

Le visage s'est un peu émacié, les traits se sont accentués. La calvitie aussi. Mais, six ans après avoir découvert, comme commissaire européen, la complexité et la portée du jeu d'échecs du commerce international, le regard, perçant, passe toujours, en un éclair, du bleu rêveur de l'utopiste au bleu acier. Et c'est avec la même volonté de convaincre et de dépasser les intérêts étroits des gouvernements ou des groupes de pression que Pascal Lamy traverse aujourd'hui le miroir pour endosser les habits de directeur général de l'Organisation mondiale du commerce (lire également page 6). Une nouvelle et longue course d'endurance attend ce marathonien de cinquante-huit ans. Car ne vous fiez qu'à demi à ses déclarations. Son ambition ne se limitera pas à sa « *priorité numéro un, numéro deux, numéro trois* » : amener les 148 pays membres de l'Organisation à accoucher, au forceps s'il le faut, de nouvelles règles internationales et à boucler – enfin – le cycle de Doha. Puisqu'il n'a pu, comme il l'avait un temps rêvé, faire avancer la cause de la bonne gouvernance mondiale à la tête du Fonds monétaire international – trop de Français s'y sont succédé – ou tirer, comme président de la Commission, le meilleur du laboratoire européen – la vindicte chiraquienne l'en a empêché –, il entend utiliser ce champ de bataille commercial pour prouver le bien-fondé de son credo : l'urgente nécessité d'avancer sur la voie d'une mondialisation régulée où puissent se conjuguer de façon moins conflictuelle impératifs sociaux et contraintes du marché.

### Préparation minutieuse

Faire progresser sa vision auprès des principaux acteurs de la planète, gouvernements, organisations multilatérales, ONG, constitue, pour lui, un véritable « *carburant intellectuel* ». L'un de ses anciens condisciples de l'ENA le confirme : « *Son adrénaline a toujours été de se battre pour faire aboutir un projet, défendre ses convictions, tester ses propres limites*. » Autant dire que ce fonceur, qui « *déteste l'improvisation* » au point de perdre en charisme ce qu'il gagne en visibilité, a préparé avec une minutie presque maniaque son arrivée sur les bords du lac Léman pour accomplir un mandat de quatre ans. Après une campagne parfaitement huilée qui lui a permis de triompher, en quatre mois, de trois autres candidats, tous originaires de pays en développement, il s'est forgé deux cercles de responsables sur lesquels s'appuyer : une garde rapprochée avec un cabinet soigneusement dosé, trois hommes et trois femmes venus de tous les continents et dirigés par son ancienne porte-parole, une Espagnole, Arancha Gonzalez, que trois ans de travail acharné à Bruxelles n'ont visiblement pas découragée ; des relais d'influence avec quatre postes de directeur adjoint confiés à des hommes et une

femme qu'il avait pu apprécier du temps où il sillonnait la planète et négociait des journées et des nuits entières pour le compte de l'Union européenne.

### Chef de commando

Quand on connaît la capacité de Pascal Lamy à animer une équipe, ce type d'organisation ne saurait être neutre. L'ancien membre de la JEC (Jeunesse étudiante chrétienne) avait longtemps gardé une réputation de chef scout. Elle a tourné à celle de chef de commando durant les dix années où il a été directeur de cabinet de Jacques Delors. Non content d'aider le président de la Commission européenne à faire le tri parmi ses – multiples – idées, il était passé maître dans l'anticipation pour les faire entériner par une collégialité déjà complexe. Cela lui avait valu le surnom d'« *Exocet* », qui, aujourd'hui encore, n'est pas pour lui déplaire puisqu'il était censé ne jamais manquer sa cible. Ce talent de meneur d'hommes, capable de tirer le meilleur des autres, « *même quand cela ne leur fait pas forcément plaisir* » comme se le rappelle l'un de ses anciens bras droits, Pascal Lamy n'a cessé de le cultiver. « *N'attendez jamais de lui un compliment. Et la moindre erreur vous vaudra un cinglant rappel à l'ordre*. » Mais s'il a parfois une réputation de brute, son sens de l'équité et une loyauté sans faille lui valent le soutien inconditionnel de ses proches.

Etre organisé, respecté et craint, voilà qui lui sera encore plus précieux à Genève qu'à Bruxelles. Car là, il lui faudra d'avantage compter sur son influence personnelle et ses réseaux que sur son pouvoir pour faire avancer les dossiers. Et ses idées. Autant dire qu'avant de s'accorder quelques jours de vacances sa longue silhouette s'est familiarisée avec les couloirs tranquilles qui mènent à son bureau de directeur général. Pour avoir utilisé l'OMC et mesuré ses faiblesses durant cinq ans comme commissaire européen au Commerce, il sait à quel point le calme de cette lourde bâtisse grise des bords du lac Léman est trompeur. Parviendra-t-il à transcender les rapports de force nationaux dans une organisation où le système apparemment très démocratique – un pays, une voix – a atteint ses limites – un système « *médiéval* », voire « *jurassique* », l'a-t-on entendu tempêter depuis le cuisant échec des négociations de Cancún ? Une instance dont le directeur général est un simple arbitre, dénué de pouvoir exécutif ? Jean Peyrelevade balaye ce risque, réel, d'un revers de main : « *Pascal n'a pas besoin d'un poste hiérarchique mais d'un champ d'action pour donner sa pleine mesure* », affirme-t-il.

L'ancien président du Crédit Lyonnais sait de quoi il parle. C'est lui qu'il a appelé à ses côtés, en 1994, pour diriger l'équipe de « *réanimation* » chargée de rendre possible la privatisation de la banque. A l'époque, Jacques Delors est en fin de mandat à la Commission. Il va accepter de se séparer de celui qu'il a initié aux arcanes humanistes et

économiques du social avant de lui inoculer le virus européen. Pour Lamy, il s'agit d'un nouveau type de défi car sa connaissance du monde de la banque remonte au rapport Mayoux, consacré à la décentralisation bancaire, sur lequel il avait planché... à sa sortie de l'ENA. Le Lyonnais sera une aventure de cinq ans qui demeurera l'une des épreuves les plus « *stressantes* » de sa vie professionnelle. La déroute annoncée de la banque n'aura pas lieu. Mais, à l'étonnement de ceux qui le connaissent mal, il ne couronnera pas ce sauvetage en prenant la succession de Jean Peyrelevade : quelques minutes après les premières cotations du Crédit Lyonnais, le 8 juillet 1999, un communiqué tombe à l'AFP : Pascal Lamy reprend le chemin de Bruxelles. Comme commissaire au Commerce cette fois. « *Il avait gagné son pari, sauver l'entreprise. La diriger et gagner beaucoup d'argent au prix d'une perte de liberté de pensée et d'action ne l'intéressait pas* », rappelle, un brin admiratif, Jean Peyrelevade.

### Réseau sans frontières

Depuis lors, les dossiers les plus techniques du commerce international, et Dieu sait s'ils ne manquent pas, n'ont plus de secret pour lui ! Et il dispose désormais d'un réseau sans frontières qui lui permet de compter avec l'appui, voire l'amitié, de politiciens et d'intellectuels des cinq continents. Un précieux viatique pour le successeur de l'Australien Mike Moore et du Thaïlandais Supatchai Panitchpakdi, qui se sont partagé six ans de mandat à la direction de l'OMC. Une direction brouillonne ou molle qui a vu se succéder un « *pauvre d'un pays riche et un riche d'un pays pauvre* » comme certains ironisaient à Genève.

Pour clore ce triste chapitre, Pascal Lamy bénéficie, bien sûr, d'une réputation sans faille de « *workaholic* », de drogué du travail. Ses joggings matinaux sont entrés dans la légende, surtout lorsqu'il courait avec son « *clone* » américain Robert Zoellick avant de reprendre le cours de négociations serrées où rien ne pouvait se faire sur la scène commerciale internationale sans l'aval de l'Union européenne et des Etats-Unis. Et sa résistance, confortée par un régime ascétique où l'eau, le pain complet et les carottes râpées ont la part belle, sans oublier une banane ici ou là, a fait le tour des médias du monde entier. Au point qu'il lui faut, pour humaniser cette image, rappeler qu'il ne déteste pas, à la fin d'une journée harassante, se détendre et plaisanter avec son équipe en dégustant une bonne bouteille de vin... français, espagnol, chilien ou australien, mais rouge, toujours.

Davantage que son côté « *bosses* » infatigable et sa connaissance aigüe des dossiers, plus encore que la force de ses équipes et de ses réseaux, c'est son talent de négociateur qui est aujourd'hui l'un de ses meilleurs atouts. Ses années bruxelloises lui ont permis de faire l'apprentissage de la



collégialité, cet antidote du système pyramidal à la française. Il en aura un rude besoin à Genève, où prévaut le système du consensus... à 148. À côté, les discussions à 25 tiennent de la promenade d'agrément. Et il pourra donner libre cours à sa capacité de masquer derrière une rugosité soigneusement entretenue une finesse d'analyse et un pragmatisme qui lui permettent de préparer les pires comers. « Sans jamais se laisser aller aux coups bas », précise l'un de ses interlocuteurs à l'OMC. Bref, le « moine soldat » Pascal Lamy est foncièrement un politique, « habile dans la rigueur et rigoureux dans l'habileté », résume un ami de plus de vingt ans devenu depuis peu PDG de Barclays France, Jean-Pierre Jouyet. Des qualités indispensables lorsque, directeur général de l'OMC, on se voit condamné à jouer les catalyseurs de compromis.

Cela ne l'empêchera certainement pas de continuer à réfléchir aux enjeux de la mondialisation. Comme le souligne Zaki Laidi, professeur à Sciences po et l'un de ses conseillers, le paradoxe de Pascal Lamy est que le « politique » n'a pas eu l'esprit suffisamment politique pour s'imposer sur la scène politique française. Militant depuis 1969 au PS, ce déboriste a été laminé en 1993, dans l'Eure, par le Front national, lorsqu'il s'est présenté à Gisors. Il souffre encore aujourd'hui d'être soupçonné de dérive libérale par les siens. Au point de ne pas avoir résisté au besoin d'asséner une leçon de social-démocratie (\*) à sa famille politique à l'occasion de l'université d'été

du PS, le week-end dernier. Mais si cet orfèvre du compromis « est incapable de compromission, de bluff sur ce à quoi il croit, c'est en termes politiques qu'il analyse la crise que traversent la France et l'Europe, ou qu'il se penche sur les défis de la gouvernance mondiale ». De la génération des « conceptuels », cet IHEC-Sciences po sorti deuxième de la promotion Léon-Blum de l'ENA, derrière Alain Minc, mais devant Martine Aubry, incarne la quintessence de l'esprit de la haute administration française. Ce qui lui vaut une image de technocrate que son militantisme politique, social, chrétien et ses ouvrages n'ont pourtant cessé de contredire.

### Le drapeau dans la poche

Après avoir vu ses talents de conseiller de haut vol et de commissaire européen reconnus, voilà Pascal Lamy propulsé en première ligne. Sa voix rugueuse, capable de passer d'une tonalité sèche et précise à la gouaille parigote, restera la même. Comme son redoutable sens de l'humour, même s'il change de cibles. Réussira-t-il, à la tête de l'OMC, cette nouvelle mutation qui fera de lui l'un des Français les plus connus de la planète, à défaut d'être toujours le plus aimé ? A Bruxelles, il avait prouvé qu'il savait mettre son drapeau dans sa poche, au nom de l'intérêt général. Ce qui lui avait valu l'inimitié de l'Elysée et de plus d'un ministre français sur la politique agricole commune ou quelques dossiers industriels. Saura-t-il en faire autant, à Genève, du drapeau européen ? Jean Peyrelevade en est persuadé. Car la méthode Lamy va à rebours de bien des réflexes traditionnels : « Après avoir expliqué aux Français comment mieux utiliser l'Europe au lieu de plaider la cause française auprès des Européens, il ne manquera pas d'expliquer aux Européens en quoi ils doivent changer leur vision au nom de leur intérêt bien compris plutôt que de vanter les positions européennes à l'OMC. »

Il n'empêche. Il lui faudra, pour gagner son pari, prouver que la traduction française du « win-win » britannique, le « gagnant-gagnant » qui est devenu son mot d'ordre, n'est pas qu'un slogan. Faire admettre aux pays en développement que son absence de goût pour la palabre et son attrait pour les concepts n'excluent pas un supplément d'âme. Persuader les alter-mondialistes qui le soupçonnent de faux dialogue que son écoute sera à la mesure de leur force de propositions concrètes. Et défendre un vrai projet, sans s'enfermer dans ses convictions personnelles. Car si, à l'instar de l'Union européenne, l'OMC est nécessaire, « on ne tombe pas amoureux d'une nécessité ». Pascal Lamy l'admet aisément. Donner à ce projet un minimum d'attrait, à partir de Genève, sera indispensable s'il veut faire avancer la cause d'une planète qu'il aimerait rendre moins inéquitable. Bref, plus « habitable ».

(\*) « Le Monde 2 » du 27 août 2005.

### Itinéraire

**8 avril 1947 :** Pascal Lamy naît à Levallois-Perret, de parents pharmaciens.  
**1969 :** s'inscrit au Parti socialiste.  
**1975 :** affecté à l'Inspection des finances à sa sortie de l'ENA (promotion Léon-Blum).  
**1981-1983 :** conseiller technique puis directeur adjoint du cabinet du ministre de l'Economie et des Finances Jacques Delors.  
**1983-1984 :** directeur adjoint du cabinet du Premier ministre Pierre Mauroy.  
**1985-94 :** directeur du cabinet du président de la Commission européenne Jacques Delors.  
**1994-1999 :** membre du comité exécutif, puis directeur général du Crédit Lyonnais.  
**1999-2004 :** commissaire européen au Commerce.  
**Décembre 2004 :** président de l'association « Notre Europe ».  
**1<sup>er</sup> septembre 2005 :** directeur général de l'OMC.

**Ouvrages publiés :** « Monde-Europe » (Dunod, 1993) ; « L'Aide sociale à l'enfance » (La Documentation française, 1997) ; « L'Europe de nos volontés » (Plon, 2002) ; « L'Europe en première ligne » (Seuil, 2002) ; « La Démocratie-monde » (Seuil, 2004).