

Rubin, Robert E. *In An Uncertain World, Tough Choices from Wall Street to Washington*. New York, Random House, 2003, 427 pages.

Jérôme Sgard

Les souvenirs des hommes d'Etat et de leurs serviteurs appartiennent généralement à deux marchés assez typés, au moins par les attentes auxquelles ils tentent de répondre. D'abord il y a la demande d'une histoire revécue en *live*, agrémentée si possible de détails amusants ou croustillants. Dans le meilleur des cas, ils donneront l'impression de partager brièvement l'intimité des grands, leurs affects et leurs réflexions face à l'Histoire - elle-même orthographiée avec une majuscule. Une bonne mesure de l'idée que l'auteur se fait de lui-même est donnée en revanche par la part qu'il donne à l'autre modèle : celle des mémoires sérieux et classiques – orthographiés au masculin, comme chez Chateaubriand. Ici on écrit ostensiblement pour les historiens de demain, afin d'apporter sa modeste contribution à l'érudition future et, accessoirement, pour défendre une action dont, avant même qu'il ouvre le livre, le lecteur n'ignorera sûrement pas l'importance.

Clairement, les souvenirs de Robert Rubin n'entrent pas dans la catégorie des *kiss-and-tale*. En un mot, n'attendez pas grand chose sur Monika L. Plus généralement, on ne trouvera aucun portrait en pied, aucun penchant pour la psychologie des grands de ce monde, presque rien sur l'air raréfié de la Maison Blanche ou des sommets du G7. On est du côté du professionnalisme, de la compétence et de l'austérité avec cet homme qui a passé vingt-cinq ans chez Goldman-Sachs, banque newyorkaise qu'il a fini par co-diriger avant de devenir un des personnages clé de l'équipe Clinton. Il a passé ainsi deux ans et demi à la Maison Blanche, comme directeur du *National Economic Council*, puis quatre ans au Département du Trésor à l'issue desquels beaucoup l'ont considéré comme l'un des meilleurs Secrétaire au Trésor de l'histoire américaine. En d'autres termes, même les blagues occasionnelles sont celles d'un professionnel : celles que tout homme public, aux Etats-Unis, doit faire en commençant une intervention, pour souligner qu'il ne se prend pas entièrement au sérieux et qu'il reste un américain comme les autres.

Plus curieusement, on ne voit poindre aucun intérêt non plus pour la politique politicienne, mais guère plus d'inclination pour nombre d'enjeux majeurs de la décennie passée, qui pour beaucoup sont encore là. Rien par exemple sur la transition en Europe de l'est et en Russie, sur le Moyen-Orient et les Accord de Camp David, pas plus que sur l'Union européenne ou le passage à l'euro, qui n'apparaît que fortuitement en une seule occasion. Il est frappant de comparer alors ces mémoires avec de ceux Madeleine Albright qui, sur une voie parallèle, a suivie un parcours très comparable - ambassadrice à l'ONU pendant le premier mandat Clinton, puis Secrétaire d'Etat. A la limite on a l'impression que ces deux personnes n'ont pas vécu dans le même monde : elle est intéressée avant tout par l'Europe de l'Est, la Russie et la crise yougoslave, et elle ignore superbement la crise en Asie, évoquée en passant trois ou quatre fois¹. Avec Rubin, c'est l'inverse. Leur seul point de rencontre – bref et conflictuel – est la question d'un ultime plan de sauvetage financier de la Russie, quelques jours avant le défaut sur la dette, en Août 1998 : elle le défend *mordicus*, mais lui nous indique que, dans ce cas, il était près à démissionner .

La grande affaire de Robert Rubin, qui a marqué son passage à Washington, reste bien, en effet, la succession de crises financières internationales au cours desquelles il a joué un rôle de premier plan : la crise mexicaine de 1994-1995 fait le lever de rideaux et les grands épisodes des années 1997-1998 ont presque tous leur chapitre - Thaïlande, Corée, Indonésie, Russie, LTCM, Brésil. Pour Rubin comme pour tant d'autres acteurs, l'épisode reste une expérience exceptionnelle, qu'il leur faut raconter. Ce livre peut donc être lu comme une bonne introduction à ces événements mémorables,

¹ Madeleine Albright. *Madam Secretary: A Memoir*. Miramax, 562 pages, 2003.

assez comparable par exemple au livre de Paul Blustein². La déception vient de ce qu'on n'apprendra pas grand' chose qui n'ait pas déjà été dans le domaine commun. C'est d'autant plus dommage que notre auteur a une forte tendance à couper les angles et à glisser sur les épisodes les plus délicats, que pourtant il connaît bien. C'est ainsi, par exemple, que le fiasco de la fermeture des banques indonésiennes, en novembre 1997, est évoqué en passant alors qu'il s'agit sans doute du plus gros échec du multilatéralisme financier depuis la conférence de Bretton Woods.

De même, Rubin est trop bien élevé pour mettre le doigt sur les vrais conflits de pouvoir et les rapports de force décisifs : on a l'impression que, face aux crises et à la contagion, tout le monde coopère, certes avec plus ou moins de compétence, mais que nous restons dans un monde où les gens raisonnables et responsables ont naturellement les mêmes intérêts – sauf à être des *congressmen* mal informés, ou à être sous l'emprise de l'idéologie. Les perdants et les persifleurs ne sont donc pas évoqués. Stiglitz, par exemple, n'apparaît qu'une seule fois, au détour d'une page, alors qu'entre 1993 et 1997 il était membre, puis président du *Council of Economic Advisers*, une institution a priori concurrente de celle de Rubin. Il en va de même du débat économique relatif à la crise : les arguments par trop éloignés du *common wisdom* ne sont pas discutés, tel par exemple la question du contrôle à la sortie des mouvements de capitaux, adoptés à tort ou à raison par la Malaisie en septembre 1998. Même chose avec les excès de la *e-economy* de la fin des années 1990 attribués bien sagement à la « nature humaine », poussée comme on le sait aux excès.

C'est donc sans surprise qu'on ne recueille aucun élément significatif sur ce qui reste quand même une des grandes énigmes de la dernière décennie : comment on est passé en quelques années du doublon « libéralisation interne et ouverture commerciale », qui caractérisait la première définition du Consensus de Washington (1989), à la libéralisation financière externe, c'est-à-dire l'ouverture des mouvements de capitaux à court terme – le début de la globalisation financière. Pourtant cette rupture, encore si mal comprise et si peu documentée, domine toute la décennie et semble bien avoir son origine dans les toutes premières années Clinton. Mais, pour Rubin, la libéralisation financière est simplement dans l'ordre des choses : il est entièrement dans ce nouveau Consensus, apparu peu après le succès des plan Brady, et il n'en démord pas. Comme tout le monde, il précise seulement que la libéralisation financière doit être accompagnée par des réformes institutionnelles internes et qu'il a 'une certaine sympathie' pour les contrôles à l'entrée, de type chilien. Un mince filet d'eau tiède.

Le résultat remarquable est qu'on aboutit *in fine* à une description exacte de l'impasse dans laquelle est actuellement le débat sur l'architecture financière internationale, cela en trois propositions :

1. il n'y a pas d'alternative au mélange de réformes structurelles et de politique monétaire restrictive adopté en Asie, quelles que soient les difficultés rencontrées (p. 258);
2. il y aura à l'avenir d'autres crises, qui seront éventuellement plus graves que celles qu'on a déjà connues (p. 296);
3. et les Etats-Unis seront amenés à intervenir massivement au plan financier, comme dans les années 1990, simplement parce qu'ils n'auront pas d'autre choix : ce sera toujours dans leur intérêt bien compris de tout faire pour bloquer la contagion (p. 297).

Donc, on peut prévenir les brésiliens, les turcs et les indonésiens : on n'est pas sorti d'affaire, ce sera peut-être pire la prochaine fois et on ne sera pas mieux équiper pour limiter la casse. L'étonnant est que ce constat, franc et honnête, ne soulève pas plus d'interrogation ou de recul critique : si tel est le bilan qu'on peut tirer aujourd'hui, on aurait pu attendre une oreille plus attentive aux critiques et aux protestations.

Au-delà de ces positions et de ces déceptions, pourquoi est-il quand même intéressant de lire ces mémoires ? Pourquoi sont-ils un peu plus qu'un autre récit, qu'il ne resterait qu'à confronter à ceux qui l'ont précédé, où à la presse de l'époque ? En fait, le plus intéressant dans ce livre c'est Rubin-l'Opérateur. On a affaire, à l'évidence, à un grand financier, mais aussi, peut-être avant tout, à un

² *The Chastening. Inside the crisis that rocked the global financial system and humbled the IMF*. Public Affairs, Oxford, 2001, 427 pages.

technocrate hors-pair : un gestionnaire des grandes structures, confronté à des crises et des décisions majeures, mais dont le travail principal est de construire et de faire fonctionner le meilleur *decision-making process*. Que ce soit à Wall Street ou à Washington, voilà ce qui finalement semble l'intéresser le plus : choisir les meilleurs, les faire fonctionner ensemble, créer les procédures d'où sortiront les bonnes décisions. L'enjeu du bon gouvernement n'est donc pas tant de trouver l'idée géniale qui sauvera la Corée du défaut de paiement : cette idée sera le résultat d'une chaîne de décision cohérente, qui intègre tous les *stake-holders*, leur impose une discipline intellectuelle et reste ouverte aux critiques. C'est ainsi qu'*in fine* on peut espérer déposer sous la plume du Président le meilleur *policy memo*, par une sorte de cybernétique de la décision managériale.

Certes, de manière bienvenue, Rubin souligne que diriger un ministère n'est pas comme gérer une banque, même de très grande taille : les acteurs sont plus divers et plus autonomes, et les enjeux sont plus complexes. On a ainsi des aperçus intéressants, et assez finement analysés, sur ces relations critiques qui définissent l'action d'un Secrétaire au Trésor : que ce soit avec la Réserve Fédérale, le Congrès, le Président, l'expertise académique (en la personne très présente de Lawrence Summers), le FMI ou « les marchés » - cette entité floue dont sa connaissance personnelle a visiblement tant profité à l'administration Clinton. Ici, à nouveau, c'est la démarche de l'acteur qui retient l'attention : comment il pose les problèmes, comment il agit envers les autres acteurs, conceptualise leurs relations réciproques, prend ses décisions, réagit à l'échec, tire des leçons. En somme, on nous décrit l'éducation d'une *beautiful mind*, l'intelligence froide et procédurale d'un très grand technicien de la finance internationale. Et ça, c'est intéressant.

Enfin, le lecteur français ne manquera pas de lire les passages d'une totale franchise sur la stratégie à suivre lorsque, engagé dans une carrière prometteuse à Wall Street, on commence à penser à la phase suivante – la politique au plus haut niveau. La clé n'est pas compliquée :

« You can most readily acquire a place at the table by raising money [...]. And once you have a place at the table, you get to know people who work on [electoral] campaigns. If those people think you have useful thoughts on politics, message, or policy, you can develop broader involvement, at least informally. But there are actions and attitudes that can militate against crossing that line. One is if you appear to be trying to use politics to further your business or financial interests. Another is an attitude of self-importance. Many people assume that business success qualifies them to opine authoritatively about politics, but while business experience can be useful, politics and government differ in many ways » (page 87).

Sans doute est-ce un des points sur lesquels, sociologiquement, on a les aperçus les plus riches : cette articulation entre la culture politique américaine et une culture professionnelle, qui conduit à jouer successivement des rôles différents, à développer une ambition qu'on a le bon goût de ne pas afficher, tout en séparant attentivement les registres sur lesquels on opère. Ce savoir-faire de l'entrepreneur, c'est aussi un capital social et donc une sociologie dont on acquiert progressivement la maîtrise. Et, arrivé tout près du sommet, on n'est pas un 'vendu', ou un corrompu, mais le meilleur d'entre nous, comme on dit en France : celui qui sait le mieux gérer les méga-structures de l'Etat et de la finance, pour protéger maintenant l'intérêt commun, ou du moins pour protéger avec les instruments légitimes l'intérêt commun reconnu comme prioritaire. Et le tout, de manière frappante, est entièrement posé et pensé en termes non-politiques. En somme, Rubin, c'est par excellence le politique moderne selon Max Weber : un rapport aux valeurs qui justifie *ex ante* son engagement, puis une pure éthique de la compétence et de la responsabilité, au service d'une administration rationnelle du monde.