

**Yves Schemeil, Christophe Bouillaud, Aurélien Colson, Charles-Philippe David,
Adrien Fauve, Stéphane La Branche et Raül Magni-Berton¹**

Études de cas

[A] Décision de crise à Washington (*Charles-Philippe David*)

Cette simulation montre comment, dans un cours de master dont le but est de débattre de notions théoriques puis de s'investir dans l'application pratique de ces notions, les étudiants parviennent à mieux comprendre à la fois les contraintes de la formulation d'une politique étrangère aux États-Unis et la pertinence des notions apprises. Même les étudiants les moins compétents font des progrès dans cet apprentissage. L'investissement est jugé positif par tous car on suscite chez eux le déploiement d'une énergie et d'une créativité parfois sous-utilisées, donc méconnues des professeurs. L'ensemble des séquences dure quinze semaines. Lors de la phase préparatoire à la simulation proprement dite, les étudiants lisent les ouvrages et articles phares en la matière. Pour savoir comment ils ont incarné l'acteur dont ils jouent le rôle, des tests périodiques évaluent le profit qu'ils ont tiré de leurs lectures obligatoires ou suggérées. Pendant la simulation, ils découvrent qu'il leur faudra, dans une situation comparable, réagir à des événements imprévisibles en trouvant un compromis acceptable.

Le cadre adopté est le suivant : on met les étudiants dans la peau de membres du National Security Council américain. Ils sont regroupés en 7 équipes de 2 décideurs et autant d'adjoints (auxquels s'ajoutent divers secrétaires généraux, y compris celui de la Maison Blanche, voire 2 sénateurs). Le professeur joue le rôle du président des États-Unis (la personne qui l'aide à animer le séminaire, indispensable au succès de l'exercice, interprète celui du vice-président). Le jour J, le lieu choisi est quelque peu décoré, pour paraître officiel, les participants revêtent l'habit de leur fonction. Ils reçoivent une information classée confidentielle sur une crise internationale en cours – des journalistes fabriquent de faux reportages sur une fausse nouvelle qu'un émissaire vient leur annoncer. Les étudiants ne connaissent donc pas à l'avance l'événement sur lequel ils débattront. Dans ce contexte d'information incomplète,

1. Ce texte est issu du module sur « les simulations pédagogiques », tenu à Strasbourg le 2 septembre 2011 lors du 11^e Congrès national de l'Association française de science politique. Y ont participé Charles-Philippe David, Raül Magni-Berton, Christophe Bouillaud et Yves Schemeil. Adrien Fauve y a assisté, faisant état des expériences menées à l'Université Paris III et à Sciences Po Paris. Aurélien Colson a abondé la réflexion lors d'une réunion tenue par les coauteurs à Grenoble en avril 2012 grâce à son expérience à la tête de l'Institut de recherche et d'enseignement sur la négociation (ESSEC IRENÉ Paris et Singapour). Nous remercions également Antoine Maillet pour sa relecture attentive.

une documentation de base leur est transmise et ils tiennent leur premier briefing. Ensuite, chacun retourne dans son « bureau » (ce qui n'exclut pas de temps à autre un travail en équipe). Enfin, le président convoque une conférence de presse. Prétendant qu'il ne veut ou ne sait pas répondre aux interrogations des « journalistes » (en réalité, des chercheurs intervenant à l'université¹ qui jouent eux-mêmes un rôle, auxquels se mêlent parfois un ou deux professionnels), il passe la parole à ses adjoints – les étudiants. Celui d'entre eux qui interprète le secrétaire à la Défense doit répondre avec brio à des questions embarrassantes. Le tout est filmé, pour que la vidéo convainque de l'intérêt de cette simulation tous ceux qui n'y participent pas, et pour les générations suivantes. Au cours de la phase de débriefing, juste avant de faire face à la presse, on observe des dissensions entre groupes, ou entre individus (comme le président et le vice-président). Le consensus nécessaire doit alors être recherché afin de ne pas se montrer divisés face à la presse. L'évaluation repose donc à la fois sur le réalisme du jeu et sur la performance de chaque participant – celle-ci se mesurant à l'impact de ses suggestions personnelles sur la décision finalement prise.

[B] Négociation multilatérale internationale (*Stéphane La Branche et Yves Schemeil*)

Toujours dans le domaine de la décision stratégique, deux types de simulation de négociations multilatérales sont conduites, l'une au niveau *bachelor*, l'autre au niveau master. La première est massive et discriminante : 240 étudiants ont, à plusieurs reprises, conclu un cours de théorie des relations internationales par une journée de simulation portant sur des accords humanitaires, environnementaux, climatiques, ou commerciaux, laquelle a fait l'objet de multiples observations portes ouvertes (y compris de journalistes). L'autre est sur bien des points le contraire : 20 à 30 étudiants se connaissant bien se sont chaque fois réunis dans un lieu clos, éloigné de celui de leur formation, avec le même objectif. Toutefois, le consensus n'est pas plus facile à forger dans cette dernière formule que dans la précédente, et une durée plus longue ne semble pas être une variable déterminante du succès. Dans tous les cas de figure, chaque participant doit rédiger une note d'environ trois pages expliquant à ses mandants quels ont été les moments clefs de la négociation, comment elle s'est déroulée, avec quels arguments ; pourquoi leurs objectifs initiaux ont pu être réalisés, en partie ou en totalité ; et surtout, pourquoi il n'a pas été possible de les atteindre en dépit d'efforts détaillés de leur mandataire.

Dans le cas de simulation large, les participants sont répartis en quatre groupes de négociation, sur quatre *enjeux* différents (par exemple, sur un enjeu climatique ou sécuritaire), avec deux *conditions d'expérience* chacune (être en situation d'urgence ou non). Les coalitions envisageables, celles qui se sont finalement réalisées, et les défections probables ou inattendues sont étudiées avec le plus de précision possible. La simulation alterne séances plénières et comités restreints, à géométrie variable au fil du temps. Des ralliements sollicités sont parfois obtenus moyennant des concessions bilatérales que l'on retrouve ensuite dans le vote de motions adoptées par un groupe de participants, à l'issue de délibérations longues et laborieuses. Celles-ci sont placées sous la responsabilité d'un modérateur auquel il revient d'organiser les débats conformément aux théories de la délibération équitable, de faire voter des amendements, voire de refuser certaines propositions qui sortent du champ de la simulation et même du monde réel.

1. Plus exactement, ils sont associés à la Chaire Raoul-Dandurand en études stratégiques et diplomatiques de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), dont Charles-Philippe David est le titulaire.

Dans le cas de simulation réduite, les participants ont plus de difficultés à s'écarter de leur expérience de vie et de l'image de soi qu'ils donnent habituellement à leurs camarades. Ils privilégient le contenu des arguments par rapport à la force de conviction de ceux qui les tiennent. La préparation en amont est tout aussi solide que la précédente, quoique plus théorique car les étudiants rédigent deux notes de 8 à 10 pages *ex ante* et de 1 à 2 pages *ex post*. Mais au lieu de choisir sur une liste fermée un rôle ensuite agréé par le modérateur, ce rôle est arrêté en commun et les sources d'information sur ses positions réelles sont examinées avec davantage de directivité. De plus, ce qui n'existe pas dans la formule large faute de temps, une série de cours sur les théories des négociations internationales met chaque participant en condition et l'incite à des lectures opportunes. Il s'ensuit que les coalitions sont moins étanches et stables, les positions moins tranchées ou moins caricaturales que dans la simulation large. Le vote final est donc le fruit d'un vrai travail collectif, qui évite le pire pour chacun des négociateurs, mais ne parvient que rarement à atteindre l'*optimum* collectif.

[C] Audition devant une commission parlementaire (Christophe Bouillaud et Vincent Tournier)

Un autre exemple de simulation est celle qui est supervisée depuis plus de dix ans à Sciences Po Grenoble au sein du premier cycle par Christophe Bouillaud et Vincent Tournier dans le cadre de leurs conférences de méthode de théorie politique. Il ne s'agit pas directement de simuler une prise de décision collective, mais de mettre les étudiants en situation de défendre une cause publiquement. Elle se déroule comme suit. Tout d'abord, dans la phase préparatoire, en début de semestre, deux questions d'actualité faisant l'objet d'un débat largement publicisé dans la société française sont choisies avec les étudiants (l'euthanasie, le statut de la prostitution, les moyens de lutte contre le terrorisme, les prisons, etc.). Les étudiants se répartissent alors par petits groupes (de cinq à six). Ils reçoivent pour mission d'incarner l'une des positions possibles dans la société française sur cette question d'actualité, pour préparer l'audition de leur groupe devant une commission parlementaire chargée d'examiner une modification de la législation en vigueur. Ainsi, si l'on a choisi de légiférer sur la prostitution, les positions abolitionniste, prohibitionniste et libérale seront chacune défendue. Chaque groupe reçoit l'instruction de se penser comme une « coalition de cause ». En effet, il s'agit à la fois d'apporter des arguments de nature philosophique et de nature technique à l'appui de leur dossier. La consigne est de rester réaliste, mais l'imagination n'est pas interdite, bien au contraire. Un rapport écrit, étayant les arguments défendus, est rendu dans la semaine précédant l'exercice. Lors de l'audition simulée qui en constitue le cœur, cette position du groupe tout entier doit être présentée oralement par l'un des étudiants choisi par ses pairs devant une commission mixte sénateurs/députés, « représentatifs » des élus au parlement, joués par les enseignants. La séance, qui dure près d'une heure, commence par une intervention de l'étudiant ou étudiante présidant le groupe d'intérêt, suivie par une batterie de questions qui testent la cohérence et la pertinence de l'argumentation proposée. Les présentations multimédias sont autorisées, elles se sont parfois montrées proches de celles que des professionnels de la communication auraient pu concevoir.

En général, les étudiants sont très étonnés – voire effrayés – par l'exercice qui leur est ainsi demandé, mais la plupart apprécie finalement de participer à ce qui s'apparente à un jeu avec les codes rhétoriques, intellectuels, politiques, en vigueur dans la société française. Les

étudiants étrangers en tirent d'ailleurs un grand profit, car ils découvrent ainsi une manière bien française de défendre une cause.

Du côté des problèmes rencontrés, comme les étudiants choisissent eux-mêmes leurs partenaires, des « appariements sélectifs » apparaissent. Se mettent ainsi spontanément ensemble des idéologues, des « théâtraux », des *geeks*, des bons, et des moins bons. Certains prennent le pouvoir au sein de leur groupe, ils ont vite compris comment fonctionnaient la rhétorique et la mauvaise foi. D'autres, au contraire, se révèlent peu socialisés et l'opération possède le mérite de les repérer avant la fin du semestre. On n'observe jamais de phénomènes de cavalier seul, mais des changements de groupe faute d'entente. La fondation d'un nouveau groupe par des dissidents se produit de temps à autre : en effet, les étudiants ont tout le semestre pour préparer l'exercice et les rencontres qu'ils organisent pour mener à bien leur travail les amènent parfois à la conclusion qu'ils ne peuvent pas travailler ensemble.

Il existe des points plus négatifs. En dépit d'un droit de veto minimal des enseignants sur la liste de sujets pour éviter les redites, le choix des étudiants se porte le plus souvent en fonction de l'actualité de l'année sur des questions de société ou, pour le dire de manière plus savante, de « biopolitique » à la Michel Foucault (dignité, immigration, politiques sexuelles de l'État, sécurité, protection de l'enfance, santé mentale, etc.). Les questions économiques et sociales traditionnelles, pourtant si importantes pour comprendre le fonctionnement d'un pays, s'avèrent impopulaires – témoignant d'ailleurs de la structuration de l'espace public aujourd'hui, qui privilégie « le sociétal » (susceptible d'un traitement médiatique, individualisé et affectif) par rapport au « social » et à « l'économique » (relevant d'une discussion abstraite et technique). De plus, au fil des années, les enseignants eux-mêmes ont parfois des difficultés à tenir leur propre rôle de parlementaires : les arguments leur étant désormais tous connus, certains ont tendance à faire la leçon aux étudiants, ou à prendre parti trop ouvertement au lieu de rester neutres autant que possible. Paradoxalement, l'innovation use aussi les innovateurs – qui, pourtant, en attendent un renouvellement de leur expérience pédagogique. En effet, quand il se fait en premier cycle, ce type d'exercice reste prisonnier de l'espace limité des possibles dans une société donnée. En substance, son contenu ne diffère pas de celui d'un cours magistral qui porterait sur les grandes divisions éthiques et politiques de la société française contemporaine. Il les met en scène, mais il ne les renouvelle pas.

Pour ce qui concerne les points positifs, malgré les contraintes imposées de réalisme, les étudiants témoignent parfois d'une vraie capacité d'innovation. Par exemple, lors d'une discussion sur les prisons, un groupe a inventé un système de prisons totalement décentralisées au niveau du quartier, avec des plans et photos virtuelles des futures cellules de ces micro-prisons, créées dans le but de rendre la peine infligée bien visible à tous les habitants, tout en maintenant les liens familiaux des prisonniers – une sorte de mise au pilori moderne. Pour finir, on constate aussi chez les enseignants qui y ont participé au fil des années la formation d'un véritable esprit d'équipe.

[D] Négociation européenne (Philippe Perchoc, Francesco Marchi et Adrien Fauve)

Quatrième exemple, une simulation diplomatique au niveau master où les étudiants de deux établissements parisiens (Paris III et Sciences Po Paris) sont amenés à incarner ensemble le Conseil européen. Ce module, piloté par Philippe Perchoc, Francesco Marchi (ESSEC IRENÉ) et Adrien Fauve, est une option offerte depuis 2008 aux étudiants spécialisés dans les questions communautaires. L'objectif pédagogique est double : tirer bénéfice de l'expérience vécue

et donner corps aux éléments de contenu abordés dans les autres cours. La simulation est donc un complément aux enseignements dispensés pour former aux affaires européennes.

Les étudiants endossent les fonctions dirigeantes à l'intérieur des institutions dont ils se destinent à être les experts (*lobbying* et comitologie) ou les parties prenantes (assistants parlementaires, agents contractuels, fonctionnaires européens). Le but est de mettre en pratique les théories et concepts abordés en cours (*principal/agent*, rationalité limitée, domination charismatique, théorie des jeux, asymétrie d'information, passager clandestin, dilemme de l'action collective, *path dependency*, dynamique du consensus, menace du vote ou unanimité, zone d'incertitude, fenêtre d'opportunité, constructivisme, néo-fonctionnalisme etc.) pour en souligner la pertinence. De ce point de vue, le débriefing qui suit immédiatement les séances et le rapport rédigé par chaque participant donnent l'occasion d'une prise de distance critique d'abord collective puis individuelle. Ce dernier document servira par la suite à évaluer la réception de ce type d'exercice par le public étudiant à l'aide d'outils lexicométriques (environ 200 rapports collectés).

Dans l'édition 2011, consacrée à la PAC, les étudiants ont consacré trois semaines dans la négociation. Après deux après-midi d'initiation (dilemme du prisonnier, logiques multilatérales) selon des techniques que l'ESSEC IRENÉ a développées pour la Commission européenne, les soixante participants ont débattu avec la ministre des Affaires étrangères du Kosovo. Répartis en 17 délégations nationales, sans oublier la Commission européenne et les groupes d'intérêt, ils ont ensuite élu une présidence stable après 8 heures de négociation à l'ESSEC. Le lendemain, ils ont visité une exploitation agricole en Picardie. La semaine suivante, ils ont appris à négocier en situation informelle lors d'un cocktail organisé par l'ambassade de Croatie à Paris. Enfin, ils ont négocié une réforme de la Politique agricole commune.

Des praticiens sont impliqués pour accroître le réalisme de l'exercice : diplomates étrangers, agents ministériels français, syndicalistes agricoles ont accepté d'encadrer les équipes, insistant sur leur quotidien et les enjeux qui pèsent sur l'action publique. L'un des principes de cette simulation est en effet de sensibiliser de manière critique aux intérêts sociaux sous-jacents. En outre, des étudiants en école de journalisme ont été associés à l'expérience (ils ont tenu un blog, fait des *interviews* filmées, participé à la conférence de presse) aussi bien pour la beauté de la mise en scène des débats à destination de l'opinion publique que pour ne pas perdre l'occasion de simuler leur futur métier. Cette simulation est assez encadrée, plutôt réaliste et essentiellement pragmatique. Mais les données accumulées au fil des ans pourraient servir de sources pour des investigations ultérieures.

[E] Conférence de paix au ministère des Affaires étrangères (Aurélien Colson)

Depuis 2010 le ministère des Affaires étrangères a confié à l'Institut de recherche et d'enseignement sur la négociation (ESSEC IRENÉ) le soin de concevoir puis d'animer deux séries de formations à la négociation pour un public aux exigences élevées : des professionnels aguerris, diplomates. La première s'adresse à l'ensemble des diplomates recrutés chaque année par le quai d'Orsay. La seconde est destinée à la vingtaine de diplomates qui, à mi-carrière, sont sélectionnés chaque année pour suivre un cycle au sein de l'Institut diplomatique et consulaire avant d'accéder aux plus hauts postes du ministère. Les deux formations reposent sur des simulations. Pour les diplomates chevronnés, Aurélien Colson et Nathalie Klein ont conçu une simulation de négociation multilatérale, « La Conférence de Paix au

Casowe », inspirée de plusieurs cas réels et dont l'objet central est le règlement par consensus d'une crise infra-étatique.

Concrètement, les diplomates sont répartis en sept délégations, auxquelles s'ajoutent les représentants de l'organisation régionale qui auront la responsabilité, délicate et essentielle, de présider les travaux. Aux informations publiques disponibles à tous s'ajoutent des instructions confidentielles, valant mandat, connues uniquement de chaque délégation. Les participants reçoivent ces instructions en amont, afin de se préparer, puis, le cas échéant, de conduire des entretiens bilatéraux informels, avant l'ouverture de la conférence multilatérale. Cinq items sont à l'ordre du jour : démocratisation institutionnelle, statut d'une province séparatiste, justice transitionnelle, questions de sécurité, réformes économiques. La mise en situation s'étend sur deux journées complètes : les participants doivent s'efforcer de produire un texte emportant l'agrément et allant le plus loin possible dans le traitement des points à l'ordre du jour. Lorsque les conditions logistiques le permettent – séminaire résidentiel –, les participants utilisent spontanément une partie de la nuit pour engager un « marathon de négociation ». Les séances de négociation empruntent différents formats : séances plénières, sous-commissions, échanges bilatéraux informels, « *green rooms* » réunissant discrètement les acteurs clés, etc. À intervalles réguliers, l'intervenant « appuie sur pause » : la simulation s'interrompt, tous les participants se retrouvent pour une phase d'analyse et de discussion, chacun oubliant un instant son rôle dans l'exercice. Chacune de ces séquences – il y en aura six ou sept sur les deux jours – se focalise sur une question particulière, synthétisée au terme de la discussion par des références à la littérature ou à l'expérience de praticiens. Citons, en vrac, les questions suivantes : quels sont les facteurs de complexité en négociation multilatérale ; comment préparer une négociation et fonctionner en délégation ; comment choisir les bons formats de travail et surmonter les obstacles ; à quelle dynamique les coalitions obéissent-elles ; quel est le rôle de la présidence et à quels écueils est-elle confrontée ; de quel poids pèsent les enjeux de transparence et de communication ? Cet échange, modéré par l'intervenant, est un temps privilégié d'apprentissage entre pairs. La nature même de la discussion permet cependant d'ajouter de façon impromptue d'autres thèmes jugés importants par le groupe. L'ajustement spontané aux besoins de chaque groupe de stagiaires n'est pas le moindre des arguments en faveur des simulations¹.

[F] Décision juste (*Raül Magni-Berton*)

Dans le domaine de la recherche, enfin, Raül Magni-Berton a conçu un exercice auquel il a déjà convié plusieurs promotions d'étudiants. Celui-ci a deux objectifs : apprendre en quelques jours l'essentiel de ce que les philosophes politiques ont écrit en matière de théorie de la décision ; savoir quelle modalité de décision est en général privilégiée à l'issue d'une délibération. Les étudiants commencent par recevoir une formation pilotée par le professeur ;

1. Dans le même registre, Antoine Maillet réalise depuis trois ans un exercice de simulation à l'Université catholique du Chili dans le cadre d'un cours de master sur la décision politique visant à préparer les étudiants aux missions de conseil. Trois sessions sont organisées durant un semestre : conduite d'une campagne électorale, réaction à une situation de crise, sélection des thèmes à incorporer dans l'équivalent chilien du « discours de l'état de l'Union ». Les rôles interprétés sont ceux de conseillers politiques ou de membres de cabinet, inspirés de personnages réels. Les étudiants sont répartis en groupes qui défendent des positions variées. Les arguments de chaque groupe sont évalués, l'un des critères de notation étant la capacité de bien interpréter le rôle attribué. Ces exercices sont ensuite analysés collectivement pour en tirer des enseignements sur les stratégies d'argumentation et l'incorporation implicite ou explicite de concepts de la science politique dans un cadre de décision non académique.

ensuite ils comprennent d'eux-mêmes le problème et s'en saisissent. 12 à 19 groupes de 7 étudiants travaillent alors sur une délibération à l'issue de laquelle ils doivent délivrer un bien commun. Chacun d'entre eux reçoit un numéro, qui se situe entre 1 et 7. Trois collaborateurs (modérateurs et animateurs) qui observent ces opérations (et les évaluent) expliquent au fur et à mesure à tous comment elles se déroulent au même moment dans les autres groupes.

Chaque groupe doit choisir une distribution de « notes » parmi quatre distributions possibles. La première maximise la moyenne des 7 notes (elle est donc utilitariste). La seconde est celle où la note la plus faible obtenue est néanmoins la plus élevée par comparaison avec les autres (elle correspond au maximin de Rawls). La troisième minimise l'écart entre ceux qui ont la note la plus élevée et ceux qui ont la note la plus faible (elle est égalitariste). Enfin, la quatrième ne correspond à aucune théorie de la justice en particulier. Après vingt minutes de discussion, les étudiants découvrent les propriétés de chaque distribution et arrêtent alors leur choix sur l'une d'entre elles.

Au début, les groupes ne savent pas qu'ils sont chacun soumis à des règles de décision différentes des autres. Quatre règles sont possibles : le vote pour une distribution (démocratie directe) ; le vote pour un joueur qui, lui, choisira seul la distribution (démocratie indirecte) ; la nomination arbitraire par l'enseignant d'un décideur qui choisira celle-ci à l'issue de la délibération (dictature) ; finalement, l'absence de règle, mais avec une contrainte – en cas de non-décision, tous les étudiants auront une note médiocre (10). La difficulté pour les étudiants réside dans le fait que les distributions n'avantagent jamais les mêmes participants. Pour provoquer la délibération et éviter le marchandage, les notes sont conçues de telle façon qu'une coalition d'intérêts égoïstes ne puisse se créer autour d'une distribution ou une autre : pour que l'une d'elles ait la majorité, il faut qu'au moins un étudiant accepte une note plus faible que celle qu'il pourrait obtenir, au nom du « bien commun ».

À la fin de l'expérience, des questions sont posées aux participants afin de savoir comment ils perçoivent le résultat auquel ils sont parvenus. Le dépouillement de leurs réponses révèle que les règles de décision les plus démocratique produisent davantage de satisfaction à l'égard de la *procédure* elle-même. En revanche, elles en génèrent beaucoup moins quant à la *conduite* des autres membres du groupe et quant au *contenu* de la décision prise. De plus, il s'avère que la majorité des étudiants ayant participé à cette simulation choisit souvent la distribution rawlsienne (celle où la note la plus faible est la plus élevée possible). D'ailleurs, ceux qui ne l'ont pas choisie sont globalement plus insatisfaits. Un tel résultat est susceptible de contribuer à la recherche sur la théorie de la justice.