

# Les uns, les autres *nm*

UNE RUBRIQUE DIRIGÉE PAR JEAN-GABRIEL FREDET

Pascal Lamy

## Le Français sans frontières

● par Jean-Gabriel Fredet

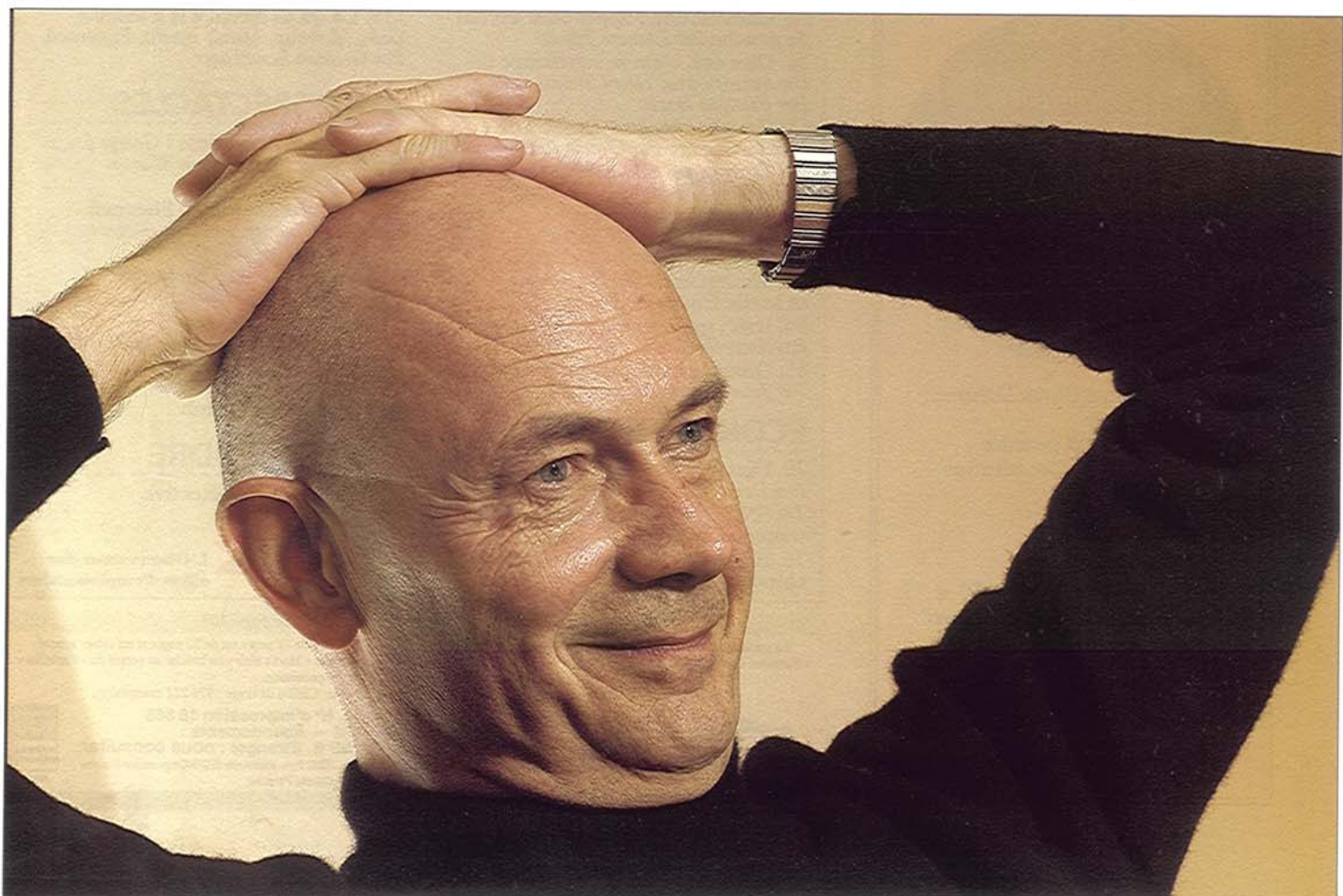
Le futur directeur de l'Organisation mondiale du Commerce est un des rares en France à disposer d'une véritable culture internationale.

Ce qui devrait l'aider à promouvoir son projet de globalisation maîtrisée

**P**our faire campagne au poste de directeur général de l'Organisation mondiale du Commerce (OMC), Pascal Lamy, 58 ans, avait conçu une machine de guerre exceptionnelle afin de convaincre 148 Etats. « War room » (PC opérationnel) à Genève, avec antenne parisienne et commande à distance, via un officier de liaison d'un triple réseau : postes diploma-

tiques français, représentants de l'Union européenne et « intelligence » – membres du renseignement britannique. Constamment mobile, Lamy dirigeait la manœuvre en communiquant avec collaborateurs permanents ou « prêtés », via un « e-Pac » permettant envoi et réception de courriels, conférences téléphoniques et mise à jour permanente d'un agenda. Un petit chef-d'œuvre, cet agenda. Produit d'une ré-

union hebdomadaire de planning avec l'équipe, il distingue soigneusement, comme dans un bocal, les « pierres » (la partie « proactive » de l'emploi du temps), le « gravier » (les contraintes plus ou moins incontournables) et le « sable » (les obligations optionnelles). Commentaire de Pascal Lamy, capitaine de corvette de réserve : « Le temps est une ressource rare ; il faut le gérer au plus près. »





Travail en réseau, revues de presse thématiques et préselectionnées (notamment le fameux « sources say » de la Commission), cabinet « en grappe » (six à sept collaborateurs en pleine responsabilité, polyvalents aussi à l'aise dans une réservation d'hôtel que dans la gamberge, avec accès direct au patron et disposant chacun de son propre réseau) : Lamy a gagné la bataille par KO. Enjambant sans effort les fuseaux, sachant gérer les décalages horaires, parfaitement bilingue (un legs de son grand-père, officier de liaison avec les Alliés), adossé aussi à un formidable carnet d'adresses en Europe, aux Etats-Unis, en Chine ou en Afrique, le futur directeur de l'OMC a laminé ses adversaires, les deux plus coriaces décidant finalement de jeter l'éponge.

« La France manque d'international. Ceux qui ont cette culture représentent en général le capitalisme international. Les régulateurs publics, eux, sont plutôt franchouillards. » Avec la nomination de Pascal Lamy à la tête de l'Organisation mondiale du Commerce, Jean Peyrelevade, ci-devant patron du Lyonnais, peut être rassuré. Ex-n° 2 de cette banque, l'ancien commissaire européen au Commerce rejoint la liste très restreinte des Français dont la compétence et la sensibilité aux affaires du monde ouvrent les portes d'un club où ne figuraient jusqu'ici que Jean-Claude Trichet, président de la Banque centrale européenne, et Michel Camdessus, ancien directeur général du Fonds monétaire international. De beaux esprits mais des « gnomes », ironise le député européen Jean-Louis Bourlanges, allusion à leurs fonctions purement éconobanquiers. Rien de tel avec Pascal Lamy. Dix ans directeur de cabinet de Jacques Delors à la présidence de la Commission après avoir codirigé celui de Pierre Mauroy à Matignon et organisé en 1983 le virage de la rigueur, il est devenu au fil des ans un international pur sucre. Rien à voir avec les représentants de ce cosmopolitisme d'aéroports, baragouinant 300 mots de franglais et en censant sans recul une caricature du modèle anglo-saxon. Depuis Jean Monnet, Pascal Lamy est le premier politique français à être sorti du cadre franco-français, le premier à avoir une connaissance intime, de l'intérieur, du système européen et des rouages du monde. A ce titre, il peut servir de « passeur ». Montrer aux Français qui se sentent dépossédés de leur identité qu'ils sont capables, eux aussi, d'approprié ce monde globalisé sans renoncer pour autant à leurs racines.

Homo mondialus, versus homo economicus, international contre hexagonal ? Plus compliqué. « Pascal dit que lorsque ça rafûte et qu'on tire sur les maillots, le maillot français ressort toujours sous l'euro-péen ou le mondial », raconte Nicolas Théry, qui fut son chef de cabinet à la Commission européenne après avoir dirigé celui de Nicole Notat à la CFDT. HEC, énarque, pur produit de la technocratie franco-française, arborant volontiers un enracinement social petit-bourgeois – grand-père quincailleur, père pharmacien – enveloppé d'un accent parisien, Pascal Lamy n'est pas né dans les eaux internationales. Mais

sa vocation pour le grand large remonte loin. A 1984 exactement, quand Jacques Delors part pour Bruxelles diriger la Commission. « Je n'ai pas choisi Pascal, c'est Pascal qui m'a choisi », dit élégamment le plus européen des Français. « La vérité, c'est qu'à ce moment-là Delors avait besoin d'un bon Français, et que j'y suis allé », rétorque l'intéressé. Promis alors à la direction des Impôts ou du Trésor, il prend là une décision qui déclenche la surprise de ses petits camarades énarques. A l'époque, « partir pour Bruxelles, c'était un peu partir pour le pôle Nord, sans espoir de retour ». A Bruxelles, les talents de ce démineur-organisateur font merveille.

« Pascal est un maître du temps. Il avait mis au point une gestion par anticipation : avant même que l'objectif ne soit atteint, on pensait au suivant », explique Jérôme Vignon, naguère membre de la



Pascal Lamy devisant avec le Premier ministre chinois Wen Jiabao

#### Ses dates

1947. Naissance à Levallois.  
1985. Directeur de cabinet de Jacques Delors.  
1999. Commissaire européen au Commerce.  
2005. Directeur général de l'OMC.

« dream team » delorienne. C'est à Bruxelles en tout cas que Lamy attrape le virus de l'universel en s'imprégnant de la « méthode communautaire », cet art de fabriquer de la convergence politique. « Ici, on produit de la décision mondiale et on participe ainsi à la construction d'un ordre international », souligne Vignon.

Ajoutez, pour le jeune directeur de cabinet, la participation à l'élaboration de l'Acte unique (1985), à la campagne de Delors pour appuyer Kohl dans son processus de réunification (1989), le rôle de sherpa du président Mitterrand pour l'Uruguay Round... et le fait d'être présent « sous la table » à tous les conseils et sommets européens : on comprend qu'il ait définitivement rompu avec le système d'arbitrage « à la française », où le principe d'autorité prévaut en dernier ressort. Carré dans le style, subtil dans la conceptualisation, le pivot de l'équipe Delors dispose alors d'un terrain idéal pour épauler ses talents d'ingénieur institutionnel, de mécanicien de l'Europe. « Quand on s'est frotté aux réalités culturelles des autres, lorsqu'on a goûté au mixte gazeux européen-international, le mélange hexagonal paraît pauvre », reconnaît aujourd'hui Lamy. « Pascal est un social-démocrate, mais à la suédoise ou à l'allemande », renchérit Théry. Progrès social et progrès économique vont de pair pour lui. Il s'est tout naturellement aperçu que, pour la France, le seul cadre pertinent de régulation était l'Union

européenne. Ce qui ne veut pas dire transsubstantiation, car on ne cesse jamais d'être l'enfant de son pays, mais changement d'optique. »

Après quatre ans au Crédit lyonnais pour sauver la banque d'une déroute annoncée, son retour en 1999 comme commissaire au Commerce international – négociateur unique mandaté par le conseil des ministres des décisions prises à la majorité qualifiée – en fait l'homme fort de la Commission et parachève sa mutation. Tutoyant le monde des grands, Lamy se sent assez fort pour retoquer les ministres français qui, oubliant le serment des membres de la Commission de ne recevoir aucune instruction de leur gouvernement, lui reprochent de « trahir le drapeau ». Hervé Gaymard (évoquant des « concessions unilatérales » sur les subventions agricoles), Jean-Jacques Aillagon (incapable de comprendre que l'exception culturelle puisse être « mieux défendue à la majorité qu'à l'unanimité » pour éviter les blocages) et Jean-Pierre Raffarin (furieux d'être mis à l'index pour avoir enfreint la « règle de stabilité ») se voient rappeler que l'Union a ses raisons que l'Etat-nation ignore. A l'expiration de son mandat, cette fermeté coûtera au commissaire au Commerce international la présidence de la Commission (pour laquelle il dispose pourtant de l'appui de Blair, Schröder et Zapatero). Privé du soutien de Jacques Chirac, qui pour avoir voulu éviter un social-libéral doit aujourd'hui supporter Barroso, Lamy doit également faire une croix sur le Fonds monétaire international. Et renoncer finalement à l'espoir de conserver son

portefeuille du Commerce extérieur. Joueur collectif, sans peur d'échouer sur un obstacle s'il peut remporter finalement la course, Lamy a une conviction : le monde tel qu'il est est injuste, mais une « globalisation maîtrisée », adossée à une gouvernance mondiale mettant en résonance OMC, Banque mondiale et FMI, peut en corriger les imperfections. Ses succès obtenus pour le compte de l'Union dans le cadre des cycles de négociations avec l'OMC (accès des pays pauvres aux médicaments génériques, fin des subventions aux exportations agricoles des pays riches...) l'ont convaincu que l'on pouvait « faire bouger les choses ». Les altermondialistes avec qui il cherche le dialogue ne l'entendent pas de cette oreille. Trop « calé dans ses certitudes » pour Bernard Cassen, ex-président d'Attac, bien qu'il ait « l'intelligence de comprendre la nécessité d'un contre-pouvoir » (dixit José Bové), le nouveau patron du commerce nourrit un dessein ambitieux. « Je ne sais pas monter des majorités de congrès », explique cet homme direct qui déteste l'intrigue, cultive sa forme avec le vélo et la course de fond et regrette que les politiques françaises, trop hexagonales, soient surtout redoutées pour leur « capacité de nuisance ». Est-ce assez pour faire changer une institution « médiévale » ? Nostalgique d'une génération de dirigeants fonctionnant au « goal average » (Mitterrand, Kohl ou Thatcher) face à la génération actuelle de « gardiens de but » soucieux surtout d'en encaisser le moins possible, Pascal Lamy appelle de ses vœux une démocratie « internationale ». Elle ne sera pas facile à instaurer.

J.-G. F.