire, « résultat d'un long cheminement historique, d'une longue habitude ».

Dans cet ouvrage, il prévoit également que les désordres de la révolution seraient tels qu'un général suffisamment populaire pourrait aisément conquérir l'allégeance de l'armée et ainsi devenir « le maître de votre assemblée, le maître de toute votre république ». Napoléon Bonaparte lui donna raison en 1799 soit deux ans après la mort de Burke.

Bien que contestée, l'œuvre de Burke reçut un succès d'autant plus large qu'elle prédisait à la fois la terreur et le coup d'Etat du 18 Brumaire. Ses réflexions furent par la suite reprises comme le fondement des politiques conservatrices au XIX<sup>ème</sup> et au XX<sup>ème</sup> siècle.

Mais pour l'ensemble de la société britannique du XIX<sup>ème</sup> siècle, ses écrits seront le synonyme de la dénonciation de la Terreur comme un régime fondé sur des idées abstraites et de la supériorité du modèle britannique respectueux de la tradition. La peur de voir un régime comme la Terreur se reproduire est d'ailleurs entretenue au début du XIX<sup>ème</sup> dans la nation britannique. Ainsi on peut citer l'exemple Madame Tussaud, qui ouvre son musée sur Baker Street en 1834 et y inclut une « Chambre des horreurs » où l'on peut voir au côté des grands criminels victoriens, les têtes tranchées de Marie Antoinette et Louis XVI ou encore Marat dans sa baignoire le poignard dans la gorge.

Cette association systématique des idées de Révolution et de Terreur entrainera logiquement le Royaume-Uni sur une pente conservatrice pour plusieurs décennies. L'essayiste anglais Bagehot (1826-1877), resté célèbre pour ses écrits sur le gouvernement et le parlement britannique, écrira ainsi que « les terreurs de la Révolution française ont imprégné toute une génération d'Anglais d'un conservatisme bigot. »<sup>58</sup> « Neuf dixièmes des Anglais étaient surtout déterminés à vaincre les "principes français", et malheureusement les "principes français" incluait ce que nous devrions maintenant considérer comme des améliorations évidentes et des améliorations rationnelles. »<sup>59</sup>

Le jacobinisme et ses crimes sont donc devenus outre-Manche l'exemple du mal que peuvent faire des intellectuels et des idées déconnectées de la réalité et de sa complexité. La première conséquence de cela sera que les décisions politiques, si elles ne seront pas toujours orientées de la même façon, seront toujours incrémentales et viseront à conserver autant que faire se peut l'existant.

Cela se voit tout d'abord au peu d'écho qu'ont reçu outre-Manche les partis prônant un changement radical dans la société. L'exemple des partis écologistes ou d'extrême gauche est à ce titre très révélateur. Il est vrai que le mode de scrutin à un tour qui est la norme au Royaume-Uni favorise les grandes formations politiques et les incite à aller chercher les voix du centre quand les scrutins à deux tours poussent à aller d'abord chercher les voix des extrêmes.

Cependant, en comparant les résultats des élections européennes qui se déroulent sur un tour dans les deux pays, le contraste est saisissant. Ainsi en 2009 les partis que l'on

---

<sup>58</sup> Bagehot, Walter. *The Changes for a long Conservative Regime*, 1874

<sup>59</sup> Bagehot, Walter. *Lord Althorp and the Reform Act of 1832*

considérera d'extrême gauche en France totalisaient plus de 12 % des suffrages exprimés (en sommant Front de Gauche, Nouveau Parti Anticapitaliste et Lutte Ouvrière) alors qu'ils n'ont convaincu que 2% des votants outre-Manche (en sommant Socialist Labour et NO2EU). De même les écologistes atteignaient plus de 16% en France, résultat historique, mais seulement 8,1 % au Royaume-Uni (bien qu'ils fassent partie du même groupe au sein du parlement européen; il semble abusif d'ajouter les résultats des partis indépendantistes gallois et écossais dont l'écologie n'est pas le premier argument).

Ce rejet de l'extrême gauche n'est d'ailleurs pas récent, ainsi lorsque Karl Marx meurt à Londres en 1883, ses idées ont été tellement peu relayées outre-Manche que la nouvelle fera beaucoup plus de bruit à Paris. C'est d'ailleurs le correspondant parisien du *Times* qui informera sa maison mère d'un décès pourtant survenu en Angleterre.

Une conséquence de cette volonté farouche de conserver le système existant est que les Britanniques sont aujourd'hui encore très attachés au respect de la tradition parlementaire et au fonctionnement de Westminster. Le fait que le pays soit un des seuls d'Europe à ne pas avoir connu de révolution depuis la *Glorious Revolution* de 1688 semble en effet montrer la stabilité de ce fonctionnement.

Il est d'ailleurs perçu comme l'aboutissement de plusieurs siècles de perfectionnement qui ne sauraient être égalés en partant d'une page blanche. Ainsi Margaret Thatcher, qui est aujourd'hui encore le premier ministre du XX<sup>ème</sup> siècle préféré des Britanniques et membre de la Chambre des Lords, écrira dans ses mémoires : « La révolution française fut une tentative utopique de renverser un ordre traditionnel – qui avait certainement beaucoup d'imperfections – au nom d'idées abstraites, formulées par des intellectuels vaniteux, qui sombra non par hasard mais par faiblesse et méchanceté, dans les purges, les meurtres de masse et la guerre.(...) La tradition anglaise de liberté, au contraire, grandit au cours des siècles : ses caractéristiques principales sont la continuité, le respect de la loi et un sens de l'équilibre. »

Le respect de la tradition, du principe de fonctionnement des institutions et de la continuité est donc le garant de la liberté et de la démocratie. On voit ici une des causes de la réticence malade de certains Britanniques à l'idée d'Europe. En effet, les transferts de souveraineté à Bruxelles reviennent pour certains à transférer du pouvoir à un régime qui n'offre pas les mêmes garanties. Ainsi le député conservateur Enoch Powell, fer de lance du mouvement antieuropéen avant l'entrée dans la CEE, déclara à Lyon en 1971 : « Vos assemblées, contrairement au Parlement britannique, sont des créations d'actes politiques délibérés et, pour la plupart d'actes politiques récents. L'idée qu'un nouveau corps souverain puisse être créé vous est aussi familière qu'il est étranger, pour ne pas dire inimaginable, chez nous. »

Cette question demeure aujourd'hui encore très sensible dans le débat public outre-Manche comme on a pu le voir lors du Conseil européen du 8 décembre 2011 où David Cameron n'aurait accepté un transfert de souveraineté qu'en échange de conditions exorbitantes. L'accord de coalition entre les Libéraux - Démocrates (LibDem) et les Conservateurs, qui a précédé à la formation du gouvernement actuel est d'ailleurs très explicite sur ce sujet puisqu'il déclare qu' « il ne devra pas y avoir de nouveaux transferts de souveraineté ou de pouvoir pendant la durée du prochain gouvernement » et qu'il prévoit même un « verrou référendaire » pour tout traité qui proposerait un nouveau transfert de compétence ou de pouvoir à Bruxelles.

Pourtant cette volonté très forte de s'inscrire dans la perpétuation de l'existant n'est pas synonyme, comme on pourrait le craindre, d'immobilisme. En effet sur un plan technologique, le Royaume-Uni a longtemps été le plus avancé des pays européens et demeure encore aujourd'hui l'un des centres névralgiques de l'innovation en Europe. A titre d'indication 24% des exportations du Royaume-Uni sont des produits de haute technologie (contre 18% pour la France) et le pays est derrière l'Allemagne celui qui reçoit le plus de subvention au titre des programmes de recherches européens pour la période actuelle.<sup>60</sup>

Cette modernité technologique n'est bien sûr pas sans écho dans les institutions et le système de gouvernement du Royaume-Uni a su évoluer progressivement en évitant toute rupture avec la tradition. Mais ceci n'a été possible que grâce à la souplesse du système qui lui a permis d'évoluer par petits pas.

On peut citer l'exemple très intéressant du *parliament Act* de 1911 qui instituait la supériorité de la Chambre des Communes sur la Chambre des Lords en permettant à la première de faire passer certaines lois même sans l'accord de la dernière. Un changement si fondamental de la hiérarchie des pouvoirs ne s'est jamais fait en France sans un changement de régime et rarement sans effusion de sang. Pourtant le Royaume-Uni y est parvenu. Pour la petite histoire, c'est le roi George V, favorable à la réforme, qui est intervenu auprès des Lords qui y étaient opposés, menaçant d'anoblir 400 nouveaux Lords d'inspiration libérale et de faire ainsi basculer la majorité en faveur de la réforme même dans la Chambre des Lords. L'apparente simplicité avec laquelle s'est faite cette réforme doit beaucoup à l'absence d'une Constitution, texte hautement symbolique qu'il est très difficile de modifier en profondeur.

On arrive ici au pendant de la volonté de s'inscrire dans la tradition qui est le besoin de souplesse dans les textes. En effet, comme l'écrivait Burke, « un Etat qui n'a pas les moyens d'évoluer est un Etat qui n'a pas les moyens de se préserver ». Bien conscients de cette nécessité et souhaitant moins possible modifier l'existant, les législateurs britanniques ont toujours laissé dans les textes une part importante à l'interprétation, ménageant ainsi une marge de modification par le consensus quand l'interprétation évolue.

Ce mécanisme trouve évidemment son paroxysme sur le plan judiciaire avec le système de *Common Law*. Ce système exclusivement jurisprudentiel issu du moyen âge fait qu'il n'y a par exemple en Angleterre aucun texte de loi qui interdise de tuer son prochain.

Mais quels garde-fous alors? Qu'est-ce qui empêche l'avènement d'une dictature au Royaume-Uni si les textes sont souples et qu'il n'y a pas de Constitution ? La France par exemple dispose d'un conseil Constitutionnel et l'Allemagne de la Cour de Karlsruhe qui jugent la validité des lois à l'aune de la Constitution et du *Grundgesetz*. Le Royaume-Uni dispose bien depuis 2009 d'une Cour Suprême mais celle-ci n'exerce presque aucun contrôle sur les lois émises par le parlement et son rôle est essentiellement judiciaire. Le Souverain dispose bien du droit de refuser son assentiment à une loi que lui proposerait son gouvernement, faisant de lui un dernier rempart, mais ce droit est purement formel et a été utilisé pour la dernière fois par la Reine Anne en 1707. Non il n'existe en réalité pas de limite officielle au pouvoir du gouvernement si ce n'est la tradition parlementaire. Ainsi, certains analystes estiment que Tony Blair a commis un crime de « lèse-parlement » en 2003 en mentant sur la présence d'armes de destructions massives en Irak, et que c'est ce qui lui a coûté le soutien des membres de son parti et donc du parlement.

---

<sup>60</sup> Source : Commission européenne

Pourtant aucune dictature moderne ne s'est installée au Royaume-Uni contrairement à ce qu'ont pu connaître de nombreux pays européens au XX<sup>ème</sup> siècle. Cela explique peut-être le sentiment de supériorité du système britannique, vanté plus haut par Thatcher et Powell.

Malgré tout, c'est bien le système du droit romain, des textes explicites et des directives détaillées qui a été mis en place dans le cadre de la Communauté puis de l'Union européenne, ce qui n'était d'ailleurs pas sans gêner Margaret Thatcher. Elle déclara ainsi en 1999 : « Depuis que la Grande Bretagne est entrée dans la CEE, nous avons vu les institutions européennes, soutenues par les autres gouvernements, interpréter systématiquement les textes d'une manière différente de celle que nous avons acceptée. » Preuve que les habitudes parlementaires britanniques de souplesse et de tradition s'accommodaient mal du système européen.

Finalement pour résumer ce premier ressort de la vision britannique, il faut garder en tête que la société britannique n'accorde pas le même crédit aux intellectuels, et que leurs idées si elles sont déconnectées de la réalité et donc de la tradition et des usages, auront du mal à trouver leur place. Ce sentiment est toujours présent en Grande Bretagne et explique en partie le peu de poids que peuvent avoir les partis à forte idéologie mais aussi la volonté farouche de préserver la souveraineté de Westminster et le rejet de Bruxelles par une partie importante de la population.

Pour ancrer les implications de ce premier ressort dans l'esprit du négociateur français nous nous risquerons finalement à une métaphore. Imaginons une partie de Scrabble : le Britannique s'attend à ce que le Français fasse de longs mots sur son chevalet sans regarder où les placer, le Britannique au contraire préférera faire de petits mots mais saura toujours où les placer. Toute la difficulté pour le négociateur français sera de bien montrer qu'il a toujours prévu une place pour ses mots.

## SE FOCALISER EXCLUSIVEMENT SUR LES RESULTATS

Après avoir abordé en détail l'idéalisme des Français, trop prompts au goût des Britanniques, à croire qu'une idée nouvelle peut résoudre un problème ancien et complexe, concentrons nous maintenant sur le pragmatisme proverbial des Britanniques.

Celui-ci peut se lire à travers le traitement dans la presse des émeutes de 2011. Le Royaume-Uni a en effet connu durant l'été 2011 une vague d'émeutes dans les banlieues des grandes villes tout à fait comparable à celles qu'avait connues la France en 2005. La discussion en France avait essentiellement tourné autour des causes sociales des émeutes et des moyens de prévention de nouvelles émeutes (tant par la formation et l'éducation que par la présence policière). Le philosophe conservateur, et souvent qualifié de réactionnaire, Alain Finkielkraut s'était d'ailleurs indigné de ce traitement : « Au lieu d'être outragés par le scandale des écoles incendiées, on pontifie sur le désespoir des incendiaires. Au lieu d'entendre ce qu'ils disent – «Nique ta mère !», «Nique la police !», «Nique l'Etat !» –, on les écoute, c'est-à-dire que l'on convertit leurs appels à la haine en appels à l'aide et la vandalisation des établissements scolaires en demande d'éducation »<sup>61</sup>.

<sup>61</sup> Finkielkraut, Alain. *L'illégitimité de la haine*. Le Figaro, 15 novembre 2005.

Au Royaume-Uni, six ans plus tard, la presse et le gouvernement ont certes abordé les causes des émeutes mais ont surtout mis un point d'honneur à annoncer que ces derniers seraient bien punis, allant jusqu'à accorder de nouveaux pouvoirs aux autorités locales, les autorisant à expulser leurs habitants qui auraient été arrêtés pour des actes liés aux émeutes.<sup>62</sup> Le pragmatisme britannique c'est donc cela : on n'empêche pas une action simplement en agissant sur ces causes mais surtout en s'assurant que ses conséquences ne sont pas souhaitables. On ne retient donc de l'action que son résultat.

Comment le négociateur doit-il prendre en compte cette caractéristique de son interlocuteur? En ayant conscience à tout moment que seul le résultat compte. Peu importe la justification d'une action ou la description des moyens à mettre en œuvre, on ne pourra obtenir l'adhésion de son interlocuteur qu'en parlant en termes de résultats. Pour les Britanniques en effet, une action se manifeste bien plus par ses conséquences que par le fait d'admettre qu'elle est nécessaire ou de mettre en place les moyens nécessaires à sa réalisation, comme le montre l'exemple des émeutes.

Cette focalisation sur le résultat sans prendre en compte la justification ou les moyens mis en place se comprend très bien à travers l'exemple de l'empire colonial britannique. L'aventure coloniale commence en effet pour les Britanniques dès 1583 avec la fondation de colonies à Terre Neuve et en Caroline du Nord. Mais c'est surtout entre 1815 et 1914 que l'Empire connaîtra une expansion fantastique notamment en Afrique et en Asie du Sud-est. Ainsi durant cette période 26 millions de km<sup>2</sup> seront rattachés à la couronne, portant l'étendue totale de l'Empire à près de 30 millions de km<sup>2</sup> soit un quart des terres émergées.

Cette expansion ne s'est évidemment pas faite sans sacrifices énormes tant financiers qu'humains. En effet, nombreux furent les conflits entre puissances coloniales, comme la guerre de sept ans que nous avons déjà évoquée, mais aussi les rébellions autochtones comme celle des cipayes en Inde ou encore les guerres contre les Etats locaux comme la guerre de l'opium en Chine. Pourtant la question de la justification de ces sacrifices ne semble jamais s'être posée. Ainsi en 1883 lors John Robert Seeley, professeur d'histoire à l'université de Cambridge écrira : « Nous semblons, en réalité avoir conquis et peuplé la moitié du monde comme par inadvertance. »<sup>63</sup> Cette inadvertance et surtout le fait qu'elle soit entièrement assumée montre bien à quel point les questions de la justification ou de la qualité des moyens mis en place ont eu peu d'écho pendant les trois siècles d'expansion coloniale qui avaient précédé.

A titre de comparaison, quelques années plus tard, Jules Ferry déclarera à la tribune en 1885 que les « races supérieures ont le devoir de coloniser les races inférieures ». Quand bien même il ne s'agirait que d'un prétexte, la question de la justification du colonialisme français semblait alors suffisamment importante pour que cet ancien chef du gouvernement fasse une telle déclaration. Espagnols et Portugais quant à eux ont toujours apporté une justification religieuse à leur expansion coloniale.

Mais cette inadvertance des Britanniques s'est aussi traduite par des formes très diverses de colonisation qui ont existé simultanément, sans qu'une semble privilégiée sur les autres. L'exemple de la Compagnie des Indes Orientales est bien évidemment le premier qui vient à l'esprit. A l'origine, en 1617, celle-ci n'était censée être qu'un opérateur commercial entre l'Angleterre et le sous continent indien. Pourtant, avec le déclin du pouvoir autochtone et la

---

<sup>62</sup> UK riots : We will make criminals suffer say MPs. The Telegraph. 11 août 2011

<sup>63</sup> Seeley, John Robert. The expansion of England (1883)

défaite française de la guerre de sept ans, cette compagnie commerciale, appuyée sur l'armée britannique acquit progressivement au cours du XVIII<sup>ème</sup> siècle le pouvoir militaire et politique sur l'Inde, soit directement soit par l'intermédiaire de personnalités locales qui lui étaient soumises. Il fallut attendre 1857 et la révolte des cipayes, ces soldats indiens sous commandement britannique, qui dura six mois, pour que Londres prenne formellement le contrôle de ce « joyau de la couronne » qu'était devenu l'Inde.

Pendant un siècle, le territoire le plus important de l'Empire Britannique a donc été sous le contrôle d'une compagnie privée sur laquelle le gouvernement n'exerçait qu'un contrôle indirect puisqu'il n'en détenait aucune part. Cette forme de colonialisme sans contrôle direct a d'ailleurs pu se retrouver à d'autres endroits du globe dans ce que les historiens ont qualifié d'empire informel.

Nous avons déjà évoqué l'ampleur de l'influence de la pensée britannique aujourd'hui, bien au delà des frontières de son ancien empire. Mais celle-ci est loin d'être récente et les historiens qualifieront d'empire informel, les territoires qui n'étaient pas officiellement sous le contrôle de Londres mais où l'influence économique, stratégique ou politique des Britanniques est telle qu'on ne peut les considérer comme indépendant. L'Inde par exemple est passée en 1857 de l'empire informel à l'empire formel mais ce phénomène a existé en de nombreux autres endroits du globe.

Comme l'expliquent les historiens John Gallagher and Ronald Robinson, « ce n'est que quand la classe politique des nouvelles régions ne parvenaient pas à fournir des conditions satisfaisantes pour l'intégration commerciale et stratégique (à l'Empire), et que leur faiblesse relative le permet que la force est utilisée »<sup>64</sup> pour satisfaire ces conditions.

Ainsi à une époque où la croissance de l'industrie britannique nécessitait de développer de nouveaux marchés outre-mer, le développement de l'empire informel fut significatif, notamment en Amérique latine. Dès 1810 par exemple, ce fut la marine britannique qui transporta jusqu'au Brésil la famille royale portugaise qui fuyait Napoléon. Le représentant britannique ne les quitta pas avant d'avoir obtenu un traité permettant aux importations en provenance du Royaume-Uni de bénéficier de droits de douanes moins élevés que ceux en provenance...du Portugal! Plus tard la reconnaissance de l'indépendance du Mexique, de l'Argentine ou de la Colombie prit la forme de traités commerciaux et de concessions généreuses comme celle qui permit à des entreprises britanniques de financer, construire et opérer les chemins de fer brésiliens. Pour avoir une idée de l'ampleur du phénomène, en 1913, l'Amérique latine, bien que ne faisant pas partie de l'empire colonial britannique représentait un quart de l'ensemble des investissements du Royaume-Uni vers le reste du monde.<sup>65</sup>

Il semble donc que le pragmatisme puisse s'interpréter de la façon suivante: peu importe pourquoi, peu importe comment, du moment que cela fonctionne. Cette façon de penser qui semble avoir régi le développement de l'empire colonial britannique a pu être utile lors de plusieurs négociations avec les Britanniques. A titre d'exemple nous développerons un cas tiré du cadre européen, celui du fameux chèque britannique.

Ce que l'Union européenne appelle officiellement la « correction britannique » consiste à rembourser au Royaume-Uni les deux tiers de sa contribution nette, c'est à dire de la différence

---

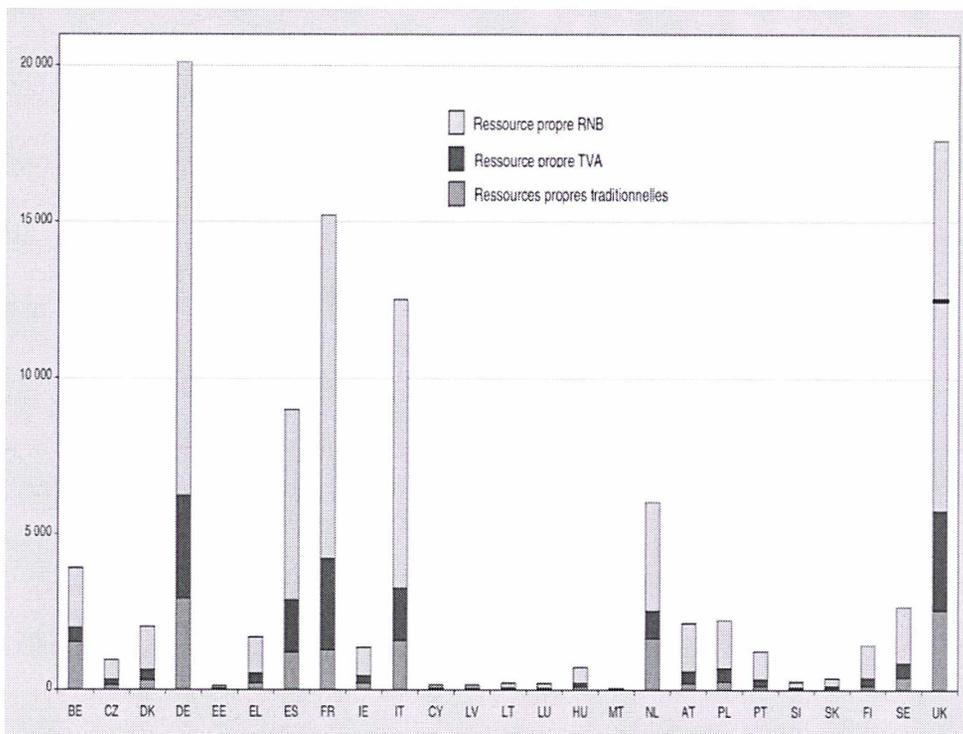
<sup>64</sup> Gallagher, John & Robinson, Ronald. *The Imperialism of Free Trade*. The Economic History Review, Second series, Vol. VI, no. 1, 1953

<sup>65</sup> Rippy, J. F. *British Investments in Latin America, end of 1913*, Inter-American Economic Affairs, V, 91. 1951

entre ce que le pays paye à l'Union et ce qu'il en reçoit. Plus précisément, les ressources de l'UE sont de trois natures:

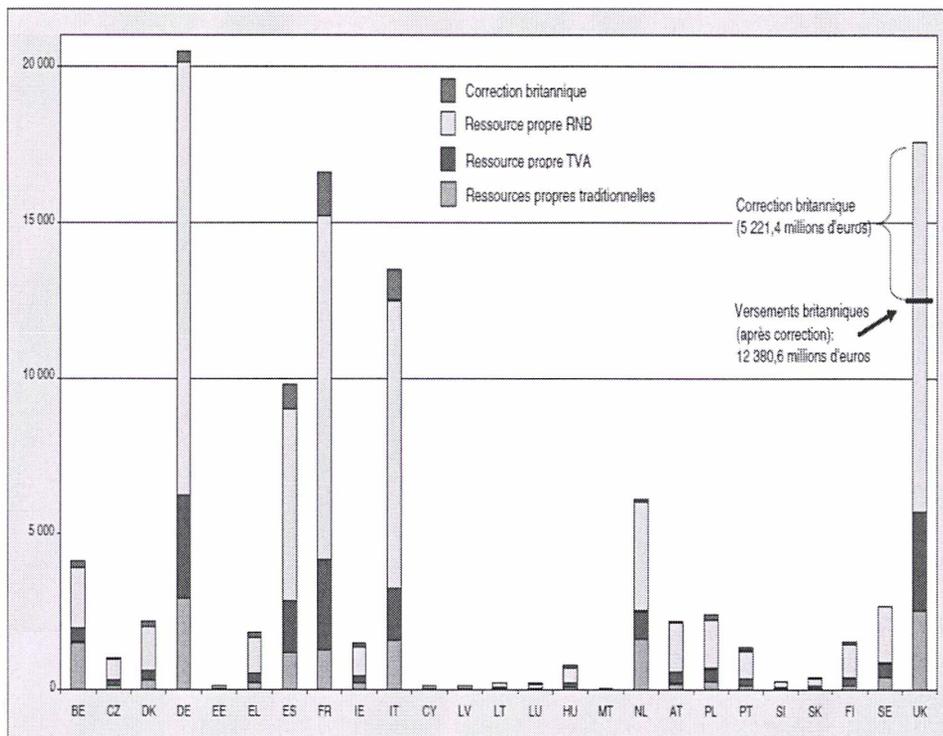
- les ressources propres dites traditionnelles qui comportent essentiellement les droits de douane perçus par les pays sur les importations et dont ils reversent 75% à l'UE
- la ressource propre fondée sur la TVA. Il s'agit d'un taux de pourcentage uniforme qui est appliqué à l'assiette TVA harmonisée de chaque État membre
- la ressource RNB : Il s'agit d'un taux de pourcentage uniforme appliqué au Revenu National Brut de chaque État membre afin d'équilibrer le budget de l'Union.

Le Royaume-Uni, par sa taille et ses liens forts avec le reste du monde (qui génèrent des droits de douane) est historiquement l'un des contributeurs les plus importants mais reçoit peu de l'Union notamment au titre de la PAC puisque la taille de son secteur agricole est réduite. Au calcul du budget précédent s'ajoute donc une étape qui consiste à rembourser aux Royaume-Uni 66% de sa contribution nette en faisant payer cette somme aux autres États Européens, en proportion de leur RNB. Certains pays dont l'Allemagne ayant obtenu des plafonnements de leur participation au financement de la contribution britannique, c'est la France qui en est le premier financeur. A titre d'exemple, en 2006, la France a contribué pour 19 milliards d'euros au budget de l'union dont 823 millions (4,3%) pour le seul chèque britannique.



Contributions nationales des États membres de l'Union européenne hors chèque Britannique (2006, en millions d'euros)<sup>66</sup>

<sup>66</sup> Source : *Les Finances publiques de l'Union européenne, quatrième édition*. Commission européenne.



Contributions nationales des États membres de l'Union européenne (2006, en millions d'euros)

Pour le négociateur français, il est très intéressant de comprendre le processus qui a mené à la création de cette exception, qui n'est jamais accompagnée d'aucune justification et fait d'ailleurs d'objet d'âpres débats à chaque renégociation du budget de l'Union.

Dans les années 80, la principale objection à la politique européenne en Grande Bretagne portait sur la politique agricole commune (PAC). Ce secteur était en effet peu important outre Manche et concentré sur des activités moins généreusement rémunérées par la PAC comme l'élevage ovin. A cette époque où l'agriculture représentait 70% du budget de la Communauté européenne ses faibles revenus liés à la PAC faisaient du Royaume-Uni le plus important contributeur net par tête.<sup>67</sup>

A cela s'ajoute un rejet idéologique de cette politique protectionniste par Margaret Thatcher fervente défenseuse du marché libre et de la concurrence. « Dispendieuse », « Extravagante », la dame de fer ne mâchait pas ses mots à propos de cette politique dont elle aurait souhaité se débarrasser et dont certains estiment qu'elle n'aurait pas eu sa place dans la Communauté si le Royaume-Uni avait été un Etat fondateur.<sup>68</sup> C'est la fameuse période du « *I want my money back* » marquée par un blocage de l'intégration européenne.

<sup>67</sup> Moravcsik, Andrew. *Negotiating the Single European Act: national interests and conventional statecraft in the European Community*. 1991

<sup>68</sup> Evans, Eric. *Thatcher and Thatcherism*

Cet exemple nous semble donc très éclairant et utile au négociateur français par la façon dont ce conflit s'est résolu uniquement en se préoccupant du résultat (la contribution nette du Royaume-Uni), faisant passer au second plan les causes (un rééquilibrage de la PAC) ou les moyens (on aurait pu rechercher un versement qui ressemble moins à du favoritisme et serait par conséquent moins sujet à débat dans l'avenir, par exemple une autre politique de subvention très favorable au Royaume-Uni comme l'avait évoqué le prédécesseur de Mme Thatcher, James Callaghan).

En effet lors du Conseil européen de Bruxelles, en mars 1984, un consensus visant à réduire les dépenses agricoles dans l'avenir avait échoué faute d'accord sur le montant du rabais sonnante et trébuchant accordé au Royaume-Uni dans les années suivantes. Il fallut attendre le Conseil de Fontainebleau, en juin de la même année pour que naisse la « correction britannique » telle qu'on la connaît aujourd'hui, sans révision profonde de la PAC. Durant ce sommet d'ailleurs, Margaret Thatcher tentera en vain de faire monter les enchères en se tournant vers ceux qu'elle croit ses alliés : les Allemands qui étaient à l'époque les seuls autres contributeurs nets au budget de la Communauté. « Elle a dû s'incliner quand elle a vu qu'elle ne pouvait opposer la France à l'Allemagne » déclarera François Mitterrand.<sup>69</sup>

A l'heure actuelle, où la PAC ne représente « plus que » 40% du budget de l'UE, les oppositions franco-britanniques sur le budget de l'UE sont souvent caricaturées par la formule « ma PAC contre ton chèque ». La question de la modification de la correction britannique se pose, par exemple pour exclure du calcul de la contribution nette les secteurs comme la recherche et l'innovation, dont le Royaume-Uni souhaite faire des axes majeurs de la politique européenne. C'est d'ailleurs ce qui a été fait pour les coûts engendrés par la politique de l'élargissement.

A cette suggestion un Britannique nous a répondu comme on pouvait s'y attendre c'est à dire en parlant de résultats et pas de causes ou de moyens. « Pour l'instant la contribution nette du Royaume-Uni rapportée au PIB est comparable à celle de la France qui a un poids économique et démographique très proche. Tant qu'il n'y aura pas de changement majeur dans le budget qui bouleverse cet équilibre, il n'y a pas de raison de modifier le système de calcul du rabais »

## BILAN

Ce que nous avons mis en évidence dans cette partie ce sont deux ressorts de la vision britanniques qui sont loin d'être évidents pour le négociateur français : s'inscrire dans la continuité et le respect de la tradition plutôt que d'amener sur la table une idée trop abstraite ou qui n'a pas suffisamment fait ses preuves, et ne parler qu'en termes de résultat, les considérations de justification ne venant qu'au second plan. On pourrait regrouper ces deux axes en caricaturant un peu par la formule suivante : mieux vaut un système mal pensé qui fonctionne qu'un système bien pensé qui risque de ne pas fonctionner. Pour illustrer cet adage nous finirons cette partie par décrire le problème de la *West Lothian Question*.

Depuis 1999, et la création d'un parlement en Ecosse, suivie plus tard par le Pays de Galles et l'Irlande du Nord, de nombreux sujets de politiques publiques, notamment l'éducation et la santé ont été décentralisés dans ce qu'on a appelé la Devolution. Comme aucun

---

<sup>69</sup> Védrine, Hubert. *Les mondes de François Mitterrand*. 1996

parlement d'Angleterre n'a été créé par symétrie, le parlement du Royaume-Uni est celui qui prend les décisions concernant l'Angleterre.

Dès 1977 alors que la Devolution était à l'ordre du jour, un membre du parlement n'a pas manqué de souligner l'absurdité du fait que les membres écossais du parlement du Royaume-Uni aient le droit de participer à des décisions sur l'éducation en Angleterre sans que les députés anglais puissent participer à de telles décisions pour l'Ecosse.

Bien que ce problème ait été soulevé il y a longtemps, la Devolution s'est faite sans en tenir compte mais il faudra attendre septembre 2011 soit 34 ans après que la question a été soulevée, pour que le gouvernement mette en place une commission de réflexion sur le sujet, timing qui semble correspondre avec la montée depuis le milieu des années 2000 dans la population anglaise (84% de celle du Royaume-Uni) du sentiment que les lois concernant l'Angleterre devraient être votées par des Anglais mais aussi peut être que l'Ecosse reçoit une part trop importante de la dépense publique du royaume (opinion partagée par 46% des Anglais).<sup>70</sup>

On le voit bien, au regard de ce cas, les Britanniques ont préféré une solution asymétrique à l'introduction d'un gouvernement anglais et s'en sont peu plaint tant que la situation économique faisait qu'il n'y avait pas de mécontents.

---

<sup>70</sup> *The dog that finally barked: England as an emerging political community*. Institute for Public Policy Research. 2012

## **QUATRIEME PARTIE : DERNIERS CONSTATS ET CONSEILS A L'USAGE DU NEGOCIATEUR**

Le Britannique est pragmatique, le Français idéaliste. C'est sur ce cliché en forme de constat que nous avons débuté notre troisième partie. Partie où nous avons expliqué la genèse de ce stéréotype en traitant par une approche historique et culturelle les deux différences clés entre Français et Britanniques en termes d'usage de la raison et de culture du résultat.

Dans cette dernière partie, nous allons maintenant aborder le cœur même des négociations. Celle-ci sera différente des précédentes dans le sens où elle s'appuiera essentiellement sur les sentiments de personnes que nous avons rencontrées au cours de notre travail, qu'ils soient journalistes, hommes politiques, diplomates, fonctionnaires – français, britanniques ou encore européens – ou encore universitaires.

Après être revenus sur les différences fondatrices entre Français et Britanniques évoquées dans la troisième partie mais cette fois appliquées plus directement aux négociations, nous approfondirons le portrait-robot du « négociateur britannique type » en soulignant ses qualités et faiblesses telles qu'elles nous ont été présentées par nos différents interlocuteurs. Nous terminerons alors cette partie par quelques conseils et constats à l'usage des négociateurs français.

### DEFENSE DES INTERETS MATERIELS CONTRE GRANDEUR DE LA FRANCE

Auditionné à la chambre des Lords<sup>71</sup>, l'ambassadeur de la France auprès du Royaume-Uni en poste lors des négociations des accords militaires de Lancaster House, sur lesquels nous reviendrons, M. Gourdault-Montagne déclarait que les Britanniques avaient demandé avant toute chose à leurs interlocuteurs français « d'être pragmatiques, et non hyperboliques ». Et pour un Britannique, être pragmatique, c'est avant toutes choses éviter à tout prix de sombrer dans le symbolique. Ainsi, les accords de Lancaster House prévirent la création de forces interopérables mais à aucun moment il ne fut question de la création d'une brigade franco-britannique sur le modèle de la brigade franco-allemande. Là-encore, l'audition de M. Gourdault-Montagne est éclairante puisqu'il souligne « qu'il ne fallait pas suivre le modèle de la brigade franco-allemande, qui n'a jamais été déployée et qui est utile avant tout pour l'entraînement et la symbolique politique ».

Lorsque l'on négocie avec les Britanniques, il est donc inutile de chercher la symbolique. Mais il est également vain de multiplier les grandes déclarations d'intentions et de fonder son discours sur de grandes idées, de grands principes. Nombreux sont nos interlocuteurs britanniques à avoir raillé les « *grand gestures* » des Français. De même, Margaret Thatcher

---

<sup>71</sup> *Inquiry on British-French defence relations, audition de son excellence M. Gourdault-Montagne et du contre-amiral de Coriolis*  
House of Lords, 10 février 2011

méprisait dans ses mémoires « le président Mitterrand et le chancelier Kohl, qui étaient plus intéressés par une politique de puissance et de grands gestes que par les aspects concrets... ». Ce à quoi Jean-Louis Thiériot, auteur d'une biographie de la dame de fer, ajoutait : « Elle n'a pas de vision, que des intérêts, à court ou long terme. »<sup>72</sup>

Pourquoi cette notion d'intérêt, prêtée par Jean-Louis Thiériot à Margaret Thatcher comme une particularité ? Après tout, mener une négociation ne serait-ce pas avant toutes choses vouloir défendre ses intérêts nationaux ? Certes, mais ces intérêts peuvent être de plusieurs natures : purement économiques ou matériels, stratégiques, géopolitiques, en termes d'image de son pays dans le monde ou d'image perçue de son pays par sa propre population. Dans cette perspective, les Britanniques auraient donc simplement une manière différente des Français de déterminer leurs intérêts, accordant une place plus importante aux aspects matériels ou stratégiques et moins importante aux notions d'image.

Dans le cadre de la construction européenne, cette différence a été identifiée et théorisée par Thierry Chopin de la fondation Robert Schuman. Il distingue ainsi quatre voies différentes ayant conduit les pays européens à accepter l'intégration au sein de l'Union européenne. Il emprunte tout d'abord à Zbigniew Brzezinski, ancien conseiller à la sécurité nationale de Jimmy Carter les termes de « *réincarnation* » et de « *rédemption* » pour désigner les motivations respectives de la France et de l'Allemagne. Une France qui veut faire de l'Europe une France en plus grande et plus puissante et une Allemagne qui se cache derrière l'Europe pour faire oublier le III<sup>ème</sup> Reich. Il y ajoute également les termes de « *sublimation* », pour décrire notamment les anciennes démocraties populaires de l'Est ou les anciennes dictatures du Sud de l'Europe et d' « *optimisation* » pour le Royaume-Uni.

Jacques Delors nous affirmait ainsi qu' « il n'y a pas une négociation européenne ou même une visite internationale qui ne soit pas marquée sous le sceau de la vocation de la France et de sa grandeur ». De même, lorsque Philippe Séguin, le 5 mai 1992, défend le « non » au traité de Maastricht devant l'Assemblée nationale, il ne critique pas les résultats concrets de l'Europe. Ce qu'il attaque, c'est le fait que l'Europe qui est en train de se construire soit, selon lui, contraire aux valeurs fondatrices de la République française, celle de la Révolution : « L'Europe qu'on nous propose n'est ni libre, ni juste, ni efficace. Elle enterre la conception de la souveraineté nationale et les grands principes issus de la Révolution : 1992 est littéralement l'anti-1789. Beau cadeau d'anniversaire que lui font, pour ses 200 ans, les pharisiens de cette République qu'ils encensent dans leurs discours et risquent de ruiner par leurs actes ! ». Pour le négociateur français, l'intérêt national à défendre sera donc prioritairement défini en fonction de grands principes et d'une certaine idée de la France car comme l'écrivait Charles de Gaulle dans ses mémoires, « la France ne peut être la France sans la grandeur ». Parmi ces grands principes à suivre, la toute puissance de la raison est un point central, notamment lorsqu'il s'agira de juger des aspects organisationnels.

Pour ce qui est du côté britannique, la détermination des intérêts est tout autre. Un article de *The Economist* en date du 12 avril dernier<sup>73</sup> est en ce sens assez révélateur sur la relation entre les Britanniques et l'Europe. Il y est notamment mentionné : « La participation de la Grande-Bretagne à l'UE n'est pas une affaire de cœur mais bien un exercice de comptabilité,

---

<sup>72</sup> Thiériot, Jean-Louis. *Thatcher De l'épicerie à la Chambre des Lords*, page 381

<sup>73</sup> *Cutty Sark Britain*, *The Economist*, 12 février 2012

dans lequel les avantages économiques (et notamment la participation au marché commun) doivent être mis en balance avec les coûts d'une régulation excessive, de la perte de souveraineté et d'argent du contribuable alimentant le budget européen ». Cela renvoie donc bien à une logique d'optimisation comme le présente Thierry Chopin : il ne s'agit pas de s'interroger sur l'image du Royaume-Uni ou la cohérence entre les valeurs britanniques et celles de l'Union. La participation britannique au projet européen est avant toute chose motivée par le fait qu'il était devenu un non-sens économique de ne pas y participer.

Nous pouvons également citer les célèbres propos de Lord Palmerston qui sont symptomatiques de l'importance de la défense des intérêts matériels par les négociateurs britanniques. Deux fois premier Ministre sous le règne de la reine Victoria, il déclarait ainsi devant la Chambre des Communes en 1848<sup>74</sup> : « Nous n'avons pas d'alliés éternels et nous n'avons pas d'ennemis perpétuels. Nos intérêts sont éternels et permanents, et ce sont ces intérêts qu'il est de notre devoir de suivre. Chaque ministre britannique devra placer les intérêts de l'Angleterre au centre de sa politique ». Ce même Palmerston affirmait également : « Je soutiens que la réelle politique de l'Angleterre est d'être la championne de la justice et du droit : poursuivant ce but avec modération et prudence, pas de devenir les Don Quichotte du monde ». Cette seconde citation marque donc clairement que les Britanniques peuvent orienter leur politique en fonction de grands principes, mais il sera toujours nécessaire de mettre en balance avec des intérêts plus concrets dans le même temps. C'est ce que Lord Palmerston qualifiait de modération et de prudence.

Cette idée de Britanniques focalisés sur leurs intérêts matériels a été très tôt intégrée dans l'image des Britanniques en France. Ainsi, les historiens Robert et Isabelle Tombs soulignent que lors de la guerre des Boers, menée par les Britanniques pour prendre le contrôle de l'Afrique du Sud au début du XX<sup>ème</sup> siècle, « l'Opinion [française], dans son immense majorité, pensait que la guerre était due "aux intérêts insatiables des marchands d'or de la City". Cela venait confirmer l'idée selon laquelle "seul l'intérêt financier compte pour un Anglais" »<sup>75</sup>

La différence est donc nette entre des Français pour qui la défense passe en premier lieu par la défense d'une certaine idée de la France, symbolisée notamment par le culte de la Raison et des grands principes de la Révolution, et des Britanniques pour qui les intérêts sont avant tout matériels. Par conséquent, les premiers auront une vision très macroscopique des choses, tandis que les seconds privilégieront une analyse beaucoup plus fine de la situation pour pouvoir déterminer si leurs intérêts matériels sont ou non respectés. Corollaire de ce constat, la position française est sans doute plus lisible que la position britannique qui peut changer au gré de ses intérêts, ce qui explique sans doute en partie la genèse de la notion de « perfide Albion ».

On peut également noter que la place faite à la raison est radicalement différente. Pour les Français, la raison peut être une fin, pour les Britanniques, elle ne sera jamais plus qu'un moyen.

Cette différence dans la détermination des intérêts entre ces deux nations est source d'incompréhension mutuelle. D'une part du fait que les préoccupations des négociateurs sont différentes et le Britannique s'interrogera sur les « grands gestes » de son homologue français.

---

<sup>74</sup> Cité dans *Realism in British Foreign Policy*, Edward Heath

<sup>75</sup> Tombs, Robert et Isabelle *France et Royaume-Uni, des ennemis intimes*

D'autre part, cela aura également un impact sur le timing de la négociation et sur la construction de l'argumentaire. En effet, des interlocuteurs britanniques ont relevé une différence fondamentale entre leur approche et l'approche française avec une opposition entre le top-down à la française et le bottom-up britannique.

Ainsi, les Français déclinent une idée générale en détails particuliers, ce qui fait que lorsqu'une proposition française n'a pas été suffisamment travaillée et mûrie, elle ne reste qu'au stade du concept dont les conséquences et implications n'ont pas été totalement appréciées. L'autre écueil possible est que les Français considèrent qu'une proposition s'appuyant soit sur des arguments raisonnables soit sur de grands principes universels se suffise à elle-même. Ainsi, ils penseront qu'il ne sera pas nécessaire de la défendre ardemment puisqu'elle s'imposera par elle-même.

A l'inverse, les Britanniques se penchent en premier lieu sur les conséquences de leur idée et si celle-ci est conforme à leurs intérêts alors ils l'appuient sur un concept de manière à renforcer leur proposition. L'habileté du négociateur français reposera alors dans sa capacité à déceler la visée première du négociateur britannique derrière un concept qui sera souvent irréprochable.

On peut par exemple citer l'exemple de l'attribution de la ville-hôte des Jeux olympiques de 2012 sur lequel nous avons mentionné dans la deuxième partie l'importance capitale du lobbying britannique dans la victoire de Londres. Il y a également un deuxième point qui a sans doute fait la différence : c'est la manière avec laquelle la délégation britannique a réussi à incarner l'esprit olympique.

Pour caricaturer, on pourrait dire que la candidature parisienne a été focalisée sur des arguments raisonnables. Il s'agissait de construire le dossier le plus solide possible, et qu'ainsi il s'imposerait aux membres du CIO comme le meilleur et ainsi serait retenu. De leur côté, les Britanniques ont proposé un dossier supposé moins complet, avec notamment une faiblesse potentielle concernant la qualité des transports en commun. Cependant, ils ont compris que la candidature de Londres devait parler du CIO et non d'eux ; ou plus exactement qu'ils pourraient faire progresser la philosophie, l'esprit, les émotions propres au mouvement olympique, plutôt que de s'en tenir à Londres, à son infrastructure et à ce genre de chose. Cela semble avoir été assimilé par les Français, ainsi le slogan pour la candidature d'Annecy en 2018 est « La neige, la glace et vous ».<sup>76</sup>

Par ailleurs, dans le cadre de l'Union européenne, les Britanniques semblent très à l'aise avec les grandes déclarations d'intentions sur l'innovation, la compétitivité ou sur la croissance par exemple. Mais c'est souvent avec une arrière pensée. En février dernier, David Cameron envoyait ainsi avec onze autres chefs d'Etats une lettre à Herman Van Rompuy et José Manuel Barroso focalisée sur de grands principes : croissance, modernisation de l'économie, compétitivité. Derrière cette déclaration sans lendemains, il semble surtout que le Royaume-Uni voulait se replacer au centre du débat européen après la sortie ratée au conseil européen de décembre 2011.

---

<sup>76</sup> *Annecy 2018, la victoire passe par le lobbying*, slate.fr, 28 février 2011

## PORTRAIT-ROBOT DU NEGOCIATEUR TYPE BRITANNIQUE

Le négociateur britannique, tel qu'il nous a été présenté lors des différents entretiens que nous avons pu effectuer dans le cadre de ce mémoire, fonde sa redoutable efficacité sur un triptyque créativité, souplesse et écoute.

La créativité renvoie à la première partie de la citation de Tony Blair que nous n'avions pas exploitée dans notre chapitre sur l'influence britannique. Selon lui, la qualité première d'un négociateur serait d'être « immensément créatif, prêt à mener la réflexion hors des sentiers battus ». Cette créativité pourrait paraître à première vue contradictoire avec l'impératif britannique de perpétuation de la tradition tel qu'il a pu être présenté dans la partie précédente. Mais, la créativité britannique est loin d'être incompatible avec la volonté de s'inscrire dans l'existant. Bien au contraire, puisqu'il est absolument nécessaire aux Britanniques d'être suffisamment créatifs pour trouver des compromis entre leur modèle et ce que veut imposer l'autre partie.

Comme exemple de cet impératif, on peut citer le cas des négociations précédant l'entrée du Royaume-Uni dans la Communauté Economique Européenne en 1973. Il était en effet nécessaire aux Britanniques de remplir un certain nombre de conditions pour pouvoir intégrer la CEE. L'enjeu pour eux était donc de trouver des terrains de compromis pour ménager certains aspects constitutifs de leur identité tout en remplissant les critères d'intégration. Ainsi, les Britanniques veillèrent notamment à préserver le commerce qu'ils entretenaient avec leurs anciennes colonies rassemblées au sein du Commonwealth des nations. Les Britanniques étant notamment habitués à importer massivement des produits alimentaires tels que le sucre des Caraïbes ou encore l'agneau et le beurre de Nouvelle-Zélande.

Cet impératif était à l'opposé de ce qui était souhaité par l'Europe au début de sa construction qui se voulait une union douanière – c'est-à-dire qu'elle imposait des droits de douanes forts aux frontières de la Communauté tout en promouvant le libre-échange à l'intérieur. Il fallait donc trouver une issue à ce problème qui paraissaient comme irréductible et comme l'écrivent non sans une pointe ironie Isabelle et Robert Tombs, « les diplomates, conduits par l'infatigable Heath, faisaient preuve d'une ingéniosité sans fin pour arriver à la quadrature du cercle sur le sucre, la banane, l'agneau et l'ananas en boîte »

Ainsi, lorsque l'on loue la créativité des négociateurs britanniques, il ne faut pas s'imaginer que ces derniers soient habitués à produire des idées ou propositions motivés par des concepts révolutionnaires. Il s'agit plutôt d'une extraordinaire faculté d'optimiser sous contrainte leur intérêt. Le négociateur britannique mobilise sa raison pour modéliser, pour évaluer la conséquence d'une évolution à la marge de différents facteurs. Il en détermine les points sur lequel il est nécessaire d'appuyer ou possible de céder lors des négociations.

S'il devait s'équiper d'une unique carte, le négociateur britannique choisirait sans doute celle dans l'échelle serait la plus grande. Il serait ainsi capable d'optimiser sa route dans les moindres détails. Mais s'il se trouve malencontreusement en terrain inconnu, il serait complètement perdu.

Cette créativité est associée à une très grande souplesse. Cette souplesse était un point clé mentionné par Edmund Burke tel que nous l'avons présenté précédemment puisqu'il est impératif d'être capable d'évoluer pour avoir les moyens d'assurer sa pérennité. De même, le

droit britannique, sous forme de *Common Law*, est remarquable par sa capacité d'évolution du fait qu'il laisse une grande part d'interprétation et n'est jamais figé.

Le préalable nécessaire pour atteindre cette souplesse apparente est la capacité des Britanniques à prendre position très rapidement. Pour être souple dans une négociation, il est ainsi nécessaire d'avoir un circuit de prise de décision qui soit le plus rapide possible. C'est un point sur lequel nos contacts ont tout particulièrement appuyé.

Cette rapidité tient notamment au fait que les Britanniques disposent d'une administration centrale forte et hiérarchisée comme dans le modèle français. Il ne faut donc que quelques heures aux Britanniques pour prendre une décision avec la possibilité d'obtenir un arbitrage, du premier Ministre si nécessaire. C'est une situation comparable à l'exemple français mais beaucoup plus rapide et efficace que le modèle allemand qui nécessite de nombreux compromis entre le gouvernement, les Länder, les chambres parlementaires, ...

Sur le ton de la plaisanterie, un de nos contacts nous affirmait ainsi que le temps nécessaire pour obtenir un arbitrage se comptait ainsi en mois pour les Allemands tandis qu'il se comptait en heures ou au pire en journées pour les Britanniques et les Français.

Il faut ajouter à cette rapidité à prendre une décision, la capacité d'obtention d'information des Britanniques, capables d'être tenus informés dès les stades préparatoires d'une décision dans les instances internationales. Cela leur permet de prendre de l'avance et de déterminer très tôt leur position, ce qui accentue *in fine* le ressenti de rapidité par leurs interlocuteurs.

Cette rapidité s'exprime également dans les documents tels qu'ils sont produits par les Britanniques que ce soient des argumentaires, des documents préparatoires à des négociations, ... Pour que l'efficacité soit maximale, l'essentiel est résumé en quelques *bullet points*. Gage de concision et de rapidité, mais c'est également le risque pour le négociateur britannique d'être un peu perdu lorsque le sujet déborde au-delà du débat initial.

Pour finir ce portrait du négociateur type britannique, il est nécessaire de souligner leur capacité d'écoute. Ainsi, Tony Blair affirmait : « j'ai constaté [...] à quel point écouter est aussi important que parler. Savoir se taire est vital et c'est encore plus vrai en politique. [...] Une réunion est réussie quand vous avez écouté plus que vous n'avez parlé ».

Savoir écouter c'est d'abord et avant toutes choses donner son point de vue de manière parcimonieuse pour appuyer là où la position défendue devra être inflexible. Ecouter c'est également laisser l'autre (ou les autres) se découvrir pour assimiler les points sur lequel il est sensible. Cela permet de déterminer les points sur lesquels ils ne voudront pas transiger ou à l'inverse un compromis est possible. En cas de discussions multilatérales, cela permettra également de déterminer avec qui faire alliance, et sur quels points. Une nouvelle citation de Tony Blair résume bien cette volonté. Il décrit sa préparation d'un sommet européen de la sorte : « Ma stratégie : faire d'Angela Merkel une alliée et, en cas de succès, partager avec elle le mérite - ce qui pourrait l'asseoir dans ses fonctions de chancelière et la mettre dans de bonnes dispositions-, faire bouger les Espagnols et les Italiens, soutenir les Polonais, négocier avec les Français. Puis, dans les dernières minutes, quand tous veulent parvenir à un accord afin de rentrer chez eux, glisser sa propre pièce du puzzle. »

Cette attente de la dernière minute pour avancer ses pions et emporter la décision n'est pas sans rappeler ce que décrivait une de ses prédécesseurs, Margaret Thatcher. Elle confiait

ainsi dans ses mémoires que sa plus grande alliée lors du sommet européen qui lança sa campagne sur le thème de « *I want my money back* », fut « l'heure avancée [...] ». Les conclusions sont faciles à tirer lorsque le temps presse et que les esprits sont chatouillés par la perspective de la grande cuisine française et des bons crus ».

## LES IMPERATIFS DU NEGOCIATEUR FRANÇAIS

### Discuter en termes d'intérêts

Conséquence du tropisme des Britanniques vers la défense de leurs intérêts matériels, il n'est pas nécessaire lors d'une négociation avec les Britanniques de commencer par de grands discours, d'en appeler à de grands principes ou encore à la primauté de la raison. Ce qui est important c'est dès le début des discussions, de poser l'intérêt qu'ont les deux parties à s'entendre. C'est le principe du « *win/win or no deal* ».

En se penchant sur le texte final des accords de Lancaster House, les intérêts de chacun ont été affichés, et ce dès l'introduction : « La République française et le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord [...], rappelant que leurs politiques étrangères et de défense reposent sur des intérêts, des valeurs et des responsabilités communs [et] gardant à l'esprit qu'ils n'envisagent pas de situation dans laquelle les intérêts vitaux de l'une des Parties pourraient être menacés sans que ceux de l'autre le soient aussi ».

### Cadrer le débat

Cet impératif de cadrer le débat prend deux formes. Tout d'abord, il est nécessaire de laisser les Britanniques présenter les points sur lesquels ils ne sont pas prêts à faire de compromis. Cela permettra à la fois aux interlocuteurs britanniques de se sentir en confiance mais également de les forcer à se découvrir. L'exemple de la négociation du traité de Lancaster House est ici encore très éclairant. En effet, ce traité prévoit une mise en commun de certaines innovations technologiques dans le domaine de la défense. Or les Britanniques n'ont accepté cet objectif que parce qu'ils avaient pu, dès le début des discussions, exclure certains projets de cette collaboration. Clarifier dès le début cette situation a donc permis de mettre tous les interlocuteurs à l'aise sachant que rien ne les gênait dans l'accord.

Par ailleurs, il est intéressant de penser à la forme de l'accord qui devra être trouvé. La souplesse chère aux Britanniques, illustrée notamment par le système de *Common Law* n'est pas forcément compatible avec la rigidité des traités. Il faut donc avant la négociation s'accorder sur le degré de contrainte de l'accord qui doit être trouvé. S'il n'est pas impératif de passer par un accord formel et explicite sur ses modalités, il peut être envisagé de passer simplement par un accord de principe, qui a plus de chance d'être accepté et peut-être en obtenant plus de concession de la part des Britanniques.

Garder à l'esprit que la définition des intérêts britanniques peut varier, et leur position avec

Nous avons déjà mentionné plus haut que le fait de centrer ses intérêts sur des aspects matériels instaurait une grande instabilité dans les relations avec le Royaume-Uni car ceux-ci évolueront beaucoup plus rapidement que la conformité à la raison ou à de grands principes.

Un de nos contacts nous avait ainsi dit très clairement en mars dernier que les accords de Lancaster House étaient une belle réussite diplomatique mais qu'ils ne survivraient pas à un changement des intérêts britanniques. Et l'avenir lui donna raison. En effet, un des points centraux des accords de Lancaster House était la création de forces interopérables notamment par la mise en commun de matériel. Dans ce cadre, un porte-avions qui est un matériel très coûteux et nécessitant de longues périodes de maintenance serait un candidat très intéressant pour cette mise en commun.

Les Britanniques en sont pour l'instant dépourvus – contrairement aux Français qui disposent du Charles de Gaulle – mais ont en projet la construction du porte-avion *Queen Elizabeth* d'ici à 2020. Afin d'assurer l'interopérabilité des forces franco-britanniques, il était prévu d'équiper ce porte-avions d'un système de catapultes et en conséquences choisir un modèle d'avions atterrissant et décollant à l'aide de ce système. Cela aurait permis ainsi aux Rafales français de se poser sur le pont du futur porte-avions britannique et aux futurs avions britanniques de se poser sur le Charles de Gaulle.

Or, en mai dernier, le gouvernement britannique a choisi un avion à décollage vertical, le F35-B. Le choix initial portait sur la version C de l'appareil, lancé par catapultes. Mais, les retards dans ce projet ont conduit le gouvernement britannique à opter finalement pour le F35-B, au détriment de l'interopérabilité donc de l'esprit des accords de Lancaster House. Philip Hammond, ministre de la Défense du Royaume-Uni, défendit en ces termes ce choix : « La décision concernant les porte-avions, prise en 2010, était légitime à l'époque, mais les faits ont changé et nous devons changer notre approche en conséquence ».<sup>77</sup>

Du point de vue britannique, cette décision est logique. Pour un Français elle l'est moins, comme le montre la réaction d'Etienne de Durand, expert auprès de l'Institut français des relations internationales : « c'est un autre rendez-vous manqué pour des raisons secondaires ».

Ne pas oublier que Westminster doit rester le lieu d'exercice du pouvoir

Comme évoqué dans la troisième partie, les Britanniques accordent une grande importance à la conservation du pouvoir et de la souveraineté par Westminster. C'est à leurs yeux indissociable de la défense de leur liberté et de la survie de leur société.

Ainsi, avant et après chaque conseil européen, le Premier ministre Britannique s'exprime devant le parlement, situation inimaginable en France. Il est donc nécessaire au négociateur français de tenir compte de cette situation. D'où l'importance, par exemple, de l'audition de l'ambassadeur de France devant la chambre de Lords lors de la négociation des accords de Lancaster House. Audition par laquelle nous avons débuté cette quatrième partie.

Il faudra cependant rester méfiant, des négociateurs français nous ayant indiqué que les Britanniques abusaient parfois de l'argument de Westminster pour refuser certains compromis.

---

<sup>77</sup> Londres choisit le F-35B aux dépens de l'entente franco-britannique, Le Monde, 10 mai 2012

« Réformer ce qu'il faut, préserver ce qui vaut »<sup>78</sup>

Dans la troisième partie, nous avons insisté sur la volonté britannique de perpétuation de la tradition. Il est donc illusoire de penser pouvoir leur imposer une réforme si celle-ci n'apparaît pas nécessaire à leurs yeux. Il est donc d'autant plus nécessaire d'appuyer sur leurs intérêts lorsqu'il s'agit de modifier leur cadre historique.

#### Anticiper l'influence des Britanniques

Lorsque l'on négocie avec les Britanniques dans un cadre multilatéral, il est nécessaire de garder à l'esprit les conclusions de la deuxième partie sur leur capacité d'influence. Les Britanniques ont une capacité à façonner la pensée mondiale et l'agenda international en fonction de leur modèle et de leurs intérêts. Cela passe notamment par l'influence de leurs médias, leur excellence académique et l'ouverture de leur marché du travail. Ainsi, ils sont capables de persuader leurs interlocuteurs bien en amont des discussions – et ce par des canaux qui ne sont pas forcément gouvernementaux – du bien fondé de leur approche.

Par exemple, lorsque l'on avance une proposition qui n'ira pas dans le sens traditionnel de la pensée britannique, comme cela était le cas pour le *Buy European Act*, envisagé par le président Sarkozy, il est nécessaire de prendre en compte ce constat et de mettre en œuvre suffisamment de pédagogie et de lobbying pour contrer la capacité d'influence britannique sur les autres parties prenantes.

#### Ne pas négliger l'importance linguistique dans les accords multilatéraux

Comme nous l'avons précisé dans la deuxième partie, le fait d'avoir pour langue maternelle l'anglais – qui s'est imposé comme la langue de négociation dans les instances internationales – est un avantage indéniable. Des contacts au sein de l'Union européenne ont ainsi souligné le fait que les Britanniques étaient notamment capables de modifier les tournures de phrases des accords afin de laisser certaines ambiguïtés qu'il leur sera ensuite possible de mettre à profit lors de la transposition.

De manière générale, il faut donc être attentif aux aspects linguistiques lors de la rédaction de l'accord final.

---

<sup>78</sup> Citation attribuée par Hervé Mariton à Benjamin Disraeli, premier ministre sous Victoria dans *Le Point*

## CONCLUSION

L'histoire mouvementée entre Français et Britanniques a débuté en 1066 à la bataille d'Hastings avec Guillaume de Normandie. Le Conquérant pour les Français, le Bâtard pour beaucoup de Britanniques. Pendant près d'un millénaire, nos deux pays se sont affrontés par intermittence, nourrissant une haine et une rivalité si fortes qu'elles furent des éléments fondateurs de nos identités nationales.

Après plus d'un siècle d'Entente cordiale, à l'heure où un train part toutes les demi-heures entre Paris et Londres et où les communautés expatriées de chaque côté de la Manche deviennent colossales – à tel point que Londres se classe parmi les dix plus grandes villes françaises – la rivalité franco-britannique est loin d'avoir disparu.

En effet, si les affrontements entre les deux nations reposaient sur une compétition acharnée pour devenir la première puissance mondiale, ils étaient également conséquences d'une incompréhension chronique entre les deux pays qui conduit finalement à une conclusion un peu simpliste des Français qui décidèrent que les Britanniques étaient sans foi ni parole.

Pourtant, il est nécessaire de dépasser cette formule et de creuser plus profondément les différences culturelles fondatrices de l'opposition franco-britannique. En effet, le Royaume-Uni est un interlocuteur clé pour la France, que ce soit dans, ou hors de l'Union européenne. Par ailleurs, si sur certains sujets Français et Britanniques semblent avoir des divergences irréductibles, il existe un grand nombre de sujets où leurs positions se rapprochent : lutte contre les changements climatiques, développement de l'Afrique, utilisation de l'énergie nucléaire ou encore Défense nationale comme l'a rappelé la récente guerre en Lybie. Il paraît donc indispensable de comprendre les différences entre Français et Britanniques pour permettre au négociateur français d'abandonner ses préjugés sur ces partenaires réputés peu fiables et surtout de comprendre leur manière de penser afin de rendre les discussions plus efficaces.

A l'issue de notre étude, deux différences fondamentales entre Français et Britanniques émergent.

La première d'entre elles est une opposition entre des Britanniques très attachés à leurs traditions et des Français prêts à faire table rase du passé pour asseoir de nouvelles idées, fondées sur la Raison ou sur de grands principes. Derrière cela se cache un attachement des premiers à leur particularisme alors que les Français recherchent l'universalité pour pouvoir imposer leur vision comme une norme.

En toile de fond, ces deux approches reposent sur un même sentiment d'exception mais qui se manifeste différemment. Si le Royaume-Uni s'ouvre sur le monde, c'est avant tout pour le persuader du bien-fondé de son approche et ainsi de se protéger et préserver le particularisme d'un système politique et social qui n'est pas reproductible. Quant à la France, c'est au nom de sa vocation à éclairer le monde, monde qui se doit donc d'être convaincu de la supériorité de son modèle.

La seconde différence porte sur la focalisation des Britanniques sur le résultat de leurs actions, et donc sur le peu de cas attaché aux moyens mis en œuvre mais également à leur justification. A l'inverse des Français.

Britanniques et Français ont ainsi une manière radicalement différente de définir leurs intérêts. Pour les premiers, c'est le résultat qui compte, et prioritairement son aspect matériel. Pour les seconds, c'est avant tout la manière qui importe et l'essentiel sera que l'image de la France ne soit pas écornée.

Ainsi, l'utilisation de la Raison sera complètement différente. Les Français utiliseront la Raison comme une fin mais également comme une justification. Pour leur part, les Britanniques utiliseront la Raison comme un moyen afin de déterminer les conséquences concrètes d'une politique et de déterminer si les résultats seront conformes ou non à leurs intérêts matériels.

Le profil des négociateurs français et britanniques est fortement influencé par ces différences. En caricaturant, on arrive à l'image du négociateur britannique pragmatique quand son homologue français tendrait à s'égarer dans l'hyperbole et les grands gestes.

En complément de ce constat, il apparaît également que le négociateur britannique doit sa redoutable efficacité notamment à des qualités d'écoute, de souplesse et de créativité bien aidées par la rapidité et l'efficacité de la diplomatie et du système de prise de décision britannique.

Ces différences fondamentales relevées, nous en avons tiré les conséquences d'un point de vue pratique à l'usage du négociateur. Les conseils que nous donnerions au négociateur français seront simples mais extrêmement exigeants :

- Garder à l'esprit la capacité des Britanniques à influencer en amont les discussions
- Ne pas oublier que les Britanniques préféreront toujours s'appuyer sur l'existant que sur des idées novatrices ou abstraites
- Tenir en compte le fait que la conservation du pouvoir à Westminster est indissociable dans l'esprit britannique à la défense de leurs libertés et de leur système
- S'appuyer sur leurs intérêts plus que sur des valeurs
- Avoir conscience que l'accord sera remis en cause dès qu'il ne sera plus conforme aux intérêts britanniques.

## **LISTE DES PERSONNES RENCONTREES DANS LE CADRE DE CE MEMOIRE**

Eric Albert, Journaliste, correspondant à Londres de La Tribune

Matthieu Autret, Secrétariat général aux Affaires européennes

Clément Beaune, ancien élève du Collège d'Europe, auteur d'un mémoire sur les stratégies d'influences à Bruxelles

Fabrice Bensimon, Professeur de civilisation britannique, Paris Sorbonne

Clarisse Berthézène, Maître de Conférence à l'Université Paris Diderot

Jean-Louis Bianco, ancien secrétaire général de l'Elysée sous François Mitterrand

Romain Bonenfant, ancien conseiller à la Représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne

Thierry Chopin, directeur des études à la fondation Robert Schuman

Anne-Laure de Coigny, Secrétaire générale adjointe, Secrétariat général aux Affaires européennes

Jean-Marc Daniel, Economiste, professeur d'économie à l'ESCP-EAP et au Corps des Mines

Jacques Delors, ancien président de la Commission européenne

Bertrand Dumont, membre du cabinet du Commissaire européen Michel Barnier

Antonin Ferri, expert national détaché auprès de la Commission européenne

Michel Foucher, ancien conseiller d'Hubert Védrine alors ministre des Affaires étrangères, Directeur de la formation, des études et de la recherche de l'Institut des hautes études de la Défense nationale

Dr Liam Fox, ancien ministre de la Défense du Royaume-Uni, en fonction lors de la signature des accords de Lancaster House

Amanda Galsworthy, présidente de Alto International et interprète pour l'Elysée

Jean-Paul Gauzès, Député européen, membre de la Commission des affaires économiques et monétaires

Bénédicte Genthon, Ambassade de France au Royaume-Uni

Hermione Gough, European and Global Issues Secretariat, Cabinet Office

Pierre-François Guiffès, auteur de *Margaret Thatcher face aux mineurs, 1972-1985 treize années qui ont changé l'Angleterre*

Sylvain Guetaz, Direction de l'Union européenne, Adjoint au sous-directeur Europe occidentale et nordique, Royaume-Uni, Ministère des Affaires étrangères

Pierre Heilbronn, Secrétaire général adjoint, Secrétariat général aux Affaires européennes

**Pierre Houpikian**, Conseiller présence et influence française, Secrétariat général aux Affaires européennes

**Jean-François Jamet**, Economiste

**Jon Lambe**, Ambassade du Royaume-Uni en France

**Andrew Lebrecht**, Représentant permanent adjoint du Royaume-Uni auprès de l'Union européenne

**Philippe Leglise-Costa**, ancien Représentant permanent adjoint de la France auprès de l'Union européenne

**Félix Lutz**, Commission industrie, recherche et énergie, Parlement européen

**Hervé Mariton**, Député de la Drôme, chargé des questions de défense à l'UMP

**Jean-Claude Mizzi**, Coordonnateur des politiques, Direction Générale du Marché Intérieur et des Services, Commission européenne

**Jan Olsson**, Représentant permanent adjoint de la Suède auprès de l'Union Européenne

**Sarah Ormerod**, Ambassade du Royaume-Uni en France

**Claire Pérétié**, Commission des affaires constitutionnelles, parlement européen

**Emmanuel Puisais-Jauvin**, ancien conseiller Mertens, Représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne

**Pauline Schnapper**, Professeur de civilisation britannique contemporaine, Université Sorbonne Nouvelle

**Christophe Schramm**, ancien expert national détaché auprès de la Commission européenne

**Emmanuel Terrasse**, ancien expert national détaché auprès de la Commission européenne

**Yves Teyssier d'Orfeuil**, Conseiller présence et influence française dans les institutions européennes, Représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne

**Géraldine Vaughan**, Maître de conférences en histoire et civilisation britannique, Université de Rouen

**Stéphane Van Damme**, Chercheur permanent au Centre d'histoire de Science Po