

PRESES
UNIVERSITAIRES
DE FRANCE

Samy Cohen

Les Conseillers du Président

*De Charles de Gaulle à
Valéry Giscard d'Estaing*

LP 10562

32

3

LES CONSEILLERS
DU PRÉSIDENT

De Charles de Gaulle

LES CONSEILLERS DU PRÉSIDENT

FRANÇOIS GONNIN



80R
85557
(1)

REVUE UNIVERSITAIRE DE BRUXELLES

↑

MF P95/3535

DU MÊME AUTEUR

De Gaulle, les gaullistes et Israël, Paris,
Alain Moreau, 1974, 366 p.

LES CONSEILLERS DU PRÉSIDENT

21592-0891-0555-10
L
POLITIQUE D'AUJOURD'HUI

STREASSEN A
YXKXKXKX A
LES CONSEILLERS
DU PRÉSIDENT

*De Charles de Gaulle
à Valéry Giscard d'Estaing*

SAMY COHEN



PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE

DL-22-10-1980-29716

A MES PARENTS

A YEKHEZKEL

A NONNA



ISBN 2 13 036737 2

1^{re} édition : 4^e trimestre 1980
© Presses Universitaires de France, 1980
108, Bd Saint-Germain, 75006 Paris

Sommaire

AVANT-PROPOS, 7

1. A propos d' « influence », 9

« L'inévitable », 9 — Le système Nixon-Kissinger, 16.

2. Les « confidents » et la « base », 25

Le règne des « Quatre Grands », 25 — La rivalité Jobert-Juillet, 27 — Retour à plus de cohésion, 33 — Un modèle identique d'organisation, 37.

3. Comment devient-on conseiller du Président ?, 41

Un univers d'hommes, 42 — Le règne des fonctionnaires, 43 — Pompidou et les « non-fonctionnaires », 45 — La part de la fidélité, 47 — Le « parrainage », 48 — L'âge, 49 — L'entourage et les partis politiques, 50 — Les liens familiaux, 50 — L'origine sociale, 51 — Le passage par l'ENA, 51 — L'appartenance au gouvernement, 51 — « Les meilleurs ? », 52 — Les vertus exigées, 59.

4. Le secrétaire général de l'Élysée : « au centre et au courant de tout », 61

Le collaborateur, 62 — L'organisateur des conseils élyséens, 66 — Le surveillant, 69 — Contacts officiels et réseaux officieux, 72 — L'inspirateur, 74.

5. Les vicissitudes d'un « super-gouvernement », 79

Un appareil trop léger, 80 — Le cas algérien, 85 — Hors du Président, point de pouvoir, 87 — Le cas Narbonne, 90 — Le cas Goetze, 92 — « Emettre des avis, sans avoir des idées ! », 93 — L'entourage maintenu à distance, 98.

6. L'entourage et la politique étrangère, 101

L'Elysée sans CNS, 103 — Une affaire personnelle du président, 109.

7. Le cas Juillet, 117

Une singulière présence, 117 — L'affaire Chaban-Delmas, 125 —
Les méfiances de Pompidou, 136 — Auprès de Chirac, 138 —
Giscard et ses conseillers politiques, 141.

8. « L'anomalie » Foccart, 147

De la Résistance à l'Elysée, 148 — Le « chef d'orchestre », 153 —
De Foccart à Journiac, 162.

9. Ce qui est en cause..., 171

La fragilité du système dyarchique, 171 — Le poids du Président, 176 — Le dilemme présidentiel, 177.

Notes, 185

Index, 195

Avant-propos

Nombre d'ouvrages d'histoire et d'études politiques ne doivent leur existence qu'aux témoignages apportés par les acteurs de la vie politique aux chercheurs de ces disciplines. C'est entièrement le cas de ce livre. Une soixantaine de collaborateurs des trois Présidents de la V^e République ont bien voulu nous recevoir et parler, souvent très longuement, de leur travail quotidien, de décisions auxquelles ils ont été associés, de leurs rapports avec leur « Patron ». Les interviews ont été effectuées sans magnétophone. Les notes prises au cours de l'« interrogatoire » ont été intégralement retranscrites immédiatement après. Il ne pouvait être question ici de soumettre un questionnaire identique pour tous. La structure hiérarchique de l'Elysée, la spécialisation des tâches, la nécessité de recourir à des études de cas nous ont incité à poser des questions « à la carte ». Un pareil questionnaire préétabli ne nous aurait d'ailleurs pas permis d'affiner nos questions au fur et à mesure que l'information s'accumulait.

Notre choix des conseillers à interroger visait à couvrir tous les niveaux de la hiérarchie élyséenne ainsi que tous les domaines d'activité de la présidence de la République. Quand les circonstances s'y sont prêtées, nous avons reproduit intégralement leurs propos sans toutefois révéler l'identité de leurs auteurs, afin de ne pas trahir la promesse de discrétion qui nous liait à eux.

Mis à part ces interviews, d'autres témoins, membres de l'entourage du Président et du Premier Ministre, secrétaires

généraux du gouvernement ont été entendus dans le cadre d'un groupe de travail, réunissant, sous la direction de Francis de Baecque, hauts fonctionnaires et chercheurs, auquel il nous a été permis d'assister.

Ce travail a grandement bénéficié des conseils et des suggestions de René Rémond qui a dirigé pendant plusieurs années, à la Fondation nationale des Sciences politiques, un séminaire sur « Les entourages politiques ».

Nonna Mayer, Marie-Claude Smouts, Marie-France Toinet et Jean-Luc Bodiguel ont également lu le manuscrit et contribué à son amélioration.

Que toutes ces personnes veuillent bien trouver ici l'expression de notre entière reconnaissance.

Noms des personnalités interviewées

CONSEILLERS DU GÉNÉRAL DE GAULLE

Jean-Marc Boegner, Jacques Boitreaud, colonel Gaston de Bonneval, Jean-Jacques de Bresson, René Brouillet, Etienne Burin des Rozières, Guy Camus, Jean Cerez, Geoffroy de Courcel, Joseph Desmarescaux, Jean Dromer, Bernard Ducamin, Jacques Foccart, Georges Galichon, Roger Goetze, Olivier Guichard, Raymond Janot, général André Lalande, André de Lattre, Pierre Lefranc, Pierre Lelong, Jean-Maxime Lévêque, Pierre Maillard, Jean Méo, Jacques Narbonne, Maurice Perrier, Alain Plantey, Alain Prate, René de Saint-Légier, Bernard Tricot.

CONSEILLERS DE GEORGES POMPIDOU

Edouard Balladur, Denis Baudouin, Jean-René Bernard, Gilbert Carrère, Henri Domerg, Anne-Marie Dupuy, Bernard Esambert, Michel Jobert, François Lavondes, Gilbert Leoutre, Jean-François Saglio, Simone Servais, Michel Woimant.

CONSEILLERS DE VALÉRY GISCARD D'ESTAING

Daniel Camus, Yves Cannac, Jean-Pierre Dutet, Olivier Fouquet, René Journiac, Jean-Philippe Lecat, Jean-David Levitte, François Polge de Combret, Jean François-Poncet, Pierre Richard, Jean Riolacci, Gabriel Robin, Jean-Pierre Ruault, Philippe Sauzay, Jean Serisé, général Claude Vanbremeersh.

Paris, le 30 juin 1980.

A propos d' « influence »

L' « INÉVITABLE »

« Personne n'a d'équipe ! Et c'est bien mieux ainsi. Le chef doit être seul », disait un jour de Gaulle à un de ses vieux compagnons¹.

Pourtant un de ses tout premiers actes en tant que Président de la République a été de constituer une équipe de collaborateurs auprès de lui à l'Elysée. L' « arbitre national », l'homme aux « mains libres » qu'il se voulait, avait implicitement admis que l' « entourage » faisait partie de l'inévitable*. Il avait compris qu'il ne pouvait prétendre à la fois être le « garant de l'indépendance nationale », « tracer des orientations, fixer des buts, donner des directives au gouvernement », s'occuper personnellement de la politique étrangère de la France, résoudre lui-même la crise algérienne et prendre à son compte les « situations dramatiques »², sans s'entourer de conseillers pour le tenir informé de toute activité gouvernementale importante, l'éclairer de façon préalable sur tous les dossiers sur lesquels il devait se prononcer, l'avertir en temps utile de toute difficulté imprévue, vérifier que ses décisions ne restent pas lettres mortes, apporter des réponses rapides à ses questions.

* Entourage, conseiller, collaborateur seront les termes indifféremment utilisés pour désigner les membres de l'équipe travaillant quotidiennement auprès du chef de l'Etat.

Pompidou et Giscard d'Estaing ont maintenu l'« institution » des « hommes de l'Élysée », mais en prenant soin d'écarter la quasi-totalité des conseillers de leur prédécesseur pour installer des hommes complètement dévoués à leur personne. L'« entourage » fait désormais partie du panorama politique français. Mais il serait abusif de le considérer comme un phénomène récent. Au Moyen Âge déjà, le prince disposait d'un « organe de réflexion, d'enquête, de discussion » qui jouait « le rôle d'un cabinet » dont le pouvoir résultait « de la confiance du prince et de sa familiarité »³. Depuis lors, il s'est toujours trouvé auprès du « chef suprême » de la Nation des hommes fidèles à sa personne, chargés de l'aider dans sa tâche, le protéger contre certaines pressions, suivre la préparation des décisions et en contrôler l'application. Mais rares sont ceux qui ont joué un rôle aussi important que celui du Père Joseph*. La tradition se perpétuant, les Présidents de la III^e et de la IV^e République eurent eux aussi une poignée de collaborateurs qui formaient leurs « maisons civile et militaire ». En 1958, René Coty avait auprès de lui un secrétaire général civil, un directeur du secrétariat général, un directeur de cabinet, un chef du service financier, un chef du service de presse et un secrétaire général militaire.

L'intérêt actuel que suscite l'entourage du chef de l'État tient à la mutation institutionnelle de 1958 qui confère au Président de la République des pouvoirs qu'aucun de ses prédécesseurs n'avait cumulés : nominations aux emplois

* De Joseph du Tremblay, *L'Encyclopédie Larousse* dresse le portrait suivant : « Capucin français (1577-1638). D'abord soldat, puis courtisan, il entre chez les capucins, devient provincial de Touraine, et, au lendemain des guerres de Religion, s'attache à restaurer la foi en pays protestants. Il prêche avec ardeur la croisade contre les Turcs, soutient Charles de Gonzague, qui fonde les milices chrétiennes et, devenu préfet des missions, dirige des missionnaires vers le Canada, le Levant, le Maroc. Entré en contact avec Richelieu dès 1616, il devient (1624) son confident et son agent principal en politique étrangère. Ce qui lui vaut le surnom d'éminence grise (...). Le Père Joseph fut le principal artisan des résolutions qui décidèrent de l'issue de la guerre de Trente ans. »

Peu d'ouvrages ont été écrits sur le Père Joseph. On consultera ceux de Pierre LAFUE, *Le Père Joseph, capucin et diplomate*, Paris, Librairie Hachette, 1946, 255 p., et de Aldous HUXLEY, *L'éminence grise. Etudes de religion et de politique*, Monaco, Ed. du Rocher, 1945, 386 p.

élevés civils et militaires, droit de dissolution de l'Assemblée nationale, recours au référendum, possibilité d'utiliser l'article 16 de la Constitution dans des circonstances exceptionnelles. Pouvoirs considérablement élargis par les règles du jeu politique posées par le général de Gaulle et qui lui donnent, grâce au soutien d'une majorité au Parlement, le privilège de procéder aux grands choix et la possibilité de s'opposer à toute décision gouvernementale ne trouvant pas grâce à ses yeux.

La question est ici de savoir quel rôle joue l'entourage présidentiel dans un système politique où le chef de l'Etat ne se contente plus d'inaugurer des chrysanthèmes, mais dont le pouvoir est en même temps tempéré par la présence d'un Premier Ministre ? Quelle part prend-il dans l'élaboration des décisions présidentielles ? Est-il ce rouage aux pouvoirs exorbitants tant de fois dénoncés ? Son rôle est-il comparable à celui des conseillers de la Maison-Blanche ?

Dans leur grande majorité, les Français sont friands de ce qu'on leur suggère sur les « éminences grises », les « conseillers auliques » et les « égéries ». Pourtant l'histoire et la science politique commencent à peine à s'interroger sur ces problèmes*. La recherche dans ce domaine se heurte, il est vrai, à de sérieuses difficultés : la première d'entre elles tient à la grande discrétion dont s'entoure la fonction de conseiller du Président en France. Ces hommes n'ont pas à sortir de leur réserve de leur propre initiative. Ils ne doivent rien dire ou faire qui laisserait l'impression que l'« inspiration » émane d'ailleurs que du Président lui-même. Ils doivent assister celui-ci sans jamais sortir de l'ombre. Il n'est pas rare aux Etats-Unis qu'un Président accepte de partager le vedettariat politique avec un de ses conseillers, le laissant donner à la presse des interviews fracassantes, émettre des

* Outre le séminaire dirigé par René Rémond, une table ronde organisée le 30 novembre et le 1^{er} décembre 1979, à l'initiative de l'Association française de Science politique et de l'Institut français des Sciences administratives, s'est penchée sur ces questions. Voir en particulier les rapports de Marie-Christine KESSLER sur « Le cabinet du Premier Ministre et le secrétariat général du Gouvernement » et de Samy COHEN sur « Le rôle du secrétaire général de la Présidence de la République ».

idées personnelles, entreprendre des négociations importantes. Les conseillers de l'Elysée n'ont aucun de ces privilèges. La seule déclaration que le secrétaire général de l'Elysée est habilité à faire en public consiste à lire le texte annonçant la formation d'un nouveau gouvernement. Exceptionnellement, il lui arrive de faire part d'une décision d'une certaine gravité : ainsi, en août 1971, c'est Michel Jobert, secrétaire général de l'Elysée, qui a annoncé la décision de ne pas faire flotter le franc.

Valéry Giscard d'Estaing a admis qu'une certaine publicité soit faite autour de ses collaborateurs, que la presse puisse effectuer des reportages sur l'Elysée, qu'elle publie des photographies accompagnées d'indications biographiques sur les différents membres de son entourage, qu'elle parle de la répartition des tâches entre eux.

Mais, centrée sur le principe que « Valéry Giscard d'Estaing conduit une équipe de talents bâtie à son image »⁴, cette publicité fragmentaire sert avant tout l'idée que le chef de l'Etat veut donner de lui-même. L'entreprise est judicieuse et étroitement contrôlée. On n'est pas aujourd'hui plus qu'hier renseigné sur le rôle véritable des hommes du Président. La seule lumière qui jaillit de l'Elysée est celle qui émane du chef de l'Etat.

Quant aux témoignages publics d'anciens collaborateurs du chef de l'Etat, ils sont rares et cette rareté contraste fortement avec le foisonnement des livres écrits outre-Atlantique par d'anciens conseillers de la Maison-Blanche. En France, mis à part quelques témoignages partiels et d'une grande discrétion, la plus grande réserve a été observée⁵. Nombreux sont ceux, même parmi les collaborateurs de de Gaulle, qui estiment encore que parler de leur rôle serait rompre le *pacte tacite* de transparence, d'humilité et de discrétion pris à l'égard de l'homme du 18 juin⁶.

A ces obstacles, il faut ajouter le fait que les services de la présidence de la République sont de ces institutions coutumières qui ne se laissent pas aisément disséquer. Aucun texte ne définit l'étendue de leurs pouvoirs et ils sont d'ailleurs officiellement censés ne pas en avoir. Ils n'ont pas de sphère d'autorité préalablement définie. Nous sommes dans

le domaine du discrétionnaire. Une tradition qui se veut séculaire laisse à l'entière discrétion du prince le soin de fixer leurs attributions. Tout peut varier du jour au lendemain selon la volonté du Président, selon l'image qu'il veut donner de son septennat, selon l'idée qu'il se fait du système politique. Il n'existe, dans ce domaine, ni contrôle parlementaire, ni contreséing ministériel, ni pression de l'opinion.

Ce qui rend, enfin, malaisée la recherche dans ce domaine, c'est la difficulté d'appréhender le concept d'*influence*, situé au cœur même de notre sujet*. Il est extrêmement difficile de la mesurer avec précision. L'influence n'est pas toujours perceptible. Elle agit souvent de façon *indirecte*. Le conseiller est constamment sollicité par son « patron » pour commenter l'événement, porter un jugement sur les hommes. Ses appréciations, ses « petites phrases » ne seront pas nécessairement suivies d'effets, mais elles ne contribueront pas moins à forger l'image que le Président peut se faire de la situation. Indirectement, le conseiller agit également par le biais des audiences que reçoit le chef de l'Etat. Il peut écarter, au moins dans certains cas, celles qui n'ont pas sa faveur ou introduire chez le Président des hommes qui ont son entier soutien. Ces inévitables « manipulations » ne se traduisent pas toujours par des résultats concrets. En outre, le processus de décision est quelquefois d'une telle complexité, faisant intervenir des acteurs tellement divers (membres du gouvernement, cabinets ministériels, l'administration, les groupes de pression, etc.) qu'il devient impossible d'attribuer avec précision la paternité de chaque décision importante prise

* Nous ne reprendrons pas ici l'éternel débat sur la distinction entre *influence* et *pouvoir*. Accessoirement, nous utiliserons indifféremment l'un ou l'autre des concepts, étant entendu qu'ils désignent ici la capacité de « A de faire faire à B ce que B n'aurait pas fait autrement » (selon la définition de Robert DAHL, *Modern political analysis*, New Jersey, Prentice-Hall, 1963). Nous précisons toutefois qu'on « ne saurait parler d'influence dans les cas où l'effet produit est accidentel et involontaire : on dit qu'un acteur a de l'influence quand il oriente les opinions d'autrui dans un sens et une direction qu'il a préalablement choisis. Comme le dit fortement Parsons, on ne peut séparer dans l'exercice de l'influence l'effet de l'intention ». Voir François CHAZEL, *Réflexions sur la conception parsonnienne du pouvoir et de l'influence*, *Revue française de Sociologie*, V, 1964, p. 395.

par le Président. Quelquefois, on constatera qu'il n'existe pas de « parrain » et que l'idée « était en l'air » depuis longtemps. On commet, enfin, souvent l'erreur de parler de « conseiller influent » à partir d'un acte d'influence isolé ou d'une influence ne débouchant que de loin en loin sur des cas concrets. Or, l'influence « se reconnaît à une certaine régularité dans les effets. L'influence est d'autant mieux assise qu'elle est susceptible d'applications plus nombreuses : une occasion unique ne saurait en tout cas suffire à la fonder ou à l'établir »⁷.

C'est pourquoi, tout au long de notre enquête, nous avons tenté, à chaque fois qu'il était possible, d'identifier les hommes exerçant une influence continue, constante sur les décisions du chef de l'Etat. Nous avons cherché à savoir dans quel secteur cette influence était la plus remarquable, si elle s'exerçait sur les choix fondamentaux du Président de la République ou si elle ne se limitait qu'à des décisions mineures quant à leurs conséquences politiques éventuelles. Nous nous sommes également interrogé sur la présence éventuelle de ce qu'on pourrait appeler un *phénomène d'entourage* : dans quelle mesure n'assiste-t-on pas à un transfert de pouvoir des responsables de la conduite des affaires gouvernementales aux mains d'hommes bénéficiant de la confiance du prince et sans responsabilité aucune devant le Parlement ? Dans quelle mesure, enfin, l'entourage présidentiel en France, à l'instar du cas Kissinger, n'isole-t-il pas l'entouré au point de l'obliger à s'en remettre à lui chaque fois qu'une décision importante doit être prise ?

Certains rejettent ces distinctions au nom d'un principe, souvent avancé et conforme à l'imagerie populaire, selon lequel il suffit de vivre dans l'ombre du prince pour « faire la pluie et le beau temps ». Parlant de son expérience, Henry Kissinger écrit dans ses Mémoires : « En dernière analyse (...) l'influence dont jouit un collaborateur du Président lui vient presque exclusivement de la confiance que ce dernier met en lui, et non de l'organisation administrative. Mon rôle aurait très probablement été le même, à peu de chose près, si le système Johnson était resté en vigueur. La proximité y est pour beaucoup : la possibilité

de s'entretenir avec le Président plusieurs fois par jour a souvent une importance décisive, bien plus que le fait de présider des commissions ou le droit de présenter des options »⁸.

Or, l'exemple américain montre justement que ce « en dernière analyse » est largement faux. D'autres conseillers de politique étrangère, tels que McGeorge Bundy, sous Kennedy, Walt W. Rostow, sous Johnson ou Zbigniew Brzezinski sous Carter, ont aussi bénéficié de l'avantage de la proximité et de la confiance présidentielle sans pour autant jouer un rôle aussi important que celui de Kissinger, considéré, à juste titre, comme le conseiller qui a eu le plus d'influence sur la politique étrangère des Etats-Unis.

Quel que soit le système politique dans lequel il se place, l'entourage, il est vrai, est amené, du seul fait de la position qu'il occupe, à exercer un poids sur les décisions de l'entouré. Un chef suprême aussi capable et visionnaire soit-il ne peut connaître à fond tous les dossiers — dont certains très techniques — qui remontent à lui. Dans certains cas, il est obligé de déléguer à des hommes disposant de toute sa confiance le soin de signer des documents d'importance secondaire sans qu'il les ait lus. Même quand il est une forte personnalité, il ne peut toujours faire la sourde oreille à des hommes dont le rôle est de le protéger, de le mettre en garde contre certains écueils, de l'inciter à intervenir au bon moment.

Mais la proximité n'est pas l'unique source d'influence. Elle n'exerce pas un « pouvoir égalisateur » : tous les conseillers ne sont pas égaux dans le poids qu'ils exercent sur le prince. Elle n'explique pas dans le cas des Etats-Unis pourquoi seul Kissinger a été amené à un rôle aussi important dans la politique étrangère de son pays. La seule existence d'un entourage n'engendre pas automatiquement les excès liés au « phénomène d'entourage ». L'influence est liée à la proximité tout autant qu'à la personnalité du Président et à celle de son conseiller, aux pouvoirs qu'il délègue à ses collaborateurs, à l'expérience qu'il a des affaires de gouvernement, à la fermeté de ses desseins, à ses habitudes de travail et, quoi qu'en dise Kissinger, à l'organisation administrative.

LE SYSTÈME NIXON-KISSINGER

Il n'y a justement qu'à observer le cas Kissinger pour s'en convaincre. L'examen minutieux de ce cas s'impose d'autant plus qu'il est souvent utilisé en France comme élément de comparaison et que, l'imagination aidant, il est séduisant de croire que l'Elysée est peuplé de Kissinger en puissance.

Qu'est-ce qui fait donc la spécificité de Kissinger ? Quels sont ses atouts ? Au départ, ce qui compte le plus c'est moins Kissinger que la singulière personnalité de Richard Nixon, la conception que celui-ci se fait de son rôle et le dispositif administratif qu'il met en place pour gouverner. Dès son élection à la présidence des Etats-Unis, Nixon entreprend de bouleverser les rapports établis par ses prédécesseurs avec le ministère des Affaires étrangères. Doutant de la loyauté du département d'Etat à son égard, il concentre tous les pouvoirs en matière de politique extérieure à la présidence et dépouille le secrétaire d'Etat, William Rogers, choisi pour son « ignorance en politique étrangère »⁹ de tout pouvoir important d'initiative.

Grâce à l'imposant appareil administratif que possède déjà la Maison-Blanche, une telle opération s'effectue sans grande difficulté. La présidence regroupe en effet, au sein de l'*Executive Office*, plusieurs services importants* : le *bureau du Budget* qui s'occupe de la préparation du budget, étudie les lois votées par le Congrès et conseille le Président en matière de veto ; le *Council of Economic Advisers* (Bureau des Conseillers économiques) ; le *Conseil de l'Aéronautique et de l'Espace*, créé en 1958 en même temps que la NASA pour assurer le lien entre celle-ci et le bureau du Président ; le *Conseil national de Sécurité* (CNS), enfin, qui allait être confié à Henry Kissinger. Créé en 1947, cet organisme a pour but de conseiller le Président des Etats-Unis en matière de défense

* « Le personnel de l'*Executive office*, qui était passé de 1 175 personnes en 1954 à 1 664 la dernière année de l'administration Kennedy, atteignit sous Nixon le chiffre stupéfiant de 5 395 en 1971 », Arthur SCHLESINGER, *La présidence impériale*, Paris, PUF, 1976, 568 p., p. 233.

nationale. Il est conçu de façon à prendre en considération les points de vue des départements ministériels intéressés. Ses membres de droit sont le Président, le vice-président, le secrétaire d'Etat, le secrétaire à la Défense, le directeur de la CIA, le président du Comité des chefs d'états-majors, le directeur de l'*Emergency Planning Office* (Bureau de la Mobilisation générale). Le Président peut y inviter toute autre personne dont l'avis lui paraît indispensable¹⁰.

Au fil du temps, le CNS avait beaucoup perdu de son importance, les présidents s'appuyant énormément sur les membres du Cabinet dans la conduite des affaires. Nixon décide, lui, de s'appuyer entièrement sur le CNS. Il fait mettre au point par Kissinger une réforme de cet organisme dans le but d'accroître son rôle au détriment du département d'Etat. Désormais, toute étude importante serait au départ mise en chantier par une sous-commission présidée par un responsable du département d'Etat et comprenant des représentants des différents ministères intéressés ainsi qu'un membre de l'équipe de Kissinger. Le projet serait soumis ensuite au contrôle du personnel du CNS. L'équipe permanente du CNS comprenait 120 personnes, ce qui constituait un doublement des effectifs par rapport à la période prénixonienne¹¹. Kissinger recrutait aussi bien dans l'université que parmi les fonctionnaires des Affaires étrangères, de la Défense et des services de renseignements. Le CNS était divisé en sous-sections. Il y avait une demi-douzaine d'hommes qui formaient l'entourage proche de Kissinger ; un centre de crise ; un groupe de planification ; une équipe de recherche ; une section d'analyse ; et des experts opérationnels pour chacune des grandes régions du monde, les affaires économiques internationales et les affaires scientifiques¹². Passée au crible des « gens » du CNS, l'étude serait ensuite examinée par le Groupe supérieur d'Etudes (*Senior Review Group*) présidé par Kissinger et composé du sous-secrétaire d'Etat, du secrétaire adjoint à la Défense, du directeur de la CIA et du président du Comité des chefs d'état-major. La tâche du Groupe supérieur d'Etudes serait de s'assurer que « toutes les solutions réalistes » seraient présentées au Président¹³. Mais seul Kissinger déciderait

des options qui seraient soumises à Nixon. La conséquence de cette réforme est de donner à Kissinger le contrôle réel du processus d'élaboration des décisions : « Chacun rend compte à Kissinger et Kissinger seul rend compte au Président », devaient dire de lui ses biographes les mieux informés¹⁴. Henry Kissinger dirige, en outre, un nombre non négligeable de comités interministériels importants tels que le « Comité 40 » traitant des activités américaines de renseignement ou le Groupe spécial d'action de Washington (WSAG), organe suprême en cas de crise. Sans compter les tâches de négociations importantes que lui confiera Richard Nixon.

Afin d'éviter de se heurter à la mauvaise grâce de l'échelon d'exécution au département d'Etat, Nixon pourvoit en plus le CNS de moyens d'action directs permettant de court-circuiter William Rogers, le secrétaire d'Etat et son administration. Kissinger raconte : « Afin d'éviter ces affrontements sans fin, les contacts que le Président et moi-même (en son nom) eûmes avec les principaux dirigeants étrangers s'établirent avec le temps par des filières reliant directement la salle opérationnelle de la Maison-Blanche à l'étranger, sans passer par le ministère des Affaires étrangères — c'est-à-dire par ce qu'on appelle les voies non officielles. Cette pratique fut celle adoptée dès le lendemain de l'entrée en fonction de Nixon »¹⁵.

La position de Kissinger s'est trouvée encore renforcée par l'isolement dans lequel Nixon s'est très vite enfermé. Homme de solitude, habitué à se voir des ennemis partout, redoutant la confrontation, Nixon se coupait souvent du monde extérieur. « Pendant les périodes où il s'isolait, il comptait sur ses collaborateurs pour prendre les décisions au jour le jour ; et lorsqu'il était saisi d'une fièvre d'activité intense, il comptait encore sur eux, mais cette fois pour tempérer son impétuosité. Leur présence était nécessaire pour lui éviter ces confrontations directes qu'il détestait et redoutait tant (...) C'était la seule manière pour lui de rassembler ses ressources psychologiques et de repenser avec du recul les instructions qu'il donnait »¹⁶. De ce fait, également, tout aboutissait à lui à travers deux ou trois de ses

conseillers dont Kissinger pour la politique étrangère et Haldeman et Erlichman pour la politique intérieure. Sa hantise du contact avec le monde extérieur l'avait même poussé à ignorer les media. « ... Le président Johnson, disait-il de son prédécesseur, avait ici (dans son bureau) trois postes de télévision... moi je deviendrais fou rien qu'à regarder les commentateurs de la télévision. Aussi, je m'y refuse. J'apprends les nouvelles par le résumé que mon *staff* prépare chaque jour pour moi »¹⁷.

Tout ce système donnait à Kissinger un poids considérable. Richard Nixon, certes, décidait, mais toujours à partir des données que lui présentait son collaborateur. « Henry Kissinger, note Raymond Aron, à coup sûr remplit des rôles multiples dont ses prédécesseurs, Mac George Bundy et W. W. Rostow, ne détenaient pas le monopole et que peut-être ils n'assumaient pas simultanément. Kissinger présente au Président les données quotidiennes de la situation mondiale ; il expose les diverses décisions possibles entre lesquelles le Président devra choisir ; en cas de crise, il préside le groupe d'action spéciale, de même qu'il préside régulièrement le Conseil national de Sécurité. Analyste du réel et du souhaitable, il doit aussi diriger ou animer l'action des services, selon les directives du Président, au moins dans les circonstances graves ; enfin, il exécute les missions secrètes, à Pékin et à Moscou, pour une pré-négociation avec Chou En-laï ou Brejnev, à Paris pour une négociation avec les Nord-Vietnamiens »¹⁸.

Si aujourd'hui Brzezinski joue un rôle important dans l'élaboration de la politique étrangère américaine « dans la mesure où Carter a, en quelque sorte, appris à voir le monde à travers Brzezinski »¹⁹, il ne dispose plus de la même exclusivité : Jimmy Carter est plus ouvert aux contacts. Son ministre des Affaires étrangères est plus étroitement associé à l'élaboration des décisions et joue lui-même un rôle important de négociateur. Carter a même laissé un homme comme Andrew Young, ancien représentant des Etats-Unis à l'ONU, prendre, un temps, d'importantes initiatives dans le domaine des rapports avec le continent africain²⁰.

- Lettre à l'Union Française*, 149, 160.
 LÉVÊQUE (Jean-Maxime), 8, 76, 80, 90.
 LEVITTE (Jean-David), 8.
 LINDBLOM (Charles), 190.
 LOUIS XIII, 80.
- MACHIAVEL (Niccolo), 59.
 MAC-MAHON (Maréchal), 133.
 MAILLARD (Pierre), 8.
 MALLOUM (Félix), 114, 166.
 MALRAUX (André), 95, 118.
 MAO TSÉ-TOUNG, 21.
 MARCELLIN (Raymond), 125, 137, 191, 192, 194.
 MARENCHES (Alexandre de), 163.
 MARX (Karl), 41.
 MATHIEU (Gilbert), 189.
 MAYER (Nonna), 8.
 MAZLISH (Bruce), 186.
 M'BA (Léon), 154, 161.
 MENÈS FRANCE (Pierre), 142.
 MÉO (Jean), 8.
 MÉRY (général Guy), 108, 111, 114, 191.
 MESSMER (Pierre), 88, 117, 123 à 125, 127, 135 à 137, 139, 174.
 MOBUTU (Sese Seko), 166, 167.
Monde (Le), 175, 186, 188, 189 à 194.
 MONNERVILLE (Gaston), 150.
 MONORY (René), 145.
 MOUSNIER (Annick), 118.
 Mouvement Républicain Populaire, 32.
- NARBONNE (Jacques), 8, 56, 90, 91, 190.
 NEGREL (Madeleine), 43, 46, 47.
 NIXON (Richard), 16 à 22, 42, 53, 60, 159.
 NOËL (Léon), 98, 190.
 NORA (Simon), 126, 135, 136.
 NOUAÏLLE-DEGORCE (Brigitte), 193.
Nouvel Observateur (Le), 188, 191, 193.
- ORNANO (Michel d'), 64, 95, 113.
 OUEDDEI (Goukoumi), 166.
- PALEWSKI (Gaston), 188.
 PANAFIEU (Guy de), 57.
 PARSONS (Talcott), 13.
 Parti Socialiste, 146.
 PASQUA (Charles), 139.
 PASSY (colonel), 148.
 PELLISSIER (Pierre), 190.
 PÉPY (Daniel), 147.
 PÉROL (Gilbert), 28.
 PERRIER (Maurice), 8.
 PEYREFITTE (Alain), 127 à 129, 131, 140, 145, 192.
 PIERRE-BROSSOLETTE (Claude), 48, 50, 53, 55, 177.
 PIERRE-BROSSOLETTE (Sylvie), 189, 191.
 PINAY (Antoine), 92.
 PINET (Marcel), 56, 58.
 PISANI (Edgard), 190.
 PLANTEY (Alain), 8, 193.
 POHER (Alain), 146, 147, 163.
Point (Le), 96, 188, 189, 192.
 POIRIER (Jean-Marie), 34, 50.
 POLGE DE COMBRET (François), 8, 38, 48, 55, 57, 64, 95.
Politique internationale, 186.
 POMPIDOU (Alain), 58.
 POMPIDOU (Georges), 8, 10, 25, 27 à 29, 31 à 33, 35, 37, 38, 42, 43, 45 à 47, 49 à 52, 57 à 59, 61, 64, 65, 70, 71, 75, 76, 81, 87 à 95, 97, 99, 102, 105, 107, 108, 112, 114, 115, 117 à 141, 145, 146, 162, 163, 165, 166, 175 à 177, 181, 183, 187, 188.
 PONIATOWSKI (Michel), 89, 95, 113, 141, 142, 145.
 POUJADE (Robert), 123.
Pouvoirs, 186, 190, 192.
 PRATE (Alain), 8.
 Présence et Action du Gaullisme, 127.
 PRÉVOST (Bernard), 191.
- QUATREPOINT (Jean-Michel), 189.

- RAIMOND (Jean-Bernard), 54.
 RAPHAËL-LEYGUES (Jacques), 164.
Rassemblement (Le), 28.
 Rassemblement du Peuple Français, 28, 47, 50, 90, 118, 126, 149, 150.
 Rassemblement pour la République, 140, 146.
Réalités, 185, 186.
 RÉMOND (René), 8, 11.
 Républicains Indépendants, 50, 129, 135, 141.
Revue française de Science politique (La), 188.
Revue française de Sociologie, 13.
 RICHARD (Pierre), 8, 57, 76.
 RICHELIEU (le cardinal de), 10, 80.
 RIDEAU (Bernard), 35.
 RIOLACCI (Jean), 8, 34, 143 à 145.
 RIVES-HENRYS (André), 127.
 ROBIN (Gabriel), 8, 42, 54.
 ROCARD (Michel), 146.
 ROCKEFELLER (Nelson), 20.
 RODOCANACHI (Emmanuel), 57.
 ROGERS (William), 16, 18.
 ROLLAT (Alain), 190.
 ROOSEVELT (Franklin D.), 41, 53, 101.
 ROSTOW (Walt W.), 15, 19.
 RUAULT (Jean-Pierre), 8, 57.
 RUEFF (Jacques), 92, 96, 110, 190.

 SAGLIO (Jean-François), 8, 58.
 SAINT-LÉGIER (René de), 8, 64.
 SALINGER (Pierre), 186.
 SANGUINETTI (Alexandre), 127.
 SAUVAGE (Christian), 187.
 SAUZAY (Philippe), 8.
 SCHLESINGER (Arthur), 16, 186.
 SCHUMANN (Maurice), 54, 107, 124.
 SENGHOR (Léopold Sédar), 149.
 SERISÉ (Jean), 8, 34, 44, 48, 142, 144, 145, 188.
 SERVAIS (Simone), 8, 29, 42, 47, 119, 131.
 SIEGEL (Maurice), 152.
 SIEGFRIED (André), 41, 186.

 SMOUTS (Marie-Claude), 8.
 SOAMES (Christopher), 107.
 SORENSEN (Theodore), 188, 194.
 SOUDAN (François), 194.
 SOUSTELLE (Jacques), 148, 193.
 STOLÉRU (Lionel), 34, 48, 54, 76, 83.
 SUFFERT (Georges), 190.
 SULEIMAN (Ezra), 188, 189, 191.

 TERRENOIRE (Louis), 150.
 TOINET (Marie-France), 8.
 TOMASINI (René), 122.
 TOMBALBAYE (François), 154.
 TOURNOUX (Jean-Raymond), 190.
 TREMBLAY (Joseph du, dit le Père Joseph), 20, 61, 101, 124, 138, 173.
 TRIBOULET (Raymond), 158.
 TRICHET (Jean-Claude), 57.
 TRICOT (Bernard), 8, 38, 39, 48, 53, 55, 74, 75, 85, 86, 95, 98, 179, 185, 187, 189, 190.
 TRUMAN (Harry), 41.

 Union des Démocrates pour la République, 122, 126, 127, 129, 132, 135, 139, 165, 180.
 Union pour la Démocratie Française, 144, 146.
 Union pour la Nouvelle République, 50, 118, 119, 122, 150.

 VANBREMEERSCH (général Claude), 8, 108.
 VAURS (Roger), 131.
 VIANSSON-PONTÉ (Pierre), 61, 189, 190.

 WAHL (Jacques), 48, 53 à 55, 95, 102.
 WAJSMAN (Patrick), 191.
 WISNITZER (Louis), 188.
 WOIMANT (Michel), 8.

 YOULOU (abbé Fulbert), 159, 161.
 YOUNG (Andrew), 19.

 ZELLER (André), 189.

