

---

# François de Callières et l'art de la négociation

---

Pierre Michel EISEMANN

Professeur émérite de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne  
École de droit de la Sorbonne  
eisemann@wanadoo.fr

C'est tout à la fois un honneur et un plaisir d'avoir été convié à apporter une contribution à ce *liber amicorum* publié en l'honneur du professeur Romualdo Bermejo García. Nous nous connaissons depuis plus de trente ans, nous étant rencontrés à l'occasion d'un colloque de la Société française pour le droit international. Depuis, nous sommes restés liés par une fidèle amitié et je lui suis encore gré d'avoir spontanément accepté de représenter son pays au sein du réseau européen que j'avais constitué pour étudier l'intégration du droit international et communautaire dans l'ordre juridique national<sup>1</sup>.

Le professeur Bermejo fait partie de l'espèce devenue rare des généralistes du droit international dont la science embrasse l'ensemble de notre champ disciplinaire y compris le droit communautaire. Il s'est penché sur le droit international économique et monétaire, sur le droit des organisations internationales, le droit de la mer et des espaces, l'usage de la force et les situations de crise ou encore sur la lutte contre le terrorisme. Il serait donc facile de trouver un thème qui soit en phase avec ses propres écrits. Cependant, pour cette contribution, j'ai préféré retenir un sujet qui relie l'ensemble en se situant en amont de la création de la norme, à savoir au moment même de la négociation. Plusieurs études ont déjà été consacrées au rôle de la négociation en droit international<sup>2</sup>, mais on préférera se pencher plus précisément sur le négociateur lui-même en évoquant

---

<sup>1</sup> Voir EISEMANN, P. M. (dir.), *L'intégration du droit international et communautaire dans l'ordre juridique national. Étude de la pratique en Europe*, The Hague, Kluwer Law International, 1996, XII-588 p. (et plus spécialement la présentation de la situation en Espagne, p. 183-240).

<sup>2</sup> Voir notamment REUTER, P., « De l'obligation de négociier », pp. 711-733 in *Il processo internazionale. Studi in onore di Gaetano Morelli*, Milano, Giuffrè, 1975, XVI-1086 p. ; GHOZALI, N.-E., « La négociation diplomatique dans la jurisprudence internationale : essai d'analyse », *Revue belge de droit international*, vol. 25, 1992, pp. 323-350 ; LHOMME, D., *Recherches sur les règles juridiques applicables à la négociation en droit international public*, Lille, ANRT, 2001, 689 p. Voir

une œuvre majeure du XVIII<sup>e</sup> siècle qui conserve encore toute son actualité par les judicieux conseils qu'elle contient à l'intention des diplomates d'hier comme d'aujourd'hui. On ne verra aucune malice dans le fait que cette évocation nous ramène à une époque où les rois d'Espagne et de France étaient en conflit quasi permanent et où la Généralité de Catalogne voulut se placer sous la souveraineté de Louis XIII pour s'opposer à l'autorité de Philippe IV. Bien plutôt, on relèvera que l'amitié profonde désormais bien établie entre nos deux pays montre que le passage du temps – et la négociation ! – peuvent conduire à une paix harmonieuse quelle qu'ait été la situation passée.

\* \* \*

Dès le XV<sup>e</sup> siècle on vit se multiplier les ouvrages en latin sur les fonctions et le statut des envoyés et des ambassadeurs<sup>3</sup>, mais ce n'est qu'au XVII<sup>e</sup> siècle que furent publiés de tels ouvrages rédigés en langues vernaculaires<sup>4</sup>. À la fin de ce siècle, l'ouvrage le plus connu était certainement la somme d'Abraham de Wicquefort, *L'ambassadeur et ses fonctions*, paru en 1681<sup>5</sup>. Cet ouvrage de référence constitue un inventaire précieux de la pratique des deux siècles précédents, pratique qui a été soigneusement étudiée par Wicquefort et qui nourrit constamment son propos. Même si l'auteur livre quelques considérations sur l'ambassadeur idéal (évoquant notamment quelques ambassadeurs illustres) et sur la négociation, il se place plutôt sur le terrain du droit des gens en traitant du droit de légation, des immunités et de l'inviolabilité de l'ambassadeur et de sa maison, des lettres de créances et des pouvoirs, des traités, etc., sans oublier les questions protocolaires et de préséance. Répartis en quarante-sept sections, présentées en une typographie serrée, dans un grand format in-quarto et sur plus de huit cents pages<sup>6</sup>, les développements forment une véritable somme

---

également GEAMĂNU, G., « Théorie et pratique des négociations en droit international », *Recueil des cours de l'Académie de droit international de La Haye*, t. 166, 1980-I, pp. 365-448.

<sup>3</sup> Ainsi de *Ambaxiatorum brevilogus* de Bernard de Rosier (1436), du *De officio legati* d'Etienne Dolet (1541), du *De legationibus, libri tres* d'Alberico Gentili (1585) ou encore du *Legatus* de Charles Paschal (1598).

<sup>4</sup> Par exemple, en espagnol, *El enbaxador* de J. A. de Vera y Figuerosa (Sevilla, F. de Lyra, 1620).

<sup>5</sup> 2 vol., La Haye, J. et D. Steucker, IV-965-526 p.

<sup>6</sup> Dans l'édition qui venait de paraître – accompagnée d'autres écrits de Wicquefort – lorsque Callières s'attacha à publier son propre ouvrage : *L'ambassadeur et ses fonctions, par Monsieur de Wicquefort, Conseiller aux Conseils d'Etat et privé du Duc de Brunswic & Lunebourg Zell, etc., dernière édition, augmentée des Réflexions sur les mémoires pour les Ambassadeurs, de la réponse à l'auteur, et du Discours historique de l'élection de l'Empereur, et des Electeurs par le même auteur*, Cologne, Pierre Marteau, 1715, 2 vol., IV-586-272/328 p.

historico-juridique qui ne pouvait qu'être réservée à un lectorat restreint directement intéressé par le sujet.

Lorsque François de Callières se décide à publier son *De la manière de négocier avec les souverains*<sup>7</sup>, son ambition fut vraisemblablement tout autre et il faut certainement la relier non seulement aux modes de son époque, le siècle de Louis XIV qui venait de s'achever<sup>8</sup>, mais également à la personnalité de son auteur, homme ayant conquis une enviable surface sociale en ayant asservi sa plume à son ascension<sup>9</sup>. Avec ses quelque deux-cent-cinquante pages aérées sous petit format in-douze, *De la manière...* pouvait prétendre à séduire un large public, notamment à la cour. Ce livre permettait au lecteur de satisfaire sa curiosité concernant l'art de la négociation, tout en se rapprochant d'un traité de morale et de civilité<sup>10</sup>.

Publié simultanément à Paris (chez Michel Brunet), Amsterdam et Bruxelles, l'ouvrage fut fort bien reçu et diverses traductions (en anglais, en allemand et en italien) furent rapidement mises sur le marché. Il y eut plusieurs éditions dans toutes les langues tout au long du XVIII<sup>e</sup> siècle avant que l'ouvrage ne tombe dans l'oubli. C'est au début du XX<sup>e</sup> siècle que l'attention se porta à nouveau sur Callières, notamment grâce à sir Ernest Satow qui invite les jeunes diplomates à suivre ses conseils<sup>11</sup> et à Harold Nicolson qui qualifie *De la manière...* de « best manual of diplomatic method ever written »<sup>12</sup>. Depuis, l'ouvrage a retrouvé la faveur d'un large lectorat<sup>13</sup> et a bénéficié de nouvelles traductions en polonais, en japonais, en portugais ainsi qu'en espa-

<sup>7</sup> Tous les spécialistes s'accordent à penser que le manuscrit fut, pour l'essentiel, rédigé dans les années 1696-1697. Callières ne publia son ouvrage qu'en 1716, Louis XIV étant décédé le 1<sup>er</sup> septembre 1715.

<sup>8</sup> Pour se familiariser avec l'époque et sa diplomatie, il convient de se reporter à l'ouvrage de PICAUVET, C.-G., *La diplomatie française au temps de Louis XIV* (Paris, Félix Alcan, 1930, XII-339 p.), et surtout à la très remarquable compilation d'études de BÉLY, L., *L'art de la paix en Europe. Naissance de la diplomatie moderne XVI<sup>e</sup>-XVIII<sup>e</sup> siècle* (Paris, PUF, 2007, 746 p.), à laquelle on peut ajouter les actes d'un colloque publiés sous la direction de ce dernier, *L'Europe des traités de Westphalie. Esprit de la diplomatie et diplomatie de l'esprit* (Paris, PUF, 2000, 616 p.).

<sup>9</sup> J.-C. Waquet n'hésite pas à le qualifier de « parvenu mondain ». Voir *François de Callières. L'art de négocier en France sous Louis XIV*, Paris, Éditions Rue d'Ulm, 2005, p. 163.

<sup>10</sup> Comme le note justement J.-C. Waquet, il s'agit de « l'œuvre d'un moraliste » qui met l'homme au centre (*op. cit.*, p. 164) et qui « prend en conséquence, la forme d'un dérivé des manuels de civilité, appliqué au cas particulier des relations entre les princes, et le négociateur acquiert pour sa part le visage de l'honnête homme spécialisé dans les négociations » (*ibid.*).

<sup>11</sup> *A guide to diplomatic practice*, London, Longmans, Green and Co., 1917, vol. I, p. 127.

<sup>12</sup> *The evolution of diplomatic method*, London, Constable & Co., 1954, p. 62.

<sup>13</sup> Pour une édition très récente, voir CALLIÈRES, F. DE, *De la manière de négocier avec les souverains*, présentation de P.M. Eisemann, Paris, Pedone, 2018, 206 p.

gnol<sup>14</sup>. De fait, Callières est considéré par certains comme l'un des pionniers de la théorie de la négociation, dont les enseignements sont à étudier y compris par les acteurs privés du monde des affaires<sup>15</sup>.

*De la manière de négocier avec les souverains* est donc un ouvrage qui connut un destin et une fortune pour le moins singuliers. Non moins étonnant est le parcours de son auteur, petit provincial ambitieux qui parvint à se faire une place à la cour du Roi Soleil sans toutefois accéder à la carrière diplomatique qu'il ambitionnait. Ainsi, avant d'analyser sa conception de la négociation et du négociateur, n'est-il n'est pas sans intérêt de retracer le parcours personnel de François de Callières.

### CALLIÈRES, UNE VOCATION CONTRARIÉE DE NÉGOCIATEUR

Toute la vie de François de Callières fut celle d'un courtisan dont la vocation de diplomate fut le plus souvent contrariée jusqu'à ce que le sort – et ses efforts personnels – le mirent en position de signer, le 20 septembre 1697, les traités de Ryswick qui marquèrent la fin de la guerre de Neuf Ans. Cette mission constitua, d'une certaine manière, l'apogée de sa carrière. Son cheminement dans l'ombre des puissants dut plus à ses qualités intellectuelles qu'à ses vertus sociales ou à ses atours. Son portrait peint par Hyacinthe Rigaud ayant disparu<sup>16</sup>, on doit se contenter de celui qu'a brossé de lui Saint-Simon lors de son arrivée à la cour. Si le portrait est plutôt louangeur, il laisse aussi voir le peu d'aisance mondaine de l'homme :

« C'était, écrit-il, un grand homme maigre, avec un grand nez, la tête en arrière, distrait, civil, respectueux, qui, à force d'avoir vécu parmi les étrangers, en avait pris toutes les manières et avait acquis un extérieur désagréable, auquel les dames et les gens du bel air ne purent s'accoutumer, mais qui disparaissait dès qu'on l'entretenait de choses, et non de bagatelles. C'était

<sup>14</sup> La traduction espagnole a été réalisée par A. Locatelli et publiée, avec une préface de S. Fernández Campo, sous le titre *Negociando con principios : reglas y arte de la negociación* (Madrid, La Esfera de los Libros, 2001, 208 p.).

<sup>15</sup> Dans son très savant *François de Callières. L'art de négocier en France sous Louis XIV* (op. cit., pp. 13-37), Jean-Claude Waquet présente une intéressante analyse des raisons du renouveau d'intérêt que connut l'œuvre au XX<sup>e</sup> siècle et de l'instrumentalisation dont elle a fait l'objet.

<sup>16</sup> J. Roman (*Le livre de raison du peintre Hyacinthe Rigaud*, Paris, Henri Laurens, 1919, p. 78) fait état d'un portrait de Callières réalisé en 1700 mais on n'en possède plus aucune trace. On ne connaît aucune autre représentation de Callières.

en tout un très bon homme, extrêmement sage et sensé, qui aimait l'État, et qui était fort instruit, fort modeste, parfaitement désintéressé, et qui ne craignait de déplaire au Roi ni aux ministres pour dire la vérité et ce qu'il pensait, et pourquoi, jusqu'au bout, et qui les faisait très souvent revenir à son avis »<sup>17</sup>.

Sans doute est-ce cet « extérieur désagréable » déplaisant aux yeux des dames qui le conduisit à mener une vie de vieux garçon et à mourir célibataire, léguant une belle bibliothèque, une riche collection de peintures et une honorable fortune aux pauvres de l'Hôtel-Dieu de Paris institués légataire universel (sauf la fondation en l'église Saint-Eustache d'une messe perpétuelle)<sup>18</sup>. De naissance modeste, il acquit l'ensemble de ces biens tout au long d'une vie qui fut longtemps quelque peu aventureuse – et qui demeure partiellement mal connue<sup>19</sup> – avant qu'il ne devienne, la cinquantaine passée, homme de cour.

En dépit de la particule, sa famille n'appartenait pas à la noblesse et, contrairement à une légende, n'était pas descendante d'une haute lignée de l'Angoumois ou de la Saintonge, mais était plus prosaïquement originaire de Touraine<sup>20</sup>. Son père, Jacques de Callières (?-1662?), naquit à Cheillé près d'Azay-le-Rideau mais il s'installa en Normandie vers 1642 pour se mettre au service de la puissante famille des Goyon de Matignon et de celle apparentée des Longueville. Il eut deux fils, François et Louis-Hector (1648-1703), ce dernier ayant embrassé une carrière militaire dont l'acmé fut l'accession, en 1698, à la fonction de gouverneur-général de la Nouvelle France (sans doute grâce aux manœuvres de son aîné à la cour).

<sup>17</sup> SAINT-SIMON, *Mémoires*, éd. établie par Y. Coirault, tome I, Paris, Gallimard (Bibliothèque de la Pléiade), 1983, pp. 346-347.

<sup>18</sup> Le détail de la succession est donné dans WAQUET, J.-C., *op. cit.*, p. 71.

<sup>19</sup> Relativement peu de monographies ont été consacrées à Callières. Hormis deux thèses non publiées (WILSON, L.N., *François de Callières [1645-1717] : diplomat and man of letters*, Université d'Illinois, 1963, et KEENS-SOPER, H.M.A., *François de Callières*, Université de Londres, 1972), on compte une biographie due à un ancien ambassadeur américain, POPE, L., *François de Callières : a political life* (Dordrecht, Republic of Letters, 2010, xxii-254 p.). On trouve cependant l'essentiel des informations biographiques dans les ouvrages de KEENS-SOPER, H.M.A. et SCHWEIZER, K.W., *The art of diplomacy* (New York, Leicester University Press/Holmes & Meir Publishers, 1983, viii-236 p. ; spéc. pp. 1-18) et de WAQUET, J.-C., *op. cit.*, 288 p. ; spéc. pp. 39-74). L'ouvrage de SCHWEIZER, K.W., *François de Callières, diplomat and man of letters, 1645-1717* (Lewiston, N.Y., Edwin Mellen Press, 1995, iv-127 p.) est extrêmement cursif et n'apporte guère plus que ce qui figure dans le livre que l'auteur avait cosigné avec H.M.A. Keens-Soper.

<sup>20</sup> Voir la notice de MOULIN, H., « Les deux Callières : Jacques et François », *Mémoires de l'Académie nationale des sciences, arts et belles-lettres de Caen*, Caen, F. Le Blanc-Hardel, 1883, pp. 136-156.

Quant à François, il naquit le 14 mai 1645 à Thorigny<sup>21</sup> et eut comme parrain l'un des principaux protecteurs de son père, François Goyon de Matignon, comte de Thorigny (1607-1675). On ne sait pas grand chose de ses jeunes années si ce n'est qu'il fut élève au collège d'Harcourt à Paris<sup>22</sup> où il eut comme condisciple Eusèbe Renaudot (1646-1720), fils de Théophraste, futur abbé et membre de l'Académie française, dont il fera bien plus tard son exécuteur testamentaire.

C'est à l'âge de 25 ans qu'il eut l'occasion de faire ses premières armes de négociateur dans un rôle vraisemblablement plus modeste que celui qu'il se prêta ensuite (l'enjolivement de la réalité semble avoir été une constante chez lui). En 1670, le duc de Longueville délégua une petite mission secrète en Pologne dans le but de faire porter sur le trône (électif) de ce pays, son fils, Charles-Paris d'Orléans-Longueville, comte de Saint-Pol (1649-1672). Il adjoignit François de Callières au chef de cette mission, l'abbé Jean Paulmier de Courtonne (1620?-1673). Mais l'entreprise tourna court car Saint-Pol trouva la mort au passage du Rhin lors de la première campagne de Hollande, le 12 juin 1672.

Callières fit ensuite plusieurs séjours en Pologne<sup>23</sup> qui lui permirent de se faire quelques relations sur place dont le comte Jan Andrzej Morsztyn<sup>24</sup> (1613-1693), grand trésorier de la Couronne et chef du « parti français » (plus crûment dit, agent de la France)<sup>25</sup>, qu'il retrouvera plus tard à Paris. En mai 1674 Callières – qui avait toujours pris la précaution d'envoyer ses rapports directement à Versailles<sup>26</sup> – pressa Simon Arnauld de Pomponne (1618-1699), alors secrétaire d'État aux affaires étrangères, de le nommer résident en Pologne alors que l'évêque de Marseille, Toussaint de Forbin-Janson (1631-1713), s'y

<sup>21</sup> Ce village du bocage normand est aujourd'hui renommé Torigni-sur-Vire.

<sup>22</sup> Établissement janséniste, le Collège d'Harcourt était situé à l'emplacement de l'actuel lycée Saint-Louis, boulevard Saint-Michel.

<sup>23</sup> L. Pope a publié le récit livré par Callières de l'un de ses voyages : *Mon voyage en Pologne en l'année 1674*, Varsovie/Paris, Polske Akademia Nauk/Société historique et littéraire polonaise, 2009, 37 p.

<sup>24</sup> Son patronyme est souvent germanisé en Morstein ou, chez Saint-Simon, francisé en Morsztyn. Il se présentait également en France sous le titre de comte de Chateauvillain.

<sup>25</sup> Également homme de lettres et poète, Morsztyn est mentionné par C. Milosz dans son *History of polish literature* (2<sup>nd</sup> ed., Berkeley, University of California Press, 1983, pp. 132-133). Il existe un portrait de lui en compagnie de sa fille Izabella Catrina, peint par Hyacinthe Rigaud en 1692 (voir J. Roman, *op. cit.*, p. 30), qui se trouve au musée des Beaux-Arts de Cherbourg.

<sup>26</sup> De manière constante et régulière Callières adressa toujours à Versailles des mémoires, alors même qu'il servait d'autres intérêts que ceux de Louis XIV, dans l'espoir d'en être récompensé par quelque emploi.

trouvait en qualité d'ambassadeur extraordinaire. Sa requête demeura sans suite, vraisemblablement à cause des appréciations peu louangeuses que Forbin-Janson, qui le tenait en piètre estime, fit parvenir à la cour.

De fait, si Callières avait accompagné en Pologne Forbin-Janson qui avait mission de faire connaître à la Diète les vues de Louis XIV relatives à l'élection du nouveau roi, il s'était placé en réalité au service du duc de Turin, Charles Emmanuel II (1634-1675), œuvrant à faire accéder au trône de Pologne son cousin, Louis Thomas de Savoie, duc de Soissons (1657-1702), supposé être fils naturel de Louis XIV. Ce fut Jean Sobieski (1629-1696) qui fut élu – le 21 mai 1674 –, mais Callières demeura au service de Charles Emmanuel jusqu'à la mort prématurée de ce dernier, le 12 juin 1675.

À la recherche d'un nouveau protecteur, Callières s'activa alors quelque temps pour le compte de la veuve du duc, Marie-Jeanne-Baptiste de Savoie-Ne-mours (1644-1724), puis se lia à la sœur de Charles Emmanuel, Henriette-Adé-laïde de Savoie, électrice de Bavière (1636-1676), pour travailler au mariage de sa fille, Marie Anne Christine Victoire (1660-1690), avec le Dauphin. Une fois de plus le sort fut défavorable à Callières car le décès de l'électrice de Bavière, le 13 juin 1676, sonna la fin de cette mission matrimoniale<sup>27</sup>.

On sait relativement peu de choses sur la vie de Callières au cours des années suivantes. Toujours à la recherche d'une situation, il approcha les membres de plusieurs familles puissantes dont les Condé et les Colbert, ou encore le cardinal César d'Estrées (1628-1714), sachant se rendre utile y compris en tant qu'intermédiaire financier. Dans le même temps, il tissait son réseau de relations après être entré dans le cercle de la marquise d'Huxelles, Marie Le Bailleur (1626-1712)<sup>28</sup>, une amie de Madame de Longueville mais aussi de nombre de personnages influents<sup>29</sup>. Un temps il fut logé dans l'hôtel particulier parisien de Morsztyn – qui s'exila à Paris en 1683 pour s'éloigner des difficultés politico-financières qui l'affectaient dans son pays –, et il devint son homme de confiance. Certains<sup>30</sup> pensent qu'il tenta alors d'approcher le successeur de

<sup>27</sup> Marie Anne de Bavière épousera néanmoins le fils aîné de Louis XIV, Louis de France, dit le Grand Dauphin (1661-1711), le 7 mars 1680.

<sup>28</sup> Voir BARTHÉLEMY, E. DE, *La marquise d'Huxelles et ses amis, M<sup>me</sup> de Sévigné, M<sup>me</sup> de Bernières, M<sup>me</sup> de Louvois, le marquis de Coulanges, M. de Callières, M. de Gaignères, Fouquet*, Paris, Firmin-Didot et C<sup>ie</sup>, 1891, v-370 p. (spéc. pp. 263-274).

<sup>29</sup> Épistolière proluxe, la marquise d'Huxelles échangea une longue correspondance avec Callières à compter du départ de ce dernier pour la Hollande. Les lettres de Callières ont été publiées (en français) par POPE, L. et BROOKS, W., *Letters (1694-1700) of François de Callières to the Marquise d'Huxelles*, Lewiston, N.Y., Edwin Mellen Press, 2004, xxii-314 p.

<sup>30</sup> Voir KEENS-SOPER, H.M.A. et SCHWEIZER, K.W., *op. cit.*, p. 6.

Pomponne tombé en disgrâce, Charles Colbert de Croissy (1625-1696), pour solliciter un poste<sup>31</sup>.

Callières avait dépassé la quarantaine et, même s'il fréquentait le beau monde, il n'avait toujours pas de statut social établi. C'est alors qu'il entreprit, non sans vergogne, de conquérir l'immortalité. Pour ce faire, il joua habilement sur deux tableaux. Il lui fallait, avant toute chose, obtenir la faveur du roi dont le bon vouloir était une meilleure garantie pour l'élection à un siège à l'Académie française que la valeur de l'œuvre du candidat<sup>32</sup>. Ainsi, au lendemain de l'opération de Louis XIV d'une fistule anale, il publia son *Épître au Roy, présentée à Sa Majesté le dix-huitième janvier 1687. Avec des vers pour Madame la Dauphine*<sup>33</sup>, qu'il fit suivre l'année suivante d'un *Panegyrique historique du Roy, à Messieurs de l'Académie françoise avec une Épître au Roy*<sup>34</sup> qu'il eut l'occasion de lire en personne devant les membres de l'Académie. Dans le même temps, il sut complaire à ces derniers en publiant une *Histoire poétique de la guerre nouvellement déclarée entre les anciens et les modernes*<sup>35</sup> qui lui permit de se situer habilement en arbitre neutre de cette controverse du temps. Cette double entreprise de séduction réussit parfaitement et Callières fut admis au sein de l'Académie le 23 décembre 1688, devenant le titulaire du fauteuil 29 laissé vacant par le décès du poète et dramaturge Philippe Quinault (1635-1688).

L'académicien-courtisan se consacra un temps à l'écriture, publiant successivement *Des mots à la mode et des nouvelles façons de parler*<sup>36</sup>, *Des bons mots et des bons contes. De leur usage, de la raillerie des anciens, de la raillerie et des railleurs de notre temps*<sup>37</sup>, *Du bon et du mauvais usage dans les manières de s'exprimer*<sup>38</sup> et *Du bel esprit, où sont examinés les sentiments qu'on en a d'ordinaire dans le monde*<sup>39</sup>.

<sup>31</sup> Clin d'œil de l'histoire, Colbert de Croissy fut, lui aussi, mêlé au mariage de Marie Anne avec le Dauphin. En 1679 Louis XIV en fit son envoyé extraordinaire auprès de l'électeur de Bavière pour demander à ce dernier la main de sa sœur en faveur de son fils.

<sup>32</sup> L'œuvre de Callières était alors des plus minces, se limitant à un petit ouvrage, *La logique des amans, ou l'amour logicien* (Paris, T. Jolly, 1668, XVI-174 p.) qu'il avait signé « Monsieur de Callières, le Fils », en le faisant précéder d'une flagorneuse épître à « Son Altesse Monseigneur le comte de Saint Paul [sic] ». Quelques années plus tard fut publié anonymement un autre petit in-douze, les *Nouvelles amoureuses et galantes* (Paris, G. Quinet, 1678, VI-304 p.), que l'on attribue à Callières.

<sup>33</sup> Paris, Pierre Aubouin, Pierre Emery et Charles Clousier, 1687, 14 p.

<sup>34</sup> Chez les mêmes éditeurs, 1688, 128 p.

<sup>35</sup> *Ibid.*, 1688, XXII-304 p.

<sup>36</sup> Paris, Claude Barbin, 1692, VIII-207 p.

<sup>37</sup> Chez le même éditeur, 1692, XII-346 p.

<sup>38</sup> *Ibid.*, 1693, II-242 p.

<sup>39</sup> Paris, J. Anisson, 1695, XXVI-347 p.

Fidèle à son habitude, Callières glissait dans ses ouvrages des hommages appuyés aux puissants, sachant les distribuer très largement avec l'espoir d'en tirer le meilleur parti. C'est ainsi qu'il se fit notamment le chantre du duc Paul de Beauvillier (1648-1714), membre du Conseil d'en-haut, et du duc de Chevreuse, Charles-Honoré d'Albert de Luynes (1646-1712), un conseiller privé de Louis XIV<sup>40</sup>. Il eut, au surplus, l'occasion de rendre un service insigne au duc de Chevreuse en servant d'intermédiaire entre ce dernier et Morsztyn pour assurer le mariage de la fille du premier, Marie-Thérèse, avec le fils du second, Michel-Adalbert, puis en gérant les intérêts des deux filles du couple, Marie-Thérèse et Marie-Françoise, après le décès de leur père<sup>41</sup>.

Toujours attiré par la diplomatie, Callières avait fait, fin 1691 début 1692, une nouvelle tentative auprès du roi pour être nommé envoyé en Pologne après que le représentant de Louis XIV – et, accessoirement, beau-frère de la reine Marie Casimire –, François Gaston de Béthune (1638-1692), en avait été expulsé. Une fois de plus il fut éconduit mais sa proximité avec Chevreuse lui permit enfin de prendre sa revanche. C'est en 1693 que, comme l'écrit joliment Piganiol de la Force, « la fortune vint, pour ainsi dire, prendre M. de Callières par la main, et le conduisit par degrés à un emploi auquel il n'aurait jusqu'alors osé aspirer »<sup>42</sup>.

Cherchant à se rapprocher des Provinces-Unies alors que la guerre de Neuf Ans (ou guerre de la Ligue d'Augsbourg) était dans une impasse, Louis XIV envoya en 1692 un émissaire secret en Hollande, Roger de Piles (1635-1709), mais ce dernier fut découvert le 31 juillet 1693 et retenu pendant plusieurs années en la prison de Löwenstein. Il fallait donc le remplacer. De son côté, Callières rencontra, par hasard dit-on<sup>43</sup>, dans les rues de Paris, en novembre 1693, un négociant suisse de naissance établi aux Provinces-Unies comme résident du roi de Pologne, François Mollo (ou Molho), qui lui fit part du désir de paix des Hollandais, ce que Callières rapporta au duc de Chevreuse puis au duc de Beauvillier. Ces derniers en saisirent les ministres d'État Colbert de Croissy et Pomponne auprès desquels Callières fut alors introduit. Mollo était en réa-

<sup>40</sup> Tous deux, ayant par surcroît des liens familiaux, étaient apôtres d'une politique de paix, à l'inverse de celle qu'avait menée le ministre de la guerre, François Michel Le Tellier, marquis de Louvois (1641-1691).

<sup>41</sup> Colonel du régiment du Hainaut, Michel-Adalbert, comte de Morstein et de Chateavillain, fut tué lors du siège de Namur le 18 avril 1695.

<sup>42</sup> PIGANIOU DE LA FORCE, J.-A., *Description de Paris, de Versailles, de Marly, de Meudon, de S. Cloud, de Fontainebleau...*, tome III, Paris, Théodore Legras, 1742, p. 535.

<sup>43</sup> C'est, tout au moins, ce que rapporte Saint-Simon (*Mémoires...*, tome I, précité, p. 346).

lité l'envoyé secret d'Anthonie Heinsius (1641-1720), grand pensionnaire des États de Hollande, qui cherchait à sortir son pays du conflit. Mollo et Callières continuèrent à échanger après le retour du premier à Amsterdam en février 1694. En juillet de la même année Mollo fut de retour à Paris pour la poursuite de discrètes négociations qui conduisirent, le 27 septembre 1694, à la remise de laissez-passer aux émissaires français afin de rencontrer Everard van Dijkveld (1626-1702), représentant de Guillaume III à Liège. Louis XIV y délégua le conseiller d'État Nicolas-Auguste de Harlay-Bonneuil, comte de Cély (1644-1704), avec instruction de ne pas tout révéler à Callières<sup>44</sup> qui l'accompagna avec un rang modeste mais dont c'était la première mission officielle pour le compte du roi. La négociation fut suspendue le 15 décembre 1694 mais Mollo et Callières poursuivirent leurs échanges épistolaires avant que ce dernier ne se rendît à Utrecht en tant que seul négociateur, le 15 juin 1695, pour y retrouver Mollo et van Dijkveld. L'année suivante, installé à Delft, Callières signa des préliminaires de paix ouvrant la voie au congrès de Ryswick. Pour l'occasion Louis XIV nomma deux autres plénipotentiaires : en premier, Harlay-Bonneuil, qui avait conduit les premiers échanges officiels avec les Hollandais, et en second le conseiller d'État Louis Verjus, comte de Crécy (1629-1709), réputé fin connaisseur du droit, de l'histoire et des usages de l'Allemagne. Callières faisait partie du groupe des plénipotentiaires mais seulement en troisième et dernier rang. La négociation fut longue et laborieuse et ce d'autant plus que la France n'était pas en position de force et que la conclusion de la paix ne pouvait se faire sans qu'elle acceptât de nombreuses concessions<sup>45</sup>, et ce ne fut que le 25 février 1697 que Louis XIV signa les pouvoirs de ses trois « ambassadeurs extraordinaires et plénipotentiaires pour la paix »<sup>46</sup>.

Mettant fin à la guerre de Neuf Ans qui avait vu une coalition européenne composée des Provinces-Unies, de l'Angleterre, de l'Espagne ainsi que de

<sup>44</sup> À en croire C.-G. Picavet (*op. cit.*, p. 241), plus tard à Ryswick, Harlay-Bonneuil fut encore le seul à connaître les intentions du roi.

<sup>45</sup> Vers la fin des tractations, un incident opposa le roi à Callières qui sollicitait le droit de prendre des initiatives personnelles. Louis XIV lui répondit vertement, le 6 décembre 1696 : « Il se passe peu de temps entre la réception de vos lettres et celles des dépêches que je vous écris, et les affaires dont vous êtes chargé sont trop importantes pour oser prendre sur vous-même, d'apporter aucun changement à ce que je vous fais connaître de mon intention » (cité par BÉLY, L., *L'art de la paix...*, *op. cit.*, p. 572).

<sup>46</sup> Le texte des pouvoirs est reproduit dans le *Recueil des traités de paix, de trêve, de neutralité, de suspension d'armes, de confédération, d'alliance, de commerce, de garantie et d'autres actes publics...*, tome IV, Amsterdam, Henry et V<sup>e</sup> de T. Boom, La Haye, Adrian Moetjens et Henry van Bulderen, 1700, p. 656.

l'empereur des Romains (Léopold I<sup>er</sup>) et des princes allemands s'opposer à la France et aux ambitions territoriales de Louis XIV, les traités conclus à Ryswick le 20 septembre 1697 apportèrent la paix mais ils obligèrent la France à restituer divers territoires ou places occupés (dont la Lorraine, le Palatinat et la Catalogne) ainsi que des villes enclavées ou frontalières annexées dans le cadre de la « politique des réunions » (à l'exception de Sarrelouis, Longwy et Strasbourg). La France reconnut également Guillaume III d'Orange-Nassau (1650-1702) comme roi d'Angleterre tandis que, par ailleurs, les Provinces-Unies se virent conférer divers avantages commerciaux et économiques<sup>47</sup>.

La paix de Ryswick fut diversement appréciée en France, certains estimant que l'on avait trop cédé et, de fait, elle marqua un recul – pour ne pas dire un échec – de la politique expansionniste de Louis XIV après un long et meurtrier conflit dont nul ne voyait l'issue militaire. Pour Callières la négociation constitua la consécration tardive de sa vocation diplomatique car, même s'il n'avait eu que rang de troisième plénipotentiaire, il avait été officiellement désigné par le roi et avait eu la gloire de signer les traités (ce qu'il ne manqua pas de porter sur la page-titre de *De la manière de négocier...*). Pourtant ses ambitions furent, une fois de plus, déçues. Pendant les derniers mois de la négociation, il fit savoir à Versailles qu'il aspirait à une ambassade à Rome ou à Turin mais sans être entendu. Quelque temps plus tard, il subit un nouveau revers lorsque, briguant le poste d'ambassadeur aux Provinces-Unies, il se vit préférer François d'Usson de Bonrepas (1654-1719).

Pourtant Louis XIV n'avait point oublié Callières et son jour vint quelque temps après son retour en France. Rentré à Versailles le 26 janvier 1698<sup>48</sup>, il fut présenté au roi qui lui fit très bon accueil. Le 7 mars 1698, il lui conféra la charge de secrétaire de la chambre et du cabinet, une sinécure (tout au moins avant d'« avoir la plume »<sup>49</sup>) accompagnée de beaux revenus. La lettre du roi était pour le moins flatteuse :

<sup>47</sup> L'ensemble des traités et documents annexes est publié dans le *Recueil* précité, pp. 653-683. L'empereur Léopold ayant demandé un délai avant de se déterminer, un acte de suspension d'armes fut signé le 22 septembre 1696 (*ead. loc.*, p. 684), qui fut suivi de la signature du traité de paix avec l'empereur et les princes allemands le 30 octobre suivant (*ibid.*, pp. 684-695).

<sup>48</sup> Selon WAQUET, J.-C., *op. cit.*, p. 65. H.M.A. Keens-Soper et K.W. Schweizer donnent, quant à eux, la date du 8 février 1698 (*op. cit.*, p. 12).

<sup>49</sup> Comme l'écrit Saint-Simon, « [a]voir la plume, c'est être faussaire public, et faire par charge ce qui coûterait la vie à tout autre. Cet exercice consiste à imiter si exactement l'écriture du Roi qu'elle ne se puisse distinguer de celle que la plume contrefait, et d'écrire en cette sorte toutes les lettres que le Roi doit ou veut écrire de sa main, et toutefois n'en pas prendre la peine » (*Mémoires...*, tome I, précité, pp. 803-804. Il ajoute que « celui des quatre secrétaires du

« Le mérite que nous connaissions en la personne de notre cher et bien aimé François de Callières nous ayant fait prendre la résolution de le charger des premières négociations de la paix, il a seul commencé et conduit cette négociation avec une application et un zèle qui ne nous ont rien laissé à désirer, et il a enfin conclu les traités de la paix générale en qualité de l'un de nos plénipotentiaires et ambassadeurs extraordinaires aux conférences tenues à Ryswick. La bonne conduite qu'il a fait paraître pendant cette négociation, les marques qu'il nous a données de son expérience et de sa fidélité, nous font désirer qu'il nous serve dorénavant en une charge convenable et qui l'approche de notre personne »<sup>50</sup>.

Voici donc Callières dans l'ombre du roi. Sans oublier de flatter le monarque, son confrère de l'Académie, Charles Perrault (1628-1703), lui tresse publiquement des louanges :

« Tel est, judicieux Calliere, / Le grand ouvrage de la paix, / Qui couvre ton nom de lumière, / Et le rend illustre à jamais ; / La France admire ton adresse, / Parmi les longs cris d'allegrasse / De tous ses Peuples réjouiis, / Mais la France est bien convaincuë / Que toute la gloire en est deüe / À la sagesse de LOUIS. »<sup>51</sup>.

Reste que les ambitions diplomatiques de Callières demeurèrent inassouvis. Il est probable que sa proximité avec le roi lui permit de dire son mot lors du choix des ambassadeurs mais nul ne sait quelle fut sa réelle influence.

Il fut cependant encore chargé de deux missions et ce auprès du duc de Lorraine et de Bar, Léopold I<sup>er</sup> (1679-1729), en 1700 puis en 1702. Voulant éviter un conflit en réglant à l'avance la succession du roi d'Espagne Charles II (1661-1700) demeuré sans descendance, les puissances européennes imaginèrent une division du royaume entre Philippe, duc d'Anjou (1683-1746), deuxième fils du Grand Dauphin et petits-fils de Louis XIV, et l'archiduc Charles, plus jeune fils de l'empereur Léopold I<sup>er</sup> de Habsbourg

---

cabinet qui a la plume en a toutes les fonctions, et les trois autres n'en ont aucune, sinon leurs entrées. Callières eut la plume à la mort de Rose » (*op. cit.*, p. 804). Saint-Simon se réfère ici à Toussaint Rose (1615-1701) qui avait été nommé au cabinet en 1657 et qui fut élu à l'Académie française en 1675. L'annotateur des *Mémoires*, Yves Coirault, précise que Callières était moins habile « faussaire » que Rose et que Louis XIV confia plus d'une fois à son secrétaire d'État des affaires étrangères, Jean-Baptiste Colbert de Torcy (1665-1746), le soin d'écrire les lettres « de la main » (*op. cit.*, p. 1555, n. 3).

<sup>50</sup> Cité par BÉLY, L., *L'art de la paix...*, *op. cit.*, pp. 562-563.

<sup>51</sup> *À Monsieur de Callières sur la négociation de la paix. Ode*, Paris, Jean Baptiste Coignard, 1698, 4 p.

(1640-1705). Ce projet aurait impliqué que le duc de Lorraine acceptât de céder son duché contre celui de Milan et, comme il était tiers à l'accord, Callières avait été dépêché pour obtenir d'urgence son consentement – qu'il n'était pas véritablement en situation de refuser – avant que Charles II ne décédât. Ce projet n'eut cependant pas de suite car, à la veille de son trépas, Charles II fit un nouveau testament en faveur du duc d'Anjou (qui devint roi d'Espagne sous le nom de Philippe V).

La seconde mission de Callières auprès du duc de Lorraine eut lieu deux ans plus tard lorsque, face à la situation militaire sur le Rhin et sous la pression de ses généraux, Louis XIV décida d'occuper Nancy. Callières eut la délicate tâche de prévenir le duc des intentions du roi. Ne pouvant s'y opposer, Léopold s'installa alors à Lunéville pendant toute la durée de l'occupation.

Par la suite Callières suivit avec attention la guerre de succession d'Espagne (1702-1713), prenant l'initiative de remettre d'innombrables mémoires au secrétaire d'État aux affaires étrangères, Colbert de Torcy, se faisant l'avocat d'une négociation séparée avec les Provinces-Unies. Enfin, il fut mêlé à deux sombres aventures écossaises autour de la « cour de Saint-Germain-en-Laye » réunissant les exilés d'Écosse. La première avec Simon Fraser, dit Lord Lovat (1667?-1747), pour le rétablissement des Stuart mais aussi, indirectement, pour aboutir à un règlement plus favorable à la France dans la guerre de succession d'Espagne. La deuxième avec Nathaniel Hooke (1664-1738), porteur d'un assez fumeux projet d'invasion de l'Écosse.

Progressivement la fréquentation de la cour par Callières devenait plus espacée<sup>52</sup>, tandis qu'il se mettait à participer avec une assiduité nouvelle aux séances de l'Académie française<sup>53</sup>. Au terme de sa vie, il livra encore deux ouvrages, *De la manière de négocier avec les souverains* publié en 1716 et *De la science du monde et des connaissances utiles à la conduite de la vie* qui fit l'objet d'une publication (peut-être posthume) l'année suivante<sup>54</sup>.

Callières décéda dans les premiers jours de mars 1717. Le jeune ambitieux qui avait toujours mis sa plume au service de son avancement dans le monde en flattant les puissants avait accompli une partie de son rêve. Membre de l'Académie française, ancien secrétaire du cabinet du roi, se présentant comme expert en l'art de la négociation, il était devenu un personnage respecté, de surcroît

<sup>52</sup> Selon H.M.A. Keens-Soper et K.W. Schweizer, il quitta ses fonctions de secrétaire du cabinet en 1708 (*op. cit.*, p. 15).

<sup>53</sup> Le décompte précis de ses présences a été établi par WAQUET, J.-C., *op. cit.*, p. 69, n. 1.

<sup>54</sup> Paris, Étienne Ganeau, 1717, xx-315 p.

doté d'une fort honnête fortune<sup>55</sup>. Mais sa vocation diplomatique n'avait jamais été véritablement satisfaite. À aucun moment il n'avait obtenu d'ambassade et, malgré l'épisode de Ryswick et quelques missions mineures, il « ne fut jamais un acteur chamarré de la diplomatie française »<sup>56</sup>.

#### L'ART ET LA SCIENCE DE LA NÉGOCIATION SELON CALLIÈRES

L'immortalité promise aux membres de l'Académie française ne garantissant pas de l'oubli, il est à gager que nul ne se souviendrait aujourd'hui de François de Callières s'il n'avait publié *De la manière de négocier avec les souverains*.

L'ouvrage comporte nombre de redites qui nuisent à l'harmonie de l'ensemble et, par ailleurs, le texte présente un aspect assez composite puisque, s'il fait place tout naturellement à des développements relatifs aux qualités que doivent présenter les négociateurs ou à la manière de négocier – développements qui sont marqués de l'expérience personnelle de l'auteur et de l'image qu'il entend donner de lui-même –, on y trouve également des chapitres – généralement laconiques – portant sur des points juridiques ou techniques, tels les différentes catégories d'envoyés, les privilèges et immunités, les pouvoirs et passeports, ou encore les traités et leur ratification. Fort importantes à l'époque, les questions de protocole et de préséance sont longuement évoquées, mais on ne les lit plus aujourd'hui que comme le témoignage d'un temps révolu. À l'inverse, les considérations sur les négociateurs et la négociation conservent une réelle actualité due au fait qu'elles renvoient à une nature humaine éternelle.

Callières entend se faire l'avocat de la négociation, opposée à l'usage des armes, au risque de passer pour critique – prudent – de la politique menée par le défunt roi. Reste que, s'il livre quelques conseils – que l'on pourrait considérer comme relevant du pur et simple bon sens – sur la manière de la conduire, il dresse avant tout le portrait du négociateur – on pourrait tout aussi bien dire de l'ambassadeur – idéal en ajoutant à son propos quelques recommandations adressées au monarque.

---

<sup>55</sup> Au service du roi de France, Callières avait reçu des appointements importants et il avait su faire fructifier sa fortune, notamment en faisant l'acquisition de rentes, en plaçant des capitaux dans la guerre de course et en achetant une maison à Paris (voir WAQUET, J.-C., *op. cit.*, p. 68).

<sup>56</sup> PICAUVET, C.-G., *op. cit.*, p. 238.

Quitte à utiliser des termes anachroniques, on peut avancer qu'il entend promouvoir une professionnalisation de la diplomatie<sup>57</sup>. Callières observe que, si l'on n'acquiert point de haut grade dans l'armée sans avoir franchi plusieurs étapes et montré ses mérites, il n'en est pas ainsi s'agissant des négociateurs « parce qu'on n'y a point encore établi de discipline et de règles certaines pour instruire de bons sujets dans les connaissances nécessaires à ces sortes d'emplois, et qu'au lieu d'y être élevés par degrés et à proportion de leur capacité et de leur expérience, comme dans les emplois de la guerre, on voit souvent des hommes qui ne sont jamais sortis de leurs pays, qui n'ont eu aucune application à s'instruire des affaires publiques et d'un genre médiocre, devenir pour leur coup d'essai ambassadeurs dans des pays dont ils ne connaissent ni les intérêts, ni les lois, ni les mœurs, ni la langue, ni même la situation ». Alors qu'il n'y a point de ministre qui ne cherche le meilleur architecte et les meilleurs ouvriers lorsqu'il entend faire bâtir une maison, Callières observe « qu'il s'en trouve plusieurs qui, ayant des affaires de la dernière importance à faire négocier et desquelles dépend souvent le bonheur ou le malheur public, les confient non pas à des architectes mais à des maçons en cet art, c'est-à-dire à des gens sans génie et sans la capacité et la dextérité si nécessaire à ces sortes d'emploi ». Bien plutôt conviendrait-il, avance Callières, de choisir avec soin les négociateurs et de s'abstenir de donner aucun emploi de ce genre à ceux qui ne s'y seraient pas préparés par l'apprentissage et l'étude.

La qualité sociale du négociateur est également importante. Ainsi, même si le roi doit éviter de choisir des représentants de trop basse extraction, il doit également éviter de ne s'en tenir qu'aux grands noms et aux belles alliances, sauf à prendre le risque de nommer des incapables bien nés. Callières énumère les défauts des hommes d'Église, d'épée et de robe et conclut que la négociation constitue « une profession à part » qui appelle l'emploi d'hommes qui ont acquis l'expérience et les connaissances nécessaires. On ne sera pas surpris que Callières désigne l'homme de lettres comme le plus apte à cette fonction. Ainsi donc, il faut « employer les meilleurs ouvriers, comme l'on fait dans toutes les autres professions », mais il faudra également prendre garde à ne pas envoyer à l'étranger les « petits génies » qui pourraient commettre des fautes irréparables.

---

<sup>57</sup> Lorsque Callières parle de « négociateur », il le fait de manière générique sans se référer au statut précis de la personne qui peut être aussi bien un envoyé extraordinaire qu'un ambassadeur en poste auprès d'une cour étrangère. Nous emploierions aujourd'hui les termes de « diplomatie » et de « diplomate » mais ils n'existaient pas alors, le premier ayant été forgé par Simon-Nicolas-Henri Linguet en 1791 et le second par Robespierre l'année suivante (voir BÉLY, L., *L'art de la paix...*, *op. cit.*, p. 645).

L'âge constitue encore un élément à prendre en compte. Il convient d'éviter l'homme trop jeune qui est « présomptueux, vain, léger et indiscret », tout comme le vieillard qui est « chagrin, difficile, trouvant à redire à tout, blâmant les plaisirs qu'il ne peut plus prendre, peu propre à s'insinuer dans les bonnes grâces d'un Prince et de ses Ministres, et hors d'état d'agir par la lenteur et les incommodités attachées à la vieillesse ». En fait, c'est « l'âge médiocre » qui est le plus propre aux négociations « parce qu'on y trouve l'expérience, la discrétion et la modération qui manquent aux jeunes gens, et la vigueur, l'activité et l'agrément qui abandonnent les vieillards ».

Bien entendu, les princes devront choisir des envoyés « agréables aux pays où ils les envoient », ayant égard pour cela « à la différence des gouvernements et des inclinaisons qui règnent dans chaque pays et surtout de la religion qui y domine ». Non seulement, il faudra éviter de choisir une personne qui se serait rendue désagréable dans le pays d'accueil, mais il conviendra de s'abstenir d'y envoyer un négociateur qui serait noté par des mœurs corrompues.

D'une manière générale, Callières invite le souverain à recruter des secrétaires d'ambassade qu'il appointerait<sup>58</sup> et à constituer une réserve de bons négociateurs qu'il entretiendrait par des pensions ou par d'autres bienfaits pour être toujours prêts à le servir dans les affaires qui lui viennent. Pour ceux de ces derniers qui auraient bien servi dans les négociations, il devrait y avoir « plus de degrés d'honneur et de fortune » et, à l'inverse, il faudrait punir les mauvais. De façon à les mettre en situation de bien remplir leur mission, il conviendrait d'envoyer les négociateurs rejoindre leur poste sans attendre les « occasions pressantes », notamment afin de leur permettre de s'insinuer progressivement dans la vie locale et d'être en mesure d'instruire leur mandant des affaires importantes du pays. Enfin, le roi devrait savoir contribuer aux dépenses de ses représentants dont la capacité à se montrer libéral influera sur la réussite de sa mission.

Tels sont les conseils que Callières adresse directement à son souverain en vue de la constitution de ce que nous nommerions aujourd'hui le service diplomatique de l'État. Mais ces propositions apparaissent comme quelque peu subsidiaires par rapport à l'essentiel, c'est-à-dire l'énumération des vertus que doit présenter le négociateur (ou l'ambassadeur). De fait, l'art de la négociation

---

<sup>58</sup> L'idée en a peut-être été donnée à Callières par la Suède qui constitua, à partir de 1687, un corps de « secrétaires de commission » recrutés parmi des hommes qualifiés pouvant devenir à leur tour ambassadeur. Ils étaient rémunérés et leur fonction principale constituait à assurer la permanence du travail des légations. Voir TUNBERG, S. *et al.*, *Histoire de l'administration des affaires étrangères en Suède*, Uppsala, Almqvist & Wiksell, 1940, pp. 190-194.

est presque tout entièrement inscrit dans les qualités de ceux qui représentent leur souverain.

Laissons Callières s'exprimer lui-même :

« Ces qualités sont un esprit attentif et appliqué, qui ne se laisse point distraire par les plaisirs et par les amusements frivoles ; un sens droit qui conçoive nettement les choses comme elles sont et qui aille au but par les voies les plus courtes et les plus naturelles, sans s'égarer à force de raffinement et de vaines subtilités qui rebutent d'ordinaire ceux avec qui on traite ; de la pénétration pour découvrir ce qui se passe dans le cœur des hommes et pour savoir profiter des moindres mouvements de leurs visages et des autres effets de leurs passions qui échappent aux plus dissimulés ; un esprit fécond en expédients pour aplanir les difficultés qui se rencontrent à ajuster les intérêts dont on est chargé ; de la présence d'esprit pour répondre bien à propos sur les choses imprévues et pour se tirer par de réponses judicieuses d'un pas glissant ; une humeur égale et un naturel tranquille et patient, toujours disposé à écouter sans distraction ceux avec qui il traite ; un abord toujours ouvert, doux, civil, agréable ; des manières aisées et insinuantes qui contribuent beaucoup à acquérir les inclinations de ceux avec qui on traite, au lieu qu'un air grave et froid et une mine sombre et rude rebutent et causent d'ordinaire de l'aversion. »

Encore faut-il ajouter à cela des mœurs non déréglées (y compris dans ses affaires domestiques), un caractère montrant de la vigueur et de la fermeté, une capacité à prendre un parti et à s'y tenir, mais également celle de s'accommoder aux mœurs d'autrui.

Avec ce bagage, un négociateur sera en position de bien servir mais il lui faudra encore acquérir les connaissances nécessaires à ce faire. Ainsi devra-t-il se livrer à de nombreuses lectures relatives à son pays d'accueil portant sur son histoire, sur les traités qu'il a conclus, sur les lois et les coutumes locales ou encore sur les différentes sortes de gouvernement. Il devra notamment s'informer des intérêts particuliers de ce pays de manière à saisir les ressorts de sa politique. Pour ce faire, il aura intérêt à se plonger dans la lecture des dépêches envoyées par ses prédécesseurs, mais il ne lui faudra pas se contenter de ces sources indirectes et il lui est recommandé de se former en se livrant à des voyages qui le mettront au contact direct des hommes. De plus, pour pouvoir communiquer aisément, il lui faudra apprendre les langues étrangères.

Une fois sur place, le négociateur devra continuer à s'informer en profitant du fait qu'il s'insère au sein d'une communauté professionnelle où existe un « commerce d'avis réciproques ». Il aura donc soin d'aller rendre visite à ses

collègues, mais il prendra cependant garde à ne pas croire aveuglément tous les avis reçus sans s'interroger sur les intérêts de ceux qui les lui livrent. Lui-même devra toujours faire preuve de retenue, mais tout en prenant soin de témoigner de la confiance et de l'ouverture aux autres. Ses sources d'information devront être diverses : tout en ne s'interdisant point de recourir à des informateurs rémunérés, il fera tous les efforts nécessaires pour s'insinuer dans la bonne société et la cour, et ce sans négliger de se rendre favorables les dames (mais sans toutefois engager son cœur car cela risquerait de le pousser à commettre quelque indiscretions).

Le rôle du négociateur étant à la fois d'informer son maître et de le représenter auprès du souverain du pays d'accueil, il devra savoir persuader, le meilleur moyen pour y arriver étant de plaire.

Ainsi, il devra « être libéral et magnifique », organisant des fêtes, tenant bonne table et gratifiant les personnages utilement placés de présents. Bien entendu, il devra éviter de s'aliéner ceux auprès desquels il a été envoyé. Non seulement devra-t-il faire preuve d'ouverture d'esprit et de tolérance en s'accommodant des mœurs du pays, mais il lui faudra s'abstenir de décrier la façon dont le prince de ce dernier conduit ses affaires. Tout au contraire, il devra le louer bien à propos, sans cependant s'obliger à de fausses louanges.

Avec constance, le négociateur devra se montrer fiable et travailler à être reconnu comme tel. Il devra s'abstenir de se livrer à de fausses promesses ou à des manquements de foi – s'interdisant ainsi de commettre des fourberies –, et il évitera « avec soin la sotte vanité de vouloir se faire croire un homme fin et adroit pour ne pas jeter de la défiance dans l'esprit de ceux avec qui il négocie ». Il devra convaincre de sa sincérité, de sa bonne foi, de la droiture de ses intentions pour faire concourir les intérêts dont il est chargé avec ceux de celui avec qui il négocie. Pour ce faire, il aura à faire appel à la raison et à l'intérêt bien compris de l'autre partie, en prenant soin de s'abstenir de manifester un esprit dur et contrariant.

Dans le cours de la négociation, il lui faudra résister à la démangeaison de parler trop vite ou de vouloir « faire trop le capable en décidant en dernier ressort sur tout ce qui se présente » (quitte à celer ses lumières). Tout au contraire, l'une de ses qualités sera « de savoir écouter avec attention et avec réflexion tout ce qu'on lui veut dire et de répondre juste et bien à propos aux choses qu'on lui représente, bien loin de s'empresser à déclarer tout ce qu'il sait et tout ce qu'il désire ». Ainsi, « [i]l n'expose d'abord le sujet de sa négociation que jusqu'au point qu'il faut pour sonder le terrain, il règle ses discours et sa conduite sur ce qu'il découvre tant par les mouvements du visage, par le ton et l'air dont on lui parle, et par toutes les autres circonstances qui peuvent

contribuer à lui faire pénétrer les pensées et les desseins de ceux avec qui il traite, et après avoir connu la situation et la portée de leurs esprits, l'état de leurs affaires, leurs passions et leurs intérêts, il se sert de toutes ces connaissances pour les conduire par degrés au but qu'il s'est proposé ». Ce faisant, il devra faire preuve de patience et de persévérance et faire « ce que ferait un bon horloger qui aurait une horloge détraquée : il travaillerait à redresser ce qui serait défectueux ».

Enfin, dans ses rapports avec son prince, il devra suivre les instructions reçues mais aussi savoir prendre des initiatives pour autant qu'il ait sa confiance. Par ailleurs, le bon négociateur se devra de lui envoyer des relations fidèles et véridiques de la situation sans craindre de lui déplaire. Le style de ses dépêches devra être net et concis, et elles devront être bien raisonnées et appuyées sur des faits bien circonstanciés.

\* \* \*

Le portrait ainsi dressé du bon négociateur conserve encore aujourd'hui une bonne part de sa pertinence, de même que les conseils que Callières prodigue au regard des relations avec le pays d'accueil ou de la manière de négocier. Nul doute que les diplomates de notre temps peuvent encore s'en inspirer utilement. C'est cette modernité conservée qui explique l'intérêt toujours présent pour *De la manière...* et son succès éditorial. Il y a sans doute un peu d'exagération à voir en l'auteur un précurseur de la théorie de la négociation internationale, mais, comme l'avaient bien relevé Satow et Nicolson, tout comme Jules Jusserand<sup>59</sup>, Callières met en avant les vertus morales du négociateur et défend une conception noble de la diplomatie. Cette dernière privilégie la confiance réciproque que se doivent pouvoir accorder les négociateurs, et elle rejette les manœuvres déloyales aussi bien que la tentation de duper le partenaire. La foi en cette forme de diplomatie, ainsi que l'affirmation de la prééminence de la négociation sur le recours à la force, conservent à l'ouvrage de François de Callières toute son actualité.

---

<sup>59</sup> Voir *L'école des ambassadeurs*, Paris, Plon, 1934, 193 p.

