

## **Entretien avec Jean-Marc de la Sablière**

**(entretien réalisé le 26 juin 2014)**

**Anne Dulphy et Christine Manigand**

### **Notice biographique**

Né en 1946, Jean-Marc de la Sablière, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, licencié en droit et ancien élève de l'École nationale d'administration (promotion « François Rabelais »), est entré au Quai d'Orsay en 1973. Il est d'abord affecté aux affaires économiques et financières, puis à partir de 1975, au cabinet du ministre où il est conseiller technique d'octobre 1977 à avril 1978. Il est ensuite chargé de mission au cabinet du Premier ministre (1978-1981), puis deuxième conseiller à la mission permanente de la France auprès des Nations unies à New York (1981-1984), avant d'être nommé, en 1985, sous-directeur des Affaires africaines et malgaches à la direction centrale du ministère des Affaires étrangères, puis, en 1986, directeur adjoint de la direction des Nations unies et des organisations internationales. Il est représentant permanent adjoint de la France auprès de l'ONU à New York de 1989 à 1992.

À partir de 1992, il occupe le poste de directeur des Affaires africaines et malgaches au ministère des Affaires étrangères, puis de 1996 à 2000 il est ambassadeur de France en République arabe d'Égypte. En février 2000, il est conseiller diplomatique du président de la République, Jacques Chirac, puis est nommé représentant permanent de la France auprès des Nations unies (2002-2007). De 2007 à 2011, il est ambassadeur de France en Italie.

**Vous venez de publier votre ouvrage *Dans les coulisses du monde*<sup>1</sup> et, à cette occasion, nous avons envie de revenir avec vous sur vos origines. Y a-t-il eu une prédestination à ce métier de diplomate ? Avez-vous toujours voulu embrasser cette carrière ? Y avait-il une tradition familiale qui vous a conduit vers cette carrière diplomatique ?**

Quand je remonte dans le temps et que je me vois enfant, à 5 ans, je voulais déjà être diplomate. Je pense que mon père qui exerçait ce métier m'a certainement influencé. Il a été très content le jour où j'ai fait ce choix, mais il ne m'en avait jamais parlé.

**C'était la représentation de la France à l'étranger ou le goût d'un certain nombre de mondes étrangers à découvrir ?**

On est assez patriotes dans la famille, donc l'idée de représenter la France à l'étranger était particulièrement séduisante mais le contact avec les civilisations l'était aussi. J'ai beaucoup voyagé quand j'étais enfant : au Moyen-Orient, en Amérique latine, on changeait de pays tous les trois ans. Je pensais que cette vie de nomade me convenait.

---

<sup>1</sup> Jean-Marc de la Sablière, *Dans les coulisses du monde*, Paris, Robert Laffont, 2013.

Le paradoxe est que j'ai fait une carrière assez parisienne, du moins très partagée entre Paris et l'étranger.

**Avez-vous eu des lectures ou des maîtres qui vous ont entretenu dans cette idée ?**

Non. Je suis rentré à Paris quand j'avais 15 ans, avec l'idée d'aller à Sciences Po, de faire l'ENA pour entrer au Quai d'Orsay. Si mon classement de sortie ne m'avait pas permis de choisir la carrière, j'aurais démissionné de la fonction publique. C'était donc une vraie vocation.

**Vous avez fait le choix d'une licence en droit, ensuite vous avez fait Sciences Po.**

Au départ, j'ai commencé une licence en droit et une licence de lettres à la Sorbonne. J'ai ensuite abandonné les lettres quand je suis entré à Sciences Po. J'ai été diplômé en 1967, licencié en droit en 1968, j'ai commencé un doctorat en droit, puis je l'ai abandonné quand j'ai passé le concours de l'ENA en 1969. C'était ma deuxième tentative.

**À Sciences Po, y a-t-il eu des professeurs qui vous ont particulièrement marqué pour votre carrière diplomatique ?**

Je ne pense pas que mes professeurs aient influencé ma vocation de diplomate mais certains ont eu sur moi une influence intellectuelle. Ils étaient de remarquables maîtres. J'utilise volontiers ce terme : que ce soit à l'égard de Raymond Barre que j'ai bien connu plus tard, de Georges Burdeau en droit constitutionnel, de Suzanne Bastid en droit international qui était mon professeur en troisième année et en DES, ou de Jean-François Lemarignier en histoire du droit. J'ai encore leurs cours en mémoire, près de cinquante ans après.

**Ensuite l'ENA.**

À l'ENA, ma promotion compte des personnalités qui ont eu une belle réussite professionnelle. Certains ont fait de la politique à droite et à gauche : Laurent Fabius, Gérard Longuet, François Léotard. D'autres sont devenus de grands patrons du CAC 40, Daniel Bouton, Philippe Jaffré. Quelques-uns ont fait leur chemin au service de l'État. À l'époque, le poids de l'État était tel que les carrières passaient beaucoup par le secteur nationalisé, l'ENA attirait donc énormément de talents. Dans la promotion, je crois qu'il y avait sept polytechniciens, deux normaliens, et plusieurs HEC.

Le système français facilite le lien entre la haute fonction publique qui est un « filet » et la politique. C'est un phénomène qui surprend beaucoup à l'étranger et qui n'est pas très sain pour le pays.

**Avez-vous gardé des souvenirs émus des cours à l'ENA ?**

Pas du tout, je suis passé à l'ENA pour obtenir ce que je voulais, je n'en garde pas un mauvais souvenir mais je n'en garde pas non plus un bon souvenir. Je voudrais nuancer ce que je viens dire : je trouve que le stage de l'ENA était très formateur. L'année que l'on passait d'abord en stage long de neuf mois puis en stage court de trois mois dans le service préfectoral, en ambassade, en mairie, dans les organisations internationales ou ailleurs était une année très formatrice où on exerçait très tôt des responsabilités. J'ai passé neuf mois dans les Deux-Sèvres où j'ai beaucoup appris

auprès d'un préfet, Jean Rougé, qui était ce que l'on appelle un grand serviteur de l'État. À partir du moment où j'étais très loyal et discret, il en était venu à m'expliquer ses projets, la manière de parvenir à les réaliser. Il a été un peu un mentor. J'ai sillonné le département dans tous les sens. À l'époque – sans doute est-ce encore le cas aujourd'hui ? –, l'élève de l'ENA était très bien accueilli. J'allais dans les fermes, dans les entreprises, dans les mairies, dans les chambres consulaires... La discussion était le plus souvent franche et intéressante. J'ai le souvenir d'un élu qui était désolé d'avoir fait des logements trop près des lieux de travail. Il me disait : « Vous vous rendez compte, j'ai fait ça parce que je voulais que les "travailleurs" ne se fatiguent pas, mais enfin ils ont leur lieu de travail en face de leur logement, ce n'est pas bien, j'aurais dû faire en sorte qu'ils puissent s'aérer un peu. »

Puis j'ai fait un stage court à Madrid. Je voulais tester ma vocation avant d'engager ma vie dans la voie diplomatique. J'étais donc allé voir Pierre Racine qui était le directeur de l'ENA pour lui exposer les raisons de ma requête. Je lui ai dit que j'imaginai que cela pouvait être gênant pour l'École d'envoyer un fils de diplomate dans une ambassade et que l'on pouvait peut-être envisager que seul mon stage en préfecture soit pris en compte dans la notation. J'avais conclu en ajoutant : « Si vous ne pouvez pas donner suite à ma demande, je comprendrais très bien. » Il m'a répondu : « C'est très intéressant ce que vous me demandez, donc vous y allez et c'est moi qui ferai l'inspection. »

#### **Donc vous êtes parti à Madrid.**

C'était la fin du franquisme, enfin Franco a duré encore un peu. La dictature était devenue molle. On sentait la transition arriver. Les Espagnols voulaient en sortir, ils aspiraient à l'Europe, ils en avaient assez d'être marginalisés, ils avaient souffert de la guerre civile et ils ne voulaient pas recommencer. Ils avaient tellement peur de ce qu'ils avaient fait dans leur passé, qu'ils voulaient que la transition se passe bien. L'Opus Dei était influente dans le gouvernement. Je pense que quelquefois les peuples qui ont beaucoup souffert font preuve de grande sagesse. Il y avait avant la mort de Franco une grande interrogation sur le futur roi : il ne disait rien, il se protégeait. Quelques années plus tard, « *a la hora de la verdad* », à l'heure de vérité comme disent les Espagnols, il a été remarquable.

#### **Assez soutenu par la France d'ailleurs.**

Il a été assez soutenu par la France. Le Président Giscard d'Estaing avait envoyé Jean-François Deniau à Madrid, comme ambassadeur, ce qui était une bonne idée.

#### **Votre stage à l'ambassade a été validé...**

Tout à fait, l'ambassadeur, Robert Gillet, m'a proposé d'ailleurs de revenir, immédiatement à ma sortie de l'ENA. J'ai failli y retourner, j'ai essayé plusieurs fois dans ma vie d'aller en poste à Madrid, cela ne s'est jamais fait. En 2002, j'étais sur le point d'être nommé ambassadeur quand le président Chirac a décidé que j'irai à New York, ce qui m'allait aussi très bien.

#### **Dans la foulée, vous commencez votre carrière et finalement vous allez très vite vers des postes de cabinet ou de conseillers.**

C'est le hasard de la vie. J'étais au Quai d'Orsay depuis deux ans, J'étais sur le point d'écrire à Robert Gillet, toujours en poste à Madrid, lorsque j'ai été appelé au cabinet du ministre, Jean Sauvagnargues, simplement parce que je m'occupais du tunnel

sous la Manche à la Direction des affaires économiques. Le dossier évoluait mal ; j'allais tous les jours en réunion à Matignon ; le cabinet avait pris l'habitude de me voir ; j'allais chercher mes instructions ; je repassais ensuite au cabinet pour rendre compte. Un soir, Jacques Pelletier, le conseiller économique du ministre, en accord avec le directeur, Maurice Ulrich, m'a dit : « Venez au cabinet, j'ai besoin d'un adjoint. »

Je dois donc beaucoup au gouvernement travailliste qui a fait échouer l'avant-dernier projet du tunnel sous la Manche. J'ai fait six ans d'affilée du cabinet. Fin 1978, on m'a proposé d'aller à Matignon. Je ne connaissais pas personnellement Raymond Barre mais je m'étais occupé, quand j'étais au Quai, de problèmes de radio et de télévision. Cela a influencé, sans que j'en ai eu conscience, la proposition qui m'a été faite de m'occuper du portefeuille de la Culture et de la Communication au cabinet du Premier ministre. Ce fut une période très intéressante.

### **Y avait-il une atmosphère particulière dans le cabinet de Raymond Barre ?**

J'ai trouvé à Matignon, dans un climat beaucoup plus dur et exigeant qu'au cabinet du ministre des Affaires étrangères, un esprit d'équipe très prononcé. Raymond Barre était très accessible.

### **Vous l'aviez eu comme enseignant à Sciences Po.**

Je l'avais salué, il m'avait fait passer un examen oral mais je ne le connaissais pas. À Matignon, je ne faisais pas partie de ses collaborateurs les plus proches mais je le voyais régulièrement et chaque fois que je le demandais. Plus tard, je suis resté en contact avec lui. Quand il venait à New York, il me faisait toujours signe. Ces six années de cabinet ont été exigeantes, difficiles pour ma famille. La vie de cabinet est une vie de crise. Il n'y a ni samedi ni dimanche de libres.

### **Ensuite vous alternez.**

Vingt ans plus tard, j'ai accepté de refaire du cabinet à l'Élysée comme conseiller diplomatique et « sherpa » du Président Chirac. Pour revenir à 1981, si le Président Giscard d'Estaing avait été réélu, je serais resté à Matignon au moins un an de plus. C'est ce qui m'avait été demandé. Avant l'alternance, la coutume à Matignon était de conserver certains collaborateurs de l'ancienne équipe pour faciliter la transition. J'avais fait valoir que j'avais déjà fait six années de cabinet mais Philippe Mestre qui dirigeait le cabinet du Premier ministre, m'avait répondu qu'il ne comptait que les années à Matignon, que je n'avais pas le choix mais que je ne le regretterais pas à la sortie. C'était une autre époque. La gauche ayant gagné les élections, mon passage au cabinet du Premier ministre sur les questions de culture et de communication avait créé des soupçons à mon égard. On me fit sentir que j'étais « marqué au fer rouge ». J'ai trouvé cette attitude incompatible avec l'idée que je me faisais du service de l'État. Je considérais que le regard de ceux qui classaient les fonctionnaires en fonction de leurs opinions politiques, était scandaleux. Penser qu'un haut fonctionnaire puisse manquer de loyauté à l'égard du gouvernement était plus que choquant, c'était une insulte faite à ceux qui avaient choisi de servir l'État. Je l'ai d'ailleurs dit à certains. Et puis, les choses se sont tassées. C'était le climat de l'époque. Ce sectarisme a duré peut-être deux ans.

### **Cela jouait-il sur les affectations ?**

Cela a joué, je pense, en ce qui me concerne, Mais vous savez, dans la vie il y a le hasard et les choses peuvent se retourner. J'ai été nommé à notre mission permanente auprès des Nations unies à New York, adjoint du premier conseiller, sur un poste qui était tenu auparavant par un jeune agent. Autant dire que mes années de cabinet et les responsabilités que j'avais occupées étaient effacées. Mais j'ai découvert New York qui est une ville extraordinaire, les Nations unies auxquelles j'allais consacrer quinze années qui m'ont passionné. La vie est parfois étrange.

### **Vous emmenez toute votre famille à New York ?**

Oui, nous y avons été très heureux à chacun de nos séjours. Au début des années 1980, nos deux ainés étaient encore petits. Ils sont bilingues. Notre dernier fils, qui a fait deux séjours à New York, l'est aussi. Ma femme également. Elle a fait Sciences Po et des études d'anglais, ce qui a été un atout pour notre intégration rapide dans la ville

### **C'était le premier de vos trois passages.**

Oui, j'ai fait trois passages. Le premier m'avait été imposé. J'ai sollicité le second, comme représentant permanent adjoint de 1990 à 1992. Le troisième, en qualité d'ambassadeur, est un cadeau du Président Chirac. Je lui avais dit que je trouvais que mon prédécesseur faisait un travail remarquable aux Nations unies et que s'il pensait toujours à moi, je serais heureux de prendre ce poste dans quelques années. Quinze jours plus tard, il m'a appelé en me disant que Jean-David Levitte partait à Washington et que j'allais à New York.

### **Vous disiez que la vie des cabinets était une vie de crise, mais là aussi.**

Oui, c'est effectivement une vie de crise. Louis de Guiringaud, qui avait été ambassadeur auprès des Nations unies, que j'ai servi comme ministre et dont j'étais proche, m'avait dit quand j'ai été nommé à New York en 1981 : « Vous verrez, c'est comme dans les réunions interministérielles, il faut savoir défendre son bifteck. »

Plus tard, comme numéro deux ou comme ambassadeur, je faisais très attention aux collaborateurs que je choisissais pour New York. Je disais souvent à ceux qui sollicitaient un poste : « À New York, nous avons besoin de pur-sang qui savent courir. Il faut gagner chaque course. Si vous n'acceptez pas ce défi, il ne faut pas venir. » L'exigence est totale. Chaque membre de l'équipe doit tenir la route. Généralement, les agents envoyés dans les grands postes multilatéraux sont excellents. Nos équipes sont d'ailleurs très respectées par les autres pays.

### **Vous avez fait allusion à vos collaborateurs, aviez-vous des critères pour les choisir ? Gardiez-vous les mêmes collaborateurs ?**

J'ai toujours associé de près mes collaborateurs à mon action. Quand il faut agir seul, j'agis seul, mais j'aime bien travailler en équipe et je ne peux pas travailler avec des personnes en qui je n'ai pas confiance. Je n'ai pas essayé de conserver, de poste en poste, les mêmes collaborateurs. Ils ne me suivent pas mais moi je les suis, même maintenant. Je suis toujours en contact avec certains d'entre eux. Ils m'appellent quand ils souhaitent être nommés ambassadeurs dans certains postes en me demandant ce que j'en pense ou lorsqu'ils viennent d'être nommés. Je n'ai plus d'influence mais il m'arrive d'oublier qu'ils sont aujourd'hui les patrons, en disant :

« Voilà ce que tu devrais faire. » Cela m'est arrivé l'autre jour, j'ai envoyé un mail à quelqu'un qui prenait un très grand poste : « N'oublie pas les fondamentaux. » (*rires*)

**Justement si on reprenait vos trois passages à l'ONU, bien sûr il y a l'Irak.**

On peut parler de plusieurs choses, d'abord il y a le métier. C'est aux Nations unies une fonction de négociateur. Dans les postes bilatéraux – j'ai été ambassadeur en Égypte, en Italie, j'ai vu mon père réussir en Amérique latine et en Israël –, ce n'est pas le même travail.

Parlons d'abord du Conseil de sécurité. Qu'est-ce qu'un bon négociateur ? Bien sûr, comme dans tout jeu, il faut avoir de bonnes cartes, mais le bon négociateur, c'est d'abord quelqu'un qui sait distinguer l'essentiel de l'accessoire. Je l'ai toujours pensé et je le dis aux étudiants et à mes jeunes collègues : « Si vous savez distinguer l'essentiel de l'accessoire, vous saurez sur quoi vous pouvez compromettre et sur quoi vous ne le pouvez pas. Deuxièmement, s'il y a des petites concessions sans importance que vous pouvez faire, pensez qu'elles peuvent vous servir plus tard, donnez-les. » Troisièmement, chaque négociation est différente, il faut être pragmatique, trouver des alliés, parfois prendre son temps, parfois passer en force. Il faut enfin comprendre l'autre. Il faut savoir pourquoi il présente telle ou telle demande. Si vous comprenez l'autre, cela va vous aider dans votre négociation. Donc il faut dialoguer.

**Vous dites que le métier de diplomate est différent.**

Les deux fonctions, multilatérale et bilatérale, sont différentes mais elles font toutes les deux partie du même métier. Le diplomate bilatéral négocie peu. Il représente la France, il explique sa politique aux autorités de son pays de résidence mais aussi au grand public à travers les médias, organise le dialogue et les multiples rencontres bilatérales, il favorise le développement des entreprises françaises, le rayonnement culturel. Il est toujours dans le présent et le futur. Il creuse constamment le sillon, développe les contacts qui pourront ultérieurement lui être utiles. Il doit avoir quelques projets phares qui vont structurer sa mission. À lui de les inventer dans le cadre des instructions qu'il a reçues en prenant son poste.

Les deux fonctions sont donc différentes mais dans les deux cas, le poids de l'ambassadeur ne dépend pas seulement de son habileté à exécuter les instructions qu'il reçoit ; il est fonction aussi de l'influence qu'il a auprès de ses propres autorités pour proposer une tactique, pour amender éventuellement le projet de décision encore en discussion.

Revenons au Conseil de sécurité. La proximité du représentant permanent avec le décideur est un atout considérable. Cela lui donne dans la négociation une capacité de mouvement et de proposition considérable. Mais il doit savoir qu'il court toujours le risque d'être désavoué et que la confiance qui lui est faite a des limites. Je raconte dans mon livre que j'en ai pris conscience avec une particulière acuité un matin. J'étais à New York. Le garde me passe un appel du président de la République, très peu de temps après l'assassinat du Premier ministre libanais Rafiq Hariri en février 2005. Le Président veut tout de suite une décision du Conseil de sécurité sur une enquête internationale. Je lui réponds que nous ne pouvons pas l'obtenir dans l'immédiat et lui propose d'agir en deux temps. Nous continuons à parler et il conclut la conversation en disant : « On fait comme vous dites parce que, jusqu'à présent, ça a toujours marché. »

### **Vous partez en Égypte en 1996, vous devenez ambassadeur.**

Oui, revenons en arrière. Je n'avais pas choisi – ce qui à l'époque pouvait se faire – d'être nommé ambassadeur jeune, vers 40 ans, comme d'autres l'ont fait. J'avais préféré revenir à New York comme représentant permanent adjoint puis devenir directeur des Affaires africaines et malgaches au Quai et tenter ensuite de commencer ma carrière d'ambassadeur par un « grand » poste. En 1996, j'étais à la tête de la direction d'Afrique depuis quatre ans. C'était une mission passionnante. L'Afrique était dans la tourmente, secouée par de multiples crises. La France était très sollicitée. À Paris, il y avait sur les questions africaines plusieurs pôles. Le directeur des Affaires africaines était au centre du dispositif qui était compliqué mais plus coordonné qu'on ne l'a souvent dit. Nous avons certainement évité que plusieurs crises ne se transforment en conflit ouvert ici ou là mais nous n'avons pas réussi, avec les Nations unies et d'autres États, à prévenir ou à stopper la tragédie du Rwanda. Je voyageais beaucoup en Afrique, généralement en fin de semaine, sans repos du weekend. Mon souhait après quatre ans de cette vie épuisante était d'être nommé dans un grand poste du Tiers Monde, actif, dans un pays où la France était influente. J'avais aussi l'espoir de « retrouver mon enfance et le Moyen-Orient ». J'ai donc fait une liste de quatre ou cinq postes et j'en ai parlé au ministre, Hervé de Charrette. J'ai parallèlement passé ma liste à Matignon et à Dominique de Villepin, à l'Élysée. J'avais mis l'Égypte en tête de mes ambitions. Certains auraient souhaité que je prolonge ma mission à la tête de la direction d'Afrique mais j'ai réussi à écarter cette idée. J'imagine qu'on me voulait du bien puisque mon premier choix fut retenu.

C'est comme cela que je suis parti pour l'Égypte où nous avons passé trois ans et demi. Ce fut un poste très intéressant, très exigeant, un peu fatigant parce qu'on dormait peu. Certains soirs, il fallait honorer trois ou quatre dîners-buffets. Nous rentrions toujours à minuit sachant que nous serions réveillés par le *muezzin* à cinq heures et demie le lendemain matin. En dehors des voyages dans le pays que nous avons visité du nord au sud, d'est en ouest, systématiquement, et des visites ministérielles ou de personnalités qui étaient nombreuses – une par semaine en moyenne –, la journée de l'ambassadeur commençait par des réunions avec ses collaborateurs et des démarches dans des ministères. Puis venait le déjeuner de travail. J'ai toujours suivi un conseil qui m'a été donné par Pierre-Louis Blanc, que j'ai eu comme ambassadeur à New York et qui avait été directeur de l'ENA ; il m'avait dit : « Dans un poste bilatéral, quand aucun déjeuner n'est programmé, organisez-en un, en tête à tête, pour compléter votre information ou nourrir votre réflexion. » Je voyais ainsi régulièrement une vingtaine d'interlocuteurs, des collègues, des chercheurs, des journalistes, des universitaires, y compris des personnes en contact avec les Frères musulmans. L'après-midi était consacrée aux hommes d'affaires français puis, à six ou sept heures, je me rendais aux réceptions pour les fêtes nationales, notamment celles des ambassadeurs de la Ligue arabe. Ils savaient beaucoup de choses sur le Président Moubarak et son entourage, ils vivaient entre eux, mais partageaient volontiers avec l'ambassadeur de France leurs informations. Puis venaient les dîners où l'on rencontrait les ministres les plus influents et les hommes d'affaires égyptiens. Ne pas en être aurait été plus qu'une erreur, une faute. Le Président Moubarak s'entendait bien avec le Président Chirac. Il passait souvent à Paris chaque fois en tout cas qu'il allait aux États-Unis ou venait en Europe. L'ambassadeur bénéficiait de cette ambiance favorable et l'entretenait. Il avait au Caire une position forte, dépassée uniquement par celle de l'ambassadeur des États-Unis. La vie sociale avait par ailleurs beaucoup d'importance et il était essentiel, pour

nos intérêts, que l'ambassade rayonne, qu'elle soit un centre d'attraction reconnu. Ma femme m'a beaucoup aidé en Égypte. Nous recevions à la résidence 10 000 invités par an. Elle connaissait Madame Moubarak et était invitée d'ailleurs autour de la Présidente, dans le cercle de ses amies. Et puis, ce séjour a été marqué également par l'ancienne Égypte. Nous étions proches de nos archéologues. Le plus souvent accompagnés du directeur de l'Institut français d'archéologie orientale, nous visitions le weekend les programmes de fouilles françaises sur le Nil, dans le delta et les oasis pour encourager les égyptologues mais aussi pour notre plus grand bonheur,

Quand j'ai été nommé ambassadeur, j'avais près de 50 ans mais, étant fils de diplomate et ayant analysé, lors de mes déplacements, le travail de beaucoup d'ambassadeurs, je savais ce qu'il fallait faire dans un poste bilatéral. C'est beaucoup plus qu'un travail d'hôtellerie intelligente, c'est un travail de fond, d'influence, de réseau. Il faut le faire avec beaucoup de modestie et de professionnalisme, et ne jamais oublier que l'on représente la France. L'ambassadeur doit être respecté et projeter une image positive. Il n'est pas familier. Il a beaucoup de relations mais il n'a pas d'amis personnels. Les amitiés durables sont celles qui se manifestent après le départ. En poste, l'ambassadeur a les amis de la France. Vous voyez, la face bilatérale du métier est différente de la diplomatie multilatérale.

### **Vous quittez l'Égypte au bout de trois ans et demi, on est en 2000.**

Je quitte l'Égypte trop tôt mais je suis appelé à l'Élysée comme conseiller du Président et « sherpa ». J'accepte parce je trouve la mission intéressante et puis cela nous permet de nous rapprocher de nos enfants qui poursuivent leurs études en France.

C'est la cohabitation. Des années auparavant, j'avais refusé d'y être associé comme directeur de cabinet d'un ministre car je pensais qu'elle affaiblissait le chef de l'État et je ne voulais pas être mêlé à une telle entreprise. Cette fois, étant à l'Élysée, le problème ne se posait pas, mon rôle étant de le protéger. J'écris dans mon livre que la cohabitation est un système détestable en politique étrangère car elle prive la France de sa capacité d'initiative. La politique étrangère de la France dans ces conditions est pour l'essentiel rythmée par la réaction aux événements et par la participation aux grands sommets. Dans ces situations, Jacques Chirac et Lionel Jospin se sont plutôt bien entendus. Le Premier ministre savait qu'il devait accepter la prééminence du Président et ce dernier, dès lors que ce principe était respecté, considérait que son intérêt était de faire en sorte que Lionel Jospin soit correctement traité. Donc, lors des sommets les choses se passaient bien. Au sommet de Nice par exemple, un épisode assez symptomatique s'est produit. Le Président, tard dans la nuit, allant se coucher me dit, devant Lionel Jospin : « Si vous avez une difficulté, vous irez voir le Premier ministre. » Effectivement à cinq heures du matin, j'ai été le voir avec son conseiller diplomatique. Je l'ai fait non pas parce qu'il y avait une difficulté particulière à trancher, mais parce que je trouvais, dès lors que cela « tanguait », que l'exécutif devait être bien uni.

Je reviens sur l'impossibilité de prendre des initiatives en politique étrangère en période de cohabitation. Quand je fais des conférences, je résume la situation en disant : « Le Président a la voiture mais il n'a pas les bons d'essence ; c'est le Premier ministre qui contrôle le budget. N'étant pas maître du véhicule, ce dernier s'arrange pour ne donner les bons d'essence que s'il peut partager le siège du conducteur. »



### **Il y a donc une certaine stérilité.**

Je vais vous donner un exemple, celui de la conférence de Monterrey qui a précédé celle de Johannesburg<sup>2</sup>. C'était en 2002, peu avant les élections présidentielles. Jacques Chirac, à l'époque, avait, s'agissant des affaires extérieures et de la Défense, deux préoccupations. Il voulait redresser l'aide publique au développement de la France, l'APD, que Lionel Jospin avait délaissée. Il voulait également redresser le budget de la Défense mal traité pendant toutes ces années. Mais à Monterrey, alors qu'il s'était déplacé pour souligner l'importance que la France attachait au développement, il n'a pas pu prendre des engagements précis, significatifs.

Tout cela pour dire que la cohabitation n'est pas un bon système. Les gens confondent parfois la cohabitation avec une grande coalition où on définit une politique ensemble, où chacun fait des compromis et où ensuite on agit de concert. Non, la cohabitation est une guerre avec des batailles et des périodes de cessation des hostilités.

### **Vous faisiez allusion au sommet de Nice, dans votre livre ou dans un entretien que vous avez donné, vous dites que vous êtes finalement comme le Président Chirac, plutôt Européen de raison. Pourquoi ?**

Oui, je suis un Européen de raison. Je suis devenu, comme Jacques Chirac, Européen parce que quand je me projette dans le futur, je ne pense pas que la France aura la capacité de défendre ses intérêts et d'exercer une véritable influence dans le monde, de faire partager ses valeurs, seule. C'est sans doute déjà le cas. Il me semble que nous ne conserverons une influence que si nous sommes capables, avec les Allemands, de créer une « Europe puissance », ce qui n'est pas acquis. À la fin de mon livre, l'éditeur m'avait demandé de réfléchir à l'influence de la France, et je pense que la crise nous fait perdre beaucoup de crédibilité en Europe et de capacité d'entraînement de nos partenaires. Nous l'avions du temps de Jacques Chirac et même après. Nous l'avons perdue. Si nous nous engageons sérieusement dans la voie des réformes, ce qui n'a pas encore été fait, nous retrouverons rapidement notre influence. Il est encore temps.

### **Pourtant n'y a-t-il pas un risque que cette Europe ne soit plus le levier de puissance pour la France à partir du moment où elle est de plus en plus forte elle-même ?**

Le monde évolue et vous ne pouvez pas empêcher que des nouvelles puissances émergent. Quelques États du Sud qui sont déjà devenus des puissances sur le plan économique n'ont encore aujourd'hui qu'une influence limitée sur le plan politique, essentiellement régionale, mais progressivement, parce qu'ils auront des intérêts mondiaux, ils commenceront à avoir une vision globale des choses. Ils deviendront des puissances politiques globales. Dans un tel environnement, le poids relatif de la France va encore diminuer.

Certains rêvent en pensant encore : essayons de ne pas toucher à notre modèle, privilégions la coopération européenne mais en limitant autant que possible l'intégration ; on pèsera toujours assez pour défendre nos intérêts et compter. C'est un leurre. C'est dommage mais c'est ainsi. Si nous prenons cette voie nous pèserons de moins en moins. Par ailleurs si l'Europe est faible comme c'est le cas encore aujourd'hui, elle ne pourra pas se défendre face aux autres pôles. Nous ne devons pas

---

<sup>2</sup> Où s'est tenue la Conférence internationale sur le développement.

avoir peur d'une Europe forte. Nous devons bâtir une Europe forte, très intégrée. Pour cela, nous devons nous-mêmes être puissants. Plus nous serons puissants, plus l'Allemagne sera forte, plus l'Italie et d'autres partenaires seront forts, mieux ce sera pour nous et pour l'Europe. Mais nous devons avoir le courage de nous redresser, sans tarder.

L'Europe actuelle a été construite comme une maison biscornue. Ce n'est pas une maison bâtie par un grand architecte sur la base d'un plan cohérent et ambitieux. Un jour on a fait les fondations d'un bâtiment sans savoir exactement ce qu'il serait, puis on a rajouté une aile, puis une autre, ensuite une tour et des cheminées ici ou là, ainsi qu'un balcon qui tient plus ou moins bien mais qui fait illusion. Donc, l'Europe est une maison biscornue et elle est, de ce fait, mal comprise par les peuples. D'une manière ou d'une autre, je pense que tout ceci devra se transformer. Cela prendra du temps et sera difficile mais cela pourra se réaliser si la France et l'Allemagne y poussent. Ce sont les seuls pays qui peuvent avoir à la fois une capacité d'entraînement, une ambition forte et une vraie vision européenne, pour des raisons historiques qui sont d'ailleurs différentes. Mais, pour mener ce projet ensemble, il ne faut pas que le déséquilibre relatif entre la France et l'Allemagne s'accroisse. Le fait que l'on cherche aujourd'hui à contrebalancer la puissance allemande par des alliances avec l'Italie ou d'autres, est un signe de faiblesse. Il y a actuellement un problème de crédibilité de la France.

Notre pays est trop divisé. Les conditions d'une croissance durable n'existent plus. Il manque d'ambition collective et de dynamisme. Le court terme l'emporte sur le long terme. Je constate cependant qu'il y a des voix qui s'élèvent, à gauche et à droite, pour préconiser des réformes fondamentales qui peuvent être accomplies si les conditions d'un rassemblement étaient créées.

**Un des éléments de ce prestige, c'est le siège permanent au Conseil de sécurité, cela vous paraît-il quelque chose à quoi il faut absolument tenir ou un héritage ?**

J'ai toujours trouvé que la France avait sa place au Conseil de sécurité et qu'elle l'occupait bien. Nous sommes encore une puissance qui compte dans le domaine de la défense, de la diplomatie et de la sécurité. Personne ne le conteste vraiment. La question est plutôt : « Est-ce que d'autres doivent devenir également membres permanents ? » Je dis oui pour plusieurs raisons. Premièrement, il est important que les nouvelles puissances de demain prennent leurs responsabilités dans le maintien de la paix et de la sécurité internationales. Sinon, le système de sécurité collective mis en place au lendemain de la Deuxième Guerre mondiale, déjà très imparfait et parfois malmené, perdrait son sens. J'ai par ailleurs toujours défendu l'idée que l'Allemagne devait avoir un siège de membre permanent. Dans la perspective d'une « Europe puissance » qui mettra un certain temps à se construire, il faut qu'elle prenne, le plus tôt possible, davantage de responsabilités sur le plan international. J'ajoute que la France, puissance encore globale mais déjà moyenne, avec une histoire glorieuse et toujours une volonté d'exister dans le monde et d'exercer une influence, a intérêt à ce que la crédibilité du Conseil de sécurité où elle est présente et active, soit assurée. Cela dépend de plusieurs facteurs, mais cela dépend en priorité de la composition du Conseil. Dans vingt ou trente ans, si l'Inde, le Brésil et quelques autres n'ont pas de siège, le Conseil de sécurité sera-t-il toujours aussi crédible ? On peut en douter.

### **Travailler avec le Président Chirac, c'est une proximité régulière ?**

Je raconte dans mon livre ce que beaucoup de gens savent : le Président téléphone tout le temps. Le jour où vous arrivez, c'est vous qui recevez les coups de téléphone, de jour et de nuit, pour les grandes et les petites affaires. Le jour où vous partez, c'est votre successeur qui les reçoit. J'avais d'ailleurs à mon domicile une ligne téléphonique uniquement réservée aux communications avec le Président. Jacques Chirac consacrait plusieurs heures par jour aux affaires internationales. Son conseiller diplomatique et « sherpa » le voyait donc beaucoup, soit parce qu'il recevait des personnalités étrangères, soit parce qu'il téléphonait à des chefs d'État ou de gouvernement dans le monde entier, soit parce qu'il fallait préparer des rencontres ou des discours. Donc, j'étais comme mon prédécesseur et mon successeur en contact avec lui plusieurs heures par jour. Il était très facile d'accès. J'ai eu la chance, aussi bien avec Raymond Barre qu'avec Jacques Chirac, de pouvoir dire en tête à tête ce que je pensais, quand je n'étais pas d'accord. Les deux l'ont toujours accepté. Il était donc très facile de travailler avec le Président Chirac.

On voyageait aussi beaucoup. La règle était que son conseiller diplomatique voyage à ses côtés. Quand le moment du travail était passé – il lisait toujours ses dossiers dans l'avion avec beaucoup d'attention –, venait la détente. C'était le cas au retour des sommets et des visites bilatérales. Ces moments de détente permettaient aussi de faire passer des messages. Je dis d'ailleurs dans mon livre qu'à certains moments, il ne voulait plus entendre ; il fallait alors savoir s'il n'était pas d'accord ou s'il ne voulait tout simplement pas évoquer le sujet lancé.

J'ai eu le grand privilège dans ma vie d'avoir à gérer l'affaire irakienne et la crise de 2003 au Conseil de sécurité. Je raconte dans mon livre la bagarre qui s'y déroula pendant deux mois. J'étais totalement en phase avec le Président Chirac. Sa lucidité, sa détermination et la relation qu'il avait établie avec Vladimir Poutine ont permis à notre pays, servi également par Dominique de Villepin qui fut dans cette affaire la voix de la France, de tenir bon et de ne pas légitimer une guerre programmée par les Américains qui était aussi illégitime qu'absurde. Pourquoi ? Parce que, s'il y avait encore des armes de destruction massive en Irak, ce qui n'était pas démontré, le problème de leur élimination pouvait être réglé pacifiquement par les inspecteurs des Nations unies et par des pressions exercées sur Saddam Hussein. La France, à la demande du Chili transmise par mon collègue Valdès, avait publiquement indiqué qu'elle voterait contre le projet de résolution américano-britannique, dès lors que l'Irak coopérait véritablement. Les pays du Sud, appelés au Conseil « les flottants », ont pu, grâce à notre détermination et à la visibilité prise par la France, mieux résister aux pressions américaines. C'est ainsi que les États-Unis, malgré leur puissance, n'avaient toujours, au bout de deux mois, que quatre ou cinq voix. Avec les Britanniques, ils ont alors décidé de retirer leur projet de résolution. J'ajoute que le Président Chirac était lucide sur la suite. Je l'ai entendu expliquer à George Bush qu'il gagnerait la guerre et que l'intervention amènerait les chiïtes à Bagdad, soit le chaos avec le risque de partition de l'Irak.

J'explique dans mon livre pourquoi nous avons finalement gagné. J'insiste aussi sur le dialogue avec les Russes. À l'époque nous étions d'accord. Mais pour évoquer la situation actuelle, je pense que c'est une grave erreur, on le voit dans les affaires ukrainiennes, et même une curieuse vision de la politique étrangère, que de ne pas dialoguer lorsque l'on est en désaccord, alors que l'on vit dans un monde dangereux. Il me semble que nous en prenons conscience depuis quelques mois, mais pas suffisamment.

### **C'est un peu à l'inverse de la diplomatie telle que vous nous l'avez décrite.**

Je pense que le dialogue entre les grandes puissances est essentiel, surtout lorsque l'on a des problèmes. Dialoguer ne veut pas dire que vous donnez le signal d'un abandon de vos positions. Ce dialogue est nécessaire, y compris en ce qui concerne les droits de l'homme, qui est une autre question. Je préfère à cet égard, plutôt que de prendre des positions déclaratoires, essayer de faire faire des progrès à la cause des droits de l'homme en laquelle je crois, mais en agissant au cas par cas, même s'il faut faire ici ou là des compromis. L'essentiel est de tenir le cap et d'essayer, quand cela est possible, d'enregistrer des progrès.

Après la crise irakienne, nous avons repris le dialogue avec les États-Unis. Les Américains avaient des difficultés en Irak. Nous voulions, pour notre part, soulever la question du retrait syrien du Liban au Conseil de sécurité et lorsque Rafic Hariri a été assassiné, nous voulions une commission d'enquête internationale et un Tribunal international pour juger les auteurs de ce crime et d'autres actes terroristes. Une pression constante sur la Syrie a été nécessaire. Nous nous sommes rapprochés dès 2004 des Américains et ensemble nous avons passé une série de résolutions sur le Liban. Cela ne fut pas facile mais nous avons toujours réussi à avoir la majorité au Conseil et avons évité les vetos russe et chinois. La période suivant la grande crise irakienne de 2003 fut paradoxalement très active au Conseil de sécurité. Le dialogue entre permanents avait repris autour des dossiers de non-prolifération des armes de destruction massive, notamment pour l'Iran et la Corée du Nord. Les questions de la Côte d'Ivoire, du Darfour et de la République démocratique du Congo m'accaparaient aussi beaucoup. Nous sommes également intervenus avec les Américains à Haïti en 2004.

Finalement en vingt-cinq ans, j'ai pu connaître le Conseil de sécurité pendant la guerre froide où il ne s'y passait pas grand-chose en dehors de grands « shows », puis en 1990 au moment où, afin de libérer le Koweït, le Conseil a véritablement joué le rôle prévu par les fondateurs, en tout cas par Franklin Delano Roosevelt ; enfin, j'ai siégé au banc de la France dans la grande crise de 2003, suivie par une période assez active. Aujourd'hui, ce n'est pas un retour à la guerre froide mais cela va moins bien. Au Conseil de sécurité, tout dépend finalement de la relation entre les membres permanents.

### **Et l'Italie ?**

Rome a été notre dernier poste. Comme toujours, il y avait beaucoup de travail. Il fallait bien comprendre la politique italienne qui prend parfois l'allure d'une pièce de théâtre, suivre de très près les conséquences de la crise de l'Euro, informer Paris, passer des messages dans certaines circonstances, appuyer nos entreprises qui sont très présentes dans la péninsule, restructurer notre réseau culturel en difficulté faute de moyens, faire un travail de représentation dans les régions que nous avons toutes sillonnées. Et puis, il y avait Rome et le palais Farnèse. Il a fallu l'ouvrir davantage au public, lancer une activité de location pour contribuer à son entretien. Nous avons également engagé des travaux. Il a fallu trouver des financements, notamment pour lancer le chantier de restauration de la fameuse galerie des Carrache, le long du Tibre. L'exposition que nous avons organisée en faisant revenir cent cinquante pièces de l'ancienne collection Farnèse a été visitée en quatre mois par 200 000 visiteurs. Le bénéfice revenant à l'ambassade a été versé à la Fondation Nuovimecenati qui soutient la diffusion d'œuvres françaises contemporaines. Bref, ce fut un séjour également fort intéressant.

### **Aujourd'hui, quelles sont vos activités ?**

J'enseigne le Conseil de sécurité à Sciences Po. Je continue à écrire. Après avoir publié *Dans les coulisses du monde*, j'ai participé à deux ouvrages collectifs : l'un sur la négociation, l'autre sur les enfants-soldats. J'écris actuellement un ouvrage pédagogique sur le Conseil de sécurité. J'ai rédigé, pour les Nations unies, une étude sur la protection des enfants dans les conflits armés. Je fais des conférences ici ou là, une ou deux par mois. J'écris des articles. Je conseille également dans mon domaine, autant que de besoin, la présidente d'une société de capital-investissement. Je continue donc à travailler.

Je le redis. J'ai eu finalement beaucoup de chance dans ma vie professionnelle. Nous avons vécu à New York et dans des pays de grandes civilisations. J'ai été comme un poisson dans l'eau aux Nations unies. J'ai servi des hommes d'État, le Président Chirac et Raymond Barre qui m'ont fait confiance. Nous avons pu réaliser des projets. Et l'histoire continue, autrement mais toujours de manière intéressante.

**Pour citer cet article :** Anne Dulphy et Christine Manigand, « Entretien avec Jean-Marc de la Sablière », *Histoire@Politique. Politique, culture, société*, n° 24, septembre-décembre 2014, [www.histoire-politique.fr](http://www.histoire-politique.fr)