

**L'apport de la gastronomie dans la négociation commerciale : étude
qualitative**

Lionel BOBOT

Professeur

NOVANCIA (CCIP)

Chercheur associé INRA (UMR SAD APT, équipe Proximités)

8, avenue de la Porte de Champerret

75838 Paris cedex 17

France

lbobot@novancia.fr

+33.1.55.65.50.17

L'apport de la gastronomie dans la négociation commerciale : étude qualitative

Résumé :

La gastronomie française a été retenue par l'Unesco en novembre 2010, à Nairobi, comme patrimoine culturel immatériel de l'Humanité. Plus qu'une pratique alimentaire, c'est un art de vivre à la française qui obtient ainsi ses lettres de noblesse.

La négociation a toujours été liée à la gastronomie du festin d'hier au repas d'affaire aujourd'hui.

Nous nous proposons dans cette communication de présenter une recherche basée sur des entretiens qualitatifs approfondis auprès d'acteurs du monde de l'entreprise ayant pour projet de vérifier nos réflexions concernant l'apport de la gastronomie dans les pratiques de négociation commerciale.

Les apports de l'étude et ses limites sont présentés en conclusion.

Mots-clés : négociation, gastronomie, marketing expérientiel, émotions

The impact of using Gastronomy in Business Negotiation: a Qualitative Survey

Abstract:

The principal objective of this article is to understand the impact of using Gastronomy in Business Negotiation.

After discussion of the different theoretical approaches explaining gastronomy, negotiation and experiential marketing, this article focus on, thanks to a qualitative survey, the gastronomy's influence on business negotiations.

Main contributions of this study, and its limits, are presented in conclusion.

Key-words: negotiation, gastronomy, experiential marketing, emotions

Introduction

La gastronomie française a été retenue par l'Unesco en novembre 2010, à Nairobi, comme patrimoine culturel immatériel de l'Humanité. Plus qu'une pratique alimentaire, c'est un art de vivre à la française qui obtient ainsi ses lettres de noblesse.

L'histoire de cet art de vivre à la française est depuis toujours lié aux pratiques de négociation diplomatiques, mais également commerciales. C'est en effet un atout français auxquels les commerciaux n'hésitent pas à recourir. Malgré les difficultés économiques, les repas d'affaire sont incontournables dans la profession. Alors qu'ils pourraient paraître futiles à certains, ils restent un investissement stratégique des entreprises.

Pour expliquer la place centrale que tient la gastronomie en France, Pitte (1991), dans *Gastronomie française*, n'hésite pas à remonter jusqu'aux ancêtres des Français, les Gaulois : « en Gaule, la bonne chère est inséparable de la vie politique et sociale » et c'est sur cet axiome que va se bâtir la tradition gastronomique française. Reste que, selon Pitte (1991), « il n'est pas absurde de formuler l'hypothèse d'une filiation entre l'intérêt marqué des Gaulois pour la nourriture et la gourmandise française ». Amateurs de joyeuses libations, ils ont développé un formidable appétit et légué aux Français cette tradition de convivialité à table qui traverse les siècles jusqu'à nous. Les repas champêtres et les noces paysannes, qui s'étirent en longueur, ne sont sans doute pas sans lien avec les mœurs gauloises. Ce sens de la fête, qui a gagné en raffinement au contact des mœurs romaines, plus policées, ne s'est pas altéré sous le haut Moyen Âge et les invasions germaniques, qui débutent au Ve siècle de notre ère. Au contraire, selon Pitte (1991), « celles-ci ont accentué l'idée de liberté dans la préparation des mets et le plaisir des libations s'est trouvé conforté ».

La négociation a toujours été liée à la gastronomie du festin d'hier au repas d'affaire aujourd'hui.

Nous nous proposons dans cette communication de présenter une recherche basée sur des entretiens qualitatifs approfondis auprès d'acteurs du monde de l'entreprise ayant pour projet de vérifier nos réflexions concernant l'apport de la gastronomie dans les pratiques de négociation commerciale.

1. Partie conceptuelle

1.1. La négociation

La négociation s'invite dans la vie de tous les jours, le monde s'installant de plus en plus dans des modalités relationnelles fondées sur le contrat, la capacité négociatoire devient indispensable (Barth, 2005). La négociation est restituée comme l'un des divers modes de décision ouverts aux acteurs face aux problèmes qu'ils envisagent de surmonter, avec l'affrontement, l'évitement, le consensus, la voie hiérarchique, et le recours à la loi ou à l'adjudication (Zartman, 1976). Pour Dupont (1994), « la négociation commerciale couvre un champ étendu : elle concerne l'ensemble des démarches visant à conclure, immédiatement ou pour l'avenir, un marché liant deux ou plusieurs parties ».

Concernant le lien entre marketing et négociation, deux principaux courants de recherche en marketing sont importants à identifier, car porteurs de ces réflexions en négociation. Le premier historiquement est l'IMP Group, né dans les années 70, très inspiré par des chercheurs scandinaves (Hakansson, Gronross sont des grands précurseurs) (Barth et Bobot, 2010). Il est centré sur le marketing *business to business*, et plus particulièrement sur le champ industriel (Jolibert et Velazquez, 1989). C'est dans ce cadre très précis que la question de la relation interpersonnelle a été largement mobilisée de par son importance dans la construction des échanges entre firmes dans ce domaine. L'étude de la négociation en marketing industriel a été aussi effectuée au moyen de recherches sur le terrain dans les entreprises (Backhaus et Koch, 1985 ; Ghauri, 1988). Depuis, le champ a été un peu élargi, mais reste centré sur le *supply chain management*, permettant de voir la négociation du côté des centres d'achat, très puissants dans les activités industrielles. Le second courant est celui de la Gestion de la Relation Client (« GRC »), très ancré en marketing, qui travaille beaucoup sur cette problématique de la relation, appréhendée de façon plus macroscopique. C'est l'organisation (l'administration, les services publics plus souvent même que l'entreprise) qui est en relation avec sa clientèle et le face à face entre vendeurs (plus souvent appelés personnel au contact) et clients (ou usagers) n'est qu'une petite partie de cette relation, les canaux Internet, téléphone, marketing direct, communication étant largement plus mobilisés.

1.2. La gastronomie et le marketing expérientiel

Malgré plusieurs explications et clarifications de la gastronomie fournies par certains chercheurs (Du Rand, Heat and Alberts, 2003 ; Fields, 2002 ; Long, 2004 ; Santich, 2004), la définition donnée par Jean Anthelme Brillat-Savarin (1755-1826) est considérée comme la plus appropriée : « la gastronomie est la connaissance raisonnée de tout ce qui a rapport à l'homme, en tant qu'il se nourrit. Son but est de veiller à la conservation des hommes, au moyen de la meilleure nourriture possible » (Brillat-Savarin, 1823). Il rajoute : « la découverte d'un mets nouveau fait plus pour le genre humain que la découverte d'une étoile ».

La gastronomie renvoie à une « extraordinaire » expérience (Baker, 1986 ; Campbell-Smith, 1967 ; Hanefors et Mossberg, 2003 ; Kwun et Oh, 2006 ; MacLaurin et MacLaurin, 2000) et donc au marketing expérientiel. Selon les travaux de recherche du psychologue Csikszentmihalyi (1997), la meilleure expérience (expérience extrême) est celle dite de flux (flow), c'est-à-dire un moment exceptionnel (extraordinaire et inoubliable) pendant lequel « ce que nous sentons, ce que nous souhaitons et ce que nous pensons sont en totale harmonie » (Csikszentmihalyi, 1997). Le consommateur « fait corps » avec l'expérience durant laquelle toute distance entre lui et le contexte situationnel est annulée.

Dans leur panorama du marketing en mouvement, Badot et Covat (2003) identifient quatre émanations du marketing expérientiel : le chronomarketing (sensibilité au temps du consommateur), le marketing tribal (communauté de consommateurs partageant une passion commune), le rétro marketing (quête de nostalgie et d'authenticité) et le marketing sensoriel.

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

La perspective expérientielle s'intéresse surtout à l'imaginaire, aux fantasmes et aux rêves lors du vécu d'une manifestation notamment gastronomique, ce qui est à l'origine d'une

représentation mentale holistique de l'objet culturel par les individus. Il est à remarquer que, dans cette approche, la gamme « d'affects » est beaucoup plus vaste que dans la perspective traditionnelle du processus de consommation. La perspective expérientielle accorde une attention particulière aux événements mentaux entourant l'acte de consommation, ce qui conduit ainsi à adopter une approche plus phénoménologique.

Par ailleurs, la gastronomie renvoie aussi au marketing sensoriel (Rieunier, 2002). « Le marketing sensoriel se définit comme le fait d'utiliser les facteurs sensoriels (musique, senteurs, couleurs, sensations tactiles et gustatives) dans le produit et/ou le lieu de vente/service pour susciter des réactions favorables du consommateur et/ou lui faire vivre des expériences sensorielles fortes » (Badot et Cova, 2003, p.90). Si l'aliment fait l'objet d'une appréhension sensorielle et même polysensorielle par le consommateur, alors le marketing sensoriel peut légitimement s'intéresser aux mécanismes de perception et d'intégration des attributs sensoriels et plus particulièrement gustatifs dans le processus de choix du consommateur (Lenglet, 2007).

1.3. La gastronomie et la négociation

La compréhension des mécanismes de négociation, l'intérêt pour les stratégies diplomatiques et l'histoire des puissances européennes deviennent en France, dès la fin du XVI^{ème} siècle, une des principales préoccupations des hommes de lettres, ambassadeurs ou politiques.

Le XVII^{ème} siècle connaît d'énormes évolutions : les relations internationales y prennent leur essor en Europe, les guerres comme les conférences de paix deviennent européennes (Hotman de Villiers, Richelieu, Mazarin, Wicquefort, Callières, Pecquet, Barthelemy de Felice ou Bonnot de Chably). Cet art de négocier avec les souverains va être formulé notamment par Hotman de Villiers en 1603 avec son ouvrage *De la charge et dignité de l'ambassadeur* et Callières en 1716 dans *De la manière de négocier avec les souverains* (Bobot, 2008).

Hotman de Villiers, Callières et Pecquet vont souligner le devoir de maîtrise de l'art de la table qui est au cœur de la profession d'ambassadeur. Tout d'abord, l'ambassadeur doit disposer d'un bon maître d'hôtel : « *parmi (...) les officiers les plus nécessaires et dont il doit faire élection, [est] le maître d'hôtel, pour la dépense de sa maison, laquelle doit être réglée et toujours splendide en toutes ses parties, principalement en la table de cuisine* » (Hotman de Villiers, 1603). Puis, l'ambassadeur doit avoir une bonne table : « *[la maison] doit être*

réglée, et toujours splendide en toutes ses parties, principalement en la table et cuisine, à quoi les étrangers, surtout les septentrionaux, regardent plus qu'à toute autre dépense » (Hotman de Villiers, 1603). Callières rajoute que « si [l'ambassadeur] est dans un état populaire, il faut qu'il y tienne grande table pour y attirer les députés ». Une bonne table est aussi le signe de la représentation, elle renvoie à travers la libéralité qu'elle exprime à la générosité du mandaté, le prince, qui en bénéficie en retour : « [La libéralité] est une qualité du cœur nécessaire au ministre, mais qui doit être guidée par le jugement pour ne point dégénérer en une profusion ridicule et inutile. La pratique de la libéralité n'intéresse pas seulement la dignité du ministre, elle intéresse encore le service du maître » (Pecquet, 1737).

2. L'étude empirique

Notre projet de recherche est de mieux comprendre l'apport de la gastronomie dans les négociations commerciales. Nous livrons ici les résultats d'une première étude qualitative.

2.1 La méthodologie

Il s'agit d'une recherche qualitative exploratoire (Ghauri et alii, 1995; Wacheux, 1996). Des interviews en profondeur nous livrent des éléments complexes et détaillés d'information concernant les pratiques de négociation dans le cadre de dîners gastronomiques (Demers, 2003).

Les personnes rencontrées

Le nombre de personnes rencontrées a été déterminé en s'appuyant sur le principe de saturation théorique (Romelaer, 1998). En effet, les deux derniers entretiens n'ont pas apporté d'éléments d'information supplémentaire. Nous avons ainsi rencontré 16 personnes issues du monde de l'entreprise (dont cinq femmes) et pratiquant régulièrement la négociation commerciale :

Interview	Genre	Poste	Secteur
1	Homme	Directeur commercial	Agroalimentaire
2	Femme	Responsable commercial	Industrie
3	Homme	Directeur commercial	Industrie
4	Femme	Responsable commerciale	Télécom
5	Homme	Commercial	BTP

6	Femme	Acheteuse	Luxe
7	Homme	Directeur marketing	Grande Consommation
8	Femme	Directrice commerciale	Textile
9	Homme	Responsable clientèle	Banque
10	Femme	Acheteuse	Luxe
11	Homme	Responsable commercial	Communication
12	Homme	Directeur commercial	Télécom
13	Homme	Responsable commercial	Hôtellerie
14	Homme	Responsable commercial	Evènementiel
15	Homme	Responsable commercial	BTP
16	Homme	Directeur commercial	Industrie

Tableau 1. Acteurs de l'entreprise interviewés sur la gastronomie et la négociation

Recueil et analyse des données

Le recueil de données s'est effectué au travers d'entretiens d'une durée moyenne de 45 minutes. Les entretiens sont menés à l'aide d'un guide semi-directif, construit d'après notre revue de littérature, basé sur les récits de situations vécues. Les entretiens sont enregistrés au magnétophone et intégralement retranscrits par écrit, des notes manuscrites prises pendant les entretiens complétant le relevé d'information. Après une description du contexte interne et externe, les thèmes suivants étaient abordés au cours de l'entretien : la négociation commerciale, l'expérience de repas d'affaires, l'apport des déjeuners gastronomiques, le repas comme générateur d'émotions et les évolutions de ces pratiques.

Une fois les entretiens réalisés, nous les avons retranscrits de manière exhaustive. Ensuite, nous avons réalisé une analyse manuelle de contenu à partir des données de la retranscription (Jolibert et Jourdan, 2006).

2.2 Les résultats

Cette analyse a permis de mettre au jour 5 thèmes, que nous décrivons succinctement avec une illustration à base de *verbatim* :

La négociation commerciale

Globalement, les interlocuteurs ont une approche coopérative de la négociation (10/16) : « pour moi, la négociation se fonde sur l'empathie, il faut comprendre son interlocuteur, être à l'écoute de ses besoins et chercher à mieux cerner ses enjeux » (E6). « La négociation est créatrice de valeur » (E7). « La négociation est une question d'anticipation et d'intérêts

commun » (E12). « *Les meilleures négociations sont celles où les professionnels sont satisfaits mais également lorsque les hommes sont heureux d'avoir fait affaire ensemble* » (E14). « *Pour moi, la négociation est avant tout une question de communication, d'écoute et d'empathie* » (E15).

Cependant, d'autres personnes ont une approche compétitive de la négociation (6/16) : « *pour moi la négociation est un rapport de force voire même une domination avec préméditation* » (E1). « *La négociation commerciale est une compétition. C'est un vrai rapport de force dans laquelle chacun a la volonté de réaliser le plus gros gain possible* » (E3).

L'expérience des repas d'affaires

L'ensemble de nos interlocuteurs pratiquent les repas d'affaires mais à des degrés plus ou moins forts : « *il m'arrive très souvent d'échanger et de négocier autour d'un repas. Dans le milieu de l'électricité et de l'artisanat, le repas est vu un peu comme un cadeau. C'est un peu je t'invite à déjeuner mais tu me passes davantage de commandes* » (E5). « *Lorsqu'il s'agit de clients ou de fournisseurs étrangers, c'est un moment très attendu* » (E6). « *Ca fait partie de la culture d'entreprise. Un restaurant dédié à ce type de rencontres professionnelles a d'ailleurs été créé au sein de notre siège. Il y a eu un très gros travail réalisé afin de créer une ambiance propice à la négociation justement* » (E12). Cependant « *les géants de la grande distribution n'ont pas souvent recours à ce type de pratique. Les négociations se font souvent dans leurs locaux et sans ménagement. Pour eux, le repas d'affaire n'est pas entré dans leurs mœurs et je pense que ça n'est pas demain la veille* » (E1).

L'apport de la gastronomie dans la négociation commerciale

Dans l'ensemble, nos interlocuteurs estiment que les repas gastronomiques apportent positivement à la négociation commerciale (14/16) : « *le repas d'affaire est une occasion rêvée pour en savoir plus sur votre collaborateur, sur son entreprise, sur les pratiques, les futurs projets. De plus, lorsqu'un invité est convié à déjeuner, il se sent presque redevable : il vous invitera en retour* » (E6). « *Le repas d'affaire permet de dédramatiser la négociation. L'avantage, c'est que l'on partage quelque chose, même si nous avons nos propres objectifs, on est assis ensemble, on partage un repas et dans le fond un objectif commun de réussite et d'atteinte d'objectif* » (E12). « *Le fait de partager une expérience commune, ici le repas, c'est comme faire un pas l'un vers l'autre* » (E15). « *Ils permettent de rompre les barrières* » (E4). « *Il permet de diminuer l'anxiété pour des personnes qui ne se connaissent pas et de renforcer*

la relation qui se connaissent déjà. C'est un vrai exercice de communication, je dirai même que c'est un exercice d'influence » (E2). « Il faut savoir s'extraire un instant du cadre strictement professionnel, et revenir au fondamentaux des relations humaines pour débloquer certaines situations » (E9).

Cependant, cette vision positive des repas d'affaires est nuancée par quelques interlocuteurs : *« ce que je n'apprécie pas dans ce type de pratique, c'est l'hypocrisie et le prétexte du repas pour espérer davantage de collaboration » (E8). « J'ai conscience que cela fait partie du commerce mais je ne m'y sens pas vraiment à mon aise » (E7).*

Le repas comme générateur d'émotions

Nos interlocuteurs soulignent la notion d'émotions dans les repas d'affaires : *« les émotions sont omniprésentes dans ce type d'instant, chacun y va de son expérience personnelle, de ses besoins, de ses désaccords » (E5). « Au restaurant, les gros durs se radoucissent, les muets se mettent à parler » (E6). « Plus le cadre de la négociation est personnelle, plus les émotions ressortent facilement. Négocier en déjeunant par exemple, c'est un peu comme négocier mais sans être dans le stricte cadre professionnel » (E15). « Il n'est pas naturel de parler des plats ou des tissus et de parler prix dans la seconde qui suit. Les émotions sont en jeu et il faut trouver le juste milieu : être sensible à l'invitation, à l'échange culturel mais rester intraitable en négociation » (E10). Cependant « les émotions peuvent être dangereuses c'est pour cela qu'il faut les maîtriser. J'ai moi même appris à les maîtriser » (E14). « Un déjeuner d'affaire est plein de sens : le regard, l'odorat et le goût des plats, tout peut jouer en votre faveur si c'est anticipé et maîtrisé » (E9). « Il faut laisser ses émotions de cotés. Forcément qu'un repas fait naître davantage d'émotions qu'une rencontre classique mais je pense que c'est dangereux » (E8).*

Les évolutions des pratiques de repas d'affaires

Pour nos interlocuteurs les pratiques de négociation commerciale à table évoluent sensiblement. Tout d'abord la crise économique a limitée ces pratiques : *« depuis le ralentissement économique, les rituels sociaux ont évolués. Les dirigeants ne se surpassent plus les uns entre les autres. Ils évitent désormais la surenchère » (E14). « La direction contrôle de plus en plus les notes de frais, la crise ne nous à pas épargné malgré ce que l'on a dit sur le secteur du luxe » (E6). « Les prix augmentent, dans le passé, les repas d'affaires se déroulaient davantage dans des restaurants gastronomique désormais je pense qu'on*

privilège des repas plus simple » (E15). Cependant pour certains « peu importe si la dépense est élevée, ce qui compte c'est ce qu'elle rapporte » (E16). « Les repas d'affaires sont limités à un certain montant ; mais il est toujours possible de se faire rembourser une grosse note si la négociation a été fructueuse pour le groupe » (E10).

De même d'autres pratiques culinaires permettant un gain de temps et d'argent comme le petit déjeuner ou de nouveaux concepts de déjeuner sont apparues : *« les petits déjeuners sont moins coûteux et je pense que c'est un format intéressant au vu des journées que nous faisons tous. Cela permet de ne pas couper la journée par un long repas » (E2). « Je constate aussi que de nombreux clients ont de plus en plus recours à des petits déjeuners plutôt qu'à des déjeuners d'affaires moins coûteux et permettant de rassembler plus d'invités » (E5). « Désormais, tout le monde achète une boîte. C'est un concept qui marche mais je n'y adhère pas particulièrement » (E7). « Je suis complètement fan des restaurants bio, au moins on sait ce que l'on mange. Je préfère manger peu mais bien » (E12). « Les gros repas n'ont plus le vent en poupe. On déjeune léger désormais, on réduit les calories. Le top, ce sont les snacks chic ou mieux les snacks rich' comme les Hôtels Costes » (E11).*

Enfin l'internationalisation des entreprises et des clients limite ces pratiques qui ne sont pas toujours partagées dans d'autres cultures : *« il y a des cultures où l'on ne parle pas affaire à table » (E3). « Il y a une question de culture, d'éducation et même de religion » (E14). Par ailleurs, « dans la grande distribution, cela se pratique peu » (E1).*

3. Discussions et implications managériales

3.1. Intérêts de la gastronomie en négociation

La gastronomie comme accélérateur de la communication et de la relation en négociation

Nos interlocuteurs s'accordent sur l'effet positif de la gastronomie sur la communication et la relation. Dès les textes anciens, avoir une bonne table pour l'ambassadeur est très utile car « une bonne table facilite les moyens de savoir ce qui se passe, lorsque les gens du pays ont la liberté d'aller manger chez l'ambassadeur. La dépense qu'il y fait est non seulement honorable, mais encore très utile à son maître, lorsque le négociateur la sait bien mettre en œuvre » (Callières, 1716). La récolte d'informations si précieuses en négociation (Fisher et Ury, 1982) est ainsi grandement facilitée par le traitement de table : « entre les moyens de s'informer des affaires d'un pays, outre l'argent qui fait ouvrir les cabinets les plus secrets des princes, il y en a un plus ouvert et moins suspect. C'est le traitement de la table, qui oblige beaucoup de gens et surtout ceux qui, pour avoir un repeuë franche ou tirer quelque douzaine d'écus de l'ambassadeur, vont fureter toutes les nouvelles et les lui content à sa table ou à part » (Hotman de Villiers, 1603). Le repas est un moment d'exception ne serait-ce que par le face-à-face qu'il impose, ainsi on est très proche de l'autre, physiquement d'abord (Kaufmann, 2007). C'est un moment fort de communication et d'échange permettant d'améliorer sensiblement la communication des interlocuteurs élément central de la négociation. De même, cette proximité permet les confidences et le « off ». Les informations recueillies peuvent s'avérer précieuses lors de négociations sur des projets futurs (appels d'offres, difficultés et changement possible de fournisseurs,...). Par ailleurs, la relation est un élément clé de la négociation notamment pour l'école d'Harvard. Or partager un repas c'est mettre en place une relation bénéfique dans la négociation. De même, les personnes à table se révèlent disponibles car le repas permet un moment d'« intemporalité » et favorise la relation.

La gastronomie comme générateur d'émotions

La génération d'émotions lors de repas d'affaires un élément clé de notre enquête. En effet l'utilisation de la gastronomie permet tout d'abord de générer des émotions positives chez les négociateurs. Manger c'est sentir, humer, goûter, alterner les goûts salé, sucré, amer ou poivré...un vrai éveil des sens et donc des émotions. Le contenu de l'expérience à travers un

dîner gastronomique met en jeu ainsi des dimensions multisensorielles (Bourgeon et Filser, 1995).

La participation d'un individu à un dîner peut être assimilée à une expérience esthétique, proche du paradigme de la réaction émotionnelle. L'émotion apparaît comme un phénomène affectif subjectif « expérientiel », source de motivations, qui interagit avec les processus de traitement de l'information recueillie en vue d'une expérience de consommation (Graillot, 1998). Les émotions font partie intégrante de l'expérience vécue (Derbaix et Sjöberg, 1994 ; Richins, 1997). L'expérience vécue lors de la consommation s'accompagne de réactions émotionnelles. Après la consommation, les émotions ressenties vont orienter la satisfaction. Enfin, une relation de feed-back serait à l'origine de l'influence exercée par les réponses affectives vécues après la période de consommation sur les réactions émotionnelles éprouvées avant la période de consommation (Graillot, 1998). Les recherches, en marketing sur le comportement du consommateur, constatent que les émotions interviennent à trois niveaux. Avant le comportement, elles peuvent être provoquées par l'exposition à un stimulus. L'expérience vécue lors de la consommation s'accompagne de réactions émotionnelles. Après la consommation, les émotions ressenties vont orienter la satisfaction. Enfin, une relation de feed-back serait à l'origine de l'influence exercée par les réponses affectives vécues après la période de consommation sur les réactions émotionnelles éprouvées avant la période de consommation (Graillot, 1998).

Les différentes études menées sur les émotions en négociations montrent que les différents effets positifs (Fisher et Shapiro, 2005) de l'état émotionnel du négociateur sur son comportement sont les suivants : augmente la capacité à faire des concessions (Baron, 1992), stimule la créativité pour résoudre un problème (Isen, Daubman et Nowicki, 1987), augmente les gains communs (Carnevale et Isen, 1986), augmente les capacités à coopérer (Isen et Baron, 1991) et réduit l'usage de tactiques controversées (Canervale et Isen, 1986).

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

La gastronomie comme expérience de consommation partagée

Les personnes à travers une manifestation gastronomique vivent l'événement en fonction de la présence des autres. Plus particulièrement, l'existence de lien social dans la consommation, valorisée par le courant sociologique postmoderne, a été mise en évidence, dans le domaine

d'une part des concerts de musique classique, à travers la variable « sensibilité à l'interaction sociale » (Mann, 2000), d'autre part, des arts du spectacle vivant, à travers la dimension « lien social » (Pulh, 2002).

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

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

La consommation gastronomique n'est donc pas seulement une expérience individuelle d'ordre esthétique ou intellectuel, c'est aussi une expérience sociale qui prend en compte le contexte social intime (Debenedetti, 1998, 1999), composé du convive et de ses accompagnateurs.

Or, l'individu interagit non seulement avec ses proches, mais aussi avec les autres convives et avec tout le personnel en contact, ce qui permet de définir un contexte social élargi (Debenedetti, 1998, 1999). Les sorties gastronomiques peuvent donc être abordées dans un contexte social intime ou élargi, et nous pouvons nous demander s'il n'est pas envisageable de situer les individus le long d'un continuum allant d'une sensibilité au lien social faible à une sensibilité au lien social fort (Bourgeon-Renault, 2007).

Don et contre-don de part la gastronomie

Comme l'ont souligné certains interlocuteurs, l'invitation à un repas d'affaires renvoie à la problématique de réciprocité et donc de don et contre-don. La problématique du don et du contre-don que Marcel Mauss introduit en anthropologie à partir des descriptions ethnologiques de Boas et de Malinowski (1923-1924) a suscité tout un courant de pensée. Or inviter son interlocuteur à table relève de cette problématique. Il y a dans le don un pari qui est le risque de donner sans retour. Comme le dit Alain Caillé (2000) : « le pari du don est en effet intrinsèquement paradoxal puisque seule la gratuité déployée, inconditionnalité sont susceptibles de sceller une alliance qui profitera à tous et donc au bout du compte à celui qui aura pris l'initiative du désintéressement ». Quelle est alors cette force qui « oblige » le donataire. Mauss, on le sait, reprend l'explication des Maoris eux-mêmes, qui voient une sorte de puissance magique investie dans l'objet donné : la chose reçue n'est pas inerte, le donataire est « poussé (à rendre) mon cadeau ». Le négociateur invité se retrouve alors dans le contre-don et pourra être bienveillant sur la négociation à traiter.

Conclusion, implications managériales et limites de la recherche

La compréhension des mécanismes de négociation, l'intérêt pour les stratégies diplomatiques et l'histoire des puissances européennes deviennent en France, dès la fin du XVI^{ème} siècle, une des principales préoccupations des hommes de lettres, ambassadeurs ou politiques (Hotman de Villiers, Richelieu, Mazarin, Wicquefort, Callières, Pecquet ou Bonnot de Chably) et pour la plupart vont mettre en relief l'importance de la maîtrise de l'art de la table pour l'ambassadeur. D'autre part, c'est à cette époque que la gastronomie fait son apparition et son véritable essor sous Louis XIV au XVII^{ème} siècle.

De nos jours, le lien gastronomie et négociation s'observe aussi sur le terrain des affaires : nombreuses sont les grandes entreprises françaises dotées de leur propre restaurant gastronomique, où ils reçoivent leurs partenaires pour parler business.

Implications managériales

Notre enquête permet de vérifier sur le terrain l'apport de la gastronomie dans la négociation. Ainsi avoir recours à la gastronomie permet, en premier lieu, comme le précise un responsable commercial « d'en apprendre davantage sur l'entreprise, sur les secrets, les futurs chantiers et puis sur l'interlocuteur lui-même ». Ces repas d'affaires permettent aussi de

susciter des émotions positives chez les négociateurs. Manger passe par les sens (l'odeur, le goût, la texture ...) et donc les émotions. Or plusieurs études démontrent que les émotions positives augmentent, et avec elles, la capacité à faire des concessions et les capacités à coopérer. Le négociateur invité se retrouve alors dans le contre-don et pourra être bienveillant sur la négociation à traiter.

Cependant, la crise économique a amené à une réduction de ces déjeuners gastronomiques du fait de leur coût voire une remise en cause de ceux-ci. Par ailleurs, d'autres pratiques culinaires telles que le petit-déjeuner ou d'autres formules de déjeuner (brasserie chic, restaurant bio,..) apparaissent permettant des gains de temps et d'argent. Enfin des problématiques culturelles émergent par rapport à ces rituels. Cette tradition française n'est pas forcément partagée partout.

Il n'en reste pas moins que le bénéfice de la gastronomie sur la négociation souligné par les diplomates du XVI et XVIIe siècle reste toujours d'actualité que ce soit en diplomatie ou en affaires. La gastronomie est bien le « soft power » de la France et son utilité est précieuse pour les négociations comme le souligne la maxime d'Escoffier : « l'art de la cuisine est peut-être une des formes les plus utiles de la diplomatie ».

Limites de la recherche

Une des limites principales est de n'avoir pas vérifié quantitativement les problématiques de gastronomie et négociation. Par ailleurs, la taille de notre échantillon peu poser problème ; même s'il est habituel de travailler sur des échantillons de petite taille avec ce type de méthodes, il est difficile de pouvoir généraliser les observations faites.

Enfin, plusieurs questions restent en suspens. L'apport de la gastronomie dans la négociation est-elle généralisable à d'autres cultures ? Est-ce spécifique aux négociateurs français ? Existe-il une question de genre par rapport à la gastronomie ? Comment comparer l'efficacité d'autres pratiques culinaires (petit-déjeuner, plateaux repas,..) ? Ces questions sont autant de voies de recherche quand à l'avenir des pratiques gastronomiques en négociation.

Bibliographie :

- Backhaus, K. et Koch, F.K. (1985), "Behavioral industrial marketing research in Germany and the United States - A comparison", *Journal of Business Research*, 13 (5), 375-383.
- Badot, O. et Cova, B. (2003), « Néo-marketing, 10 ans après : pour une théorie critique de la consommation et du marketing réenchantés », *Revue Française du Marketing*, n°195, pp 79-94.
- Baker, J. (1986), "The Role of the Environment", dans *Marketing Services: The Consumer Perspective, The Service Challenge: Integrating for Competitive Advantage*, eds. Y.A.
- Baron, J. (1992), "The effect of normative beliefs on anticipated emotions", *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 320-330.
- Barth, I., Bobot, L. (2010), « Penser la négociation commerciale », *Négociations*, 2010/1.
- Barth, I. (2005), « Vers la fin de la négociation ? », dans Faure G.O. (éd.), *La négociation : regards sur sa diversité*, Paris, Editions Publibook.
- Bobot, L. (2008), *Le Négociateur Stratège*, Choiseul Editions.
- Bouder Pailler, D. et Damak, L. (2004), « Le design de l'espace de représentation d'un spectacle vivant influence-t-il les attitudes et comportements des spectateurs ? Approche exploratoire », *Actes du colloque sur le design*, Nantes, p. 1-31.
- Bourgeon-Renault, D. (2007), « Marketing expérientiel et hyper réalité dans le domaine de la culture », *7ème Congrès des Tendances du marketing*, 17, 18 et 19 janvier 2007.
- Bourgeon, D. et Filser, M. (1995), « Les apports du modèle expérientiel à l'analyse du comportement dans le domaine culturel : une exploration conceptuelle et méthodologique », *Recherches et Applications en Marketing*, numéro spécial « Marketing culturel », volume 10, n°4, p. 5-25.
- Brillat-Savarin, J.A.(1823), *Physiologie du goût*, Réédité par Flammarion, 1993.
- Caillé, A. (2000), *Anthropologie du don*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Callières, F. De (1716), *De la Manière de négocier avec les souverains*, La Compagnie, Amsterdam, édition critique d'A.P.Lempereur (2002), Genève : Droz.
- Carnevale, P. J. D., et Isen, A. M. (1986), "The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 1-13.
- Carù, A. et Cova, B. (2006), « Expériences de consommation et marketing expérientiel », *Revue Française de Gestion*, volume 32, n° 162, mars, p. 99-114.
- Chamoy, L. R. De (1692), *L'idée du parfait ambassadeur*, Paris.
- Campbell-Smith, G. (1967), *Marketing of the Meal Experience; Fundamental Approach*. University of Surrey, London.
- Csikszentmihalyi, M. (1997), *Finding Flow*, New York, Perseus Book.
- Debenedetti, S. (1998), « La convivialité de groupe dans les sorties culturelles : état de l'art et voies de recherche », *Actes du 14ème Congrès International de l'Association Française du Marketing*, volume 14, p777-794.

- Debenedetti, S. (1999), « Le contexte social : un facteur déterminant des comportements de sortie culturelle, Premiers résultats d'une recherche qualitative sur les musées d'art », *AIMAC'99*, Helsinki, p. 688-697.
- Debenedetti, S. (2001), « Rôle et impact de l'accompagnement du visiteur du lieu culturel. Le cas de la sortie au musée d'art », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Paris 9 Dauphine.
- Derbaix, C., Sjöberg, L. (1994), "Movie stars in space: A comparison of preference and similarity judgments", *International Journal of Research in Marketing*, p. 261-275.
- Dupont, C. (1994), *La négociation : Conduite, théorie, applications*, Paris : Dalloz.
- Du Rand, G., Heath, E. et Alberts, N. (2003), "The role of local and regional food in destination marketing: a South African situation analysis", *Journal of travel and tourism marketing*, 3 (17), 97-112.
- Faure, G. O. et Rubin, J.Z. (1993), *Culture and Negotiation*, Newbury Park, CA : Sage.
- Félice, F.B. de. (1778), « Des Négociations, ou de l'Art de Négocier » In *Dictionnaire de justice naturelle et civile : code de l'Humanité, ou la Législation universelle, naturelle, civile et politique comprise par une société de gens de lettres et mise en ordre alphabétique* par Félice, Universities of Naples and of Berne.
- Fields, K. (2002), *Demand for the gastronomy tourism product: Motivational factors*, London: Routledge.
- Fisher, R., Shapiro, D. (2005), *Beyond Reason: Using Emotions As You Negotiate*, Penguin Books.
- Fisher, R., Ury, W. (1982), *Comment réussir une négociation*, Seuil. Traduit de l'ouvrage en anglais : *Getting to yes. Negotiation agreement without giving in*, London, Hutchinson, 1981.
- Flandrin, J.L.(1996), *Histoire de l'alimentation*, Fayard, Paris.
- Folger, J.P., Jones, T.S. (1994), *New directions in mediation, Communication research and perspectives*, Newbury Park (CA), Sage.
- Ghauri, P. (1988), "Negotiating with firms in developing countries: two case studies", *Industrial Marketing Management*, Vol. 17 No.1, pp.49-53.
- Ghauri P., Grønhaug K., Kristianslud I. (1995), *Research Methods in Business Studies*, Prentice-Hall International, Londres.
- Graillot, L. (1998), « Emotions et comportement du consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, volume 13, n° 1, p. 5-23.
- Hanefors, M. et Mossberg, L. (2003), "Searching for the extraordinary meal experience". *Journal of Business and Management*, vol.9, n°3, pp.249-270.
- Holbrook, M. B., Hirschman, E. C. (1982). "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun", *Journal of Consumer Research*, 9, 132-140.
- Hotman de Villiers, J. (1603), *De la charge et dignité de l'ambassadeur*, 1ère éd. Paris Londres.
- Isen, A.M., Baron, R.A. (1991), "Positive affect as a factor in organisational behavior", *Research in Organisational Behaviour*, 13(1), 1-53.

- Izen, A.M., Daubman, K.A., et Nowicki, G.P. (1987), "Positive affect facilitates creative problem solving", *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1122–1131.
- Jolibert, A. et Velazquez, M. (1989), « La négociation commerciale, cadre théorique et synthèse », *Recherche et application en Marketing*, vol. IV, n°4.
- Jolibert, A. et Jourdan, P. (2006), *Marketing research - Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Dunod.
- Kaufmann, J. (2007), *Cuisine un peu si tu l'oses*, Flammarion.
- Kelly, I. (1966), *Cooking for Kings*, New York: Walker&Company.
- Kwun, D.J. et Oh, H. (2006), "Past experience and self-image in fine-dining intentions", *Journal of Foodservice Business Research*, vol.9, 4, pp.3–23.
- Lenglet, F. (2007), « Comprendre le goût pour les aliments : l'impact modérateur des tendances exploratoires », *Actes du XXIIIème Congrès International de l'AFM*, 31 mai & 1er juin 2007, Aix-les-Bains.
- Long, L. M. (2004), *Culinary Tourism*, Lexington: University Press of Kentucky.
- MacLaurin, D. et MacLaurin, T. (2000). "Customer perceptions of theme restaurants in Singapore", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 75-85.
- Mann, P. (2000), « La sensibilité esthétique et la sensibilité à l'interaction sociale : deux nouvelles variables pour expliquer le comportement de fréquentation des concerts de musique classique », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Bourgogne.
- Mauss, M. (2007), *Essai sur le don*, Paris, PUF, éd. 2007.
- Perelman, C. et Olbrechts-Tyteca, L. (1958), *Traité de l'Argumentation*, Bruxelles, Éditions de l'université de Bruxelles.
- Pitte, J.R. (1991), *Gastronomie*, Fayard, Paris.
- Pulh, M. (2002), « La valorisation de l'expérience de consommation d'activités culturelles : le cas des festivals d'arts de la rue », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Bourgogne.
- Putnam, L.L., Roloff, M.E. (1992), *Communication and Negotiation*, Newbury Park CA.: Sage Publications.
- Rassuli, K. (1988), "Evidence of Marketing Strategy", dans Nevett, & R. Fullerton, (Eds), *Historical Perspective in Marketing*, Lexington: Lexington Books.
- Rieunier, S. (2002), *Le marketing sensoriel du point de vente* (coord.) LSA, Dunod, Paris.
- Richins, M.L. (1997), "Measuring Emotions in the Consumption Experience", *Journal of Consumer Research*, 24, septembre, p. 127-146.
- Romelaer P. (1998), « Les règles dans les organisations », in J. Thépot (Coord.), *Gestion et théorie des jeux – L'interaction stratégique dans la décision*, Editions Vuibert, pp. 56-86.
- Rowley, A. (1994), *A table ! La fête gastronomique*, Gallimard, Paris.
- Rubin, J. (1981), *Dynamics of third party intervention, Kissinger in the Middle East*, New York : Praeger.
- Santich, B. (2004), "The study of gastronomy and its relevance to hospitality education and training", *International Journal of Hospitality Management*, 23 (1) 15-24.

Schelling, T. (1960), *Strategy of conflict*, Harvard University Press.

Wacheux F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica.

Wicquefort, A.D.(1681), *L'ambassadeur et ses fonctions*, La Haye 1681, Cologne 1715, Amsterdam 1730.

Zartman, I. W. (1976), *The 50 per cent solution*, Anchor Books, New York.