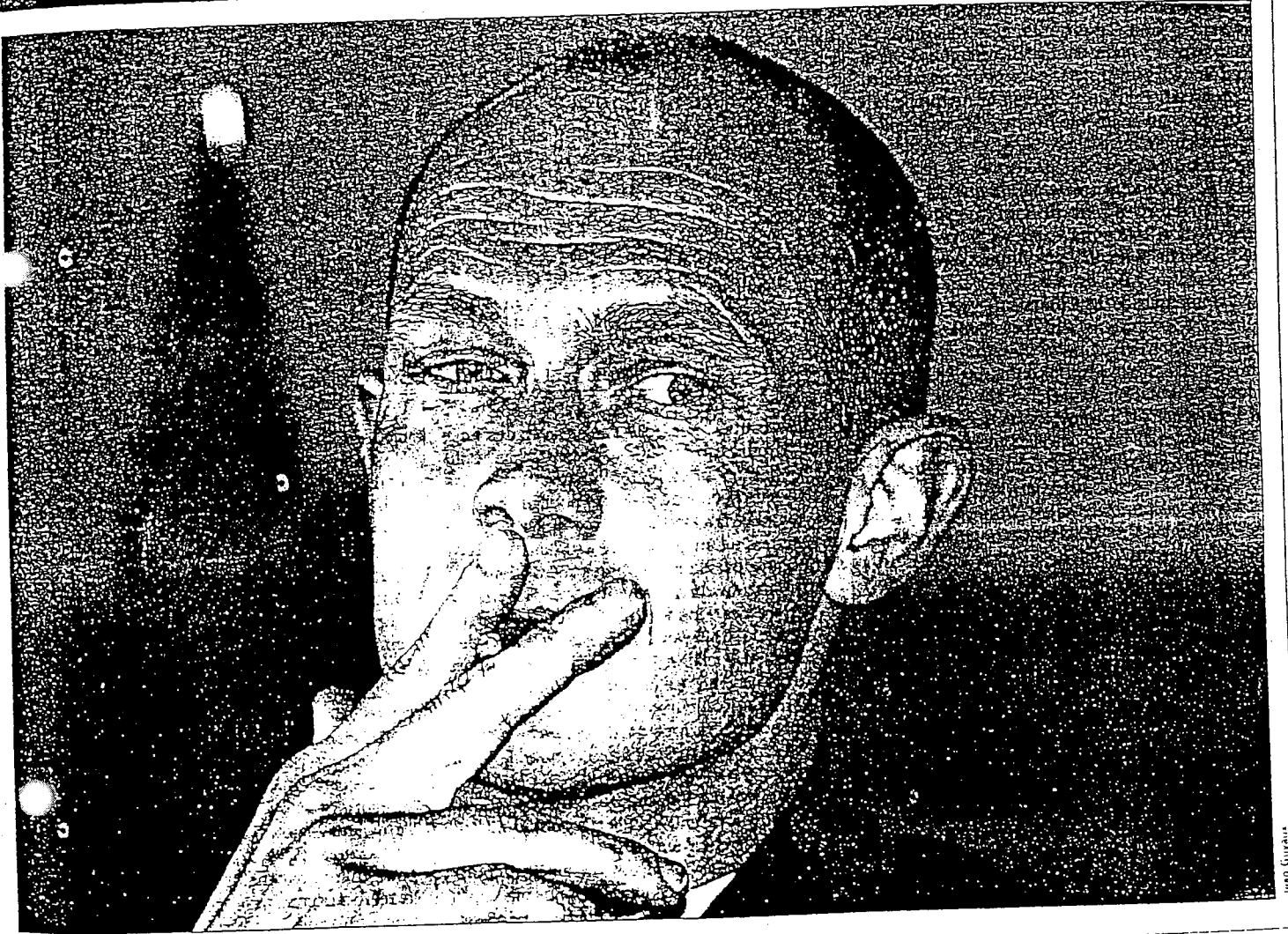


L'obs

Economie



Jean Guisard

PASCAL LAMY : L'EXOCET DE DELORS

A Paris comme à Bruxelles, on ne tarit pas d'éloges sur ce haut fonctionnaire passionné du service public aux méthodes de chef de commando. Qui est ce marathonien devenu Monsieur Europe ? Portrait d'un homme de confiance dont vous n'avez pas fini d'entendre parler

Pascal Lamy, chef du cabinet de Jacques Delors à Bruxelles, à l'âge de raison européen sept années passées à la Commission. Sa silhouette de militaire est inconnue du grand public même si, sur les photos qui illustrent les grands événements de la planète, des sommets européens aux réunions du G7, on l'entrevoit souvent à l'arrière-

PORTRAIT

plan Cheveu taillé ras, mâchoires puissantes généralement occupées à détruire un chewing-gum, dégaîne athlétique..., il n'y a pas de gras chez ce capitaine de corvette de réserve capable de courir un marathon en trois heures et demi et dont le pouls bat à cinquante-six pulsations par minute.

Une volonté de fer, un emploi du temps tracé au cordeau et l'urgence d'un grand dessein font que cet énarque socialiste, passé par HEC et Sciences-Po, catholique pratiquant et lecteur de Saint-Simon, n'a guère de temps à consacrer aux états d'âme. Si certains de ses interlocuteurs lui trouvent « à peu près autant de convivialité qu'un réfrigérateur neuf », ils lui reconnaissent en même temps une efficacité hors du commun.

A commencer par ses collègues de la Commission. « Quand je me demande quels sont les fonctionnaires les plus brillants que j'ai rencontrés dans toute ma carrière, je pense immédiatement à lui. Il est dur mais correct », reconnaît David Williamson, le secrétaire général britannique de la Commission. « L'équipe Delors est la meilleure de toutes celles que j'ai vues en vingt-cinq années de Commission », admet Marco Santo Pinto, le chef de cabinet du Commissaire à l'Environnement. Les hommes du président ? « Un gang... un commando... des parachutistes... des bonapartistes... des coupe-jarrets... les Exocet de Delors », entend-on dans les couloirs. « Il y a deux cabinets germaniques à la Commission en comptant le nôtre, plaisante un Allemand. Mais de Prussien, il n'y en a qu'un et ce n'est pas nous ! ». Delors, lui-même bourreau de travail, admire celui qui lui sert à la fois de boucher et de bras armé. « Pascal est superbement organisé. Rien ne lui échappe et sa mémoire est prodigieuse. Il est de la race de ces hauts fonctionnaires qui mettent la passion du service public au-dessus de tout, les Koch-Lainé, les Nora ou les Delouvrier ». Bel image ! Si le président de la Commission réussit sa rentrée dans l'atmosphère hexagonale, il faudra compter avec son chef de cabinet.

L'homme impressionne. « L'estime qu'on lui porte n'a d'égale que la crainte qu'il inspire, juge l'un de ses anciens condisciples pour qui, déjà à l'ENA, Napoléon perçait sous Bonaparte. Ses collaborateurs en savent quelque chose. Un matin quand il était au cabinet de Delors, rue de Rivoli, et moi, chez Rocard, à l'Agriculture, il m'appelle d'urgence, se souvient un de ses amis. On venait de passer trois nuits blanches à défendre la position de la France à Bruxelles. On avait gagné et je pensais qu'il voulait nous féliciter. Pas du tout. Sur un point hyper-technique, nous avions dépassé d'un chouïa notre mandat. Il téléphonait pour nous engueuler ! ». Charogne, s'exclamera parfois Philippe Lagayette, le directeur de cabinet de Delors, à l'issue de ses conversations téléphoniques avec Lamy passé entre-temps à Matignon, auprès de Pierre Mauroy. Dans le contexte (les deux hommes sont très liés), l'adjectif traduisait une belle dose d'agacement devant cet ex-collaborateur qui désormais lui tenait tête avec une rare ténacité. Même au tennis, Pascal déteste perdre. « Il cogne comme une brute une fois, il m'a même démis l'épaule », s'amuse un de ses intimes.



PASCAL LAMY, CHEF DU CABINET DE JACQUES DELORS À BRUXELLES

La « brute » sait pourtant susciter des amitiés à toute épreuve. Ses anciens copains du lycée Carnot ou d'HEC, qu'il revoit quelques week-ends par an et toujours pour le réveillon du jour de l'an, se feraient couper en quatre pour lui. De l'autre bout de la planète, Pascal n'oublie jamais la carte postale à ses filleuls. Et haut fonctionnaire, il savait quitter les ors du ministère des Finances pour aller discuter en compagnie de Jean-Louis Bianco avec des assistantes sociales bahas-cool d'un rapport sur l'aide sociale à l'enfance. Aujourd'hui encore, il sera toujours disponible pour animer un débat sur l'Europe dans son ancienne section socialiste de Gisors au fin fond de la Normandie.

D'où lui vient alors cette attitude de moinesoldat qui surprend même Jacques Delors ? Pourquoi cet engagement de tous les instants, cet acharnement à tracer son sillon, à faire triompher coûte que coûte son point de vue ? D'un curieux mélange d'autorité personnelle et de fidélité à des idéaux collectifs, de souplesse dans la prise de décision et d'efficacité dans la mise en œuvre. Dès le lycée Carnot, ce fils de pharmaciens de Saint-Denis, petit-fils d'un agriculteur devenu quincaillier rue Montorgueil, marque ses camarades. Sa voix grave et rauque nous frappait, se souvient l'un d'eux. Elle lui conférait une autorité naturelle et il savait en jouer. Souvent chef de classe, c'est lui qui entraîne ses copains à la JEC Carnot, alors dirigée par un aumônier très à droite, l'abbé Manet, qui lui fait pourtant découvrir Marx et Léon XIII, le pape qui a fondé la doctrine sociale de l'Eglise.

A cette époque Lamy n'est pas encore un bûcheur acharné. « J'étais même plutôt flemmard et indiscipliné ». Après un bac sans éclat, il passe deux ans en préparation HEC avant d'intégrer dans un rang très modeste. Il y était entré sous la pression de parents pour lesquels seules comptaient les grandes écoles. Tenté par le service public, Pascal décide alors d'ajouter l'ENA à son palmarès. Pour s'entraîner, il s'ins-

crit en droit et en sciences économiques à Nanterre. A HEC, ils ne sont pas nombreux à faire ce choix. « La plupart d'entre nous se la coulait douce, raconte son ami Patrick Schoenel. Lui faisait partie des rares qui s'étaient mis à travailler. Mais toujours sans excès. Il avait du mal à se réveiller le matin, se souvient Bertrand Rioust de Largentaye qui l'a accompagné d'HEC à l'ENA. Il n'était pas un traître, leur infatigable mais il assimilait avec une rapidité stupéfiante ».

Lamy fera dix ans d'études, mais qu'importe, il aime ce lent apprentissage intellectuel. Même une spectaculaire réussite dans la gestion de portefeuille lors d'un stage à la BRED – les cours des emprunts indexés sur la sidérurgie et l'électricité qu'il avait achetés s'envolent – ne le détourne pas de sa nouvelle ambition. L'ENA, c'est aussi une manière de poursuivre l'ascension sociale de la famille, de la terre au commerce, du commerce à la fonction publique.

Son évolution politique sera lente, elle aussi. Partant d'un milieu centriste plutôt conservateur, il va lentement dériver vers le socialisme à Gisors, dans la maison familiale, les discussions sont souvent passionnées, à l'initiative d'une tante psychanalyste engagée à gauche. Et la propriété voisine appartient au juriste François Luchaire, vice-président des Radicaux de Gauche. Lamy épousera sa fille et ses opinions politiques. Mai-68 le surprend ainsi aux Jeunesses radicales-socialistes. « A l'époque, c'était assez exotique pour un jeune ironise Pierre Rosanvallon, son condisciple HEC. Lamy passe bien quelques mois au quartier Latin, mais il n'a pas le pays violent et gauchisme, ce n'est pas pour lui. Pascal est tout sauf un aventurier. Il est trop réaliste pour avoir le goût des utopies fumeuses », précise Largentaye qui ne se souvient pas de l'avoir milité aux Comités Viêt-nam, ou à l'Union des Grandes Ecoles (Lamy, lui, « crout » avoir été l'UGE).

Ses amours radsoe ne dureront qu'un an.

1969, il s'inscrit à la section FGDS du 11^e arrondissement ; plus tard, il militera à la section CFDT de l'ENA. Il sera même élu par les élèves pour les représenter au conseil d'administration de l'école. Rue des Saints-Pères, il va surtout faire une rencontre décisive : Jacques Delors, dont il suivra le séminaire sur les indicateurs sociaux. En 1974, il est à la tour Montparnasse, siège de la campagne du candidat François Mitterrand. Son beau-père préside le comité de soutien. Lui, modestement, s'occupe de la trésorerie sous la haute surveillance de Joxe, Rousselet et Grossouvre. Le soir de la défaite, un petit bonhomme lui barre brutalement l'accès des locaux : il s'appelle Pierre Bérégovoy. Lamy ne le connaît pas. Il ne fait pas encore partie de la famille mitterrandienne. En 1990, le président lui remettait lui-même la légion d'honneur. Après délibération du conseil des ministres : il est le plus jeune haut fonctionnaire à avoir reçu cette distinction. Pourtant, jamais l'engagement militant ne l'entraînera devant les électeurs. Certes, en 1977, il crée la section socialiste de Gisors en passant une petite annonce dans « l'Impartial », le journal local. Et aux législatives de 1981, le PS lui demande de se présenter contre le RPR Tomasini. « J'ai hésité mais finalement j'ai renoncé », commente-t-il. Avec la vague rose qui submerge le Palais-Bourbon, il était sûr d'être élu. Une fois de plus, il a préféré la fonction publique.

Tout est là : ce qui intéresse Lamy, c'est le vrai pouvoir, celui qui fait avancer les dossiers, bouger les hommes, changer les structures. « C'est un homme de pouvoir », confirme son vieux copain Alain Pellet, un ex-militant du PSU amusé de se retrouver aujourd'hui sur sa droite. Selon ses proches, les trois postes qui l'intéresseraient le plus aujourd'hui sont le secrétariat général de l'Élysée, la Direction du Trésor et France-Télécom... Trois fauteuils d'où l'on domine l'État de son autorité ou de ses milliards. « Il aime la puissance, nuance un haut fonctionnaire du Quai-d'Orsay. A Bruxelles, il a vite compris que la Commission européenne était une formidable mécanique à mettre en marche. »

Auparavant, d'abord au Trésor, puis au cabinet de Delors, ministre de l'Économie, et

enfin dans celui de Pierre Mauroy, Premier ministre, Lamy avait eu l'occasion de faire ses preuves. Quinze ans de carrière construite sur une grande efficacité dans le travail et une totale loyauté à la fonction... Deux qualités qui vous font prince dans la haute administration française. En 1977, Jacques Mayoux auquel Raymond Barre a demandé un rapport sur le système bancaire cherche un jeune inspecteur des Finances pour tenir la plume. On lui conseille Lamy. « Je ne savais pas qu'il était socialiste. Je voulais donner une tournure très libérale à mon rapport. Lamy a été d'une grande droiture. » Les auteurs ont le sentiment qu'en France, le crédit est beaucoup trop cher pour les PME. Mais comment le prouver ? La Banque de France traîne les pieds et les grands banquiers de la place qui ne veulent pas se retrouver au banc des accusés ne leur facilitent pas la tâche. Pascal Lamy mettra sa mère à contribution : elle est pharmacienne mais également vice-présidente de la Chambre de Commerce de Paris. Une enquête sur le terrain lui permettra de prouver que les PME sont victimes de taux d'intérêt trop élevés. « Il déteste les corporatismes ; il aime renverser les Bastille », apprécie Mayoux.

Quelques mois après ce fameux rapport, le directeur du Trésor Jean-Yves Haberer le recommande à René Monory, ministre de l'Industrie, qui cherche un haut fonctionnaire pour le CIRI, l'organisme créé pour venir au secours des « canards boiteux » de l'industrie. Mais Lamy est socialiste et les élections de 1981 se profilent à l'horizon. Le poste n'est-il pas trop sensible pour un ennemi politique ? Haberer se porte garant de son poulain. Après une entrevue à trois où le ministre lui fait franchement part de ses réticences, il obtient le poste. A une condition : « La nuit, vous avez vos opinions. Le jour vous servez l'État. » Précision inutile quand on a la fonction publique dans le sang.

C'est l'époque où « l'État brancardier », selon l'expression d'Elie Cohen, est submergé par les appels au secours des entreprises en difficulté. Les commandos Lamy vont entrer en action. D'un haut fonctionnaire du Trésor, socialiste de surcroît, on pouvait s'attendre à ce qu'il vole sans état d'âme au secours de l'emploi avec force dirigisme. C'est le contraire qui va se

produire. Au nom de l'efficacité et des intérêts supérieurs de l'État, Lamy organise le retrait méthodique de la puissance publique ; il rejette impitoyablement les subventions politiques, à ses yeux irrecevables, et concentre ses moyens sur les seules entreprises qui peuvent être sauvées. En 1981, quand il quitte le CIRI pour rejoindre Jacques Delors au ministère des Finances, il a réussi à changer les règles du jeu de l'intervention administrative.

Mis à part un intermède chez Mauroy à Matignon, les deux hommes ne se quitteront plus. Lamy refuse la Direction générale des Impôts et rejette plusieurs propositions dans de grandes entreprises, du public comme du privé. Il préfère suivre Delors à Bruxelles. Il a appris à connaître le personnage, à l'apprécier, avec ses forces et ses faiblesses. Il aime sa pensée politique et partage les mêmes valeurs éthiques, la même vision du monde. Il sait aussi ce qu'il peut lui apporter. « Je me suis dit : il y a le bonhomme. Je vais lui tailler en plus une organisation idéale. » L'équipe ne compte pas plus d'une dizaine de membres contre quarante à l'époque de la Rue-de-Rivoli. Pas de réunions de cabinet, à l'exception d'un déjeuner le jeudi auquel Delors assiste quand il le peut. Les relations hiérarchiques sont fortement centralisées : elles aboutissent toutes chez Lamy qui filtre et transmet au président de la Commission le strict nécessaire. Ce système s'engorgerait rapidement s'il n'y avait pas de délégation. Mais Lamy sait faire confiance – à condition que les résultats suivent rapidement. Sinon le couperet tombe impitoyable.

Cette mécanique huilée permet à Delors de travailler en toute tranquillité. « Je ne peux pas m'investir sans arrêt dans l'action, reconnaît le président. J'ai besoin de me ressourcer de temps à autre, de reconstituer mon stock d'idées. Je dois donc pouvoir compter sur l'organisation sans faille de mon cabinet. »

Ouvrons les agendas : chaque mercredi, lorsque Delors rencontre ses commissaires, le terrain a été déblayé. L'essentiel des difficultés ont été aplanies au cours de la réunion des chefs de cabinet qui se tient le lundi à 15 heures. Durant le week-end, entre une partie de tennis et un devoir de maths avec ses enfants, Lamy a avalé sa pile de dossiers. Il anticipe les résistances, élabore sa stratégie et prévoit ses positions de repli. Son objectif faire classer en point « A » le maximum de décisions. Cela signifie qu'elles seront adoptées sans discussion le mercredi. L'affaire n'est pas simple : le consensus est la règle de la Commission. On ne peut pas forcer un commissaire à endosser une position contre son gré. Il faut donc convaincre, trouver des compromis. Les débats sont particulièrement vifs avec les Britanniques. Mais ces joutes intellectuelles – parfois violentes, rarement stériles – avec le cabinet de Leon Brittan ne sont pas pour déplaire à Pascal Lamy qui parle très bien l'anglais et voue une admiration sans bornes à la fonction publique britannique. Cela ne l'empêche pas de tout tenter pour faire prévaloir son point de vue. S'il sait écouter, il peut aussi être cassant, autoritaire. « Il a cette forme d'arrogance typiquement française qui donne parfois envie de donner à vos fonctionnaires des coups de pied au derrière, dit un chef de

JACQUES DELORS ET PASCAL LAMY À LA SORTIE DE L'ÉLYSÉE



Lapointe

cabinet concurrent. Parfois, il pourrait arriver à un meilleur résultat en étant plus souple. Mais personne ne met en question sa crédibilité : « Quand Lamy dit : "Le président pense que...", on sait que c'est vrai. »

Delors-Lamy : ce couple s'avère à l'usage parfaitement complémentaire. Le président se pose quarante questions à la fois, dit un proche. Le rôle de Pascal est d'en éliminer trente-neuf. Jérôme Vignon, un delorien de première heure, qui dirige la cellule de prospective de la Commission, véritable think tank de Delors, analyse ainsi leur duo : « Delors est un intuitif qui raisonne par grappes. Pascal est un cartésien qui fonctionne de façon séquentielle. » François Lamoureux, qui a été son plus proche collaborateur à Bruxelles avant de rejoindre Edith Cresson à Matignon, définit ainsi le tandem : « Pascal est à la fois le démineur et le sapeur de Delors. Il démine le terrain devant lui, en France, en Europe et dans le monde. Et s'il le faut il pose des mines chez ses adversaires. Cela donne des méthodes de travail assez rudes. Notre tactique a toujours été de travailler plus que les autres et de manœuvrer plus vite qu'eux. » Cela ne réussit pas toujours. Ainsi, récemment, Lamy n'a pas réussi à éviter le guet-apens que lui avait tendu Leon Brittan pour faire échouer le rachat de la firme canadienne De Havilland par l'Aérospatiale et Alenia. Mais sur le fond la tactique est plutôt convaincante. Démonstration de Lamoureux : « Delors essaye toujours d'avoir un coup d'avance. Quand, en 1985, on a bouclé le Livre blanc sur le marché intérieur, nous on pensait déjà à 1993. C'est la technique delorienne : créer des points incontournables. Les pièces du puzzle sont tellement imbriquées les unes dans les autres qu'aucun Etat ne peut en rejeter une sans les autres. »

Delors-Lamy : qui a le plus besoin de l'autre ? Réponse d'un de leurs collaborateurs : « Delors serait perdu sans Lamy. Mais sans Delors, Pascal ne serait pas le même. Le maître de la stratégie, celui qui écrit le scénario, il ne faut pas l'oublier, c'est le président de la Commission. » Delors, on l'imagine déjà partout : à Matignon après les régionales, à l'Elysée en 1995 ou même avant. Ce jour-là, Lamy dit-on n'aime ni les rocardiens ni Fabius ne sera pas loin. Ses condisciples de la promotion Léon-Blum restés à Paris ont, eux, déjà investi les palais ministériels et les bureaux directoriaux. Martine Aubry est ministre, Hervé Han-noun directeur du cabinet de Bérégovoy, Isabelle Bouillot directrice du Budget, Yves Lyon-Caen président du Crédit national, François Henrot est à la tête de la Compagnie bancaire et Frédéric Saint-Geours, directeur général d'Automobiles Peugeot. Quant à Alain Minc, sorti major de la promotion juste devant Pascal, on le sait : il est partout. « De cette génération, Lamy est l'un des plus brillants, sinon le plus brillant. Sa flexibilité d'usage est totale. Il peut faire indifféremment une carrière de ministre ou de grand patron », affirme le président de l'UAP, Jean Peyrelevade. Et pour ce responsable de l'opposition : « Lamy ? Il faudra que nous trouvions le moyen de l'employer. On aura besoin de types comme lui. Cela nous évitera d'avoir à embaucher des sous-Lamy. »

THIERRY GANDILLOT

LE DÉCLIN DE L'EMPIRE AMÉRICAIN

Il se construit aujourd'hui sur le sol américain moins de voiture qu'en... 1950. Et ce n'est pas la faute des Japonais



L'AUTOMOBILE AUX ÉTATS-UNIS : RIEN NE VA PLUS

De 1940 à 1960, elle a dominé le monde par sa taille, ses méthodes de fabrication et son look. C'était l'époque des Cadillac Eldorado couleur framboise. Depuis deux décennies, on la savait malade. Mais aujourd'hui, le constat est brutal : l'industrie automobile américaine s'est effondrée. Le géant est devenu un nain. Et ce nain agonise.

Rares sont ceux qui dressent ce constat dans toute sa dureté malgré les pertes en 1991 qui donnent le vertige : 16,4 milliards de francs pour General Motors, 12,5 pour Ford et 4,3 pour Chrysler. Au total, un trou de 33 milliards de francs. De quoi financer le tiers du tunnel sous la Manche !

Pourtant, contre toute attente, la Bourse américaine est optimiste vis-à-vis des valeurs automobiles, en hausse de près de 40 % en quelques mois, parce qu'une grande partie des pertes annoncées sont imputables aux provisions pour des licenciements massifs. Ainsi, ce mois-ci, General Motors va supprimer 70 000 emplois - comme si l'on effaçait tout Renault d'un trait de plume.

Les boursiers sont aveugles : ils se refusent à analyser le désastre dans toute son ampleur. Et se satisfont de deux boucs émissaires commodes : la récession et la pression japonaise.

Récession ? La demande s'est effondrée de 12 % en 1991. Tombé depuis trois ans en dessous du japonais, le marché américain n'est plus supérieur que de 25 % à l'allemand. Et il est contrôlé pour un tiers par les Japonais. Suffrait-il donc de jouer sur ces deux leviers pour retrouver, sinon le paradis perdu, du moins un coin de ciel bleu ? C'est ce qu'estiment la plupart des observateurs américains : que survienne la reprise tant attendue et que, de surcroît, les Japonais soient contenus par une amélioration de la qualité des voitures

américaines et par un sursaut d'orgueil national, alors l'auto américaine pourrait retrouver sa gloire passée.

Tout faux ! Le déclin de l'industrie automobile américaine est une tendance lourde et les Japonais ne sont pas responsables. Pour s'en convaincre, il suffit de comparer les chiffres de production non des quatre mais des quarante dernières années, comme vient de faire le Journal de l'Automobile. Qui prend-on ? Que la production automobile de véhicules confondus, s'est accrue de 11 % en 1950 à 1991 sur le sol américain (États-Unis, Canada), alors qu'elle explosait de 360 % dans le monde entier. Que l'Amérique fabrique aujourd'hui moins de 20 % des véhicules vendus dans le monde, contre 70 % à l'époque de Fureur de verre. Si l'on s'en tient aux seules voitures (camions et camionnettes exclus) le bilan est encore plus sombre : l'Amérique en fabrique 6,6 millions en 1950 et 5,4 millions en 1991 : 18 % de moins !

Encore cette production américaine tie elle compte des 1,26 million de voitures japonaises fabriquées aux États-Unis sous le nom et des 90 000 sous des marques américaines : au total, près du quart de la production automobile américaine est fabriquée sous cences ou capitaux japonais.

Paradoxalement, les espoirs de renouveau de l'industrie automobile entre Atlantique et Pacifique reposent ainsi sur Toyota, Nissan, Honda et les autres, à l'image de ce qui passe aujourd'hui en Grande-Bretagne. Américains s'y retrouveront sans doute en termes de capitaux investis, d'emplois, de technologie, de sous-traitance, de taxes, évidemment pas en termes de pouvoir.

Pourquoi un tel effondrement ? En raison de la saturation du marché américain ; d'un vraisemblable gaspillage des ressources financières ; de pratiques sociales d'un autre type avec le licenciement prioritaire des déshérités, donc des jeunes les mieux formés. Le drame a d'abord été technologique et industriel. Tout l'appareil de production a été construit dans les années de gloire sur quelques principes tayloristes simples : de grande taille des voitures et des composants ajustés à la va-vite, au moindre coût induit. Face aux produits beaucoup plus complets fabriqués des Européens d'abord, des Japonais ensuite, l'automobile américaine n'a pu opérer sa mue. Elle le paye aujourd'hui. D

AIRY ROU