

HEC

HOMMES & COMMERCE

NUMÉRIQUE
SPECIAL
EUR

PASCAL MY (6)

Le déclin des eurocéoles
est un des enjeux
climatiques

40
ans
d'HOMM
& COMME

L'HEC DU MOIS



PASCAL LAMY (69)

**DIRECTEUR DU CABINET DU PRÉSIDENT
DE LA COMMISSION EUROPÉENNE**

**«LE POUVOIR
DES EUROCRATES
EST UN DES MYTHES
D'AUJOURD'HUI!»**

L'HEC DU MOIS

Malgré les contretemps et les remous, l'Europe se construit, lentement, douloureusement, mais elle se construit, et c'est là l'important. C'est le constat dressé par Pascal Lamy, l'un des principaux artisans de cette entreprise en sa qualité de bras droit de Jacques Delors.

On vous présente souvent comme un « homme de l'ombre »...

P.L.

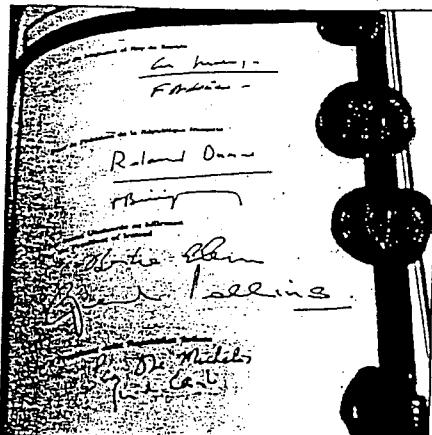
Il est normal qu'il en soit ainsi, puisque je suis au service de quelqu'un qui, lui, est sous les projecteurs. Je suis, comme je l'ai toujours été jusqu'à présent, un fonctionnaire. Je prépare des options, je donne des conseils en vue de décisions que prennent les instances politiques compétentes, j'assure la mise en œuvre. Ma responsabilité est plus technique que politique. Mais entre la préparation et la décision, puis entre la décision et l'exécution, la frontière n'est pas toujours claire. Ne serait-ce que parce que, s'il a 20 décisions à prendre dans la journée, Jacques Delors doit se consacrer aux 5 ou 6 les plus importantes. Le secret du métier, c'est de faire la différence entre les sujets où l'on peut décider pour son patron, parce qu'on le connaît suffisamment bien pour savoir ce qu'il aurait fait, et ceux sur lesquels il doit intervenir. C'est une situation que l'on retrouve souvent dans les entreprises, où le directeur général n'en réfère au président que pour certains sujets.

Qu'est-ce qui a motivé votre arrivée à Bruxelles, dans la foulée de Jacques Delors ?

P.L.

D'abord l'attachement à l'homme, ensuite le souhait de rester dans le service public tout en sortant de l'Hexagone et de découvrir une réalité différente de celle que j'avais vécue jusque-là. Je connais Jacques Delors depuis plus de vingt ans : je l'avais déjà côtoyé à l'ENA, lors d'un séminaire, puis au Parti socialiste, notamment pendant la campagne de 1974. Après, tout a été une affaire de « feeling » et d'amitié, avec, je crois, une vision proche de la sienne sur les plans éthique et politique et une réelle

Sipa / Pritch



affinité professionnelle. Le lien a été renforcé par le fait qu'en venant à Bruxelles, nous arrivions dans un autre monde, et qu'il a fallu beaucoup compter sur nous-mêmes. Nous avons également une certaine complémentarité de caractères. Jacques Delors est d'abord un créatif, un homme qui fabrique des idées, alors que je suis plutôt un opérationnel. Cela fait un alliage assez naturel.

De son équipe parisienne, vous avez été le seul à le suivre...

P.L.

Pas tout à fait, mais presque. Pour le reste, nous avons recruté en France et nous en avons choisi dans la « maison ». Nous avons bénéficié d'un avantage énorme : nous avons eu six mois pour nous préparer, entre la nomination de Jacques Delors et son entrée en fonction le 1^{er} janvier 1985. Pendant ces six mois, il a pu travailler sur le fond, faire le tour de l'Europe et voir tous les chefs d'Etat et de gouvernement. C'est d'ailleurs ce travail qui a donné naissance au programme 1992. Et, j'ai eu le temps de choisir soigneusement des collaborateurs, en fonction de l'appareil que je voulais concevoir. Une part importante de mon travail est précisément ce côté chasseur de têtes : penser l'équipe dans sa structure et dans ses tâches, par rapport à ce que Jacques Delors compte faire, puis mettre des gens dans ces structures, les motiver et, finalement, les renouveler.

C'est une équipe polyculturelle. Comment l'avez-vous constituée ?

P.L.

Soit par la connaissance que j'ai des gens disponibles, soit par mon propre réseau, soit grâce à des candidatures spontanées, car nous sommes dans un petit monde où

L'HEC DU MOIS



Le secret de huit années de collaboration étroite entre Jacques Delors et Pascal Lamy : une « affaire de feeling », une « vision éthique et politique proche » et une « réelle affinité professionnelle ».

place des politiques, mais ce n'est pas plus exact à Bruxelles qu'ailleurs. Le problème est que l'articulation entre pouvoir administratif et politique n'est pas toujours bien perçue, et à Bruxelles encore moins bien qu'ailleurs.

Au Moyen Age, on brûlait les sorcières parce que le peuple pensait que le pouvoir était là, parce qu'il ne savait pas où il était en réalité. Le pouvoir des eurocrates est un des mythes d'aujourd'hui. Il faut mieux expliquer comment les institutions fonctionnent et, sans doute aussi, ne pas prêter le flanc à la critique. Mais c'est d'abord aux politiques d'agir, chargé à l'administration de ne pas donner le sentiment, ce qui lui arrive parfois, de décider à la place du politique. C'est largement une affaire de culture, de déontologie et de déférence démocratique de sa part. D'autres fonctions publiques – en Grande-Bretagne, en Allemagne, aux Pays-Bas, au Danemark – sont, de ce point de vue, bien plus respectueuses d'une volonté politique qui s'exprime clairement que le système français.

Bruxelles est en fait un bouc émissaire qui arrange tout le monde ?

P.L. —

Bien sûr. C'est un jeu classique que de prendre une décision au niveau communautaire et d'expliquer ensuite au niveau national que les points positifs ont été acquis grâce au gouvernement et que le reste émane de Bruxelles. Mais l'expérience prouve que cela peut se retourner contre ceux qui le pratiquent. Lorsqu'un Premier ministre revient d'un conseil

le « tam-tam » fonctionne. J'ai eu l'embarras du choix. Mais il m'arrive aussi d'aller chercher des gens à l'extérieur. Je demande aux nouveaux d'être capables de s'adapter à un type d'ambiance très particulier, car nous sommes dans une situation exposée et confrontée à la particularité plurinationale. Et pourtant, comme toujours à Bruxelles, cela se passe très bien. C'est la nature de la Communauté qui veut ça. Quand vous traitez un problème, il faut l'éclairage de sensibilités différentes, sinon les solutions que vous proposez passeront très bien à Romorantin, mais seront incompréhensibles dans le Bade-Wurtemberg. J'ai eu un adjoint allemand pendant quatre ans ; aujourd'hui, c'est un Français. Mais c'est un Allemand qui s'occupe des relations extérieures, un Anglais qui traite les affaires économiques et monétaires.

Les « eurocrates » ont été au centre du débat sur Maastricht. Comment réagissez-vous ?

P.L. —

En France, j'étais un « technocrate » ; en venant à Bruxelles, je suis devenu un « eurocrate »... Cette manière de voir les choses fait fi du fait que la fonction publique est au service des politiques. C'est un travers somme toute classique que de penser que les fonctionnaires décident à la

européen en disant « j'ai gagné ». L'opinion publique a ensuite beaucoup de mal à comprendre qu'il s'agit d'un jeu à somme positive. C'est aussi parce que la culture européenne est récente chez nombre d'hommes politiques. C'est partout une affaire de génération, de tempérament, souvent d'idéologie. Et il est finalement assez naturel que ces accusations sur la technocratie ou la bureaucratie ressortent à un moment où la confiance en la politique est en baisse. Cette attitude renvoie à un problème qui affecte toutes les démocraties en général.

Entre le non danois, le oui étriqué de la France et les hésitations britanniques, va-t-on pouvoir mettre en œuvre le traité de Maastricht ?

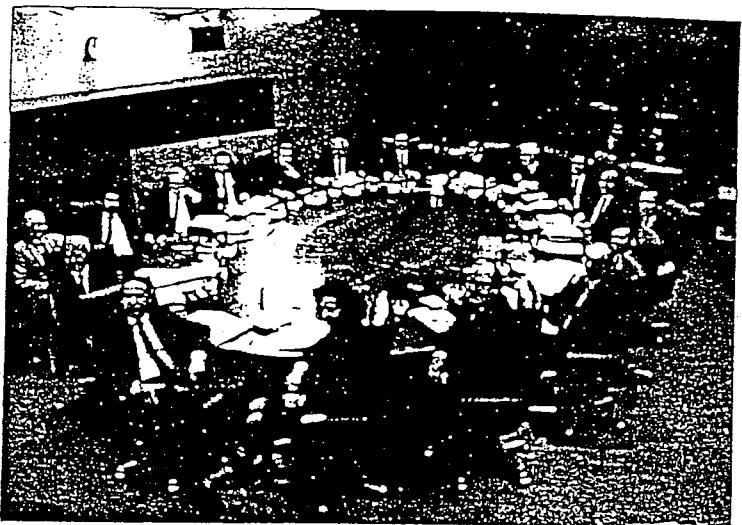
P.L.

Il n'y a pas de non danois et de oui français étriqué. Le non danois est lui aussi étriqué. Et d'ailleurs, à notre surprise, le Premier ministre danois a laissé entendre qu'un non danois et un oui français n'ont pas tout à fait le même poids. La Communauté a vécu pendant des années dans une espèce d'aspects politiques, contournement à ce que les « pères fondateurs » avaient souhaité : ils avaient bâti ce système en connaissance de cause, sachant par expérience que les énormes difficultés à surmonter ne le seraient qu'en prenant des distances avec la politique quotidienne. Quant à la suite du processus, elle dépendra largement de l'engagement des dirigeants politiques des pays qui doivent encore ratifier Maastricht. S'ils confrontent leurs opinions avec des choix clairs sur les avantages du oui et les inconvénients du non, le traité sera ratifié. Qu'il le soit à un, deux ou six mois près n'a que peu d'importance. Mais il est indéniable qu'il y a interaction entre les différents processus de ratification. Le nondanois a pesé sur la campagne référendaire française ; la campagne française a influe sur ce qui se passe en Allemagne et en Grande-Bretagne.

Quand le président de la République a fait le choix d'un référendum, il engageait très fortement Helmut Kohl ou John Major, qui n'étaient en aucune manière associés à ce choix. Quand Helmut Kohl a décidé les modalités de l'union monétaire en Allemagne, il a aussi engagé ses voisins. En regardant les choses sous cet angle-là, on s'aperçoit qu'en réalité l'intégration européenne est déjà très avancée sur bien des aspects.

Le Monde/S. S. / S. S.

Au centre des critiques contre l'Europe, la Commission dont Pascal Lamy est devenu au fil des ans un des rouages essentiels.



La naissance de l'Europe se fait assez lentement et souvent dans la douleur. N'est-ce pas un peu frustrant ?

P.L.

Non, car je suis persuadé que sans les difficultés liées à cette légitimation, nous aurions eu des problèmes à l'avenir. Construire l'Europe avec ce que Jacques Delors appelle la « tyrannie douce » ou le « complot des pères fondateurs », c'est très bien au démarrage. Mais quand l'importance de la Communauté grandit dans la vie nationale et internationale, il n'est plus possible de poursuivre la construction européenne « en douce ». Nous avons besoin de l'adhésion de toutes les forces des différents pays. Il y a eu des décisions difficiles à prendre, et il y en aura encore. Rien de solide n'est possible sans légitimation démocratique. C'est désormais presque une exigence fonctionnelle avant d'être une exigence idéologique.



La fonction de Pascal Lamy consiste, pour une bonne part, à détecter ceux qui pourront ensuite constituer l'équipe de Jacques Delors et à contourner les obstacles liés à sa nature polyculturelle.

Les contraintes que vous rencontrez ici ne vous obligent-elles pas, bien souvent, à passer outre vos convictions socialistes ?

P.L.

Pas vraiment, car la carte politique de la Communauté n'est pas celle de la France. Le centre de gravité de la Communauté est constitué par les démocrates-chrétiens et les socialistes-démocrates. On le voit bien dans le fonctionnement du Parlement européen, où aucune grande décision ne peut être prise sans l'accord de ces 2 groupes. Par ailleurs, les étiquettes peuvent tromper. Sur certains sujets, notamment en matière de protection sociale ou de droit du travail, beaucoup de démocrates-

L'HEC DU MOIS

POUR EN SAVOIR PLUS

Quelle est votre devise favorite?
L'union fait la force.

Quel est votre rêve le plus fou?
Un monde plus juste.

Quel est votre meilleur souvenir d'HEC?
Les copains.

A quoi consacreriez-vous une année
sabbatique?

*A écrire sur Saint-Simon (le philosophe,
pas le mémorialiste!).*

Quel est votre pays étranger préféré?
Les États-Unis.

Quelle est, à vos yeux, votre principale
qualité?
L'efficacité.

Quel est, à vos yeux, votre principal
défaut?
La brutalité.

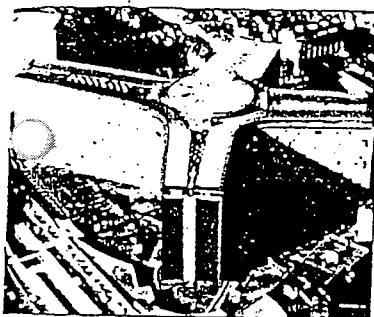
Et si tout était à refaire, que seriez-vous
aujourd'hui?
Pasteur.

Quelle est la qualité que vous appréciez
le plus chez les autres?
La rigueur.

Si vous avez deux heures de liberté
totale, que faites-vous?
Je cours.

Si vous avez un jour de liberté totale, que
faites-vous?
Je lis.

Si vous avez huit jours de liberté totale,
que faites-vous?
Nous partons en famille.



Véritable poumon de
la construction euro-
séenne, le siège de la
Commission des Commu-
nautés, à Bruxelles

chrétiens du Nord de l'Europe sont plus à gauche que certains socialistes du Sud. En regardant les choses avec des lunettes françaises, on passe à côté de cet état de fait. Enfin, la culture dominante dans la Communauté est une culture de compromis, pas d'affrontement. Des lors qu'il est admis par tous que l'économie est régulée par le marché et équilibrée par les interventions de la collectivité et des partenaires sociaux, on se trouve dans une zone centrale où les socio-démocrates et les démocrates-chrétiens sont proches.

Vous auriez pu choisir la voie de l'entreprise. Pourquoi avoir fait ce choix de la fonction publique?

P.L.

J'ai fait ce choix dès le départ, en sortant d'HEC, et après une très brève expérience professionnelle, parce que j'avais le goût du service public. Je l'ai gardé et le fait de venir à Bruxelles m'a plutôt prolongé dans cette voie, par rapport à ceux de mes collègues qui ont éprouvé les charmes de l'administration française. Si je suis encore là aujourd'hui, c'est aussi par fidélité à une maison qui s'appelle l'Etat et qui m'a toujours proposé des responsabilités passionnantes. Mais, à vrai dire, le travail que je fais ici ressemble d'assez près à un travail en entreprise, en raison du mode d'organisation et de raisonnement que je rencontre à Bruxelles.

Avez-vous déjà aujourd'hui une idée de
votre « après-Bruxelles »?

P.L.

Non. Je suis parfaitement conscient du fait que viendra un moment où il faudra que je fasse des choix. Mais ils ne sont pas encore faits.

Derrière vos surnoms (l'« Incorruptible »,
l'« Exocet de Delors »), on sent une répu-
tation de rigueur, d'exigence morale...

P.L.

Comme tous les surnoms, ceux-ci sont un peu simplistes. Mais ce n'est ni vraiment injuste ni vraiment inexact. Nous savons tous une image. On se reconnaît en elle ou on la vit mal... La mienne ne me gêne pas.

Le fait d'être à Bruxelles vous laisse-t-il
le loisir d'avoir des racines?

P.L.

J'ai la chance d'avoir des racines familiales fortes. Je ne pourrais probablement pas mener cette vie et résister aux stress qu'elle implique si je ne les avais pas. Je suis bien conscient que c'est une chance que la vie m'a donnée. J'aimerais la donner aussi aux miens.