

FRANÇOIS DE CALLIÈRES

L'ART DE NÉGOCIER
SOUS LOUIS XIV

Dans la collection Poche Nouveau Monde - Histoire

F. Abadie/J.-P. Corcelette, *Georges Pompidou*
David Alvarez, *Les Espions du Vatican*
David Bankier (dir.), *Les services secrets et la Shoah*
J.-M. Berlière/R. Lévy, *Histoire des polices en France*
Éric Branca/Arnaud Folch, *Histoire secrète de la droite*
Édouard Calic, *Himmler*
Édouard Calic, *Heydrich*
François de Callières, *L'art de négociier sous Louis XIV*
Jean-Jacques Cécile, *Histoire secrète des SAS*
Jacques Delarue, *Histoire de la Gestapo*
Éric Denécé, *Histoire secrète des forces spéciales*
Yvonnick DENOËL, *Histoire secrète du XX^e siècle*
Albert Desbiens, *Histoire des États-Unis*
Jean Deuve, *Stratagèmes de la Seconde Guerre mondiale*
Dwight D. Eisenhower, *Croisade en Europe*
Roger Faligot, *Les Services secrets chinois*
Hussein Gaafar, *Condor, l'espion égyptien de Rommel*
Paul-Marie de la Gorce, *De Gaulle, tome I (1890-1945)*
Paul-Marie de la Gorce, *De Gaulle, tome II (1945-1970)*
Sébastien Laurent, dir., *Les espions français parlent*
Georges Lefebvre, *Napoléon*
Thierry Lentz, *L'Assassinat de John F. Kennedy*
Jean-Marc Le Page, *Les services secrets en Indochine*
Wolfgang Lotz, *Mémoires d'un maître-espion du Mossad*
C. Melnik, *De Gaulle, les services secrets et l'Algérie*
R. Nart/J. Debain, *L'affaire Farewell vue de l'Intérieur*
Paul Paillole, *Notre Espion chez Hitler*
George S. Patton, *Carnets secrets*
Friedrich Paulus, *La Bataille de Stalingrad*
Erwin Rommel, *La Guerre sans haine – Carnets*
M. Sauvage/I. V.-Masson, *Histoire de la télévision française*
G. Thomas/M. M.-Witts, *Les dernières heures de Guernica*
Philippe Valode, *Hitler et les sociétés secrètes*
Philippe Valode, *Les Hommes de Pétain*
P. Villatoux (dir.), *Hitler parle à ses généraux*
Thaddeus Wittlin, *Beria*
Collectif, *Dien Bien Phu vu d'en face – Paroles de Bo Doi*

© Nouveau Monde éditions, 2015 - 21, square St Charles - 75012 Paris

ISBN : 978-2-36942-225-9

Dépôt légal : juin 2015

Imprimé en Italie par Rotolito Lombarda S.p.A.

FRANÇOIS DE CALLIÈRES

L'ART DE NÉGOCIER SOUS LOUIS XIV

nouveau monde éditions

Présentation

Il y a un mystère de Callières. Voilà un homme – et son œuvre – quasiment ignoré chez lui, en France, depuis la fin du XVIII^e siècle¹ mais célébré dans les autres pays comme un « classique » de la négociation.

Les traductions, fidèles ou infidèles, de *L'Art de négocier* se multiplient depuis un siècle : en anglais (plusieurs versions depuis 1919), espagnol, polonais, portugais (Brésil), japonais... Ce livre est employé aussi bien par les chercheurs que pour l'enseignement, dans les écoles de relations internationales et les écoles de commerce. Pas tout à fait un *best seller*, mais à coup sûr un « *long seller* » aux ventes régulières depuis un siècle. La raison ? De Callières est présenté par ses éditeurs et commentateurs étrangers comme un « maître en négociation », un « auteur culte », un « sage des relations internationales »... En janvier 2006, un article du *Times* de Londres nous apprend que le professeur Brian Legget, enseignant à l'école de commerce IESE de Barcelone, a construit son cours « Diplomatie et art du management » autour de *L'Art de négocier*, tant le texte colle aux préoccupations actuelles des managers : « Cela permet aux étudiants d'aborder des thèmes comme la patience, [l'art de]

1. Nous renvoyons le lecteur désireux d'approfondir cette approche aux deux récentes éditions « savantes » de ce texte, celle d'Alain Pekar Lempereur parue chez Droz en 2002 et celle de Jean-Claude Waquet, aux éditions rue d'Ulm en 2005. Ce sont les premières éditions françaises depuis le XVIII^e siècle.

s'attirer le respect de ses interlocuteurs et [de] faire passer son *ego* après la poursuite de ses objectifs² ».

Alors, qui est ce de Callières ? Né en 1645 dans une modeste famille de province et mort en 1717, il est parvenu à se faire une place dans la société parisienne, jusqu'à devenir membre de l'Académie française grâce à une flagorneuse épître au roi. Mais c'est surtout comme diplomate qu'on le connaît. Il est longtemps émissaire officieux ou officiel de Louis XIV dans diverses cours européennes, plus spécialement ambassadeur plénipotentiaire dans la délégation française au congrès de Ryswick qui met fin à la guerre de neuf ans entre la Hollande et la France (1688-1697). Après d'autres missions, il sera fait secrétaire du cabinet du roi (1701-1708), une belle réussite pour ce Normand d'assez petite noblesse. Mais rien, dans tout cela, ne mériterait de passer à la postérité, s'il n'y avait ce livre publié en 1716 sous le titre *De la manière de négocier avec les souverains*. Le traité s'inscrit dans la lignée des écrits de conseils aux ambassadeurs entamée à la fin du XVI^e siècle et au début du XVII^e par le cardinal d'Ossat, le président Jeannin ou le maréchal de Bassompierre, qui ont servi François I^{er}, Henri IV et Louis XIII. Le rythme des relations entre les grandes nations s'est accéléré, d'où la naissance d'ambassades permanentes et le besoin de fixer les usages et les principes d'un métier en pleine professionnalisation : celui de diplomate. Louis XIV et ses ambassadeurs dominent la pratique diplomatique européenne : Callières semble donc exprimer le point de vue français dominant sur la « bonne diplomatie ».

Pourtant, à bien lire ce traité, ce n'est pas tout à fait vrai. Ce n'est pas un hasard si l'auteur a attendu la mort de Louis XIV pour le publier, préférant le dédier à son successeur... car Louis XIV n'a pas été le Prince rêvé du diplomate, même s'il

1. « Persuasion is key to power in the boardroom », *Times*, 19 janvier 2006.

l'a beaucoup servi et sans doute flatté. Le règne du roi-soleil a été essentiellement guerrier : guerre de Trente ans (1618-1648), guerre avec l'Espagne (1648-1659), guerre de Dévolution (1667-1668), guerre hollandaise (1672-1678), etc., jusqu'à la guerre de succession d'Espagne (1701-1714), qui laisse en fin de règne la France dans un piètre état. Dans ce système, la diplomatie est la servante des militaires : elle sert essentiellement à finir une guerre ou à la provoquer. Or, la paix est un bien meilleur objectif pour tous, car elle assure la prospérité des nations. La grande audace de Callières, quand il écrit à la fin du XVII^e siècle, alors que la France domine toute l'Europe sans partage, est de renverser tranquillement la hiérarchie établie en plaçant les diplomates au cœur de la politique internationale et en faisant passer l'art du négociateur avant les lois humaines. Loin des philosophes du droit naturel, Callières prône un pragmatisme total : ce n'est qu'en cas d'échec des négociations que la force peut entrer en scène.

Mais qui est ce diplomate omnipotent que l'auteur appelle de ses vœux ? Un héritier de Mazarin, tout en rouerie et duplicité ? Pas tout à fait. Le diplomate « honnête homme » cher à Callières a pour armes favorites l'écoute, la persuasion et la civilité. Il cherche avant tout à comprendre l'autre et à gagner les cœurs. La négociation n'est pas un ensemble de techniques appliquées à une situation de crise mais un art de vivre, une façon d'être en permanence avec ses interlocuteurs. L'ambassadeur idéal doit être installé à demeure dans le pays dont il a la charge, à la fois pour le connaître aussi intimement que possible et pour y être apprécié de tous. La négociation n'est que l'aboutissement d'une longue fréquentation sans but apparent. Les négociateurs doivent cultiver l'humilité, se soucier de leur renommée et bien écouter, s'informer sur la culture et les intérêts de leurs partenaires. Si les intérêts divergent, il s'agit de les faire se rapprocher comme insensiblement, ne pas mettre en

avant l'ego, ménager la réputation d'autrui. Les ambassadeurs doivent donc être sélectionnés avec soin parmi les plus brillants hommes de leur génération. Ils doivent se connaître assez intimement pour ne pas céder aux passions. Ce n'est qu'en ayant suffisamment à cœur les intérêts de leurs interlocuteurs qu'ils pourront faire preuve de créativité pour faire émerger des solutions alternatives.

N'est-ce pas là l'idéal diplomatique contemporain de la Société des Nations puis de l'Organisation des Nations Unies ? Rarement atteint, certes, mais toujours souhaité...

On comprendra sans doute qu'une telle modernité, exprimée dans un style classique et élégant, puisse encore fasciner les praticiens et théoriciens de la négociation, chacun lisant le texte avec ses propres lunettes. Alors sans doute est-il temps que les Français apprennent à mieux connaître monsieur de Callières...

L'éditeur

Épître

À S. A. R. Monseigneur le duc d'Orléans, régent du royaume.

Monseigneur,

L'ouvrage que j'ai l'honneur de présenter à V. A. R. a pour but de donner une idée des qualités et des connaissances nécessaires pour former de bons négociateurs, de leur marquer les routes qu'ils doivent suivre et les écueils qu'ils doivent éviter, et d'exhorter ceux qui se destinent aux ambassades à se rendre capables de remplir dignement des emplois aussi importants et aussi difficiles avant que de s'y engager.

L'honneur que le feu roi m'a fait de me charger de ses ordres et de ses pleins pouvoirs pour diverses négociations, et particulièrement pour celles des traités de paix conclus à Riswick, a redoublé l'attention que j'ai eue dès mes jeunes ans à m'instruire des forces, des droits et des prétentions de chacun des principaux princes et États de l'Europe, de leurs différents intérêts, des formes de leurs gouvernements, des causes de leurs liaisons et de leurs démêlés, et des traités qu'ils ont faits entre eux, afin de mettre en œuvre ces connaissances dans les occasions du service du roi et de l'État.

Après la perte que la France vient de faire de ce grand roi, dont le règne a été si glorieux et si triomphant, elle avait besoin

de la main de Dieu, qui l'a toujours soutenue dans ses nécessités les plus pressantes. Il fallait pour appuyer la minorité du roi, qui est monté sur le trône par droit de succession, que cette main toute puissante eût formé un prince du même sang, d'un courage héroïque et aussi grand que sa naissance, plein d'un parfait amour pour les peuples de ce grand royaume, d'un génie assez vaste et assez étendu pour fournir à tous leurs besoins, et pour redresser quantité de désordres que les malheurs d'une longue et pénible guerre avaient introduits sur la fin du dernier règne. Enfin il fallait une intelligence supérieure à tous les emplois, une capacité sans bornes, des lumières vives, claires et distinctes, et une activité infatigable qui se multiplie à proportion des nécessités de l'État, et tout cela réuni dans la personne d'un prince toujours juste, toujours aimable, toujours bienfaisant, et qui a formé en lui le caractère d'un véritable père de la patrie. Ce sont ces traits si vivement et si profondément marqués en vous, Monseigneur, qui font que toute la France est venue en foule se soumettre avec une entière confiance et une pleine sécurité à tous vos ordres, qu'elle en attend tout son repos, et tout son bonheur, et qu'elle vous prédit et vous annonce, pour digne de vos bienfaits, une gloire qui passera jusqu'à la postérité la plus reculée.

Je suis avec un profond respect, et avec un zèle et un attachement singulier, Monseigneur, de V. A. R. le très humble, très obéissant et très fidèle serviteur,

De Callières