



LES 9 SECRETS DE NEGOCIATION DE TALLEYRAND

Stéphane BLIEK

Facilitateur et formateur en
Négociation
Management de transition



1. Maîtrise du Temps

• **Principe :** La précipitation est une faiblesse émotionnelle que l'adversaire exploite.

• **Illustration:** Talleyrand érigeait la paresse et le retard en système pour filtrer les ordres impulsifs ou les crises. Parfois avec un agenda personnel: il conserva 2j. une lettre du duc d'Enghien destinée à Napoléon, ne la remettant qu'après l'exécution...

• **Tactique moderne :** Face à une demande urgente, créez un délai artificiel. Ce temps mort permet de mesurer la véritable urgence de l'autre partie et de laisser retomber la charge émotionnelle du conflit en soi. Accepter trop vite pourrait aussi révéler que l'offre est trop belle !

• **Point de vigilance :** peut gâcher une opportunité

"Si c'est urgent c'est déjà trop tard"
Talleyrand

2. Maîtrise des Emotions

• **Principe :** Le contrôle de ses réactions émotionnelles désarme l'adversaire et préserve ses capacités. Talleyrand usait aussi du silence et de l'immobilité pour intimider.

• **Illustration:** Décrit comme ayant un "visage de cire" et un regard énigmatique, Talleyrand utilisait son flegme pour rester impénétrable. Quand Napoléon le traite de « m... dans un bas de soie », il reste de marbre et commenter froidement sa mauvaise éducation une fois celui-ci sorti.

• **Tactique moderne :** Pratiquez la "neutralité expressive". En ne montrant ni satisfaction ni agacement face à une offre, vous obligez l'autre partie à parler pour combler le silence, révélant ainsi ses propres failles ou limites.

• **Point de vigilance :** peut casser le rapport

"Il ne faut jamais se fâcher contre les choses car cela ne leur fait rien du tout"

4. Maîtrise des principes

Processus: Un argument d'intérêt est fragile ; un argument fondé sur un principe universel est beaucoup plus dur à attaquer.

Illustration : À Vienne en 1814, il transforme une France vaincue en défenseur de la « légitimité », forçant les vainqueurs à se plier à leurs propres règles morales

Tactique moderne: Identifiez un standard industriel, une loi ou une valeur éthique que votre interlocuteur ne peut nier sans se discréditer. Cadrez votre demande comme la simple application de ce principe. C'est aussi une des clefs de la "Méthode d'Harvard" d'ailleurs...

Qui plus est... il divise les grandes puissances et joue les petits contre les grands

"Les principes se propagent partout, les canons n'ont qu'une portée dont la mesure est connue"

7. Maîtrise de l'environnement

• **Principe :** Les décisions réelles se prennent souvent en dehors du cadre formel de la table de négociation.

• **Illustration :** Talleyrand traitait les affaires les plus graves dans l'embrasure d'une fenêtre ou au coin d'une cheminée lors de réceptions mondaines. Il voyageait toujours avec des éléments de raffinement (musiciens, artistes) pour influencer le climat des congrès. Il utilisait l'esprit, la conversation et les arts comme des outils de diplomatie informelle pour désarmer les hostilités.

• **Tactique moderne :** Identifiez les « lieux de pouvoir informels » (cafétérias, déjeuners, réseaux sociaux ou club d'affaires). C'est là que se nouent les alliances stratégiques qui seront simplement validées lors des réunions officielles.

"Sire, j'ai plus besoin de cuisiniers que de diplomates"

5. Maîtrise de l'information

• **Principe :** Une négociation réussie repose sur une information captée à la source avant la rencontre.

• **Illustration:** Talleyrand utilisait son réseau de femmes d'influence (qu'il trouvait plus fines) et ses agents secrets (comme Dalberg) pour connaître les faiblesses des souverains et des ministres étrangers. Il agissait comme une « chouette », oiseau de Minerve, voyant dans l'ombre de la vie nocturne ce que les autres ignoraient le jour.

• **Tactique moderne :** Ne négociez jamais seul. Identifiez les influenceurs périphériques de l'autre partie, experts, alliés, cartographiez ses réseaux d'influence. Cherchez à comprendre ses enjeux personnels (carrière, ego, pressions internes). Approchez le via des intermédiaires informels pour ajuster votre offre.

"Dans les circonstances importantes, il faut faire marcher les femmes"

8. Maîtrise des concessions

• **Principe :** Savoir abandonner une position secondaire pour sauver l'essentiel de sa puissance.

• **Illustration:** Lors du traité de Paris, il a également cédé des forteresses qui n'avaient pas encore capitulé, comme Anvers et Hambourg, pour obtenir l'évacuation immédiate du territoire français par les troupes étrangères.

• **Tactique moderne :** En période de crise, listez vos actifs. Sacrifiez volontairement celui qui a le plus de valeur symbolique pour l'autre mais le moins d'importance stratégique pour vous, afin de verrouiller vos positions critiques.

"Il convient de sacrifier les formes (les régimes), pour préserver le fond (la nation)"

3. Maîtrise du Verbe

• **Principe :** Talleyrand réfléchissait longuement aux mots qu'il allait employer, ciselant ses expressions dans le secret de ses contemplations. Il savait aussi "prendre le diapason des autres" pour les amener à sa propre conclusion.

• **Illustration:** A Vienne, à la lecture du pré-traité des puissances européennes, son fameux "Alliés ? mais contre qui ?", qui en une phrase fait rentrer la France vaincue dans le concert des nations. Ses insomnies étaient consacrées à la lecture des classiques et à la méditation sur les dossiers pour préparer ses entretiens sereinement.

• **Tactique moderne :** Proposez l'ordre du jour, le cadre de discussion ("Parlons d'abord des points d'accord") pour orienter la négociation vers vos zones de force avant d'aborder les litiges.

"Oui" et "Non" sont les mots les plus courts à prononcer et qui demandent le plus d'examen"

6. Maîtrise de la relation

• **Principe :** On ne convainc pas par la logique, mais par la compréhension des besoins profonds de l'autre, voire par la flatterie en cas d'ego sur dimensionné. Une victoire écrasante est souvent une défaite à long terme car elle engendre la revanche.

• **Illustration :** Il séduit Alexandre Ier en le traitant comme le "libérateur de l'Europe", flattant sa vanité romantique. Il était d'une parfaite courtoisie quelles que soient les circonstances.

• **Tactique moderne :** Écoutez plus que vous ne parlez pour identifier les besoins et aussi la "faille de vanité" de votre interlocuteur. Donnez-lui l'illusion de la supériorité pour qu'il baisse sa garde sur les termes techniques. Les négociateurs humbles sont très efficaces.

"Le but de la diplomatie n'est pas d'avoir raison de l'adversaire, c'est d'éviter de l'humilier"

9. Lucidité stratégique

• **Principe :** Il savait que l'opinion publique finit toujours par avoir plus d'esprit que les rois, et il se rangeait du côté de cette force avant qu'elle ne l'emporte.

• **Illustration:** Le grand mérite de Talleyrand était de "prévoir un peu plus tôt ce que tout le monde devait vouloir un peu plus tard". Son rapport sur l'Instruction publique de 1791, proposait l'école gratuite et obligatoire pour tous les enfants (Ferry le fera 100 ans plus tard).

• **Tactique moderne:** Ne négociez pas seulement pour le besoin actuel. Analysez les tendances à 5 ans pour proposer un accord qui préserve la viabilité du client pour garantir la pérennité de la relation.

"L'Amérique deviendra un pouvoir colossal, et un moment arrivera où elle désirera dire son mot dans nos affaires"