

Pascal Lamy

Directeur général de l'Organisation mondiale du commerce (OMC)¹.

L'emploi du temps de Pascal Lamy est surchargé. Ses assistantes le confinent, chaque minute doit être « rentable » pour l'ex-commissaire européen au commerce et nouveau directeur général² de l'Organisation mondiale du commerce, qui fuit cocktails et dîners officiels. « Je n'ai ni restaurant favori ni "cantine" habituelle. » Et quand on demande à Pascal Lamy s'il apprécie la bonne chère, ses yeux bleu acier pétillent de malice. La réponse est aussi sobre que son menu préféré : « Pain et banane. » Mais devant mon air dépit, il ajoute, conciliant : « Bien sûr, j'aime les bons vins. Comme tout le monde... »

Pascal Lamy nous accordera donc un petit déjeuner. « 8 h 30, au Café de la Paix. » Serait-il sensible au cadre historique du célèbre café, face à l'Opéra Garnier ? « C'est un choix purement pratique. Mon bureau est à deux pas, dans les locaux de Notre Europe, un *think tank* sur les problèmes d'intégration européenne fondé en 1995 par Jacques Delors, mon ami et maître à penser, comme Pierre Mauroy. » Nous commandons donc un café. « Décaféiné, pré-

cise-t-il, je suis un amateur de café, mais j'en bois trop. »

On m'avait prévenue. Pascal Lamy est un antimondain, un ascète, un bosseur. Pas un article de presse qui ne souligne son franc-parler, qui lui a valu, entre autres, quelques humeurs présidentielles. Quand, en 2003, il soutient la réforme de la PAC (Politique agricole commune), il ne s'attire pas les faveurs de l'Élysée. « Ma famille maternelle est originaire du Vexin normand. Je connais bien cette région. La Politique agricole commune a contribué à enrichir les grandes exploitations normandes d'abord ! J'ai été en désaccord avec Chirac sur

comme brutale. Je vais droit au but, quitte à déplaire. Paradoxalement, cette image me sert, car les gens ont été tellement avertis de mon côté cassant et lapidaire que, lorsqu'ils me découvrent plutôt aimable, ils en déduisent que j'ai fait un gros effort et se sentent flattés... ce qui est toujours positif dans le cadre de négociations ! »

L'homme qui déguste son café à gorgées économes n'a pourtant rien, en effet, d'un samouraï intraitable. Affable et courtois, il rit beaucoup et manie avec finesse sens de l'humour et autodérision. « Il est vrai que finir dans la botte de l'ENA peut donner un certain sentiment de

« Mon menu préféré ? Pain et banane. Bien sûr, j'aime les bons vins. Comme tout le monde... »

ce point à diverses reprises. » Une litote quand on sait que ce dernier refusa de le recevoir avant la conférence de Cancún et lui bloqua l'accès à certains postes, comme la direction du Fonds monétaire international ou la présidence de la Commission européenne...

« Je suis très conscient de cette image de dureté qui me précède. Ma franchise est souvent perçue

supériorité... » Sorti, en 1975, deuxième de la promo Blum, juste devant Martine Aubry, il reconnaît l'excellence de la filière qu'il a suivie : « HEC, puis un détour par Sciences-Po après avoir raté l'ENA une première fois à cause d'un "2" en économie ! », mais s'irrite du système français trop élitiste. « Fabuleux pour les quelques sélectionnés, coûteux et frustrant

* Journaliste et romancière. Derniers ouvrages parus : Les Orchidées rouges de Shanghai (Presses de la Cité, 2001) et Évadés de Corée du Nord (Belfond, 2004).



VINCENT FOURNIER/J.A.

Au Café de la Paix, en mai 2006.

pour les autres ! L'éducation, ici, part du principe que chacun est bon partout, tout le temps, dans toutes les disciplines. Il faut laisser plus d'initiatives aux individus. Il n'y a qu'en France qu'on exhume un diplôme vieux de dizaines d'années pour présenter quelqu'un ! Tu bosses avec qui ? Dupont, un X ! Et tout est dit ! Comme au temps des titres de noblesse ! »

Ce fils de pharmaciens, petit-fils d'agriculteurs devenus quincaillers, qui se décrit à l'école comme un élève « turbulent, pas très concentré, délégué de classe et chef de bande », a donc emprunté la voie royale. Suivie aussitôt d'une autre grande école, celle de l'Inspection générale des finances (IGF), la « meilleure école du stress ! » précise-t-il.

Très en verve, Pascal Lamy fait alors preuve d'étonnants talents de conteur, réussissant à rendre furieusement drôle le récit a priori peu exaltant de ses trois années à l'IGF. Voilà le tout frais émoulu commis de l'État français, « gavé comme une oie à l'entonnoir de trois semaines de réglementation de comptabilité publique », qui reçoit des mains du ministre sa carte officielle d'inspecteur des finances. « Un laissez-passer magique, écrit dans un langage obsolète, genre convention républicaine 1792, qui permet de contrôler l'utilisation des deniers publics sur la terre entière ! Ensuite, vous ouvrez l'enveloppe et là... c'est comme au Loto, vous découvrez votre assignation ! » Pascal Lamy, l'œil en coin, mesure son effet.

« Imaginez ! Vous voilà donc à 5 heures de l'après-midi devant la perception de Villefranche-de-Lauragais, au fin fond de nulle part, vous frappez et, au moment où la porte s'ouvre,

vous placez votre pied en travers, brandissez le fabuleux sésame et lancez un théâtral "Inspection des finances !" L'impact est immédiat : le pauvre homme qui exerce son métier depuis vingt ans verdit. Et vous, qui n'avez jamais fait cela, devenez blanc de frousse ! »

Langage imagé, à mille lieues du ton compassé que l'on attendrait de ce technocrate rompu aux « nécessaires tics et habitudes de l'ENA ». Pascal Lamy a terminé sa tasse de café. Sans toucher au carré de chocolat. Intarissable sur son passage à l'IGF, il raconte comment il a tapoté les murs d'une exploitation viticole avec un marteau pour chercher des caches à sucre, vérifié des étiquettes de supermarché et tout appris sur la découpe du cochon. « Un réel apprentissage de la France profonde ! »

« J'ai eu la grande chance d'être confronté au stress très tôt. Pendant mon service dans la marine, j'ai dû tenir le quart d'un petit bateau de quatre-vingts personnes pour passer le détroit de Gibraltar, et je peux vous assurer qu'à 25 ans, on n'en mène pas large ! Très vite, on m'a confié d'énormes responsabilités. Quand

collègues de l'IGF ! En tant que commissaire européen, il y a eu aussi des moments difficiles. Ce n'est pas évident de négocier le *deal* bilatéral de l'accession de la Chine à OMC. Alors, la pression, je peux vous dire que je connais ! Le stress, à mon sens, c'est quand l'esprit et le corps entrent en résonance. Dans les civilisations asiatiques, il y a une approche de ces notions qui manque totalement aux civilisations occidentales. Voilà, vous avez devant vous le... dalaï-Lamy ! »

Pascal Lamy, crâne rasé de près et large sourire, semble satisfait de sa plaisanterie. Il a repoussé sa tasse vide et regarde la circulation déjà dense sur les Grands Boulevards.

« À Sciences-Po et à l'école de journalisme où j'ai enseigné entre Bruxelles et mes débuts à l'OMC, j'expliquais aux gamins qui venaient me voir après les cours que, pour gérer leur vie, ils devaient d'abord gérer leur corps. »

« Gamins » ? Serait-il si âgé ? Difficile d'imaginer que Pascal Lamy a presque 60 ans. À peine quelques rides et un visage d'éternel enfant, éclairé d'une sorte d'innocence espiègle.

« J'ai appris à larguer le stress. J'écoute Bach, je lis... Vous avez devant vous le dalaï-Lamy ! »

j'étais directeur adjoint du cabinet de Delors, j'étais stressé en permanence. Matignon, c'est la place de la Concorde ! Il faut faire la circulation à chaque instant. C'est comme cela que marche le système politique et administratif français. Ensuite, avec le Crédit Lyonnais, j'ai accepté l'enfer. Imaginez ce gouffre permanent d'une boîte de 30 000 personnes à restructurer, retailler, réformer ! Sans compter qu'il fallait encaisser les torpilles quotidiennes envoyées parfois par mes propres

« J'ai appris à larguer le stress. J'écoute de la musique : Bach, les compositeurs baroques... J'ai moi-même fait du piano jusqu'à l'âge de 18 ans. J'adore l'opéra. J'ai récemment vu *La Clémence de Titus*, de Mozart, dans le décor insolite des machines et des turbines de l'opéra de Genève, qui est en fait une ancienne usine électrique sur le Rhône. Je lis aussi. Récemment, j'ai découvert un auteur suisse, Ramuz³, un homme du terroir avec une écriture menuisière,

des mots forts de la terre, de l'eau, du vent. Mais, surtout, je fais du sport. J'ai pratiqué l'équitation pendant des années, puis la course à pied à HEC et le tennis avec ma femme, qui est une joueuse hors pair. Avec mes fonctions, la course à pied offre le meilleur rapport entre le temps consacré, l'équipement et les effets en termes de pacification intérieure. Le marathon est une discipline exigeante mais prévisible: plus on s'entraîne, moins on souffre, et inversement... Je cours deux à trois fois par semaine au bord du lac de Genève. J'espère participer au marathon de New York en novembre prochain, à condition qu'on ne me colle pas une réunion ministérielle ce week-end-là... »

L'air pensif, il reconnaît ne plus être maître de son emploi du temps. Et, quand je lui demande comment il concilie ses fonctions et sa vie privée, il admet avoir été souvent absent, et parfois aussi avoir fait injustement subir à sa famille une tension dont elle n'était pas responsable.

« J'ai toujours eu pour principe d'ériger une muraille de Chine infranchissable entre vie professionnelle et vie privée. La période la plus pénible pour mes proches a sans doute été celle de la restructuration du Crédit Lyonnais. Que dire à des enfants quand ils voient tous les jours dans le journal que la banque où travaille leur père va faire faillite? »

Presque une année s'est écoulée depuis sa nomination à Genève, en septembre 2005, à la tête de l'OMC.

« Non, non... pas un an, neuf mois seulement!

– Le temps d'une gestation?

– Oui, mais alors une gestation à rythme pachydermique!

– Vous avez traité l'OMC de "structure médiévale"...

– C'est vrai! En 1999, après l'échec de Seattle et à Cancún aussi, en 2003! Je trouvais que l'organisation et ses méthodes étaient un peu « liquides », autrement dit légères, par rapport à celles de l'Union européenne qui, en matière de commerce international, est un bâtiment solide. Et puis, cela prouve tout simplement qu'à l'époque, je ne briguais

« Je suis à la fois sage-femme, imprécateur, avocat, confesseur... Question de dosage ! »

pas du tout ce poste de directeur général! Aujourd'hui, je me suis adapté, même si cela reste étrange. Les fonctions que j'exerce ne sont définies nulle part. Je suis tout à la fois chef d'orchestre, sage-femme, berger, navigateur, instigateur, imprécateur, avocat, confesseur... C'est une question de dosage! Je demeure convaincu que l'OMC est un endroit où l'on peut essayer de rendre le monde un peu moins mauvais. Nous sommes loin du domaine diplomatique classique. Les accords que nous concluons ont un impact pratique direct et extraordinairement concret sur la vie des gens au quotidien. Quand on rencontre le Premier ministre d'un État africain qui vous explique pourquoi il en veut aux subventions des pays riches pour le coton, il ne vous donne pas la version théorique des ouvrages économiques. Il vous dit que son peuple crève de faim et que c'est la faute des uns et des autres! Les facultés d'adaptation dont je dois faire preuve sont décuplées par rapport à Bruxelles. J'ai eu la chance de bourlinguer quand j'étais gamin et d'être mis très tôt en situation de devoir comprendre d'autres cultures, d'autres langues. Tout petit, j'ai été envoyé en Angleterre, au fin

fond du Surrey, à une époque où les enfants ne voyageaient guère. J'ai appris l'anglais, que je considère comme ma seconde langue maternelle, mais je comprends aussi l'allemand, l'espagnol et l'italien. Cela dit, ajoute-t-il le sourire aux lèvres, il faut faire attention quand on parle trop anglais: c'est vite suspect! Cela ferait du tort à la francophonie! »

Pascal Lamy rit franchement de cette allusion au président de la République quittant en mars dernier la salle du Conseil du sommet de l'Union européenne après qu'Ernest-Antoine Seillière eut annoncé qu'il parlerait en anglais, « la langue des affaires ».

« À Bruxelles, j'ai aimé cette gymnastique intellectuelle quotidienne qu'impose de travailler en permanence avec d'autres nationalités. Au-delà des rythmes quotidiens opposés, se lever aux aurores avec les Danois et rester sur le pont jusqu'à minuit avec les Espagnols, il faut apprendre à persuader les gens en utilisant des arguments compatibles avec leur système de pensée. C'est un immense voyage et la mise en pratique d'un précepte de base: pour vivre ensemble avec moins de conflits, il faut parler, discuter, gérer. Une cuisine du vivre ensemble! C'est ça, la réelle construction européenne! » □

1. L'OMC établit les règles du commerce entre les pays, qu'il s'emploie à libéraliser, et résout les différends. Elle compte 149 États membres.
2. Depuis septembre 2005.
3. Charles-Ferdinand Ramuz, écrivain suisse d'expression française (1878-1947).