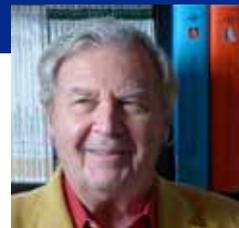


# Le legs de Talleyrand à la diplomatie

## Causerie de Philippe Selz à la réunion Afterwork du Groupe Affaires internationales des SciencesPo Alumni 20 janvier 2020



Entrant dans cette salle, j'imagine que plus d'un parmi vous s'est demandé : « Qu'est-ce que Talleyrand, ce vieux ministre de Napoléon il y a deux siècles, a pu léguer à la diplomatie ? » Sa réputation est sulfureuse, son rôle comme diplomate, discuté, disputé. Il n'a pas laissé de Testament politique, comme Richelieu, d'ouvrage sur le pouvoir, comme Le Prince de Machiavel.



*Richelieu, par Philippe de Champaigne*

Vous avez raison ; mais quand on lit les Mémoires de Talleyrand (gros pavé en collection Bouquins), ses correspondances et autres écrits, privés et publics, on découvre que ces textes sont parsemés d'opinions, constats, préceptes et avis, qui sont autant d'heureux conseils sur la manière d'exercer la fonction, le métier, de diplomate, et qui -surprise- sont encore valables aujourd'hui.

Un seul exemple, pour ouvrir notre débat : « Il ne faut jamais se fâcher contre les choses parce que cela ne leur fait rien du tout. » Et il étend cette maxime à l'humanité : « Il ne faut pas faire aux autres le plaisir de les mettre à l'aise en se brouillant avec eux, et ne se brouille pas avec moi qui veut. » Cela reflète parfaitement l'impassibilité légendaire de Talleyrand, dont Napoléon disait qu'on ne pouvait rien lire sur le visage. Croyez-moi, le diplomate qui a intégré ces préceptes est armé pour gérer les situations les plus complexes.

Pour une raison simple : quel que soit son rang, pas seulement ambassadeur, tout diplomate est communément considéré comme représentant, d'une certaine manière, son pays. On attend donc de lui une certaine attitude, une hauteur de vues, de comportement.

Avant de poursuivre, deux précisions :

- Retraité du ministère des Affaires étrangères, par définition ce que j'exprime n'engage que moi ;

- Mon point de vue n'est pas d'un historien ; je ne cherche pas systématiquement à savoir si Talleyrand a appliqué, ou non, les conseils etc. qu'il a énoncés.

On pourrait classer ses propos, en matière de diplomatie, en deux catégories :

- ceux déjà exprimés par d'autres, hommes d'Etat, écrivains...

- ceux dont il est largement « le père »

1/ Les conseils déjà répertoriés, mais bien synthétisés par Talleyrand.

Le plus important et connu est sans doute sa condamnation du mensonge et de la ruse en diplomatie, qu'il réaffirme et synthétise trois mois avant sa mort en 1838 -lors de l'éloge qu'il prononce d'un ancien collaborateur- à l'Académie des Sciences Morales et Politiques, dont il était membre : « Je dois détruire un préjugé assez généralement répandu. Non, la diplomatie n'est pas une science de ruse et de duplicité. Si la bonne foi est nécessaire quelque part c'est surtout dans les transactions politiques, car c'est elle qui les rend solides et durables. On a voulu confondre la réserve avec la ruse. La bonne foi n'autorise jamais la ruse, mais elle admet la réserve ; et la réserve a cela de particulier, c'est qu'elle ajoute à la confiance. » Chaque mot compte. Ce qui est clair dans le métier de diplomate, c'est qu'on découvre, dès les premières discussions, négociations, auxquelles on participe, que seule la bonne foi, dans le fond comme dans la forme, est utile, positive. Et qu'à l'inverse, une ruse, un mensonge, non seulement finissent -et souvent assez vite- par se savoir, mais décrédibilisent son auteur, et durablement. Un exemple, connu : 2003, conseil de Sécurité des Nations unies, le mensonge sur la présence d'armes de destruction massive en Irak.

En 1716, François de Callières, diplomate et conseiller

ordinaire du Roi, écrivait : « La fourberie fait quelque fois réussir, mais peu solidement, car elle laisse la haine et le désir de vengeance dans le cœur de ceux qu'il a trompés. » Et Talleyrand prolonge : « La finesse et fausseté ne donnent point de consistance. »

*François de Callières*



Sur un plan voisin, il ajoute : « C'est une mauvaise politique, pour prévenir un abus possible, de créer un danger réel. » A méditer. Mais pas toujours facile à trancher pour les di-

plomates, quand on veut 1 agir ; mais 2 éviter une situation pire qu'auparavant : ne pensez pas seulement à la Libye.

Sur ce thème, une curiosité : Machiavel, dont *Le Prince* passe -largement à tort- pour un manuel de tromperie, en particulier avec sa parabole du lion et du renard que le prince doit imiter pour éviter les pièges. Or, Machiavel, tel Janus, est bi-frons : il y a celui qui vient d'être cité, et le Machiavel diplomate de la Seigneurie de Florence, qui pendant 14 ans exerça des missions diplomatiques auprès de cités italiennes et du roi de France. Et là, il écrit, noir sur blanc, que ruse et tromperies, auprès des princes chez qui on est envoyé, n'aboutissent qu'à ruiner confiance et réputation. C'est Machiavel praticien de la diplomatie qui s'exprime-là, non l'écrivain qui, simplement, constate les ruses que font les princes.

Dire la vérité, ne pas déguiser sa pensée, c'est bien : encore faut-il que ce que dit - ou écrit- le diplomate soit bien reçu, bien perçu, par l'interlocuteur étranger. D'où la nécessité de ne pas blesser, d'autant qu'on sait que les susceptibilités -personnelles et nationales- existent, sous toutes les latitudes. D'où l'existence du langage diplomatique, farci de litotes, dont il est aisé de se gausser ; mais nul n'a encore trouvé une meilleure manière -c'est à dire plus efficace- de s'exprimer. Exemple, Talleyrand à propos d'une affaire sensible : « Vous ne vous exprimerez sur cet objet qu'avec beaucoup de ménagement et de mesure. Il y a des choses qu'il faut moins dire que faire entendre. » Et du même : « Il faut montrer de la fermeté sans aigreur, de la dignité

sans orgueil, de la persévérance sans importunité. »

Exemple vécu à Rio de Janeiro, en 1968 : notre consul général était l'incarnation vivante de ces deux préceptes : son talent, pour obtenir de la police locale l'autorisation d'aller rendre visite en prison à de jeunes Français pris dans des manifestations étudiantes, était unique et faisait l'admiration d'autres consuls moins heureux dans leurs démarches. Comme le disait notre ambassadeur : les portes de prison s'ouvraient d'elles-mêmes devant lui.

Point essentiel en diplomatie : toujours dire la vérité des faits, en particulier à son supérieur hiérarchique -ambassadeur, ministre, président- ; non pas dire ce que ce supérieur, ou soi-même, souhaite entendre, mais ce qui est vrai, exact : afin que les décisions ne soient pas prises à partir de bases inexactes. Un directeur du service des Nations unies au Quai d'Orsay, disait parfois à un collaborateur : « Je flaire des approximations... » afin de vérifier que telle ou telle indication qu'on lui donnait était exacte. Talleyrand (ambassadeur à Londres) écrit à son ministre des affaires étrangères : « Je me soumettrai à vos ordres, mais je croirais manquer à mon devoir, si je ne vous laissais pas entrevoir les inconvénients qu'entraînera à sa suite cette manière de traiter les affaires. » Et de relever, dans une autre correspondance à son ministre :

« S'il m'étais permis d'avoir, de loin, une opinion, je croirais que... »

2/ Les nombreux conseils de Talleyrand sur l'art de gérer le temps, reflets de son impassibilité, et qu'il décline sur plusieurs claviers :

*Nicolas Machiavel par Tito*



• « Le temps est un grand maître, qui arrange bien des difficultés.

Dans notre carrière, le zèle n'est que nuisible. La réserve que je prescris n'est pas trop populaire, mais je la crois utile. »

« L'action, quand elle ne sert pas, nuit. » Démarches inutiles, réunions trop nombreuses et longues, phrases superflues : à proscrire en diplomatie. Ce qui rejoint



Baltasar Gracián. Portrait conservé à Graus

la formule « Lo bueno si breve, dos veces bueno » (ce qui est bon, s'il est court, est deux fois bon) du jésuite Baltasar Gracián au XVIIe siècle.

« Dans les affaires importantes, le reproche de lenteur contente tout le monde ; il donne à ceux qui le font un air de supériorité, et à celui qui le reçoit l'air de la prudence. » Exemple : 1983, Washington, le président Mitterrand reçu au Capitole, descend lentement au milieu de la salle ; les premiers applaudissements grandissent, augmentent, s'amplifient et s'achèvent en long tonnerre lorsqu'il arrive à la tribune pour prononcer son discours. On comprend alors qu'au-delà du président, c'est la France qui est applaudie. Comme disait Maurice Couve de Murville : « Ne jamais se départir de cette sérénité qui, seule, permet de s'imposer. »

Talleyrand encore : « Ne pas se presser dans les démarches que l'on a à faire a un grand avantage ; quand on ne se presse pas cela montre qu'on est bien. » « Mesurez toutes vos démarches et n'oubliez jamais que fougue n'est pas force. » Ces préceptes n'ont pas pris une ride depuis deux siècles. Ce qui, bien sûr, n'exclut pas d'entreprendre, très vite, une démarche après en

avoir reçu instruction, mais de façon posée ; sinon le diplomate risque de passer pour un agité. Tout diplomate en a force exemples dans sa gibecière.

Parfois même : « L'action ne nous ayant pas réussi, il fallait avoir confiance dans la puissance de l'inaction. » (A Londres, en 1832, Talleyrand n'arrivant pas à obtenir l'envoi de la ratification par les Hollandais de l'accord sur l'indépendance de la Belgique).

Et toujours à Londres : « Ne brusquons rien ; nous serions refusés si l'on demandait officiellement des choses que l'on est décidé à nous accorder. »

Et Talleyrand de conclure : « La patience doit être un des premiers principes de l'art de négocier. » Rappelez-vous Dominique de Villepin, en 2003, au conseil de Sécurité, demandant du temps, en application de ce que constatait l'Agence atomique de Vienne en Irak, « Ce n'est pas le tout d'avoir raison, encore faut-il prendre le temps de ceux avec qui on veut en faire usage. » Exemple : l'accord de Marcoussis, 2003, pour ramener la paix en Côte d'Ivoire, négocié tambour battant, et ensuite battant de l'aile. Le diplomate aimerait souvent avoir plus de temps pour consolider -dans la durée- sa négociation, une fois aboutie ; ce qui va à l'encontre de la tendance actuelle de tout conclure au plus vite. Or on sait que le temps court occidental diffère du temps long, qui n'est pas seulement oriental. Richelieu déjà constatait : « Certaines nations concluent promptement, d'autres y marchent à pas de plomb. »

Talleyrand : « En général, et c'était-là ma plus grande difficulté, à Paris on ne jugeait les affaires qu'à un point de vue exclusivement français, sans faire aux autres la part qui leur était due. » Rares doivent être les diplomates qui n'ont pas, un jour ou l'autre, éprouvé cela, en négociant tout accord quid pro quo, en s'occupant de tout dossier mettant en jeu des intérêts différents de ceux du pays que l'on représente.

« La chaleur et la passion ont gâté les meilleures affaires. » A l'inverse, rester de marbre face à un interlocuteur ou un dossier bloqué permet de ne pas l'envenimer. Et Talleyrand de poursuivre : « Le temps ne répare point les étourderies ; il faut réparer, avant qu'on ait pu s'aigrir et se porter à des mesures qui pourraient devenir embarrassantes. » Oublier de dire quelque chose à un supérieur hiérarchique se répare aisément -et renforce la confiance qu'il a en vous- si du moins l'aveu n'est ni tardif, ni fréquent.

« On se croit bien habile quand on sait faire quelques difficultés ! Belle science ! Tout le monde sait faire cela. Mais ne résister que jusqu'où il faut, savoir s'arrêter, c'est ce que très peu de gens savent. » Savoir arrêter une négociation qui piétine, une discussion avant qu'elle

ne s'enlise... sont des situations que tout diplomate a connues, chaque cas étant particulier, à l'appréciation de l'intelligence de la situation, et du tact de chacun.

« Cela était fort peu correct, mais les circonstances étaient assez extraordinaires pour obliger à sortir des voies ordinaires. » Cela marque le pragmatisme de Talleyrand, son adaptabilité à un changement de situation. D'où son constat : « Je passe ma vie à chercher des expédients. » Certains diront : reflet de sa versatilité, de son opportunisme. Un diplomate normal doit savoir, en cas de circonstances extraordinaires, adapter ses propos et sa conduite. Par définition, cela est la règle quotidienne pour un chef du protocole, confronté en permanence à des changements, pas seulement dans un programme de visite de personnalités.

Talleyrand : « En cherchant à convaincre, je me suis attaché à ne pas blesser. J'ai rejeté les opinions que j'ai combattues sur une sorte de fatalité, et j'ai loué les monarques qui les soutiennent pour les porter à les abandonner. » En l'adaptant à notre époque, un diplomate saura adopter cette phrase pour telle ou telle de ses négociations.

Talleyrand toujours : « Il ne faut pas couper le nœud gordien qu'on peut dénouer. » C'est l'essence du métier diplomatique qu'il exprime-là, que d'essayer de dénouer les difficultés, en relations bilatérales comme multilatérales ; pas de rompre. Et donc de négocier toujours et toujours sur les dossiers les plus complexes, les plus bloqués. Et si l'on doit rompre, parce que poursuivre une discussion, une réunion etc. deviendrait contre-productif, mieux vaut le faire de manière à ne pas blesser le partenaire, pour préserver l'avenir. Une certaine nouvelle manière de faire, américaine, changera-t-elle cela ?

3/ Mais ne pas se précipiter dans l'action n'exclut pas de devoir agir parfois très vite. Talleyrand -qui se cache derrière un masque de grand paresseux mais est en fait un grand travailleur- le précise en plusieurs occasions. Parmi les qualités d'un diplomate, il cite « la facilité à saisir bien et promptement tout objet, car aucun état n'expose plus à des travaux instantanés et d'urgence. » Il ajoute : « Il faut que le gouvernement soit averti de tout, qu'il le soit de tous les côtés et qu'il le soit à temps. »

Nommé ambassadeur à Londres par Louis-Philippe en 1830, trois jours après son arrivée, en septembre, Talleyrand propose au Roi des Français de faire envoyer les principales informations du gouvernement, par télégraphe de Paris à Calais, le directeur des Postes les retransmettant ensuite à Londres : ce qui permettra à Talleyrand de recevoir des informations du continent avant les Anglais.

Exemple : le 26 décembre 1832, il écrit au duc de Broglie, ministre des Affaires étrangères, que « par les



Maurice Couve de Murville à l'hôtel Matignon en 1969. Photo Hérodote.net

soins de M. Le Préfet du Nord, j'ai été le premier informé de la capitulation\*. J'ai pu me servir utilement de ce renseignement en l'opposant aux écrits erronés de quelques journaux... Cette célérité dans les communications (télégraphiques) offre l'avantage d'être instruit avant les journaux, et de pouvoir ainsi au besoin démentir l'inexactitude de leurs récits, à laquelle nous sommes continuellement exposés. (\* La capitulation hollandaise de la citadelle d'Anvers, devant l'armée française, afin de restituer cette ville aux Belges nouvellement indépendants).

Talleyrand note aussi qu'il faut de l'habileté dans le maniement des affaires diplomatiques, et que cela vient de l'esprit et du caractère du diplomate.

D'où : « Il faut traiter légèrement les grandes affaires et sérieusement les affaires frivoles. » ainsi que « Ce sont les bons dîners qui font les bonnes dépêches » L'idée étant qu'en traitant bien son hôte -a fortiori s'il est un adversaire- avec politesse et savoir-vivre, on facilite le dialogue ; on ne l'envenime pas ; et que cela peut être utile pour faire avancer ses affaires. Cela demeure toujours d'actualité. Quant aux bons dîners, cela n'implique pas -et depuis longtemps- repas somptueux.

4/ Au delà du présent, le regard de Talleyrand est tourné vers l'avenir.

• « Ce qui est passé est passé. La nature n'a pas donné aux hommes d'yeux par derrière. »

« Dans les affaires du monde, il ne faut pas s'arrêter au moment présent. Ce qui est est fort peu de chose toutes les fois qu'on ne pense pas que ce qui est produit ce qui sera » C'est le lendemain qui détermine son analyse et sa conduite. Aujourd'hui encore, en diplomatie toujours songer aux conséquences de ses mots et décisions. Écrivant une longue lettre à Metternich, son ho-



Auguste Charlotte comtesse de Kigelmannsegge

m o l o g u e  
autrichien,  
T a l l e y -  
rand note  
qu'elle est  
c a l c u l é e  
c o m m e  
p o u v a n t  
être un  
jour pu-  
bliée et  
lue en An-  
g l e t e r r e  
c o m m e  
en France.  
« Tous les  
mots que  
j'emploie

ont un but particulier. »

Il va même jusqu'à écrire qu' « il faut mettre en oubli tous les torts qu'on peut supposer involontaires. C'est pour l'avenir une leçon de laquelle il sera utile de profiter. » Quand un dossier est en train d'aboutir, une négociation en passe de pouvoir se conclure, il est en général avantageux de passer légèrement sur, voire de ne pas mentionner, les épisodes rugueux de la discussion qui ont pu précéder le point d'arrivée ; maint diplomate a vécu les avantages de cette manière de faire. Michel Poniatowski, qui a publié cinq ouvrages sur Talleyrand, écrit : « Parvenir à l'équilibre des forces sur le continent sera la pensée dominante de son action. Et sans doute est-ce là son meilleur titre à être considéré comme un précurseur et le premier en date des diplomates de la France moderne. »

On comprendra aussi que Talleyrand n'est pas favorable à voir un Etat intervenir dans les affaires d'un autre Etat, donc à voir un Etat réagir lors d'un changement de gouvernement étranger. Ce qui n'interdit pas, précise-t-il, de « donner des conseils à ce gouvernement, à condition de ne pas contraindre à les suivre », afin d'éviter toute ingérence.

5/ Conclusion : agir sans impétuosité en restant de marbre ; répondre au quart-de-tour ; être vrai avec réserve ; je ne dis pas que Talleyrand a toujours agi ainsi. Cette analyse, qui ne se veut pas historique, se limite à montrer qu'il a émis quantité de vues sur les bonnes, et les moins bonnes, pratiques en diplomatie, pouvant toujours servir. Et les membres ici présents du Groupe Affaires internationales des Alumni de SciencesPo constateront sans doute que plusieurs de ces conseils sont aussi applicables au monde des affaires.

On objectera que Talleyrand n'a pas exprimé un souhait précis de legs, d'héritage, de ses multiples conseils ; et que c'est sans avoir lu Talleyrand que les diplomates appliquent -d'instinct et très souvent à la lumière des conseils prodigués par leurs aînés- ce qu'il a écrit sur ce thème. Même si l'assemblage de ses constats et avis forme un bouquet cohérent.

Mais rien n'interdit de penser qu'en saupoudrant ainsi sa prose -très travaillée et souvent délectable- il ait pu songer à l'avenir de la diplomatie. Rappelons-nous sa fameuse déclaration, en 1812, à l'une de ses amies allemandes, Mme de Kigelmannsegge « Je veux que pendant des siècles on continue à discuter sur ce que j'ai été, ce que j'ai pensé et ce que j'ai voulu. » N'est-ce pas un indice (je ne dis pas, une preuve) que Talleyrand a pu vouloir léguer à la postérité des diplomates les bons conseils qu'il avait récoltés, qu'il s'était forgés, au cours de sa longue carrière, pas seulement comme ministre des affaires étrangères des Directoire, Consulat, Empire, Louis XVIII et ambassadeur de Louis-Philippe ? Pour une fonction diplomatique -devenant un métier à la fin du XIXe siècle- qui a été au cœur de sa vie ?

On pensera peut-être, enfin, que tout cela est bel et bon, mais a sûrement vieilli, bousculé par un monde qui change vite, et par les nouveaux modes de communication. Peut-être. Mais les rivalités, nationales et autres, étant ce qu'elles sont, notre monde étant « plus Jurassic Park que Bisounours » -selon le mot d'Hubert Védrine- et la nature humaine n'ayant guère changé depuis Caïn et Abel -pour ne pas remonter plus haut- on peut penser que, tant qu'il y aura des Etats avec des



Michel Poniatowski (1922-2002)

choses à discuter entre eux, les diplomates ne sont pas destinés à aller bientôt pointer à Pôle Emploi. La diplomatie en a encore pour quelques siècles.

Rouletabille dirait que Talleyrand n'a rien perdu de son charme ni ses bons conseils de leur éclat./.

Note : plusieurs de ces conseils n'ont été mentionnés qu'à la seconde partie de cette causerie, lors des nombreux échanges avec la salle.

Le signe typographique ./ (appelé « le point diplomatique ») figure toujours à la fin d'une dépêche, d'une note ou d'un télégramme diplomatique. Il signifie qu'il n'y a rien après.