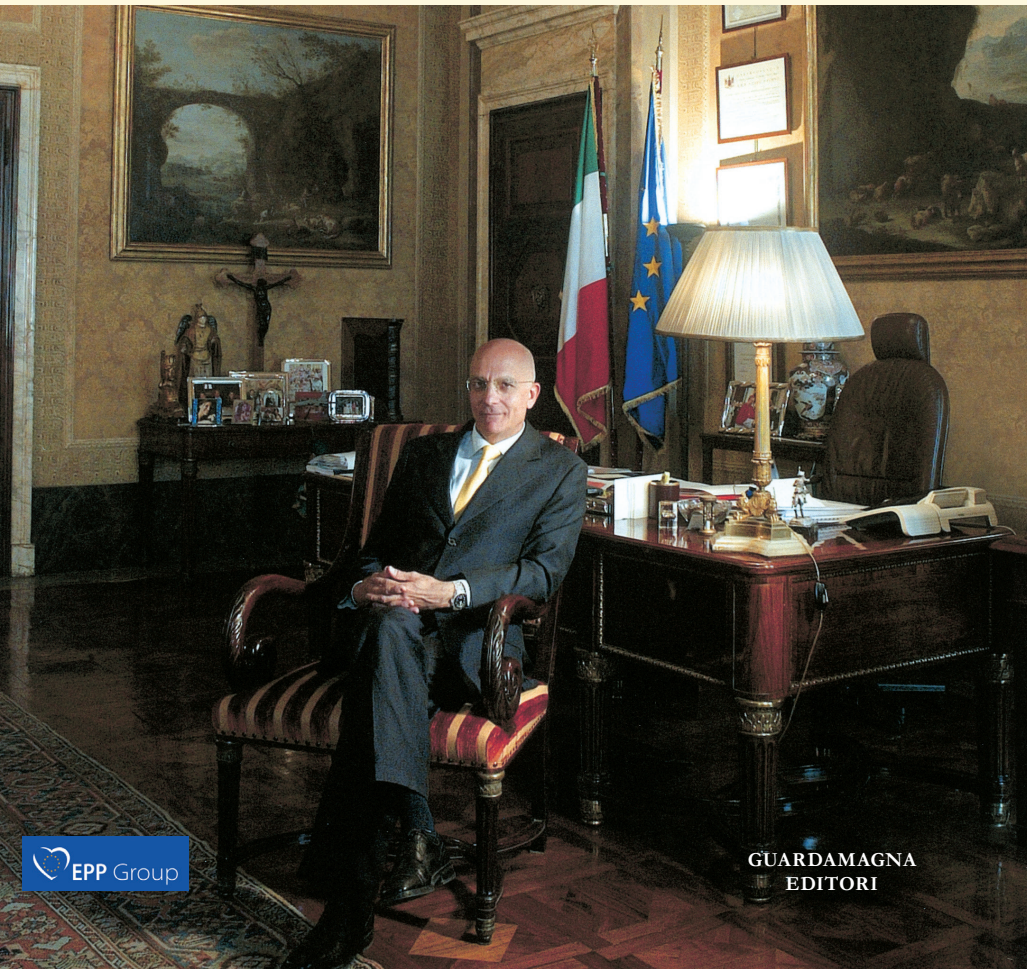
Gabriele Albertini
avec Carlo Maria Lomartire

DANS LE BUREAU DU MAIRE

Neuf ans à la direction d'une métropole qui change

POLITICA



EPP Group

GUARDAMAGNA
EDITORI

DANS LE BUREAU DU MAIRE

Gabriele Albertini
avec Carlo Maria Lomartire

DANS LE BUREAU DU MAIRE

Neuf ans à la direction d'une métropole qui change

Guardamagna Editori

Traduit de l'italien par Colette Moreau, avec l'aide irremplaçable de sa sœur Elisabeth

Impression: Guardamagna Corrado e Luigi tipografi in Varzi

Les reproductions photographiques appartiennent aux Archives de la Mairie de Milan sauf indications différentes

Première édition italienne 2006
© 2006 Arnoldo Mondadori Editore

Edition française
© 2011 Guardamagna Editori - Varzi (Pv)

Préface

Ces pages contiennent une série de conversations avec Gabriele Albertini, maire de Milan, enregistrées au cours des derniers mois de son second mandat, entre la fin 2005 et le mois de mai 2006.

L'intention n'est pas ici de faire un compte-rendu ni encore moins un bilan de cet intense cycle administratif, de plus controversé mais de toutes façons original, qui a commencé en 1997 et vient de se conclure au moment de la rédaction de ce livre-interview.

Je souhaite, en revanche, réussir à saisir et à raconter le sens de cette diversité, de cette singularité; j'espère décrire la discontinuité que représente dans l'histoire de la ville, le premier maire « non politique », au sens traditionnel et conventionnel de cette définition, c'est-à-dire ne provenant pas des structures organisées d'un parti.

Cependant, l'intention est aussi d'illustrer un épisode, un aspect particulier mais très significatif de ce qu'il est convenu d'appeler la Seconde République: cette aventure met en évidence certaines caractéristiques dépassant l'expérience milanaise, généralement négligées ou évitées par la rubrique politique courante, celle des grands journaux, plus attentive aux vicissitudes des partis et du Pouvoir, celle que les « anno-

teurs » et les spécialistes des « coulisses » politiques essaient d'interpréter et de décrire.

Par ailleurs, le cas de Albertini maire est très représentatif de la particularité, de l'anomalie politique de cette ville - laboratoire qu'est Milan, si importante pour le sort du pays et si difficile. Après l'ouragan Tangentopoli (corruption politico-économique de l'Italie des années 1980) qui a bouleversé et profondément marqué le caractère de la vie publique milanaise, aucun homme politique de profession, aucun personnage s'étant formé au sein d'un parti, n'a plus été candidat au fauteuil de Palazzo Marino (Mairie de Milan), ni de centre-droite, ni de centre-gauche. Rien d'équivalent n'a eu lieu dans une autre grande ville.

Cela veut probablement dire qu'après l'anéantissement de la classe politique due à Tangentopoli, la société milanaise s'est mise au travail pour la reconstruire en l'extrayant directement des riches gisements de compétences offertes par la société dynamique et entreprenante de cette ville: chefs d'entreprises, professionnels, intellectuels; j'évite expressément l'expression simpliste de « société civile », expédient rhétorique, aujourd'hui totalement dépourvue de signification réelle et dont on fait trop souvent un usage séditieux.

En dépit de certains lieux communs, de quelques banalisations ou schématisations faciles, la société milanaise s'est toujours intéressée à la politique et a toujours su extraire une classe politique de premier ordre. C'est une tradition qui remonte aux années passionnées des Lumières ou peut-être même aux fastes de la Renaissance des Sforza.

Il s'agit bien sûr d'une attention et d'un intérêt originaux, et pourrai-t-on dire, typiques dans la mesure où ils sont caractérisés par la culture, la tradition et les exigences de la société milanaise; en bref, par sa « diversité », avec cette préférence spécifique pour la réalisation de projets, pour le « faire », le concret; avec ce souci constant pour le réfor-

misme qui, ici à Milan et en Lombardie, ne peut pas être situé de façon générale à gauche sans pécher de superficialité; de même qu'on ne peut pas se limiter à définir simplement la droite de conservatrice.

C'est aussi pour cette raison que la politique milanaise a constitué cet original laboratoire qui réussit souvent à devancer les interrogations, les exigences et les perspectives de la société italienne toute entière.

Voilà: c'est dans ce contexte que se situe le cas Albertini qui constitue une phase de transition particulièrement délicate, après les années de Tangentopoli et l'indistincte parenthèse du Conseil municipal de Formentini: au cours de sa récente histoire, Milan avait rarement traversé une si longue période d'inertie administrative, de paresse sur le plan des projets.

L'expérience d'Albertini montre la manière dont Milan est sortie de cette longue phase, initialement animée puis sans résultat, en ayant recours une fois de plus à sa société dynamique et entreprenante et en rétablissant ce substantiel flux d'échanges entre la politique et les travailleurs énergiques qui en d'autres circonstances a donné de bons résultats même pour le pays tout entier.

En outre, ce rôle d'« accompagnateur » lui a même été reconnu par ces « hommes politiques professionnels » qui auraient, plus que d'autres, des motifs de le contester, si ce n'est que pour répliquer à ses critiques. Parmi eux, par exemple, Giampiero Borghini, provenant de la gauche réformiste milanaise qui eut la tâche ingrate d'être maire dans les mois les plus tragiques de Tangentopoli. Il affirme que « Albertini a su accompagner Milan en tenant unis les esprits les plus divers et nous confier une ville en plein essor ».

Il m'est donc apparu opportun de raconter « à chaud » cette expérience au moment où l'aventure se conclue et justement selon le point de vue de son protagoniste.

Une appréciation complète et sereine sur ces années est tout autre chose et c'est l'histoire qui se chargera de la fournir, le temps aidant.

Je dois des remerciements spéciaux à Emanuela Rossi di Marignano pour sa précieuse et intelligente collaboration.

Carlo Maria Lomartire

1
Berlusconi, la politique et moi

Pardon, Monsieur Albertini, mais que vous est-il passé par la tête pour vous fourrer dans ce pétrin, de vous lancer dans cette aventure? Etre maire de Milan est à juste titre considéré comme une occupation plus difficile et fatigante que celle de la plupart des ministres ou peut-être de tous. C'est aussi plus prestigieux, bien sûr, mais vous êtes un chef d'entreprise, un industriel, vous aviez votre belle entreprise métallurgique familiale, vous exerciez aussi déjà un rôle social au sein de la Confédération générale de l'industrie italienne, en dirigeant l'organisation patronale la plus puissante et exigeante, celle de l'industrie métallurgique et mécanique (Federmeccanica).

En bref, vous aviez déjà beaucoup à faire, vous aviez des satisfactions. Or, qu'est-ce que vous fabriquez? Vous allez vous installer dans le siège le plus épineux et inconfortable du pays.

Vous savez je n'avais même pas été effleuré par l'idée,je ne dis pas d'être maire de Milan, ce qui m'a toujours paru quelque chose de colossal, mais aussi de m'occuper de politique, même si, naturellement, j'ai mes idées, de type rigoureusement libérales et je considère que l'administration d'une ville, en particulier d'une grande ville comme Milan, relève plus d'une activité de chef d'entreprise que de la politique.

Et alors, qu'est-ce qui vous a fait changer d'idée?

C'est à cause de Silvio Berlusconi: c'est lui qui m'a proposé la chose et qui a insisté pour que j'accepte. Il a dû d'ailleurs beaucoup, beaucoup insister et je n'aurais jamais imaginé qu'un des hommes les plus riches du monde et les plus puissants d'Italie puisse s'intéresser à un quelconque *Monsieur Toutlemonde* comme moi.

De toute façon, vous pouviez refuser.

Je l'ai fait à plusieurs reprises et de façon insistante, même en dépassant les limites de la courtoisie comme je ne l'aurais jamais voulu avec une personne comme Berlusconi. Les documents le démontrent.

J'ai répondu à l'offre du leader de Forza Italia par deux lettres. Dans la première, de février 1997, je remercie naturellement de la proposition, dont, il est inutile de le nier, j'étais sincèrement flatté ainsi que surpris à la limite de la stupeur; puis, j'expose la véritable cause de mon refus, les raisons profondes, qui, à ce moment-là me semblaient décisives, m' obligeaient à répondre non, au président et fondateur de Forza Italia, alors chef de l'opposition et futur candidat à la présidence du Conseil.

Ces raisons sont liées à mon caractère personnel et à mon bagage familial et professionnel de chef d'entreprise, ou plutôt de petit entrepreneur, le *Monsieur Toutlemonde* classique. Une personne, donc, qui pour des raisons presque génétiques, j'oserais dire même anthropologiques, non seulement n'est pas facilement disponible mais mieux encore est inapte au compromis, à la négociation permanente; une personne attentive surtout au résultat concret et non à l'apparence, qui veut agir avec cohérence et détermination, comme cela est normal pour un chef d'entreprise; quelqu'un

dont le naturel est à l'opposé de l'habile diplomatie et de la flexibilité requises pour un homme politique.

J'expliquais à Berlusconi que je n'aurais certainement rien fait de bon. J'essayais de démontrer quelque chose qui me semblait de toute façon évident: mon incapacité manifeste à m'acquitter de cette charge pour laquelle j'avais été interpellé. Il s'ensuivit un coup de téléphone, naturellement pesant et malcommode. Je pensais m'en être bien sorti, mais j'aurais dû comprendre qu'il n'est pas facile de dire non à Berlusconi.

Vous avez parlé de deux lettres.

La deuxième est sans rapport avec la requête de poser ma candidature à la mairie de Milan. Je l'ai écrite beaucoup plus tard, presque à la fin de ma première expérience à Palazzo Marino, mais dans un moment de crise grave. C'est le printemps 2000, au beau milieu de l'affrontement très dur avec le président du Conseil municipal Massimo De Carolis – renvoyé en jugement pour corruption dans l'affaire des dépurateurs puis condamné définitivement à vingt mois de réclusion – qui aurait conduit, à la fin, à sa démission.

Cette lettre est donc loin de la première, bien qu'elle en soit toutefois une conséquence sinon une continuation. Je l'envoyai à Berlusconi et à Montanelli[1] pour information, étant donné qu'il était au courant de toute l'affaire (au Cavaliere Berlusconi j'écrivis : « elle restera entre nous à une seule exception »: je savais que, connaissant mes rapports avec Indro, il comprendrait bien sûr).

Cette lettre était directement liée à la première, même si plus longue et plus argumentée, parce que, ayant déjà vécu trois années d'expérience comme maire, j' y exprimais l'exi-

[1] Indro Montanelli (1909-2001). Anticommuniste convaincu, conservateur illuminé, il fut journaliste de droite, fier de son indépendance. Bien qu'ayant adhérer au fascisme, il y renonça après avoir combattu la campagne italienne en Abyssinie.

gence de choisir avec transparence et sans ambiguïté le style de gestion politique des affaires publiques.

Il s'agissait de choisir entre deux *modus operandi*: celui du chef d'entreprise prêté à la politique – comme d'ailleurs se considérait et se définissait Berlusconi lui aussi – attentif à l'efficacité de l'action et au résultat, et celui qui caractérise traditionnellement l'homme politique traditionnel, fait de compromis, de chinoiseries; pompier aujourd'hui, incendiaire demain. C'est une personne qui prend officiellement une position sur laquelle il transige incognito, qui use les capacités de gestion dans l'effort quotidien de conduite des assemblées, qui cultive patiemment les ressentiments et les rivalités… en bref quelqu'un qui possède toute cette habileté, ces procédés de politicard, même de politicard professionnel. Je ne veux pas porter sur tout cela un jugement nécessairement négatif, tout simplement ce n'est pas mon métier.

Dans la deuxième, vous décriviez donc justement cette alternative inconciliable.

Le nœud à défaire, en choisissant sans ambiguïté l'une de ces deux méthodes – ou bien, si vous préférez, styles – consistait à obtenir les démissions de De Carolis. Pour moi, cette démission était indispensable pour rester à mon poste et continuer à faire mon travail.

En tout cas, j'avais indirectement déclaré que je démissionnerais, en adhérant à une motion présentée par l'opposition au Conseil municipal qui demandait la démission de De Carolis. Bien évidemment, en votant cette motion de l'opposition, j'aurais été obligé de donner ma démission sur le champ.

Par contre, à Berlusconi, je faisais savoir formellement, pour ne pas lui créer de difficulté politique excessive, que je démissionnais pour raison de santé, et qu'ensuite, j'aban-

donnerais la vie politique, afin de dissiper tout soupçon d'opportunisme ou même de trahison. C'était un acte d'honnêteté et de correction que je devais à celui qui m'avait voulu au Palazzo Marino et qui s'était toujours montré généreux et loyal à mon égard.

Cet épisode représente donc un exemple de ma situation politique et existentielle en même temps. Dans cette lettre, en effet, je décrivais le contraste entre deux conditions quotidiennes, deux façons d'être et de vivre: d' un côté celle de la personne qui, comme moi, a été extraite du monde du travail avec les arguments et les motivations utilisés pour me convaincre à être d'abord candidat puis maire; de l'autre, celle du politique avec la vision de la société et peut-être même de la vie que j'attribuais à De Carolis. Il s'agissait, de toute évidence, de deux positions antithétiques et absolument inconciliables.

Nous représentions désormais De Carolis et moi, deux modèles alternatifs, même si nous appartenions à la même équipe, même si nous avions voté l'un pour l'autre.

Ne pensez-vous pas être un peu trop rigide, intégriste ou moraliste? En bref, ne croyez-vous pas avoir exagéré, à cette occasion comme à d'autres, avec votre intransigeance et votre rigueur?

Mais pas du tout. Même si je me rendais parfaitement compte qu'à cette occasion comme à d'autres analogues, mon attitude pouvait être interprétée comme telle et je le regrette.

Tout simplement, je devais rester fidèle aux raisons pour lesquelles on m'avait demandé ma disponibilité. Dans un certain sens, donc, je voulais rester fidèle à Berlusconi, respecter sa requête. En fait, dans ce contexte, un aspect du métier politique aurait pu m'inspirer: supporte cette diversité parce qu'elle fait partie du système, trouve un accord, accepte un compromis car tout cela est l'échiquier du pou-

voir; tu ne peux renoncer ni à un pion, ni à la tour; tu dois te déplacer avec sagesse et patience.

J'étais tout à fait conscient du caractère « impolitique » de mon choix – au sens politicard – et, aussi, du risque qu'il comportait: celui de perdre la fonction, le siège, de mettre en jeu l'approbation future.

Et comment tout cela s'est-il terminé?

Comme l'ont rapporté les journaux: Berlusconi convainquit le président du Conseil municipal à quitter sa charge.

Ces deux épisodes me semblent déjà suffisamment significatifs de mon rapport avec la politique. Mais je vais en ajouter un troisième qui, peut-être, complète bien les deux autres.

Un des premiers événements douloureux qu'il m'est arrivé de partager avec mes concitoyens en tant que maire est une situation de deuil particulièrement tragique: les onze victimes du terrible incendie du caisson hyperbare de l'hôpital Galeazzi, le 31 octobre 1997, tout juste quatre mois après mon élection.

Nous participions à une réunion du Conseil municipal lorsque m'arrive ne note du bureau des communications qui venait d'apprendre la nouvelle d'une agence. J'interromps la réunion pour me rendre sur place. Il y a une grande foule, quelques parents des victimes. Je parcours les couloirs de l'hôpital pour atteindre le lieu de l'incendie. Des visages bouleversés, pleins de larmes, des responsables de l'hôpital, une atmosphère agitée et tragique.

Puis, tout d'un coup,sans aucun avertissement, on ouvre devant moi la porte du local où se trouvait ce maudit caisson hyperbare. Je me rappelle que le préfet de police me retient presque de force sur la porte et m'avertit de son regard de me préparer à une vision terrifiante. Et effectivement la vue qui s'offre à moi est pratiquement insupportable. L'enquêteur du Ministère Public, Prete, est présent et nous nous saluons

rapidement et j'entre dans cette chambre hyperbare. Je sens une très forte odeur de chair, de cheveux et d'os brûlés. La comparaison peut paraître irrespectueuse mais ma mémoire remonte alors à l'odeur que l'on sentait dans les maisons de campagne quand on préparait les poulets pour la cuisson en les passant sur la flamme de façon à éliminer les résidus de plumes. C'était exactement cela: une odeur de kératine brûlée, acre et pénétrante.

Ces corps étaient comme saponifiés, mais dans des positions naturelles, on aurait dit des fantoches de couleur vert foncé. Leurs visages n'avaient plus de forme: pas de nez, pas d'oreilles, pas de lèvres. Aucun trait reconnaissable. Ces corps, ces têtes étaient devenus des surfaces lisses. Ils avaient été comme pétrifiés dans cette tragédie imprévue et foudroyante. Je me rappelle avoir espéré qu'ils n'eussent pas souffert, qu'ils n'eussent pas réalisé ce qui se passait; je le désirai avec une force et une intensité qui me firent presque mal.

L'enterrement de ces onze victimes fut la première tragédie citadine auquel je participai officiellement en tant que maire. Ce fut une expérience absolument inattendue et déconcertante, d'un genre auquel je n'avais pas du tout pensé au moment de ma candidature et qui s'est malheureusement répétée à d'autres occasions. Je ne croyais pas possible que le deuil pour la mort de personnes inconnues puisse me toucher aussi intensément.

Vous aviez assumé même sur le plan émotif votre rôle de premier citoyen.

Je me rendais compte, presque avec émerveillement, que le rôle que je recouvrais, me conférait une sorte d'identification avec la douleur d'autres personnes qui m'avaient appelé pour les représenter, pour m'occuper d'eux et pourvoir à leurs besoins, non seulement matériels mais aussi spirituels. Je me sentais appelé à prendre part à leur souffrance.

Or, je ne suis pas un cœur tendre, qui s'émeut facilement. Je passe, au contraire et peut-être à juste titre, pour quelqu'un de plutôt froid. Et pourtant, j'ai participé à cette cérémonie en souffrant, en vivant ce deuil de façon authentique. Je me rappelle une vraie émotion; je crois même avoir pleuré. Je me souviens avoir sincèrement partagé la douleur des familles. Presque sans m'en apercevoir, je me suis retrouvé avec eux, parmi eux.

Quand les cercueils, à la fin de la cérémonie, ont été soulevés pour être portés à l'extérieur, celles qu'on appelle « les autorités » s'étaient discrètement rassemblées dans un endroit à l'écart des parents et amis des victimes qui se trouvaient autour de l'autel. Je me suis au contraire attardé à serrer des mains, à embrasser des personnes qui pleuraient et qui, bien que ne me connaissant pas, appuyaient leur tête sur mes épaules. Leurs visages avaient l'expression de ceux qui cherchent le soutien d'un ami, d'un parent, d'un être cher, tandis que je n'étais qu'un citoyen quelconque ceint d'une écharpe tricolore , ayant été récemment élu maire de la ville.

Lorsque les cercueils sont donc arrivés sur le parvis, j'étais au milieu des familles des victimes tandis que les autres « autorités » étaient tout à fait d'un autre côté. Je ne pouvais plus me joindre à elles car le cortège funèbre, que j'aurais dû traverser, était en train de sortir de l'église.

Vous voulez dire par là que vous vous trouviez avec les milanais et pas avec ce que l'on appelle les « autorités »? Vous risquez de tomber dans la démagogie et dans le populisme.

En quelque sorte ce rite douloureux avec ses imprévus, est un peu le signe, ou si vous préférez la représentation d'une sensibilité différente, singulière et tout à fait inattendue : c'est comme la marque qui caractérise un citoyen ordinaire qui, à la suite d'une série de circonstances fortuites et incompréhensibles se retrouve maire d'une grande ville.

Un tirage au sort, voilà: j'ai eu quelquefois la sensation d'avoir été tiré au sort. Pourquoi moi? Combien d'Albertini Berlusconi pouvait-il trouver? A cause d'une série de circonstances fortuites: parce que j'étais un chef d'entreprise comme lui et parce que le candidat choisi par le centre-gauche, Aldo Fumagalli, était lui aussi un chef d'entreprise. Nous nous étions engagés tous les deux dans les activités associatives, Assolombarda (Association Industrielle Lombarde) et Confindustria (Confédération Générale de l'Industrie Italienne). Milanais tous les deux, ayant des connaissances communes: Cesare Romiti et Fedele Confalonieri[2], qui avaient cependant suggéré mon nom à Berlusconi. L'offre avait déjà été déclinée, entre autres, par Letizia Moratti (Eh oui, déjà alors!), par son mari Gian Marco Moratti[3], par Carlo Sangalli.

Je n'étais donc pas le premier choix: j'occupais la septième place des candidats potentiels du centre-droit. En bref, un véritable hasard: presque une loterie. Et c'est exactement dans ce hasard que je trouve la confirmation que je suis un citoyen comme les autres, un milanais moyen. Voilà donc que par cette normalité, cette « moyenne », dans cette circonstance tragique et terrible, je me suis retrouvé au milieu des milanais et je suis resté avec eux; je n'ai pas été englouti par le groupe des « autorités ». Je n'ai donc pas été absorbé par le « système ».

---

[2] Cesare Romiti (1923). Chef d'entreprise ayant conduit certaines des plus grandes entreprises italiennes, telles que Alitalia, le Groupe RCS et Fiat, où il était directeur général, administrateur délégué et président. Il est actuellement président de la Fondation Italie-Chine.
Fedele Confalonieri (1937). Président de Mediaset, il est membre du Conseil de Direction des Editions Arnaldo Mondadori et du journal *Il giornale.*

[3] Gian Marco Moratti (1936). Homme d'affaires italien, fils de Angelo, il a été président de l'Union Pétrolifère. Il a soutenu l'action de la Communauté de réhabilitation de la toxico-dépendance de San Patrignano dès sa fondation. Il est actuellement président de SARAS Raffinerie Sarde S.p.A. et vice président Angelo Moratti S.p.A.

Mais c'est peut-être tout simplement un hasard que vous vous soyez trouvé parmi les gens et non parmi les autorités.

Un hasard? C'est possible. Mais un hasard qui indique un choix inconscient et une vocation ou, si on ne veut pas utiliser un langage trop fort, au moins une disposition.

Et en revenant sur ces moments, je n'arrive pas encore à en parler avec sérénité parce qu'il me semble les revivre. Cela aussi parce que, malheureusement, j'ai dû vivre avec la même intensité douloureuse d'autres émotions semblables dans des circonstances analogues et même plus dramatiques, comme dans le cas du terrible accident de l'aéroport de Linate, le 8 octobre 2001; ce dernier aussi à quatre mois du début de mon mandat, le second: cent dix-huit morts.

Alors encore, j'ai ressenti de façon aiguë la profondeur de cette tragédie. Je ne sais pas, peut-être est-ce une fragilité de ma part. Ou bien quelque chose de différent, d'objectif: les croyants parlent d'« état de grâce ». Lorsqu'on a certaines responsabilités, il y a quelque chose de supérieur, sinon de transcendant, qui vous aide à en saisir la gravité et à les assumer, qui vous met dans les conditions et au niveau de votre propre rôle, même si on n'est pas vraiment apte, si on ne l'a pas vraiment cherché ou voulu, si on n'a ni le caractère ni l'expérience nécessaires, si on s'aperçoit qu'on est toujours au-dessous de ce qu'il faudrait devant les difficultés qui se présentent, devant la complexité et la délicatesse des problèmes que l'on doit résoudre.

Il en est de même avec toutes les personnes qu'il faut comprendre, proches et lointaines, parce que la société est complexe et ses requêtes contradictoires :depuis les franges de pauvreté qui demandent une réponse immédiate à leurs besoins jusqu'aux grandes entreprises qui souhaitent pour leurs programmes de développement un terrain favorable et à la hauteur de leurs exigences.

Mais, en bref, pour en revenir à votre candidature, comment Berlusconi a-t-il fait pour vous convaincre, avec quelles motivations et quels arguments?

Je vais y arriver. J'envoie donc, via télécopie, cette lettre à Arcore – je parle de la première – et, immédiatement, je reçois un télégramme de Berlusconi, qui entre tout de suite dans le vif du sujet, en abordant le seul argument qui aurait pu me convaincre.

Lequel?

Pas le grand prestige du rôle même s'il est considérable: selon une recherche du Journal « Il Sole 24 Ore », le maire de Milan est une des sept figures institutionnelles du pays avec le plus gros budget, donc un pouvoir authentique. Ensuite, nous tous pouvons légitimement espérer être appelé pour accomplir quelque chose de positif et d'important, au profit des autres, pour la collectivité, indépendamment d'une gratification personnelle licite: en tant que maire de Milan, il existait la possibilité de satisfaire cette ambition légitime et même louable. Ou bien, la jouissance d'avoir atteint un objectif remarquable ou la possibilité d'étendre ses relations… En bref, il y a beaucoup d'excellentes raisons pour apprécier cette fonction.

Non. Berlusconi n'a pas fait allusion à tout cela. Il m'avait peut-être déjà compris.

Alors, que vous a-t-il dit?

Uniquement ces deux choses, en situant la question brusquement sur le plan personnel: « Vous êtes chef d'entreprise comme moi » (mais entre les dimensions de son entreprise et celles de la mienne, il y avait une énorme différence, et les rapprocher était le signe d'une considérable habileté de séduction mais aussi de grande cordialité). « Vous êtes aussi

engagé dans les associations du patronat industriel; cela veut dire que vous croyez dans le rôle social de notre catégorie, que vous n'acceptez pas qu'elle soit considérée comme un groupe d'affameurs et d'exploiteurs. Bien, pour une fois, se présente à vous la possibilité non seulement d'exhorter et de suggérer ou de représenter une catégorie mais aussi d'incarner en tant qu'entrepreneur les intérêts de la collectivité. Vous pouvez finalement transformer la Mairie de Milan en une grande entreprise de services, en la débureaucratisant et en la rendant efficace et fonctionnelle ».

Il alla même, à travers une très habile opération de pression morale ressemblant à un fin chantage, jusqu'à m'accuser d'omission d'assistance. Il me dit à la lettre: « Imaginez – à cette époque-là nous nous vouvoyions encore – que vous sortez de chez vous le matin déjà chargé de tout votre travail et que vous voyez sur le trottoir une personne en difficulté. Vous pouvez continuer votre chemin en pensant que quelqu'un d'autre s'occupera de cela ou bien renoncer à vos engagements de travail et intervenir personnellement pour secourir cet inconnu. Eh bien voilà: je suis cette personne qui a besoin d'aide, de l'aide que vous êtes en train de me refuser. La gauche, avec sa longue tradition d'hostilité à l'égard des valeurs de l'entreprise, présente un chef d'entreprise; moi, au contraire, chef d'entreprise, paradoxalement, je serai obligé de choisir un bureaucrate ou un homme politique professionnel parce que je n'arrive pas à trouver une personne qui croie dans les mêmes valeurs que les miennes, qui pense que l'entreprise, l'esprit managérial n'est pas seulement une façon d'accumuler de l'argent mais est aussi un moyen d'améliorer la société ».

Un pressing extraordinaire pour utiliser le langage du football qui lui est si cher. Très difficile à soutenir.

Une pression presque insupportable. Alors m'est venu à l'es-

prit le moment où, en 1982, pour célébrer les cinquante ans de l'entreprise de ma famille, fondée par mon père le 1er mai 1932, je préparai un dépliant dans lequel je citai une phrase de Henry Ford extraite de son autobiographie *« Ma vie et mon œuvre »*.

Voici la citation: « La force et les machines, l'argent et les marchandises ne sont utiles que dans la mesure où ils donnent la liberté de vivre. Ce ne sont que des moyens au service d'un objectif. Par exemple, moi-même je ne considère pas les voitures qui portent mon nom simplement comme des voitures. Si tout s'arrêtait là, je ferais quelque chose d'autre. Je les considère comme une évidence concrète de l'élaboration d'une théorie des affaires, qui je l'espère ne se réduit pas simplement à une théorie, mais qui tend à faire de ce monde un monde meilleur ». Ainsi s'exprimait Henry Ford.

Mon frère Carlo et moi ajoutâmes à cette phrase notre réflexion personnelle sur le rôle civil du chef d'entreprise, sur ce que nous retenions être la fonction sociale de l'industriel dont nous sommes encore convaincus aujourd'hui: « L'industriel est l'homme des choses, sa vocation est celle des réalisations concrètes, il raisonne pragmatiquement et les idéologies lui sont étrangères. Son engagement professionnel n'a d'autres motivations que celle de l'effort constant pour atteindre son objectif: l'efficacité maximum dans l'amalgame des facteurs de production qu'il coordonne ».

Nous continuions en disant: « Une véritable idéologie de l'entreprise n'existe pas; c'est pour cette raison que le patron lui-même peut ne pas être conscient de l'utilité sociale de sa fonction que d'autres peuvent désavouer, mais il est certain que, de son travail, s'il est bien fait, la collectivité reçoit un bénéfice, en progrès social et matériel, que peu d'activités produisent avec le même dynamisme. C'est cette certitude tangible qui nous permet aujourd'hui de rappeler cinquante ans d'activité avec le légitime orgueil d'avoir contribué « à

faire un monde meilleur ». Nous avons conclu nous faisant l'écho, intentionnellement et sans modestie de Henry Ford.

Je vous demande pardon de cette autocitation, mais elle sert uniquement à répéter ma profonde conviction que la civilisation industrielle, au cours de ces trois cents dernières années, a profondément amélioré le monde et la vie des hommes et elle l'a fait davantage et plus rapidement que ne l'ont réalisé le christianisme ou l'invention de l'imprimerie et les bouleversements de l'histoire dont nous nous rappelons comme les événements militaires et les facteurs de grandes transformations.

La vie d'un européen, d'un italien de l'époque de César à celle de Dante, en plus de mille ans, a changé bien sûr, mais pas autant qu'elle ne l'a fait de l'invention de la machine à vapeur de Watt à aujourd'hui, c'est-à-dire dans les deux-cent-cinquante ans de l'histoire de la civilisation industrielle. Le savoir, d'abord confiné dans les académies, s'est diffusé. Les objets façonnés par l'artisan sont devenus production industrielle à grande échelle. La masse a donc eu accès à la consommation et au bien-être, même si cela a comporté tous les effets indésirables et les excès que nous connaissons (et que les ennemis de l'industrie exagèrent).

Il est cependant indéniable que la diffusion du bien-être et l'allongement multiplié par deux de la durée moyenne de la vie sont dus aussi à l'industrialisation de l'agriculture, que les famines qui décimaient autrefois les couches les plus faibles de la population n'existent pratiquement plus, que les épidémies sont aujourd'hui vaincues grâce aux meilleures conditions d' hygiène et sanitaires, à l'amélioration de l'alimentation, au développement de l'industrie pharmaceutique, à la diffusion des médicaments, à la recherche…

Nous sommes en train de divaguer, revenons à Berlusconi qui vous demande d'être maire.

Mais c'est justement à tout cela que je pensais tandis que Berlusconi parlait, parlait s'enflammant de plus en plus, par moments même la voix brisée par l'émotion. Je saisis vraiment des tons de désespoir. « Mais, écoutez, » me dit-il enfin, « si je ne trouve même pas quelqu'un d'honnête, avec la modestie et l'équilibre que vous me démontrez et sans envie ou ambition de pouvoir, comme je retiens que doive être notre candidat idéal, en bref, si je n'arrive pas à convaincre quelqu'un comme vous à accepter de s'engager, pourquoi devrai-je continuer à le faire moi-même? ».

Avec amertume il continua « j'aurai pu faire comme me le conseillaient quelques-uns de mes plus étroits collaborateurs et même un de mes amis » (allusion évidente à Fedele Confalonieri). « Il me suffisait d'offrir à la gauche une chaîne de télévision Rete 4 ou Italia 1[4] et tout serait rentré dans l'ordre; on m'aurait laissé tranquille et tous les procès auraient été résolus... ».

Ben, peut-être n'avait-il pas complètement tort?

Effectivement, il insistait, il continuait inexorablement, touchant des cordes de plus en plus sensibles, tandis que je commençais à vaciller et je pensais: « Bon, si Berlusconi, un homme aussi important, un des plus riches du monde, d'une richesse acquise, non héritée; un personnage de toute façon déjà destiné à appartenir à l'histoire vu que,en grand chef d'entreprise, il a réussi en trois mois à fonder un parti de masse, à construire une coalition, à conquérir la majorité et à devenir Président du Conseil; un homme dont on se souviendrait pendant les cinquante prochaines années, même s'il avait tout abandonné en 1994 et, heureusement, il n'en a pas été ainsi… En bref, si cet homme supplie ici un Albertini

[4] Rete 4. Chaine de télévision privée du groupe Mediaset, fondée en 1982.
Italia 1. Chaine de télévision privée fondée en 1982, appartenant à l'origine à l'éditeur Edilio Rusconi et désormais à Mediaset.

quelconque, on ne peut pas l'abandonner tout seul, on ne peut pas ne pas sérieusement tenir compte de ce qu'il dit ».

C'est à ce moment là que vous avez donc cédé et que vous avez accepté d'être candidat .

J'étais le dos au mur. Je ne pus pas faire autrement que de lui dire: « C'est d'accord, j'accepte. Je le fais pour vous, pour le respect et l'admiration que je vous porte et parce que vous me dites des choses si importantes que je ne peux pas ne pas les prendre en considération. Mais vous qui jusqu'à maintenant dans la vie avez toujours tout deviné, sachez que cette fois vous vous trompez, je perdrai. Vous avez construit des villes comme Milano 2 et Milano 3[5], vous avez apporté en Italie la télévision commerciale, avec l'équipe de foot le « Milan », vous avez tout gagné, et puis la création foudroyante de Forza Italia… En bref, vous avez toujours fait des choix ambitieux et gagnants. Mais, croyez-moi » dis-je en conclusion, dans une dernière tentative, inutile et pathétique, de le dissuader « avec moi, vous vous trompez. Je suis la personne la moins indiquée comme candidat à la mairie de Milan. Par ailleurs, je suis incapable d'accepter les compromis inhérents à ce rôle; de plus, je vous créerai des problèmes parce que je suis revêche, je suis habitué à n'obéir qu'à ma conscience, je serai donc intraitable. Je vous le dis donc en toute franchise: vous commettez une grosse erreur qui vous occasionnera des pépins ».

Presque impoli. Et Berlusconi ne vous a jamais reproché cette attitude, de l'avoir obligé à insister autant, à vous prier d'accepter. Vous a-t-il jamais laissé entendre qu'il avait regretté?

---

[5] Milano 2 (1979). Quartier modèle à dimension humaine particulièrement sensible au thème de la sécurité des enfants grâce à la présence de passerelles piétonnes. Situé à Segrate dans la proche banlieue milanaise par l'Edilnord de Silvio Berlusconi.
Milano 3 (1990). Quartier résidentiel construit à Basiglio tout près de Milan par la même société.

Absolument jamais. Je vous dirais mieux: je vous ai raconté cet épisode parce que je suis certain de pouvoir le faire en toute tranquillité, sans courir le risque de manquer de respect et de discrétion à l'égard de Berlusconi. En fait, je ne le ferais pas s'il ne l'avait déjà raconté lui-même.

Vraiment, et quand?

Un jour, à Arcore, dans la salle-théâtre qui se trouve au sous-sol de sa villa San Martino, en pleine campagne électorale pour les élections administratives de 1997. Il y avait là toute l'élite des chefs d'entreprises italiens, deux cents des plus importants représentants de la finance, de l'industrie, de la grande distribution et de la presse.

J'étais à ses cotés avec mon visage de petit rond-de-cuir de l'industrie, intimidé, embarrassé et presque gêné par ce monde que je sentais si lointain et par cette situation spectaculaire, théâtrale, à laquelle je ne suis pas habitué. Berlusconi raconte alors pourquoi il m'a choisi, il raconte cet épisode qui aurait pu être embarrassant pour lui: « Pensez que j'ai dû le prier, il ne voulait pas le faire et cela lui fait honneur… ». Et de continuer ainsi.

En bref, il s'est presque vanté de s'être humilié devant moi pour me convaincre à accepter sa proposition, flatteuse il est vrai, et il l'a fait avec une grande sincérité. Cet épisode, cette manifestation d'amitié, je ne les oublierai jamais.

Beaucoup de choses pourront nous éloigner l'un de l'autre, nous pourrons avoir des intérêts opposés, mais la loyauté et la générosité qu'il m'a manifestées dans ce contexte et dont j'ai eu autrement de nombreuses confirmations, sont le témoignage de la qualité de nos rapports et, je tiens aussi à l'ajouter, de sa personne elle-même.

Mais en repensant, longtemps après, à cette affaire, n'avez-vous pas à l'esprit des signes prémonitoires, que peut-être vous n'aviez

pas saisis, de quelque intérêt pour votre entrée future dans les rangs du centre-droit?

Peut-être, rétrospectivement. Je me rappelle par exemple d'un dîner à l'Association industrielle lombarde, dont le Président était alors Ennio Presutti, avec quelques autres chefs d'entreprise, au plus une quinzaine. L'invité d'honneur était le Président Cossiga. A cette table il y avait aussi la possible et même déjà alors probable candidate-maire de Milan, Letizia Moratti. Ce n'était pas encore une candidature officielle mais les journaux considéraient déjà la chose comme faite.

Cossiga, comme d'habitude très brillant et désorientant se mit à faire des réflexions sur la figure du maire d'une grande ville, de Milan en particulier. Il parla beaucoup des difficultés de cette fonction et des problèmes, même privés qu'elle comportait. Le fait d'être élu directement par les citoyens – dit-il en ajoutant une observation vraiment pointue – pouvait être un élément positif pour certaines missions de cette charge, mais exposait de façon particulièrement intense, avec toutes les difficultés, les responsabilités et les risques qui lui sont liés.

A quel titre étiez-vous là?

J'étais alors président de la Confédération de l'industrie métallurgique et mécanique (Federmeccanica). Cossiga presque à brûle-pourpoint me dit qu'il m'avait vu à une émission de télévision conduite par Gad Lerner, justement à propos du contrat des ouvriers dans l'industrie métallurgique et mécanique. C'était le jour où le conseil de direction de la Confédération de l'industrie métallurgique et mécanique avait officiellement repoussé, ratifiant mon choix anticipé en tant que président pendant la période des vacances de Noël, les propositions du gouvernement pour conclure la

négociation nationale de travail des ouvriers de la métallurgie et de la mécanique. Ces propositions étaient absolument incompatibles, comme l'avait dénoncé le gouverneur de la Banque d'Italie Fazio, avec le niveau programmé d'inflation que nous avions tous décidé d'adopter comme paramètre de référence pour le renouvellement du contrat.

Nous nous étions naturellement retrouvés plutôt isolés, ayant contre nous le gouvernement, la majorité parlementaire et même une partie des industriels du Nord-Est qui semblait dévier car décidée à conclure à tout prix et au plus tôt, pour mettre fin au conflit.

Au cours de cette émission, j'avais donc exposé très calmement mais avec beaucoup de détermination nos responsabilités de chefs d'entreprise, qui ne peuvent pas se limiter à celles indiquées par le code civil: les entreprises en grosse difficulté portent leurs livres comptables au tribunal et puis se déclarent en faillite faisant disparaître dans un abîme toute la richesse produite.

Je rappelais que notre responsabilité entrait aussi en jeu à l'égard de nos salariés qui n'auraient joui que momentanément d'une augmentation de salaire dont ils auraient à payer les effets au sein d'une compétitivité internationale désormais impossible à gérer et mettant en jeu le poste de travail d'un million trois cent mille mécanos italiens, équivalents à la population de Milan.

Ce genre de raisonnement vous est cher.

Eh bien, ce genre de raisonnement et le ton sur lequel je l'avais exposé avaient plu à Cossiga qui, avec sa voix incomparable et renforçant les consonnes dans son délicieux accent sarde, le déclara ouvertement à l'occasion de ce déjeuner à l'Association industrielle lombarde: « Cherrr Albertinnni, vous avez un avvennnir comme invvittté fixe des talk show ».

Je n'en revenais pas car il me semblait avoir dit des choses

tout à fait normales, très banales et d'ailleurs je ne me suis jamais reconnu par la suite de grandes capacités de polémiste. C'est pour cette raison que je pensai – et que je pense encore – que ces compliments de Cossiga étaient le fruit d'un excès de gentillesse, qui sait pourquoi à mon égard.

Mais naturellement, dans ce contexte, l'attention toute concentrée sur Madame Moratti, ce compliment de Cossiga m'avait frappé, m'avait fait plaisir,mais je ne l'avais certainement interprété comme le signe de quelque intérêt politique à mon regard, que je ne pouvais pas le moins du monde imaginer.

Le fait est que Cossiga avait d'excellents rapports et avec Cesare Romiti, un des grands supporters de votre candidature et avec Berlusconi lui-même.

C'est vrai. Je me rappelle aussi avoir suivi, de loin, mais comme milanais intéressé aux affaires de sa propre ville, les différentes candidatures proposées au fur et à mesure, peut-être uniquement lancées comme des « ballons d'essai »: il y avait Achille Serra, la première hypothèse qui avait circulé dans les milieux de centre-droit et au début la plus accréditée mais qui sait combien appréciée de Berlusconi.

Avant cependant avait été formalisée la candidature d'un autre chef d'entreprise, officielle celle-ci, mais pour l'Ulivo (coalition de centre-gauche): la candidature de Aldo Fumagalli, ancien représentant des jeunes industriels de la Confédération de l'Industrie Italienne.

Il semblait donc paradoxal que la coalition de centre-gauche propose comme candidat à être maire de la capitale économique et industrielle du pays un chef d'entreprise et que le centre-droit, c'est-à-dire la coalition libérale et libéraliste, présumée représenter les valeurs de l'entreprise, ne réussisse pas à trouver une figure homologue ou analogue à lui opposer.

Vos oreilles commençaient à siffler?

Pas le moins du monde. Rien n'était plus loin de mon esprit que l'hypothèse que quelqu'un pouvait penser à moi pour Palazzo Marino. Cependant, à ce propos, je me rappelle d'un autre bon mot toujours de l'inépuisable Cossiga à l'occasion d'une interview donnée au regretté journaliste Daniele Vimercati sur la chaîne Telelombardia, quelques jours après mon acceptation de la candidature.

En mettant en parallèle les deux chefs d'entreprise candidats pour les deux coalitions au poste de maire de Milan, il préconisait ma victoire avec des expressions très cordiales et généreuses à mon égard et comparait Aldo Fumagalli à Philippe Egalité, le prince d'Orléans, cousin du roi Lois XVI, qui, pendant la Révolution française s'était rangé du coté des révolutionnaires, lesquels, à la fin, lui coupèrent cependant la tête justement car il était singulier, pas à sa place, sa position s'étant révélée inadéquate.

Mais alors, quand avez-vous été interpellé? Quand la proposition de candidature vous est-elle arrivée pour la première fois?

La première demande à poser ma candidature m'est arrivée à travers la presse.

Vous voulez dire que vous l'avez appris par les journaux?

Exactement. Mais revenons sur cette kyrielle de candidatures. On trouve les noms d'un autre Moratti, Massimo[6], de Sangalli, président des commerçants milanais et de la Chambre de Commerce, d'Ennio Presutti, ancien président de IBM Italie et président de l'Association industrielle lombarde, du recteur de Polytechnique Adriano De Maio, de

[6] Massimo Moratti (1945). Homme d'affaires italien, frère de Gian Marco. Administrateur délégué de SARAS Raffinerie Sarde S.p.A. et propriétaire de Sarlux. Président de l'Inter football club.

l'ancien directeur du journal « Il Sole 24 Ore », Salvatore Carrubba, qui deviendra adjoint à la culture dans mes deux conseils municipaux (il donnera polémiquement ses démissions au cours du second, en 2005, à un an de l'échéance) et de quelque autre journaliste célèbre.

Jusqu'au jour où il m'arrive de lire un titre dans le « Corriere della Sera »: *Le candidat de Berlusconi est Albertini.* Et pendant un instant, avant même de lire le sommaire, je pensai: « Oh! Quel choix bizarre et courageux de la part de Berlusconi: son candidat est un joueur de foot de son équipe le Milan, Demetrio Albertini, un grand centre-avant, un « sénateur » de l'équipe des « invincibles » dont il était le « metteur en scène, figure sans aucun doute célèbre et populaire ». Un choix certainement sans scrupules qui me faisait même plaisir en tant que supporter du Milan.

Mais immédiatement, je lis dans le sommaire: « Le président de l'Association de l'industrie métallurgique et mécanique... ». J'écarquillai les yeux sur cette page de journal. « Mais alors, » pensai-je stupéfait « c'est moi! Etant donné que, à ma connaissance, il n'existe pas d'autres Albertini président de l'Association de l'industrie métallurgique et mécanique ». Peu après, je rencontrai mon frère Carlo qui travaille avec moi dans l'entreprise et nous sortîmes en voiture pour aller prendre notre petit déjeuner. Carlo jeta un coup d'œil au journal, lut le titre et me demanda sur un ton de grand émerveillement et en même temps de perplexité: « Tu es candidat pour être maire de Milan? »

Je répondis embarrassé et presque balbutiant, que je n'en savais rien: « Je crois que c'est plutôt une boutade, de ces suppositions qui naissent dans les rédactions des journaux: tu sais, ils cherchent un chef d'entreprise, milanais... j'ai de bons rapports avec Confalonieri car nous sommes ensemble dans le conseil de la Confédération de l'Industrie Italienne... j'ai d'excellents rapports avec Romiti... quelqu'un sans doute a

tiré des conclusions... a cherché parmi les noms qui rentrent dans ce schéma. Mais personnellement, je n'en sais rien ».

Combien de temps manquait-il avant les élections?

Peu, très peu puisque tout cela se passait en janvier 1997. Je fus bien sur tout de suite assailli de coups de téléphone, surtout de la part des journalistes. Je ne pouvais pas faire semblant de rien, je devais expliquer que je n'avais aucun rapport avec cette histoire. Je donnai aussi une interview au « Corriere » qui fut publiée avec un titre explicite: *Un autre non qui compte.*

J'expliquai au journaliste, le sérieux Venanzio Postiglione, pour quels motifs je refusais l'invitation de Berlusconi, qui par ailleurs ne m'était pas encore arrivée ni formellement, ni informellement, ni officieusement: mon inaptitude à la politique et l'engagement que j'avais pris avec mes collègues chefs d'entreprise du secteur de la mécanique, à savoir de conclure le contrat collectif de travail de la catégorie et aussi de porter à bon terme mon mandat.

Le lendemain de la parution de l'interview, de bon matin, vers huit heures, je suis dans mon bureau, le téléphone sonne et ma standardiste m'annonce sur un ton entre incrédulité et consternation de quelqu'un qui n'en croit pas ses oreilles: « C'est... c'est Berlusconi! » Elle me le passe. Politesses. Je m'excuse: « Je regrette, j'avais dû accorder une interview, je ne savais rien et j'étais assailli de questions, je devais répondre quelque chose... ». Lui, très aimable répond: « Mais cela va de soi, vous ne saviez rien, vous avez lu la chose dans les journaux et vous avez répliqué à travers les journaux, c'est tout à fait naturel, il ne manquerait plus que ça ».

Vous vous connaissiez déjà?

Auparavant, nous nous étions rencontrés une seule fois, à

une occasion semi officielle au cours de sa première présidence du Conseil, en 1994, pour un déjeuner avec le conseil de direction de l'association industrielle lombarde. Une tablée pour une vingtaine de personnes, pas plus : questions, réponses, répliques, bavardages.

J'ai souvenir que Berlusconi m'avait beaucoup impressionné, presque séduit. Mais sincèrement, je ne crois pas que cette fois-là il m'ait remarqué et qu'il ait pu se rappeler de moi. Même si je lui avais demandé un autographe pour un de mes amis grand supporter du Milan A.C. et je lui avais donc tendu un petit carton et un stylo en lui disant le nom du destinataire de l'autographe, Giorgio Longhi dit Pepe, avec lequel, aujourd'hui encore, nous allons mon frère et moi de temps en temps voir un match du Milan.

C'est de toute façon à partir de ce coup de téléphone que se sont développés nos rapports, conduisant à la première lettre dont j'ai parlé, aux motivations de mes résistances; jusqu'à l'acceptation de ma candidature, le 28 février 1997, et à mon élection comme maire de Milan.

Et la campagne électorale?

Ce fut, je crois bien, une des campagnes les moins coûteuses de l'histoire de Milan: nous avons dépensé moins de sept cents millions de lires, tous en *fund raising*, c'est-à-dire collectés un billet après l'autre, par des amis et des partisans.

Mais ce fut aussi une des périodes les plus fatigantes de ma vie. Le mérite de la réussite finale revint à mon vieil ami, l'avocat Aldo Scarselli, qui coordonna la campagne électorale. Il est ensuite resté à mes cotés pendant toutes ces années au Palazzo Marino, en tant que chef de cabinet pendant le premier mandat et coordinateur de la communication pendant le second.

2
Mon ami Indro

L'appui explicite d'Indro Montanelli contribua peut-être en bonne partie à votre élection. C'est un rapport étrange que le votre avec le grand Indro Montanelli, qui depuis 1993 avait coupé avec Berlusconi et avait laissé la direction du "Giornale", sa « créature ». Malgré cela, il soutint le candidat de Berlusconi au Palazzo Marino. Or, entre vous naquit une grande amitié.

Mes rapports avec Indro Montanelli ont constitué une expérience existentielle, humaine et culturelle unique. C'est pour cette raison, je l'avoue, que j'ai fait tout ce qui était en mon pouvoir pour réussir à inaugurer avant la fin de mon mandat le monument en sa mémoire, la belle statue du sculpteur Vito Tongiani installée à l'entrée des Jardins de via Palestro, qui portaient déjà son nom, à deux pas de l'endroit où il avait été blessé par les Brigades Rouges.

L'amitié de Montanelli m'a profondément marqué et m'a changé: d'un coté par la forte ascendance qu'exerçait sur moi la personnalité de ce très grand journaliste, certainement le plus grand du XXème. siècle en Italie et modèle de vie d' une inégalable sagesse et praticité; de l'autre, si je compare le contexte dans lequel j'agissais quand Indro était encore vivant avec celui de la période suivant sa mort, je m'aperçois du rôle extraordinaire de conseiller et de promo-

teur de mon image et de mes actions qu'il a exercé pendant ces années.

Pas seulement directement, c'est-à-dire à travers ses écrits à mon sujet, mais aussi à travers l'influence morale et intellectuelle qu'il exerçait sur une grande partie de l'opinion publique, du monde de l'information et de la culture et même de la politique et des institutions: une influence de « super directeur », de doyen incontesté de tous les directeurs de journaux.

Il faut alors se demander pourquoi Montanelli avait choisi d'« d'élever », ou mieux d'« adopter » un type comme moi – je tiens à me considérer comme un filleul intellectuel et moral : je me sens autorisé à le faire car j'en ai parlé avec lui qui n'a jamais refusé cette « auto adoption ».

Effectivement pourquoi un mauvais caractère comme Montanelli vous choisit-il expressément? Peut-être avez-vous, vous aussi, mauvais caractère?

C'est possible. Peut-être peut-on mieux comprendre en remontant l'histoire de nos rapports. La première rencontre eut lieu au siège du « Corriere della Sera », rue Solferino, à l'occasion des trois interviews aux trois candidats maires: le maire sortant, Formentini de la Lega Nord[1], Aldo Fumagalli de l'Ulivo[2] et moi-même du centre-droit.

Eh bien, je fus très étonné de son silence. Il m'observait attentivement, on aurait dit qu'il voulait étudier chez moi non seulement ce que je disais mais aussi ce que je pouvais communiquer à travers les mouvements des yeux ou des

[1] Lega Nord (Ligue du Nord), 1989. Parti politique qui rallie les mouvements autonomistes, en particulier en Italie du Nord mais aussi au Centre. L'objectif de la Lega est de constituer un Etat fédéral, de préserver les traditions locales, de redistribuer le pouvoir politique entre les régions du Nord et Rome.

[2] L'Ulivo, 1995. Coalition ralliant plusieurs partis de centre-gauche créée par Romano Prodi; elle eut la majorité parlementaire de 1996 à 2001, et de 2006 à 2008.

sourcils ou à travers les expressions du visage. Ce comportement m'étonnait et, dans une certaine mesure m'embarrassait, car personnellement, je le connaissais comme homme typiquement toscan donc aux mots concis et caustiques mais très efficaces. Au contraire, il me laissa beaucoup parler, vraiment beaucoup.

Quelques questions, quelques petits commentaires mais surtout, il m'écoutait.

Je me rappelle que chacun de nous candidats fut, de façon synthétique et impitoyable, caractérisé par une définition mordante et fulgurante.

Avec Formentini, il le catalogua d'une expression catégorique, une sorte de « Radames, discolpati! (Rhadamès, disculpe-toi!)». « Si vous voulez, après ces quatre premières années, connaître finalement ce Formentini, que vous n'avez encore ni vu ni connu jusqu'à maintenant, élisez-le à nouveau ». En bref, il l'étiqueta un peu comme un bon à rien, un petit bourgeois qui, une fois devenu maire, s'était monté la tête, sans rien construire.

Le portrait était parfait. L'anecdote qui me fut rapportée par une personne présente lors de sa prise de possession de son bureau au Palazzo Marino à peine élu maire, est, à ce propos, amusante et déconcertante. Lorsqu'il s'assit pour la première fois à sa table de premier citoyen de Milan, dans la pièce qui donne sur piazza San Fedele, il s'appuya au dossier, serra fort les poings sur les accoudoirs et dit : » Je me sens comme Pancho Villa ».

Fait significatif : dès qu'il fut assis sur son fauteuil de maire, il ne lui vint à l'esprit que de se comparer à un révolutionnaire populiste mexicain qui a enfin conquis le palais du pouvoir, affichant ainsi un *imprinting,* une disposition, une vision de son rôle complètement différente par exemple de la mienne.

Pourquoi, qu'avez-vous ressenti la première fois que vous vous êtes assis dans ce fauteuil?

Qu'il était terriblement inconfortable et que je ne pourrais pas y travailler. Je me rappelle que ma première impression en m'essayant à mon beau bureau de maire, sur une chaise ancienne du XVIIIème fut un insupportable désagrément. Je pensai : « Il m'est impossible de passer de nombreuses heures tous les jours à parler, à lire, à téléphoner et à signer des montagnes de documents aussi malaisément installé ».

J'en parlai à mon ami Michele Perini, devenu par la suite président de l'Association industrielle lombarde, de la Foire de Milan et du Musée des sciences et des techniques, propriétaire d'une entreprise produisant de l'excellent mobilier de bureau.

Avec sa hâtive gentillesse habituelle et sa promptitude typiquement milanaise, Michele me fit immédiatement livrer un fauteuil ergonomique, sans aucun doute moins noble et chargé d'histoire que celui qui accompagnait à l'origine le bureau du maire de Milan mais infiniment plus commode et fonctionnel et sur lequel on pouvait travailler des heures durant sans avoir mal au dos.

Naturellement, cette chose qui me paraissait très personnelle, pratique et franchement sans grande importance, surtout du point de vue politique, fut tout de suite objet de polémique de la part de la minorité au sein du Conseil municipal et je compris ainsi, aussitôt, quel genre d'opposition elle entendait mettre en œuvre.

Basilio Rizzo, le conseiller peut-être le plus férocement acharné et vainement moraliste et redresseur de torts, provenant de l'extrême gauche de mai 68, présenta une note interrogative pour savoir si ce fauteuil avait été acheté avec l'argent de la Mairie, éventualité qui représentait bien évidemment pour lui un gaspillage.

Je suis convaincu, aujourd'hui encore, qu'il ne s'agissait certainement pas de dissipation d'argent public, étant don-

né que les citoyens de Milan m'avaient élu pour passer de nombreuses heures par jour assis à ce bureau. Je n'eus de toute façon aucune difficulté à démontrer, facture gratuite et bulletin de livraison à la main, que je l'avais reçu en cadeau.

A mon avis, cette « violence révolutionnaire » commise avec les instruments du débat politique et à coups de notifications, n'est pas très différente de celle que Rizzo et ses camarades pratiquaient une trentaine d'années auparavant, quand, avec quelques cheveux en plus et un peu de ventre en moins, ils agissaient avec une intolérance même physique à l'égard de ceux qui avaient des idées différentes des leurs. Les assassins de Sergio Ramelli appartenaient à Avant Garde Ouvrière et sortaient de la faculté de Physique et cet homme était un représentant de cette organisation.

Au fond, leur moralisme d'aujourd'hui, ce doigt détracteur constamment levé et criant « au voleur », si on le met en relation avec la violence prêchée et pratiquée en mai 68 rappelle beaucoup la « moralité » sanguinaire des Jacobins, des Gardes Rouges de Mao ou de Pol Pot.

Mais nous étions en train de parler de Montanelli.

C'est vrai, revenons à Montanelli. Même Fumagalli, le candidat du centre gauche ne lui avait pas beaucoup plu. Il le définissait comme quelqu'un qui se sent le « premier de la classe »; il ne lui était pas sympathique car il le considérait présomptueux, une personne qui se serait de toute façon attachée au pouvoir, au prestige, je ne sais pas si par ambition ou par égocentrisme.

Je ne suis pas à même de dire laquelle de ces deux motivations est la plus dangereuse, mais les deux détournent certainement de la seule vraie raison pour laquelle on accepte certaines charges et on court certains risques, c'est-à-dire celle d'être investi, qu'on le veuille ou non, de la responsabilité de s'engager dans l'intérêt de la collectivité.

Et encore une fois, je suis en accord avec Montanelli: tandis que l'ambition personnelle porte à penser surtout, sinon exclusivement, à soi-même et à son propre succès – une motivation donc uniquement égocentrique mais qui peut produire quelque chose de bon – la seule pression de la vanité, au contraire, est pour le moins inutile et ne peut pas suffire pour arriver au même résultat. Je peux le dire en connaissance de cause, pour l'avoir fait toutes ces dernières années, ayant vécu les responsabilités, les fatigues et les affres que ce travail comporte. Et combien de craintes de se tromper, de ne pas faire le bon choix, même si on est de bonne foi et honnête.

Et vous, vous êtes honnête?

Oui, franchement, je le suis. Je ne le dis pas par présomption ou orgueil. Ce n'est pas comme dire qu'on est intelligent ou beau ou plein de charme; certainement, moi, je ne pourrais pas le dire. Non, l'honnêteté n'est pas un don de la nature à afficher ou à masquer avec des simagrées mais un acte volontaire précis, un choix de chaque instant. C'est donc un comportement lucide dont on a pleine conscience.

En bref, chacun sait s'il est honnête quoi qu'il arrive; de même que le malhonnête au fond de son âme, et peut-être pas si au fond, sait qu'il l'est.

Renato Vallanzasca[3] lui-même, le bandit milanais le plus célèbre dans les années Soixante-dix, soutient, en parlant de lui-même, que le délinquant sait très bien qu'il l'est et que personne ne le contraint. C'est pour cette raison que « le beau René », comme l'appelaient les chroniqueurs de l'époque, a toujours repoussé avec agacement et sarcasme

[3] Renato Vallanzasca (1950). Son parcours criminel commença dès l'âge de huit ans avec un emprisonnement, suivi d'une carrière turbulente à la tête de la *Banda della Comasina*, ponctuée de plusieurs homicides. Son physique, auquel de nombreuses femmes ne furent pas insensibles, lui ont valu le surnom du « Bel René ».

toute forme de justification ou autre excuse de type sociologique ou psychologique. Je me rappelle que lorsqu'un journaliste lui demanda s'il se considérait une victime de la société, il répondit avec impertinence et mépris: « Ne disons pas de conneries! ».

Il n'en reste pas moins que l'honnêteté ne suffit pas : pour en revenir à Montanelli, Fumagalli – personne certainement très honnête – ne lui plaisait pas parce qu'il le tenait pour un fanfaron vaniteux, plus attaché aux aspects extérieurs qu'à la responsabilité substantielle; il lui semblait qu'il voulait apparaître comme solide, intelligent et capable plutôt que tout simplement faisant bien son travail. Cela ne plaisait pas à Indro: c'était un peu, une sorte de question de bon goût, parce qu'il préférait la modération à l'égard de la vie, un peu à cause de sa rigueur calviniste.

Il ne restait donc plus que vous à soutenir.

Effectivement, à la fin des interviews, il conclut que, des trois candidats, je lui semblais le moins intéressé à être maire. Il observait que je m'étais rendu via Solferino avec humilité, avec modestie, avec même une certaine sujétion respectueuse quand j'étais entré au siège du journal italien le plus prestigieux, et avec un certain embarras lié à la nécessité de m'afficher et de me raconter.

« Je pense » dit-il en gros « que si Albertini est élu » (il avait donc déjà fait son choix et même sa prévision) « les milanais le trouveront assurément à son bureau en train de travailler sérieusement et avec détermination et toujours prêt à le laisser car au fond il n'avait jamais désiré y arriver et qu'avant même de s'y installer, il avait compris que ce siège était pour lui trop inconfortable pour qu'il puisse s'y attacher ».

Puis, il fit une comparaison qui m'enthousiasme encore et, dans ce cas, je l'avoue, je suis moi aussi un peu narcissique. « Des trois «chevaux» qui courent pour le palazzo

Marino » écrivit-il, « à première vue, Albertini me semble Ribot que personne n'aurait retenu victorieux, n'ayant pas l'allure d'un galopeur de grande classe; lorsqu'on l'accompagnait au paddock pour être montré au public applaudissant et qu'il tournait avec les autres chevaux, on voyait avec évidence qu'il était agacé de toutes ces acclamations et de toute cette attention. Ribot paraissait presque indolent et il manifestait une certaine irritation à l'occasion de cette exhibition. Puis, il descendait sur la piste, courait à sa façon, et gagnait de trois longueurs d'avance; il sortait alors encore plus nerveux qu'avant sous les ovations de la foule.

Eh bien, je suis encore très fier de cette comparaison hippique, d'avoir été surnommé Ribot, le plus grand cheval de course italien de tous les temps. Pendant la campagne électorale pour mon second mandat, en avril 2001, quelques mois avant sa mort, il m'écrivit une épitaphe « du vivant » (nous nous amusions souvent entre nous sur le nom de celui des deux qui aurait écrit l'épitaphe de l'autre et alors, pour être sûr de réussir à le faire, il m'en écrivit une, justement, encore de mon vivant) dans laquelle on retrouve une description de ma façon de travailler et de mon caractère faisant souvent allusion à la comparaison avec Ribot.

D'ailleurs, dans les semaines préélectorales, il écrivit souvent que, bien que ne votant pas pour le mouvement « Casa delle Libertà », il aurait voté pour moi comme maire et il invitait expressément ses lecteurs à faire de même.

En fin de compte, le sens de l'évaluation de Montanelli exprimée clairement dans ses interview et dans ses encarts (les « Stanze »[4]) était: cet Albertini qui ne veut pas se raconter, qui ne participe pas aux émissions de télé et qui, pour cette raison est critiqué et peut-être même ne plait pas, porte

[4] La « Stanza » di Montanelli a été, pendant plusieurs années, une rubrique du "Corriere della Sera" dans laquelle le journaliste dialoguait avec ses lecteurs sur des thèmes d'actualité.

en lui la valeur de l'honnêteté et surtout d'avoir agi avec honnêteté, car c'est assez facile d'être honnête sans rien faire, mais beaucoup plus difficile d'être avec honnêteté un maire qui agit.

Mais, en bref, pourquoi Montanelli vous faisait-il autant confiance? D'accord, il appréciait votre caractère et votre attitude à l'égard de la situation électorale. Très bien: il croyait dans votre honnêteté. Mais cela était-il suffisant à s'engager et à s'exposer autant pour vous? Vous êtes – vous jamais posé la question?

Bien sur que je me le suis demandé. Indro s'est beaucoup dépensé pour moi, il m'a défendu dans mes batailles les plus dures et aléatoires, il s'est affiché, il s'est compromis dans les moments les plus difficiles. Au cours de la longue partie de bras de fer avec la police municipale, par exemple, il a écrit des mots très sévères qui lui ont valu quelques cinq cents querelles de la part des flics. Pourquoi le faisait-il? Je me le suis souvent demandé jusqu'au jour où je me suis décidé à faire la chose la plus simple et la plus difficile: le lui demander.

A ce point-là, nous nous tutoyions et notre rapport était donc plus profond. En effet, nous avons continué à nous vouvoyer pendant longtemps: moi-même je n'aurais jamais osé penser pouvoir passer, de mon initiative personnelle, à une locution plus familière. Encore moins le lui demander. Je m'adressais à lui en l'appelant « directeur » et toujours en le vouvoyant. C'est lui qui, un jour, à l'occasion d'un de nos déjeuners chez moi ou chez lui, (il ne voulut jamais venir au palazzo Marino) me demanda de le tutoyer: « Il est bien temps que nous arrêtions avec ce *vous* et que nous passions au *tu* ». L'émotion m'empêcha presque de répondre et de le remercier.

Mais vous étiez en train de me raconter quand vous avez demandé à Montanelli pourquoi il s'était autant investi dans votre soutien.

Un jour, je me décidai à lui demander « Indro, les choses que tu écris, tu ne les as ni dites ni écrites à propos de De Gasperi, et, de toute façon, tu ne les as dites ou écrites que de personnes mortes. Je suis encore vivant et tu m'accordes une confiance illimitée; tu me définis honnête, capable et déterminé, tu reconnais ma rigueur morale, tu me soutiens sans condition dans les conflits les plus difficiles, dans les luttes contre les corporations…».

Il ne me laissa pas le temps de finir: « Le cerveau peut se tromper, les bouts des doigts jamais ». Il entendait qu'il faut se fier à la sensibilité « épidermique », aux sensations de la peau, et, sans doute ses bouts de doigt parlaient de moi en bien, ceux-là mêmes avec lesquels il écrivait ses articles tapant sur les touches de son Olivetti Lettera 22, sa machine à écrire historique dont j'ai hérité et que je conserve dans une vitrine dans mon bureau au-dessous de sa photo, comme une relique sur un petit autel.

Ses « bouts de doigts » lui parlaient d'un homme détaché du pouvoir, qui ne serait pas laissé écraser par ces mécanismes, et ces comportements psychologiques qui naissent inévitablement chez les personnes qui à l'improviste accèdent à des honneurs et à des responsabilités inattendus après avoir été arrachées à leur univers connu, à leur milieu naturel (même si petit-bourgeois comme dans le cas de Formentini qui donnait l'impression de s'être monté la tête).

Montanelli aimait l'idée que j'aie ma lettre de démission toujours prête dans le tiroir, signe de mon détachement du pouvoir comme une fin en soi mais en même temps de mon attachement aux institutions: je m'en vais à la suite d'un coup de tête ou parce que j'ai très mauvais caractère ou parce que je suis cyclothymique, parce qu'il pleut ou que je

suis déprimé... Non, je m'en vais parce que la majorité ne respecte pas le pacte électoral. C'était la raison pour laquelle j'étais toujours prêt à utiliser cette lettre de démissions qui plaisait tant à Montanelli.

Dans sa dernière chronique (« Stanza ») écrit sur ce thème, en avril 2001, trois mois avant sa mort, il me dédia ce que je considère comme une épitaphe à un vivant: « Cet homme à l'apparente soumission, humble même, qui ne hausserait jamais la voix et ne taperait jamais son poing sur la table, d'une candeur presque enfantine – vous vous rappelez lorsqu'il défila en sous-vêtement pour Valentino? – est en réalité un dur qui se casse mais ni ne se plie, ni ne se donne ».

Et la méthode de la lettre de démission dans le tiroir fonctionne?

Ce n'est certainement pas une méthode pour gouverner ou pour tenir sous contrôle une éventuelle majorité querelleuse et récalcitrante. C'est tout simplement une façon d'interpréter son propre rôle institutionnel, de mettre une limite, une barrière préventive aux inévitables compromis.

Malgré tout, effectivement, pendant les quatre années de mon premier mandat, j'ai gouverné avec des conseillers municipaux qui étaient des petits soldats, loyaux et très disciplinés en tout, à partir des nominations au sein des collectivités et des entreprises municipalisées, nominations qui sont habituellement gérées par des partis et qui déchaînent des appétits et des luttes furibondes à l'intérieur des majorités.

En ce qui me concerne, au contraire, j'ai pu faire ces nominations avec des critères rigoureusement managériaux, même, je tiens à le rappeler, avec l'aide de Berlusconi. Et les résultats de cette méthode, de ce choix, modifièrent complètement la scène, nous permettant de porter rapidement en positif, dès les bilans de 1998, toutes, je le répète toutes, les sociétés municipalisées, pour la première fois dans l'his-

toire de Milan. Pendant le second mandat, au contraire, les choses ont été un peu différentes: le rapport avec la majorité n'a pas toujours été fluide et aisé. Mais, d'un autre coté, le cadre général était différent de même que toute la situation politique nationale et locale. En bref, Indro appréciait que je réponde aux institutions et pas aux partis.

Il appréciait aussi cette forme de candeur qui me caractérise, cette ingénuité politique qui peut aussi être confondue avec un style voulu, une habitude ou une coquetterie mais qui est au contraire essentiellement authentique, presque « naïf » dans le sens où chacun est ce qu'il est et ne réussit pas à faire semblant pendant longtemps d'être autre chose. Montanelli écrivit que, heureusement, je n'étais pas devenu « clever », en anglais « un malin ».

D'ailleurs, un des premiers conseils que me donna Berlusconi fut: « Essaie d'être toi-même, au risque de faire des gaffes, car, de cette façon, tu es sincère, la sincérité se voit, se perçoit, et cela donne de la valeur et de l'efficacité à ce que tu dis et à ce que tu fais ».

Vous avez suivi ce conseil?

Sans aucune difficulté, car je n'aurais pas réussi à apparaître différent de ce que je suis. En effet, pour convaincre, il faut être convaincu, mais il existe des personnes qui savent mentir, même si c'est dans une bonne intention. Personnellement, je n'en suis pas capable, je ne peux même pas essayer même si quelquefois, un petit mensonge pourrait être commode. Ce n'est pas par choix que je suis sincère, mais par incapacité absolue de mentir. Or, dans ces termes, ce n'est pas obligatoirement un avantage, une vertu. Surtout en politique.

Mais je crois que Indro voyait en cela aussi un message de type, disons, politique: la valeur de l'honnêteté et la régularité administrative, après le massacre de Tangentopoli, après les ennuis de la Lega, après tant de situations conflictuelles.

Regardez cette coupure de journal que je j'ai toujours avec moi depuis 1997: c'est un sondage publié dans la rubrique du « Corriere della Sera », « La ville demande », à la veille des élections qui m'ont conduit au palazzo Marino. « Quel est à votre avis la caractéristique que doit avoir le futur maire de Milan? ». Les réponses: « Je ne sais pas » 1%; « Expérience dans le domaine politique » 1,1%; « Simplicité »: 1,6%; « Ascendant, charisme »: 1% etc., en remontant de bas en haut: « Détermination »: 7,2%; « Enthousiasme et envie d'agir »: 10%; « Sérieux »: 13,4%; « Capacité de management »: 14,3%; « Réalisme »: 18,6%... et enfin « Honnêteté »: 31,8%.

Voilà pourquoi j'ai été élu. Et voilà pourquoi j'ai été réélu: 317.000 voix au premier tour la première fois (et je dus aller au ballottage) et 497.000 la deuxième fois, élu directement au premier tour, après que les milanais m'aient « testé » pendant quatre ans. Mais il est aussi très intéressant de noter que les voix reçues par la coalition qui me soutenait dans la seconde élection furent seulement 354.000. En d'autres termes, selon les calculs d'un sérieux spécialiste des flux électoraux, Stefano Draghi, homme de gauche, grâce à la possibilité du vote disjoint – c'est-à-dire de pouvoir voter pour le candidat maire de la coalition et pour la liste d'une autre coalition – environ 120.000 milanais, près d'un tiers de mes électeurs, pour le vote de liste avaient choisi la gauche.

En bref, il s'agissait d'un consensus en grande partie personnel et d'une récompense pour le travail effectué au cours des quatre premières années. Exactement comme le disait Montanelli.

Mais votre rapport avec ce grand journaliste et grand ami n'a jamais connu de moments de crise? Au fond cela arrive dans toutes les amitiés.

Il en fut de même pour nous. Un premier épisode, sinon

de crise au mois de désaccord entre Montanelli et moi, fut quand, bien qu'ancien président du patronat de l'industrie métallurgique et mécanique (Federrmeccanica), le plus important syndicat des industriels, je devins presque représentant syndical des maires et des administrateurs locaux pour lancer une initiative qui visait à porter leur rétribution à un niveau digne et acceptable.

A l'époque de ma première élection le salaire du maire de Milan, ce qu'on appelle la compensation de la charge, ne couvrait même pas le remboursement des frais: elle n'arrivait pas à quatre millions de lires bruts.

Une rétribution dérisoire pour le chef d'un consortium comprenant quarante mille salariés comme la Mairie de Milan avec les sociétés municipalisées et les sous-traitants. Essayez de penser à ce que gagne le président d'une grande société de quarante mille salariés, sans parler du monde bancaire.

Eh bien, lorsque je pris cette initiative, Montanelli écrivit un article (« Stanza ») dans lequel il me dit pratiquement: « D'accord, Albertini, je partage absolument tes idées sur ce point: il est tout à fait inapproprié que le maire d'une métropole gagne moins qu'un cuisinier, avec tout mon respect pour les cuisiniers et leur grand professionnalisme. Mais, j'ai juste une observation à te faire: il me semble discutable et peu élégant que toi qui es maire tu prennes cette initiative en faveur des maires, de la catégorie à laquelle tu appartiens en ce moment. Une initiative dont tu percevras les résultats ».

Je lui répondis que justement pour éviter d'être accusé d'avoir fait tout ça dans mon intérêt personnel, alors qu'il s'agissait d'un problème objectif et sérieux, je m'engageais à verser en œuvres philanthropiques l'augmentation que j'aurais obtenue au cours de ce mandat (1997-2001). En publiant ma lettre, Montanelli répondit qu'à ce point il n'avait plus rien à objecter. Mais il me sembla froid, peu convaincu. Il attendait de voir.

Les années passent et tout le monde oublie naturellement ses critiques et ma promesse; la loi dont j'avais été un des principaux promoteurs arrive finalement; les émoluments des administrateurs locaux sont multipliés par deux. Je tiens ma promesse à Indro et je verse ces augmentations obtenues en œuvres de charité, comme je l'expliquerai plus loin.

Désormais personne ne se rappelle le sens de mon comportement, même pas mes collaborateurs, auxquels j'avais demandé de me préparer une lettre ouverte à Montanelli pour rendre compte de la fidélité à ma promesse, en y joignant les reçus que je m'étais procurés aussi pour obtenir les remboursements fiscaux correspondants.

Je lui écrivis donc: « Tu te rappelles, cher Indro...? », ajoutant diligemment un schéma récapitulatif de tous les comptes et les reçus.

Il me répondit, comme d'habitude, dans les pages du « Corriere », disant en substance que, finalement, parmi tous ceux qui inventent des histoires, racontent des bobards, oublient ou s'en tirent avec un bon mot, cet Albertini est quelqu'un qui tient sa parole: « Je ne m'étais pas trompé: c'est un «antipathique» ». D'ailleurs effectivement, il avait déjà dit cela plusieurs fois: « J'ai choisi Albertini parce qu'il est antipathique », c'est quelqu'un qui va contre le sentiment commun de profiter et d'embobiner, contre le modèle de l'« enjôleur », de la personne qui veut plaire à tout le monde à tout prix car elle se préoccupe uniquement du consensus et non de l'intérêt collectif, une personne qui dit une chose et puis en fait une autre dans son intérêt personnel.

Est-ce que je peux vous demander en faveur à quelle œuvre de charité fut fait le don de l'augmentation de vos émoluments? En bref, comment vous êtes-vous acquitté de votre engagement?

Pour le raconter, je dois évoquer un très affligeant cas humain, une des expériences qui m'ont le plus bouleversé: la

terrible histoire d'un suicidé dont bien sur je ne dirai pas le nom, qui choisit de m'écrire avant de mettre fin à ses jours.

C'est un cas qui contient un ensemble de valeurs et de symboles, de sentiments et d'émotions mais aussi une forte signification politique, au sens le plus haut et le plus noble de ce terme, c'est-à-dire le profond respect et la confiance qu'un citoyen, dans un moment aussi tragique, démontre pour les institutions.

Ce monsieur, cet homme désespéré, en effet, ne me connaissait pas personnellement, mais j'étais le maire de Milan, de sa ville, et je lui avais donné l'impression d'être une personne correcte et honnête, à laquelle il pouvait se fier et s'adresser, peut-être aussi grâce à l'accréditation reçue à travers la dignité morale de Montanelli et d'autres.

De toute façon, au moment où il décide de se suicider, cet homme pense à sa femme et à un inconnu, projection évidente de son besoin de citoyen, d'individu social. Il s'adresse à moi avant tout pour me raconter, avec la sincérité qu'on peut avoir dans certains moments extrêmes, sa malheureuse histoire et aussi pour me recommander sa famille, qui restait endettée et sans aucune source de revenu.

La promesse à Indro me permit, donc, aussi de répondre aux ultimes requêtes d'un milanais désespéré qui avait manifesté sa confiance en moi, son maire.

Cela ne me semble pas un exemple de véritable crise de votre amitié avec Montanelli. N'y a-t-il pas eu des moments plus difficiles?

Le moment peut-être le plus délicat, le plus critique de mon entente avec Indro fut quand, à la veille des élections de 2001, se posa le problème de l'entrée de la Ligue (Lega) dans la majorité, laquelle Ligue, pendant le premier mandat, avait été dans l'opposition. Je voulais me présenter au suf-

frage sans le parti de Bossi[5], et, éventuellement, par la suite, l'adjoindre à la majorité. Berlusconi, au contraire, pensant aux alliances possibles pour les élections politiques, voulait, depuis le début, que la Ligue fasse partie de la coalition, déjà pour les élections municipales de Milan. Ce fut pour moi une situation très tourmentée et après une longue et profonde réflexion, je choisis de faire alliance avec la Casa delle Libertà.

Sur ce point, Montanelli, qui comptait sur mon inflexibilité, se montra intensément déçu de mon choix. Pour me le faire savoir, il écrivit des choses qui me peinèrent beaucoup.

D'ailleurs Indro ne m'a jamais considéré comme un représentant de la Casa delle Libertà. A son avis, comme il l'écrivit dans un de ces éditoriaux (« Stanza »), je pouvais être candidat et de la droite et de la gauche. Car il est vrai – expliqua-t-il – que le nom d'Albertini apparaît sur les affiches et sur les bulletins de vote du centre-droit, mais la droiture morale, l'intégrité, l'honnêteté et la rigueur en font un bon candidat aussi pour l'autre coté, presque un candidat œcuménique. Il avait écrit qu'il avait même invité « quelques-uns de ses amis du centre gauche à voter eux aussi pour Albertini, de façon à rendre encore plus évidente et incontestable, son indépendance par rapport aux jeux des partis ».

Il s'attendait donc à ce que je « désobéisse » à Berlusconi. Or, pour moi, comme nous le verrons peut-être plus loin, l'alternative n'était pas aussi tranchée: oui/non. La situation était plus compliquée. Et je pense que Indro le savait aussi mais que ce qui l'intéressait surtout c'était un geste de rébellion et d'orgueil de ma part, peut-être pour ne pas démentir l'image qu'il avait de moi et qu'il avait décrite à ses lecteurs.

D'ailleurs, Montanelli était aussi convaincu que l'électorat de centre-droit était victime d'une sorte de fascination pour Berlusconi et en surévaluait énormément les capacités

[5] Umberto Bossi (1941). Chef fondateur du parti de la Ligue du Nord (Lega Nord).

et qu'il aurait suffi de le laisser gouverner pour en guérir: « Laissez les italiens l'expérimenter au gouvernement, quand ils l'auront connu, quand ils l'auront vu à l'œuvre, ils seront immunisés à jamais ».

Comme nous le savons, au contraire, les choses ne sont pas allées exactement dans ce sens :le phénomène Berlusconi, si on veut l'appeler ainsi, est beaucoup plus complexe et un électorat qu'on dit « modéré » existe aussi indépendamment de ce phénomène.

Le fait est que le jugement d'Indro était très influencé par des affaires personnelles concernant surtout l'histoire du « Il Giornale [6] ». Mais nous reviendrons sans doute plus loin sur les raisons pour lesquelles les rapports entre Montanelli et Berlusconi, qui avaient été excellents pendant longtemps, se gâchèrent.

[6] *Il Giornale*. Quotidien de Milan fondé en 1974 par Indro Montanelli qui en a été le rédacteur en chef pendant vingt ans, appartenant actuellement à la famille Berlusconi.

3
La ville interrogée

Mais peut-être le fond du problème se trouve-t-il justement ici: ce comportement de Montanelli à propos de vos choix concernant la participation de la Ligue Nord à la coalition était une façon d'expliquer une contradiction apparente entre l'estime qu'il avait pour vous, maire de centre droite et son hostilité à l'égard de Berlusconi.

C'est possible, mais Montanelli avait le goût des paradoxes, il aimait rompre les rangs, contredire les règles, ce qui est typique des caractères anarchisant; on pourrait même dire qu'il avait une personnalité anarchique.

Mais, pour en revenir à notre seul désaccord je crois, le cas de l'entrée contestée de la Ligue dans la majorité se manifesta, ou plutôt fut ouvert par moi-même publiquement, à travers la catégorique contrariété montrée à l'occasion de mon intervention conclusive aux « Etats généraux de la ville de Milan » convoqués en janvier 2001, cette vaste conférence-assemblée pour faire le bilan des quatre premières années et préparer le second mandat.

D'ailleurs, j'en profite pour ouvrir une brève parenthèse pour parler de cette circonstance que je considère très importante et significatife pour décrire mon expérience de maire à Milan.

Nous avons convoqué pour la première fois les Etats généraux de la ville de Milan en 1998, du 11 au 13 juin, donc quatorze mois après ma première élection. L'intention déclarée était d'obtenir de la part de toutes les forces actives de la ville des indications et des adresses pour le développement de mon mandat et pour le travail des adjoints.

Je rencontrai dès cette première fois des résistances de la part de quelque adjoint et de quelques-uns de mes collaborateurs: ils craignaient, de manière tout à fait compréhensible, une instrumentalisation de cette affaire; qu'il s'agisse d'une occasion en or servie gratuitement sur un plat à l'opposition pour nous attaquer. Ces résistances furent beaucoup plus fortes lorsque je proposai de convoquer les Etats généraux pour la deuxième fois, en 2001, à l'échéance de mon premier mandat.

Si, en 1998, c'était pour certains une forma d'« automutilation politique », en 2001 certains parlèrent même de « tafazzismo » (masochisme), évoquant le fameux gag télévisé, alors très à la mode, de Aldo, Giovanni et Giacomo, le gag du « Tafazzi » qui se frappe le bas ventre à coups de bouteille.

Et au contraire, si mes souvenirs sont bons, il n'en fut pas ainsi; vous n'êtes pas passé pour un « Tafazzi».

Effectivement, vos souvenirs sont exacts, les choses se passèrent très bien. Cette sorte d'assemblée avait d'ailleurs été très bien préparée, précédée de deux séminaires à huis clos du Conseil municipal et de la majorité à Luino et à Chiaravalle. C'était surtout un fait sans précédent, un événement extraordinaire qui non seulement suscita la curiosité des citadins mais aussi les fit participer, intéressa les média et désorienta l'opposition : celle, institutionnelle, des partis politiques et celle, sournoise, de la presse hostile . Ce fut un grand succès médiatique et politique.

Les personnages les plus influents des institutions, de la politique, de la culture, de l'Eglise, de l'université, du monde des entreprises, de la finance, y participèrent: de Berlusconi, alors chef de l'opposition, à Prodi, alors président du Conseil, du cardinal Martini, qui ouvrit les travaux au Piccolo Teatro de largo Greppi, à Cesare Romiti, de Alberto Arbasino à Vittorio Messori, de Marco Tronchetti Provera à Indro Montanelli, de Gianfranco Ravasi à Adriano De Maio[1], en citant ces noms au hasard.

Et puis les directeurs des principaux journaux, les maires d'autres grandes villes italiennes et étrangères et ceux de l'hinterland, les représentants diplomatiques, les associations les plus significatives et beaucoup d'autres encore.

Pour la manifestation d'ouverture arrivèrent plus de 6000 demandes pour 900 places disponibles. Au cours des trois journées passèrent 7500 citadins.

Ce fut un succès, si vous me le permettez, mérité: vu que, à travers cet événement, nous donnions un signal évident de notre diversité, du modèle d'administration que nous entendions adopter. Nous avions donc fait participer non seulement les institutions, les forces productrices et les grandes personnalités invitées à exprimer leurs idées, mais aussi les citadins, en nous ouvrant au dialogue, en nous exposant à la ville.

Et quelle fut la réponse de l'opinion publique milanaise?

Dans son intervention, le célèbre spécialiste de sondages Renato Mannheimer déclara littéralement qu'à ce moment-là, je jouissais d'« une popularité incroyable », qui avait cependant la contre-indication de susciter « d'incroyables attentes ». Je répondis que je relevais le défi.

---

[1] Adriano De Maio (1941). Ingénieur, professeur au Polytechnique de Milan et à l'université LUISS; il s'occupe, pour la région Lombardie, de Recherche et d'Innovation.

D'ailleurs vous ne pouviez pas faire différemment.

De toute façon, même si ce n'était plus une nouveauté, les Etats généraux de 2001 furent un événement beaucoup plus important et absorbant que ceux de 1998 et ils connurent un retentissement médiatique extraordinaire. Cela est dû aussi au fait, à mon avis très significatif et innovateur, qu'ils furent préparés par un grand sondage populaire: à travers l'envoi aux 1.106.160 milanais majeurs, d'un questionnaire détaillé. En vingt-trois questions, nous demandions ouvertement aux citadins de collaborer, en exprimant un jugement sur notre travail.

Le questionnaire laissait d'autre part la place pour exposer des propositions, des idées ou des critiques personnelles, indépendamment des questions posées.

La plupart des adjoints ainsi que des conseillers de la majorité contestèrent très durement le choix méthodologique de la manifestation. C'est justement sur ce point de la méthode qu'il y eut une forte opposition qui m'attira aussi cette critique sarcastique de « tafazzismo ». On craignait des réponses purement négatives et hostiles: « Seuls ceux qui ne sont pas d'accord répondront, ceux qui sont a priori à l'opposition » me disait-on.

Ce fut donc différent de 1998, car, à présent, le désaccord de certains de mes collaborateurs fut évident, souvent agressif, et frôla la rupture. Mais, à la fin, cette fois encore, je l'emportai et je démontrai par les faits que j'avais raison d'insister. A mon avis, il était indispensable d'établir aussi un contact avec les citadins qui ne m'avaient pas voté, tenter de toute façon un dialogue, chercher un parcours commun vers des objectifs partagés ou du moins qui puissent être discutés, sur lesquels traiter pour arriver en tout cas à une décision.

Le sondage donna effectivement des résultats qui allaient au-delà de toute attente: et par la quantité stupéfiante des réponses – presque deux cent mille tandis que les experts

les plus préparés de l' agence désignée, avaient supposé un maximum de vingt-trente mille, un dixième – et par les jugements très flatteurs vraiment au-delà de tout espoir.

Cette énorme masse de papier qui représentait la volonté bien connue des milanais de participer à la vie publique, même indépendamment des formations politiques, se matérialisa à l'occasion des Etats généraux sous la forme d'un grand cube de plexiglas de deux mètres de coté exposé à l'entrée comme une sorte de totem des requêtes des citadins.

En plus, environ mille cinq cents coups de téléphone arrivèrent à un call-center créé exprès, ainsi qu'à peu près mille mails: il s'agissait de propositions, de conseils et aussi bien sur de critiques et de plaintes.

Mais cette masse de réponses démontrait surtout que lorsqu'on stimule, on déclenche la participation, les citadins répondent au-delà de toute attente et à la barbe d'un certain cynisme et je-m'en-fichisme.

Mais que répondaient-ils, que demandaient-ils? Donnez-moi quelques exemples.

Tout le monde donnait l'impression d'être de toute façon très satisfait et même étonné d'avoir été tenu en considération par le maire, figure qui à Milan a toujours été une référence de la vie civile, même pour les questions nationales. Une personne exerçant une profession libérale envoya un mail très détaillé contenant plusieurs idées critiques mais commença en remerciant du questionnaire et ajouta: « Pour la première fois je me sens un citadin milanais ». Beaucoup ont expliqué qu'ils avaient voulu répondre tout de suite à une initiative inédite – et ce l'était vraiment – et très valorisante et parlaient avec emphase de la méthode de communication entre les citadins et le maire, d'autant plus que ce dernier acceptait le risque d'être critiqué. Mais ces derniers, à y regarder de plus près, applaudissaient surtout à l'aspect

le plus démagogique et le moins fonctionnel de l'opération.

Et puis, en choisissant au hasard: Monsieur Claudio M. remercie « de la disponibilité à accepter des questions de la part du citadin commun ». Monsieur Angelo A.: « Je tiens à vous avouer, cher monsieur le maire, que, bien que plutôt de gauche, ma femme et moi, nous voterons pour vous aux prochaines élections parce que ce qui compte, ce sont les faits et les personnes, pas les drapeaux ». Federico P.: « C'est une bonne façon de faire sentir au citadin que les institutions lui sont proches ». Andrea S.: « Vous avez démontré que vous êtes un bon administrateur et pas un habile homme politique... Si vous me le permettez, nous sommes en train de construire quelque chose de grand et de beau. Je suis fier d'être milanais ». Marco V.: « Pour la première fois, j'ai confiance dans l'avenir de Milan ». Patrizia R.: « Je vous écris impulsivement pour vous remercier d'avoir redonné dignité à ce qui est public... Vous êtes un des nôtres ». Rosanna C.: « Beaucoup de choses, en ville, grâce à vous, ont été améliorées ». Etc...

Mais vous n'allez pas me raconter que vous avez reçu uniquement des messages de consentement. Certains ont sans aucun doute profité de l'occasion pour exprimer leur désaccord.

Naturellement. Mais, je vous assure, une nette minorité. Peut-être parce que pour beaucoup, la valeur positive de l'initiative, de la décision de le interpeller, était supérieure.

D'autre part, même les réponses au questionnaire, réponses à des questions de fond, étaient largement favorables au travail accompli pendant mon premier mandat. Je cite, à titre d'exemple, uniquement les réponses à la première question, celle de caractère plus général et qui, dans un certain sens résume toutes les autres: « Par rapport à il y a quatre ans, à votre avis, la ville de Milan est... ». Mieux: 69,1%. Pire: 13,3%. Inchangée: 17,6%. Les autres réponses étaient

toutes essentiellement conformes à celles-ci. Un jugement qu'on ne peut pas se limiter à dire flatteur sans tomber dans l'hypocrisie de la fausse modestie.

Donc, par cette initiative, nous faisions participer directement tous les citadins à l'évaluation de notre activité administrative et de la situation de la ville. Nous leur demandions de manifester ce qu'ils pensaient de Milan et de le faire de façon détaillée: pas seulement en cochant « oui » ou « non », mais nous laissions aussi un espace pour des considérations personnelles absolument libres. Tout le monde utilisa profusément cette possibilité, écrivant même en dehors des lignes, dans les marges, sur les bords des feuilles, dans tous les espaces disponibles.

Par cette initiative, nous déclarions ouvertement et concrètement que notre politique n'était pas celle des appareils, des lobbies, des salons, des groupements d'intérêt et des factions mais la politique des citadins.

Et cela, pas dans un sens vainement rhétorique mais en termes pratiques, en leur posant des questions précises et en tenant compte de leurs réponses. C'était un moment pour demander une évaluation de notre travail mais aussi pour s'engager publiquement sur des objectifs et sur des programmes.

Nous avions choisi une forme, un modèle le plus transparent possible et visible, pour réaliser une politique des citadins.

4
La Ligue et moi

Nous en sommes arrivés là en parlant de vos rapports avec Montanelli qui s'étaient détériorés à l'occasion de l'entrée de la Ligue dans la majorité de palazzo Marino.

Comme je vous le disais, tandis que le système des alliances constitué par Berlusconi à la vue des élections politiques de 2001 prévoyait une entente avec Bossi, j'insistais au contraire dans ma volonté de me présenter aux élections sans la Ligue, la laissant hors de mes alliances, quitte éventuellement à la coopter plus tard, après le vote, en l'intégrant dans le Conseil municipal et en l'agrégeant à la majorité de ce Conseil qui s'était formée de toute façon sans le Carrocccio.

Il est évident que votre objectif était de ne pas dépendre des voix de la Ligue pour ne pas devoir subir de chantage.

Effectivement. Voilà ce que je dis, entre autre, dans ma conclusion des Etats généraux de 2001, en m'adressant directement et publiquement à Berlusconi qui était présent pour la clôture des travaux: « Je dois enfin faire une remarque en liaison avec ce que j'avais déclaré, il y a quatre ans, aux électeurs. Par esprit de service, j'avais demandé leur vote aux milanais pour réaliser un programme. Aujourd'hui,

mon éventuelle nouvelle candidature ne pourrait que repartir de ce même programme, là où je l'avais laissé alors, pour le continuer et le terminer dans un temps bien défini et acceptable.

« Voilà pourquoi » concluais-je « je pense que, si c'est ce maire qui doit demander de nouveau leur confiance aux électeurs, c'est aussi la même majorité qui doit le soutenir. L'apport de la Ligue, j'en suis tout à fait convaincu, pourra constituer un facteur très positif, de consolidation.

« Non seulement je le souhaite, mais je travaillerai énergiquement pour atteindre pleinement cet objectif. Cela, cependant, se réalisera, de façon plus concrète, après le vote, lorsque toutes les forces politiques participeront au Conseil et se retrouveront pour prendre part à la bonne administration des cinq prochaines années ».

C'est clair, non? A Milan, observais-je, nous avons gagné en 1997 comme Polo et nous avons gouverné – bien, me semble-t-il, si on en croit les résultats du sondage – comme Polo sans la Ligue. Aujourd'hui, la politique a bougé, les choses changent pour la majorité de gouvernement; au niveau national, la Ligue s'est rapprochée de Berlusconi, du Polo on passe à la Casa delle Libertà. Parfait. Nous, à Milan, nous continuons cependant avec notre programme et avec la majorité qui l'a soutenu jusqu'à maintenant. La Ligue pourra éventuellement s'adjoindre après les élections. Nous ne la refusons pas, nous ne la repoussons pas, mais si jusqu'à présent elle a été contraire à ce projet, ça n'a pas de sens qu'elle se présente maintenant avec nous aux électeurs. Elle pourra adhérer à notre projet par la suite mais spontanément et sans condition. Sous-entendu: nous voulons pouvoir nous passer de leurs voix.

Ma position, exprimée publiquement au cours d'une occasion aussi importante que les Etats généraux et en la présence de Berlusconi, provoqua bien sur une très forte dis-

sonance, de féroces polémiques, des échanges d'attaques, des risques de rupture, grâce aussi à de nombreux journalistes qui étalaient à pleines mains du sel et du vinaigre sur les plaies.

L'objectif des « gardiens des portes » du «Corriere della Sera» et des autres journaux...

Les « gardiens des portes »?

Mais oui, les journalistes, les détenteurs du quatrième pouvoir, ceux qui surveillent et contrôlent les accès à l'information et distinguent ce que l'on doit de ce que l'on ne doit pas savoir et comment.

Cela se fait quelquefois en accord avec leurs éditeurs, d'autres fois de façon autonome, sur la base de discriminations et de préjugés de caractère idéologique et politique ou bien en fonction des dynamiques syndicales à l'intérieur des rédactions. Les « gardiens des portes », justement.

Le cas du « Corriere della Sera » est d'ailleurs particulier, exemplaire et, dans un certain sens, extrême car, profitant de sa réputation traditionnelle de journal « anglo-saxon », de porte-voix contrit et ampoulé de la bourgeoisie cultivée de la Lombardie, il réussit à faire passer et à insinuer justement dans ces milieux, des contenus déterminants et des messages qui, en réalité, sont étrangers sinon même hostiles aux traditions et aux valeurs de cette couche sociale.

Ces « gardiens des portes », donc, m'avaient ouvertement défendu pendant mon premier mandat peut-être parce qu'objectivement ils me reconnaissaient quelque mérite et sûrement aussi grâce à la grande influence morale de Montanelli.

Ils voulaient en fait surtout m'utiliser comme élément de rupture, comme rossignol au sein du Polo[1]: « Cet Albertini

[1] Polo (1994). Il s'agit du « Polo della Libertà » qui était une coalition de centre-droit créée pour supporter Silvio Berlusconi aux élections de 1994.

est ami de Borrelli[2], il est du coté des juges, nous pouvons donc nous en servir contre Berlusconi. Il est contre De Carolis qui appartient à la même équipe; il décide les nominations dans les différents organismes et collectivités avec la plus grande autonomie, en se faisant donc des ennemis dans les partis de sa majorité, etc: bien utilisé, il peut créer des problèmes au centre-droit ».

Pour eux, j'étais donc une sorte d'élément d'ouverture du centre-droit: beaucoup pensaient (et écrivaient), par exemple, que, pour le renouvellement de mon mandat, j'aurais pu organiser une sorte de liste civique en dehors du Polo. En bref, pour certains « révolutionnaires professionnels » – selon la définition de Lénine et de Gramsci – des rédactions milanaises, je pouvais représenter un de leurs instruments, inconscient, « objectivement allié » comme on le dirait dans un langage à la Togliatti, un « idiot utile » qui ne se rendait pas compte de la confusion qu'il était en train de créer.

Ils pensaient: « Nous le gonflons, exactement pour le faire grossir, de façon à ce qu'il avance sur cette voie jusqu'au moment où, comme la grenouille de la fable, à force de se gonfler il éclate, mais avec une telle violence et un tel fracas qu'il crée à ses amis le plus grand dommage possible ».

Montanelli lui-même m'avertit: « Tant que tu leur seras utile ils te magnifieront, lorsque tu ne serviras plus, ils t'abandonneront, ils te laisseront tomber ». Mais Indro se référait peut-être à certains « amis » du centre-droit.

Mais nous étions en train de parler de votre dessein en 2001 de vous présenter, sans la Ligue, aussi aux élections pour le second mandat.

---

[2] Francesco Saverio Borrelli (1930). Magistrat qui travailla à Milan pendant ses quarante ans de carrière. Il fut à la tête du pool de magistrats qui dirigea l'enquête de « Mani pulite » (opération « Mains propres ») qui chercha à démonter le système de corruption et d'illégalité lié au financement des partis et qui vint au jour en 1990.

Effectivement, à cette occasion, il fut évident que mes positions étaient utilisées par les « gardiens des portes » pour créer des problèmes à la coalition.

Je me rappelle d'un article de Francesco Merlo, le 22 janvier, en première page du « Corriere della Sera » intitulé *« Le maire qui ne Ligue pas »* dans lequel il faisait l'éloge de mon autonomie, de ma clairvoyance, de ma lucidité politique car je comprenais qu'une ville cosmopolite et moderne comme Milan ne pouvait pas s'abaisser aux particularismes villageois de Clusone ou de Comerio, de la sphère de Bergame ou de Varese.

En bref, il s'agissait d'un soutien instrumental et trompeur qui aurait pu m'embarrasser si je n'avais pas eu la conscience tranquille.

C'est dans cette situation, dans ce climat, que se développa la plus grave crise dans mes rapports avec Montanelli, qui pourtant avait participé activement et personnellement aux Etats généraux, avec un discours très bienveillant, affectueux et même flatteur à mon égard; un discours dans lequel, pour mettre en évidence mon « anomalie » présumée, il m'invitait même, si nécessaire, à la désobéissance civile, à me comporter comme Gandhi. « D'autant plus, » ajouta-t-il avec son esprit toscan habituel, « que tu lui ressembles même ».

Puis, lorsqu'à la fin, devant tenir compte des conditions politiques générales et de ma fidélité à Berlusconi, je menai à bien l'accord avec lui et avec Bossi, comme je le dirai plus loin, Indro écrivit un de ses éditoriaux au contenu et au ton extrêmement durs me reprochant de m'être accommodé et aligné: de m'être donc comporté comme un politicard et il m'invitait à démissionner.

Voici donc la crise.

Oui, très douloureuse pour moi. Mais je ne répondis pas. Je n'arrivai vraiment pas à faire de la polémique avec Indro.

D'ailleurs, avant qu'il écrivît ce terrible article, je lui avais téléphoné pour lui expliquer le sens de mon accord avec Bossi et Berlusconi, mais il m'avait répondu avec une évidente froideur, sur le ton d'une personne se sentant profondément déçue et même trahie. Je m'attendais donc à ce coup.

Le « Corriere » reçut cependant une lettre de Stefano Parisi, qui avait été directeur général de la Mairie de Milan pendant une grande partie de mon premier mandat, puis, avait été appelé par Antonio D'Amato, alors président de la Confédération Générale de l'industrie italienne, à être directeur général de cette organisation, donc désormais étranger aux affaires du palazzo Marino.

Cette lettre de Parisi était une belle lettre dans laquelle il racontait son expérience de gouvernement avec nous, dans un cadre de correction, de modernité et de cohérence, et aussi de jugement et de réalisme. Il expliquait que nous n'étions pas des fanfarons moralistes et idéalistes mais des personnes concrètes, déterminées et lucides qui voulaient faire les choses comme il faut, ne renonçant certainement pas à nous mettre en jeu totalement, à commencer par la permanence dans nos sièges.

Le grand Indro répliqua, cette fois, par ce qui, franchement, m'apparut un peu comme une cabriole: il donna l'impression de s'être exposé, dans cette affaire, à quelque distorsion, qui était peut-être le résultat de malentendus ou de conseils frauduleux de la part des habituels « gardiens des portes » (c'est l'hypothèse qui me semblait la plus probable). Il s'agissait peut-être d'un excès de cet anticonformisme qui lui appartenait, de cet esprit de contradiction, ou tout simplement il avait envie de se dégager d'un rapport qui, certainement, se maintenait sur le plan de l'amitié et de l'estime, mais qui commençait à le gêner sur le plan politique, surtout à cause de son hostilité à l'égard de Berlusconi.

Et comment avez-vous récupéré le lien avec Montanelli auquel vous teniez beaucoup et qui, avouons-le, vous était utile, et avec cette couche de lecteurs – électeurs exigeants et intransigeants que vous représentiez?

Grâce au « Pacte avec les milanais », c'est-à-dire mon programme de gouvernement dont je lui envoyai une copie signée de Bossi et Berlusconi accompagnée de la documentation correspondante. Et le leader de la coalition, et le chef de la Ligue acceptaient donc et souscrivaient à mon programme, indépendamment des alliances.

A ce point-là, comment Montanelli pouvait-il encore soutenir que je n'avais pas suivi cette ligne de rigueur calviniste et de cohérence intransigeante? Comment pouvait-il mettre en doute que je me plie moi aussi à des compromis, que je fasse des accords « contre nature » avec des personnes qui n'avaient pas les mêmes idées que moi, seulement pour des raisons utilitaires, que je sacrifiais mes principes à la lutte pour le pouvoir, que je faisais prévaloir l'appartenance politique? Rien de tout cela.

L'élaboration de ce document fut, de toute façon, très mouvementée. Avant d'obtenir les signatures au bas du « Pacte avec les milanais », pratiquement je n'étais plus candidat. Je restais absent pour Berlusconi qui continuait de me chercher. Je lui ai écrit des lettres pour lui expliquer mon attitude – franchement, je l'avoue, à la limite de la courtoisie – lui confirmant à plusieurs reprises que j'aurais tout lâché si la signature de Bossi n'arrivait pas d'ici une certaine date, surtout la sienne, parce qu'en réalité, l'acceptation de Berlusconi, pour moi, était assurée.

Je la demandai, par la suite, à tous les candidats conseillers municipaux de tous les partis. Tout le Pacte était parfaitement en règle, formalisé même devant un notaire, avec les signatures authentifiées des conseillers.

Face à cette conclusion, Montanelli ne pouvait faire autre

que de me redonner à nouveau sa confiance. J'en fus heureux, enthousiaste.

Votre Pacte avec les milanais précède donc, au moins chronologiquement, le Contrat avec les italiens grâce auquel Berlusconi gagnera peu après les élections. C'est vous qui lui en avez donné l'idée?

Je ne sais pas. Je considère Berlusconi comme le plus génial communicateur de notre temps, mais j'aime à penser que c'est moi qui lui ai suggéré l'idée de souscrire un pacte avec les électeurs. C'est, de toute façon, une idée qui a dû l'impressionner vu qu'il l'a faite sienne en signant son Contrat avec les Italiens.

5
Entre Indro et Silvio

Vous, qui teniez tant à l'amitié de Montanelli, comment avez-vous alors résolu le fameux problème des rapports du journaliste avec Berlusconi et avec « Il Giornale »? Le conflit, la polémique publique, l'abandon de sa créature de la part du directeur-fondateur, la naissance et la brève vie du journal « La Voce », férocement antiberlusconien... Vous n'étiez pas gêné par cette situation, étant donné vos rapports avec l'un et avec l'autre?

Berlusconi m'a fait lire le procès-verbal sténographique de l'assemblée de la rédaction à laquelle il fut invité – en fait, c'est faux, comme on l'avait dit, qu'il se présenta de sa propre initiative. De même, il est faux qu'il ait d'une façon ou d'une autre « fait chanter » Montanelli en le menaçant, s'il ne l'avait pas soutenu dans son aventure politique, de lui refuser les investissements pour la modernisation technologique du journal, pour le renouvellement de l'impression, pour la restructuration des lieux etc.

Eh bien, rien de tout ça n'apparaît dans ces procès-verbaux; on y trouve au contraire un grand respect pour le « gigantesque Indro » que Berlusconi considérait comme un « deuxième père »: ce sont ses propres mots.

Il me semble d'ailleurs que ce fut Montanelli lui-même qui s'opposa à la modernisation technologique de son journal. Et il me semble aussi que dès 1990 au moins, il pensait fonder un nouveau quotidien. En 1991, il avait engagé une série de réunions privées avec ses rédacteurs les plus sûrs, y compris quelques-uns du comité de rédaction (organisme syndical des journalistes), et il avait aussi commencé à faire, très discrètement, quelques offres à l'extérieur. Je le sais car j'en reçus une moi aussi.

Personnellement, j'ignorais au contraire cet aspect de l'affaire. Et pourquoi Montanelli projetait-il la naissance d'un autre journal?

Le fait est que Montanelli comprenait très bien que son « Giornale » se vendait de moins en moins; il avait ses lecteurs très fidèles, qui lui étaient personnellement attachés, qui achetaient son journal uniquement pour lire l'article de fond, mais leur nombre n'augmentait pas. Parmi les journalistes milanais circulait une rumeur féroce pour expliquer cet état de choses: on disait que la baisse des ventes du « Giornale » était due à des « causes naturelles », c'est-à-dire à la disparition progressive des lecteurs, tous plutôt avancés en âge.

Montanelli savait aussi que la situation financière était à risque. Peut-être, donc, voulait-il en sortir la tête haute avant le désastre, pour ne pas perdre la face et la direction. Peut-être cherchait-il, en bref, un noble prétexte.

Je me rappelle qu'une rédactrice, qui avait d'excellents rapports avec Montanelli, connaissant ma dévotion pour le « maestro », m'envoya la documentation relative à la cause que les rédacteurs, qui, comme elle, avaient quitté le « Giornale » pour suivre leur directeur, étaient en train d'intenter contre l'éditeur. L'objectif était d'obtenir l'indemnité de licenciement pour juste cause que le contrat des journalistes prévoit quand le journal change complètement de

ligne politique. Ils se préparaient à la brève aventure de « La Voce », un journal violemment hostile au premier gouvernement Berlusconi, celui de 1994, mais qui n'a duré que quelques semaines.

Le fondement de leur position était: Berlusconi entre en politique pour défendre ses propres intérêts et Montanelli abandonne « Il Giornale » parce qu'il ne partage pas ce choix et qu'il craint que sa créature ne devienne l' instrument politique de l'éditeur et ne perde sa propre indépendance.

Aujourd'hui, j'ai l'impression, à ce propos, que la crise dans mes rapports avec Montanelli (le journal « La Voce » avait déjà été fermé et Indro était revenu à «son» « Corriere ») à l'occasion de l'élargissement de la majorité de centre-droit à la Ligue, comme le voulait Berlusconi, a été dans une certaine mesure déclenchée et alimentée par certains de ses collaborateurs qui avaient son oreille. Il s'agissait surtout de ceux qui, pour des raisons d'affection et d'estime, résultat d'une longue familiarité, avaient une cote d'écoute particulière, ceux qui l'auraient suivi à « La Voce ».

Indro n'était sûrement pas un homme facilement influençable mais, comme toutes les personnes très intelligentes, il écoutait ceux auxquels il se fiait. Il démontra d'ailleurs sa complète autonomie intellectuelle lorsque, après que nous ayons signé le Pacte avec les milanais, il reconnut: « Voilà, cet Albertini n'est pas un homme politique comme les autres, il ne s'est pas adapté au « politicard » qui invente les situations de consensus ou de conflit, aux situations dans lesquelles on se dispute et on apparaît antinomique mais, à la fin, au nom du pouvoir, des opportunités sur le terrain, on se met d'accord.

En fait, le Pacte signé par Bossi était un engagement tellement rigoureux et fort qu'il justifiait le choix d'accepter dans la coalition des personnes qui s'étaient peut-être montrées autrefois déloyales. Cette signature permettait de leur faire confiance jusqu'à preuve du contraire; si bien que

Berlusconi fit le fameux Contrat avec les Italiens, signé en direct à la télévision, au cours d'une émission inoubliable de « Porta a porta », le programme de Bruno Vespa[1], devant des millions de téléspectateurs, engageant cette même majorité.

Le mérite vous en revient, si l'on admet qu'il s'agit bien d'un mérite?

Ce n'est pas ce que je veux dire, mais il est quand même important de rappeler que le premier « pacte » ou « contrat » avec les électeurs, Berlusconi le fit avec les milanais, lesquels devaient d'ailleurs l'élire lui aussi dans la mesure où cette fois-là il était aussi candidat tête de liste au Conseil municipal. Et permettez-moi de rappeler qu'il le fit à la suite de mes pressions et des positions intransigeantes que j'avais prises dans cette affaire, comme le démontre la correspondance échangée avec lui au cours de ces journées. En bref, Berlusconi le fit à mon « instigation ».

Je voulais arriver à dire qu'Indro, peut-être, vit dans cette affaire une opiniâtre cohérence de ma part, manifestée à travers la volonté et même le risque de m'opposer au pouvoir maximum, à l'homme qui, dans un certain sens, m'avait inventé comme maire de Milan, avec lequel j'avais toujours été très sincère. Cette cohérence faisait que j'étais prêt à abandonner le siège du palazzo Marino[2]; et Montanelli finit par la reconnaître, je crois même volontiers.

D'ailleurs, mon comportement, à la fois tenace et réaliste, était tout simplement une manifestation, un aspect des qualités d'entrepreneur au gouvernement, que Berlusconi me demandait d'appliquer, dans le sens de privilégier les

---

[1] Bruno Vespa (1944). Journaliste italien, auteur et conducteur de télévision. Il fut directeur du TG1 (journal télévisé) dans les années 90. Il a créé et conduit depuis 1996 l'émission « *Porta a Porta* ».

[2] Palazzo Marino. Projeté et construit entre 1557 et 1563 par Galeazzo Alessi, ce fut la résidence de la riche famille de banquiers des Marino. Depuis 1861 c'est le siège de la Mairie de Milan.

programmes, l'action plus que les formules et les alchimies des partis.

C'est le contraire de la situation dans laquelle nous-mêmes,désignés par les électeurs, une fois que nous sommes é-lus – de *ex-ligo,* c'est-à-dire « cueillis », « choisis » – nous pensons pouvoir inventer une réalité qui n'existe pas, pouvoir tromper nos concitoyens, être capables et astucieux au point de leur faire croire que nous sommes cohérents avec notre programme mais en évitant le parcours fatigant et souvent accidenté des nombreux désaccords, limités et diffus, que nous rencontrons lorsque nous devons décider.

Le gouvernement de la vie publique comporte des choix et il s'agit toujours de choix qui produisent inévitablement des pertes, des renoncements, et des souffrances: dé-cider dérive aussi d'un verbe latin qui signifie « couper », « séparer », donc avec du sang et des larmes. Maintenir toutes les exigences et les intérêts sans choisir, sans décider, équivaut à une « non-action ».

La médiation est une « media-action », c'est-à-dire une action de milieu: ni d'un coté, ni de l'autre, la moitié de l'action utile.

Pour être efficace, un moteur doit produire un mouvement. Or, il a des frottements et il devient inefficace quand les frottements absorbent la majorité de l'énergie nécessaire au mouvement. Certainement, jusqu'à un certain point, on peut et quelquefois on doit accepter le frottement parce qu'il est dans l'ordre des choses, il dépend des lois de la physique (et de la politique aussi). Mais on arrive à un point où, les frottements absorbant une grande partie de l'énergie produite, le moteur chauffe et finit par se casser :on ne peut pas le faire tourner uniquement pour anéantir les frottements sans produire un mouvement. Ainsi, dans le gouvernement de la vie publique, on ne peut pas dépenser toutes les énergies pour contenir les désaccords, les conflits, les frottements

sans produire de résultats concrets, utiles aux citoyens. Cette responsabilité appartient à celui qui gouverne.

Mais les frottements, les conflits sont dans la nature des choses: et en mécanique et en politique. Ne soyez pas extrémiste, calviniste...

Je ne suis pas du tout un extrémiste. Je sais très bien qu'une certaine quantité de frottements et de conflits sont inévitables. Mais il s'agit d'un problème de quantité. On peut arriver à une limite qu'il faut redéfinir selon les cas: accepter les frottements jusqu'à cette limite et puis y échapper. Ce sont des choix qu'il faut faire en conjuguant le bon sens et la cohérence.

Le choix de vivre mon expérience politique avec ma lettre de démission toujours prête dans le tiroir est une idée qui m'avait été aussi suggérée par Indro et qu'il partageait de toute façon avec moi en me répétant: « Vous n'êtes pas lié au siège pour la bonne raison que vous ne vouliez pas vous y asseoir et que vous n'y êtes pas à votre aise; quoi qu'il en soit, étant donné que vous y êtes, si vous voulez faire quelque chose d'utile, mettez-vous en avant ». Et je me suis lancé, j'ai toujours considéré que j'étais prêt à le laisser, à tout moment.

Et, à ce propos, j'aime bien raconter cette histoire de la grenouille, parce que je m'y retrouve et que je me suis souvent demandé à quelle température de l'eau je me trouvais, ou bien, revenant à l'image du moteur, si le frottement n'était pas désormais en train d'absorber toute l'énergie; jusqu'à quand étais-je dans la phase du raisonnable et du bon sens, jusqu'à quand est-il utile d'investir pour réduire le frottement et à partir de quel moment se préoccuper parce que le frottement bloque le mouvement et donc, il faut peut-être arrêter le moteur pour le changer – en sortant du tiroir la fameuse lettre – au lieu de continuer à huiler les engrenages et à serrer les poulies détendues.

Qu'est-ce que c'est que cette histoire de la grenouille?

Si on plonge une grenouille dans une casserole d'eau bouillante, l'animal saute immédiatement hors du récipient et se sauve. Mais si l'on met la pauvre petite bête dans une casserole d'eau froide sous laquelle on allume un petit feu, dans un premier temps, l'animal ne sent pas le lent et progressif réchauffement de l'eau. Puis, quand la grenouille commence à le sentir, elle le trouve, au début, agréable et elle reste là, convaincue que l'eau va redevenir froide comme avant, l'eau froide étant sa condition naturelle; donc, elle attend, jusqu'à ce que la chaleur commence à la gêner et même à l'abrutir.

Alors, engourdie et affaiblie, elle attend le retour de la fraîcheur; pourtant la température monte et la bestiole arrive à l'évanouissement puis à la douleur mais elle n'a plus la force de sauter hors de la casserole. Vous avez déjà compris que la pauvre grenouille meurt bouillie. Voilà, c'est un peu ce qui se passe en politique quand on accepte le critère du compromis permanent, un jour après l'autre; au début, c'est agréable comme la tiédeur de l'eau pour la grenouille, parce que cela ressemble au succès, cela donne l'impression de résoudre les problèmes et évite de se faite trop d'ennemis.

Jusqu'au moment où on est bouillis.

Exactement, bouillis. C'est souvent ce qui se passe lors des phases finales d'un mandat politique et administratif, quand – comme le disait Freud à propos des phases de régression – chacun se retire dans les territoires qu'il connaît le plus et contrôle le mieux. On revient alors à sa propre « individualité », pensant uniquement à son propre avenir politique, en raclant de toutes les façons possibles le fond du baril du consentement, puis en écoutant et en accueillant sur demande, les réclamations et les revendications des in-

dividus et des groupes, même si en contradiction avec sa propre action politique et administrative. Il s'agit de désaccord potentiellement transformable en consentement et on essaie de se l'approprier, mais pour le renforcer.

Si ce comportement est généralisé et fréquemment répété, il est évident qu'à la fin, le gouvernement ne gouverne plus, et c'est ce qui risquait de se produire, par exemple, à certains moments de mon second mandat. J'ai demandé au gouvernement les pouvoirs de commissaire extraordinaire pour le problème urgent de la circulation et de l'environnement justement parce que, dans une situation aussi complexe et conflictuelle, cette urgence est apparue, dans les faits, ingérable.

C'est la situation typique dans laquelle chacun veut être l'entraîneur de l'équipe nationale, c'est-à-dire un expert de la circulation. Tout le monde veut sa voiture garée, si possible gratuitement, devant chez soi, mais proteste si on abat un arbre pour construire un parking souterrain. Chacun veut aussi la possibilité de se garer gratuitement devant le magasin où il va faire ses courses ou devant le bureau quand il se rend à son travail; excluant évidemment les voitures de tous les autres, toujours considérés comme des envahisseurs importuns, encombrants et illégitimes.

C'est vrai : tout le monde veut circuler et se garer librement, les autres gênent et sont regardés avec hostilité, « mais pourquoi ces gens-là sont-ils dans la rue et me privent de mon espace? »

C'est le syndrome du chauffeur de taxi qui voudrait les rues et même la ville entière pour lui tout seul, pour pouvoir circuler sans trafic: tous les chauffeurs, chacun dans son propre taxi. Dans ces conditions, j'ai donc demandé et obtenu les pouvoirs de commissaire. Je me suis en somme procuré une sorte de dictature élective sectorielle: cinq cent mille voix et les pouvoirs extraordinaires pour deux domaines aussi importants que la voierie et l'environnement.

Dans les moments où on craint une réduction du consensus, ces revendications non latentes, non diffuses mais violentes, chacune de petite entité, mises ensemble, créent, cependant, chez le professionnel de la politique, la panique et l'immobilisme; surtout si elles sont amplifiées par les media, l'instrument référentiel de tous les hommes politiques de métier. Ce n'est ni un hasard ni une manie s'ils ont toujours sous le bras ces énormes « liasses », ces gros paquets de journaux. Ils n'ont malheureusement pas le temps de regarder toutes les chaînes de télévision, ce qui demanderait une attention exclusive et, de toute façon, on ne peut pas porter un téléviseur sous son bras, autrement ils le feraient.

Ainsi vivent-ils toujours dans une situation d'*interna corporis*: « nous sommes entre nous », hommes politiques et journalistes, celui qui est raconté et celui qui raconte, celui qui déclare et celui qui relate, celui qui répond et celui qui commente, celui qui insinue et celui qui démentit: « Tu as lu mon interview? » « J'ai lu tes déclarations » « Qu'est-ce que tu penses de mon article? » etc... Tout cela entre eux, quelques milliers de personnes, pour ou contre ceci ou cela, ce n'est pas vraiment important.

Il reste de toute façon évident qu'il faut écouter tout le monde et travailler à contenter tout le monde: cela peut être utile, et sert à relâcher les tensions des attentes, mais c'est impossible. Nous sommes dans la phase où la grenouille pense que l'eau va redevenir froide; en effet, avec toutes les informations recueillies en prêtant l'oreille à chacun, on se fait souvent l'illusion que l'action politico-administrative pourra être raisonnablement correcte.

Mais ce n'est pas vrai, au moins pas toujours. En effet, il est évident que dix mille ignorants ne font pas une connaissance et que la somme d'intérêts personnels ne correspond pas à l'intérêt général.

Il existe des situations dans lesquelles nous savons que

nous devons changer certaines de nos habitudes, légitimes mais dangereuses, comme arrêter de fumer ou se mettre au régime: nous souffrons en le faisant mais nous nous résignons au nom d'un meilleur résultat et , plus favorable. Ou bien, si vous préférez, c'est un investissement: je me prive de quelque chose aujourd'hui pour avoir davantage demain. C'est dans ces termes que devrait, je crois, raisonner l'homme politique méritant, même celui qui a fait de la politique son métier: je renonce à un petit consensus aujourd'hui pour le succès et le bien de tous demain.

Et, au contraire, dans certaines phases – que nous pourrions définir de « fin de mandat » – se déchaînent ces fibrillations qui font que toutes les composantes politiques concentrent leur attention et accordent le maximum de crédit à leur électorat, et même à leur électeur individuellement, peut-être seulement présumé; elles se montrent sensibles au cas individuel, peut-être insignifiant mais capable de déclencher une forte tension. C'est sûr que cela finit par désunir le système tout entier.

Pour en revenir un instant à la régression, pour expliquer ce genre de névrose, Freud prend l'exemple de l'Empire romain qui s'étend jusqu'à la Bretagne, à la Mésopotamie, à la Mer Noire, à l'Atlantique. Puis, la pression des barbares commence (dans le cas de l'individu, un épisode traumatique, une grave frustration, un divorce ou le licenciement ou la perte d'un enfant). Sous la pression des barbares l'armée romaine, c'est-à-dire la psyché de l'individu, recule pour gagner des positions plus solides, jusqu'à ce que l'Empire se décompose et Rome se réduise à ses origines géographiques, repliée sur elle-même sans l'extraordinaire élan vital qui l'a rendue si grande. C'est ainsi que l'homme redevient enfant, jusqu'au cas limite, psychotique, de s'enfermer dans l'utérus maternel, en restant toute la journée dans son lit en position foetale.

Voilà: dans ces phases fiévreuses de « fin de mandat », le

comportement régressif pousse vers les origines, mais pas les origines du programme et du projet politique, de l'enthousiasme et de l'élan créatif initial. Non, il ramène à cette faible étincelle du consensus originaire que l'on recherche pour l'unir à d'autres, comme si c'était une recette neutre et gratuite. Alors qu'elle ne l'est pas, parce qu'un excès d'attention aux diverses revendications, même de ses propres électeurs, a pour l'effet de ne pas réaliser le programme pour lequel on est élu et amène donc à la punition définitive et totale de la part des électeurs.

Vous faites allusion aux bagarres à l'intérieur de la coalition majoritaire, de votre majorité même?

Le caractère querelleur des formations de gouvernement est regrettable et inadmissible mais peut-être inévitable. Il doit être résolu à l'intérieur des formations. Et non parce qu'on doit nécessairement laver son linge sale en famille, mais parce qu'il ne faut pas instrumentaliser les désaccords, les afficher à l'extérieur pour obtenir du consentement. Si on les rend publics, les désaccords s'aggravent – aussi à travers l'action de tiers qui ont intérêt à le faire – et ne se résolvent pas.

Le chef, c'est-à-dire le leadership dans toutes ses formes et ses manifestations, même en ce qui concerne la majorité de gouvernement, doit transmettre une idée de solidité, d'union et de sécurité.

C'est l'opposition qui peut et doit attaquer de tous les côtés et avec tous les arguments, même contradictoires et incohérents et si nécessaire en créant des divisions. Dans une démocratie, l'opposition a ce privilège – car il s'agit bien d'un privilège au sens d'une position plus commode –, tandis que celui qui gouverne a essentiellement le devoir de réaliser son programme, de maintenir ses engagements, d'atteindre les objectifs qu'il a fixés. Et pour réaliser cela, l'union est indispensable.

6
De Martini à Giuliani

Nous en sommes arrivés là en partant toujours de votre amitié avec Montanelli. Or, vous avez eu d'autres grands amis ou mieux d'autres amis grands, souvent avec du caractère. Parlons, par exemple, de vos rapports avec le cardinal Carlo Maria Martini[1].

Je me suis rapproché de l'archevêque de Milan avec l'attitude de l'élève des Jésuites en face d'un maître.

C'est vrai: vous avez fait vos études dans l'école catholique milanaise et italienne la plus illustre, gérée par des Jésuites, le célèbre Leone XIII, l'institut que les anciens élèves, réunis en une puissante association, et les milanais en général, appellent familièrement « le Lion »: une des pépinières les plus prestigieuses de la classe dirigeante ambrosienne.

C'est juste: j'ai étudié pendant douze ans au Leone. La Compagnie de Jésus a toujours accordé une attention particulière à l'éducation des plus jeunes: « Donnez-moi les sept premières années de vie et gardez tout le reste », telle est la devise que d'autres lui attribuent mais qui, au-delà d'un

[1] Carlo Maria Martini (1927). Cardinal italien de l'Eglise Catholique Romaine. Il fut archevêque de Milan de 1980 à 2002.

certain cynisme qui la caractérise, correspond effectivement à sa philosophie éducative. Les Jésuites savent parfaitement, en effet, que la force de leur orientation pédagogique est telle que, appliquée dans les premières années de la vie, elle peut marquer l'existence entière d'une personne.

Mais revenons-en à Martini. « Eminence, » lui dis-je lors de notre première rencontre, quand, récemment élu maire de Milan, j'allai lui rendre hommage à l'archevêché du plus grand diocèse du monde « je suis sincèrement décontenancé de me trouver devant vous par suite de ma nouvelle et inattendue responsabilité ».

Je lui parlai tout de suite – quelques jours, ou même quelques heures après mon installation au palazzo Marino – de mes perplexités, de mes craintes et de mes doutes liés au difficile rapport entre mes convictions morales personnelles et mes nouvelles responsabilités politiques.

Lui, au contraire, justement grâce à l'empreinte jésuite, comme cela s'était passé avec Montanelli et son empreinte de grand journaliste, au lieu de prendre ses distances, de s'éloigner, en vertu de son autorité hiératique – qui existe certainement mais moins qu'il n'y parait –, avec une sensibilité profonde, très affectueuse et participative, m'a associé à lui-même justement sur cet argument, sur le thème du problème éthique personnel émergent et inattendu que je lui soumettais.

Il me répondit citant par cœur et en latin un phrase tirée de *De civitate Dei* de saint Augustin: heureusement, il fut très aimable de la traduire en italien. Il m'expliqua que ce passage l'avait aidé à certains moments où il se demandait le sens d'avoir été arraché à ses études, au silence de la méditation, au travail de chercheur en herméneutique biblique et catapulté dans une fonction basée sur les relations et la responsabilité publique dont il se serait acquitté pendant bien vingt-deux ans. Ces mots, dit-il, lui avait montré sa dimension comme un devoir de charité.

Quelques jours plus tard, – comme je vous le raconterai plus loin – il me fit parvenir, accompagné d'une lettre très cordiale dans laquelle il me remerciait de ma visite, le texte exact, en latin et en italien qu'il s'était procuré dès son retour à l'archevêché, « avec le vœu que cette phrase de saint Augustin puisse vous aider dans votre labeur quotidien ».

Et elle vous aida effectivement?

Enormément. D'ailleurs, jugez vous-même. Voici le passage cité par le cardinal Martini: « La charité de la vérité demande un saint loisir, la nécessité de la charité supporte de servir avec équité. Si personne n'impose ce poids, il faut s'appliquer à l'intelligence et à la contemplation de la vérité. S'il est imposé il faut l'accepter comme l'exige le devoir de charité. Mais, même alors, on ne doit pas complètement abandonner la jouissance de la vérité pour que ne soit pas enlevé cette suavité, ni qu'elle opprime cette nécessité ».

Je partageais totalement cela et j'en tirai un sens de soulagement. Je crois que l'acte d'attention le plus fort et le plus authentique que l'on puisse avoir à l'égard d'une personne est de l'associer à ses pensées, à ses sentiments les plus intimes, les plus personnels. En bref, lui, le grand cardinal Martini, et moi, le petit *sciur Brambilla* (monsieur Toutlemonde) appelé Albertini et devenu maire de Milan, lui, le successeur de saint Ambroise, moi, pêché dans un chapeau par hasard au milieu d'une foule indistincte de citoyens moyens comme moi et élevé à cette responsabilité... Il y avait vraiment de quoi se sentir rassurés mais aussi confondus.

Vous citez Ambroise, mais lui aussi a été pêché presque par hasard pour être évêque de Milan; c'était un bon magistrat, même pas baptisé encore, et il fut proclamé évêque par les milanais uniquement parce qu'il faisait bien son métier.

C'est vrai, Ambroise aussi dit – je cite par cœur – « Arraché à la magistrature et aux tribunaux et élu évêque je commençai à enseigner ce que moi-même j'étais en train d'apprendre ». C'est une description qui me convient, à part la comparaison irrévérencieuse et inadéquate. Cela représente bien la situation dans laquelle je me trouve depuis presque neuf ans, depuis que je suis maire et qu'inexplicablement je réussis à survivre.

De toute façon, ce premier entretien avec Martini dura presque une heure, embrassant les questions personnelles, les expériences, les sentiments, les préoccupations, les motivations. A cette occasion, il m'avait anticipé un concept sur lequel il serait revenu. « Maintenant » me dit-il « tout le monde est content, vous venez d'être élu avec un large consensus, il y a beaucoup d'enthousiasme et d'espoir. Mais, vous verrez, les moments arriveront où les gratifications diminueront et au contraire, les désaccords critiques et les frustrations augmenteront; vous sentirez davantage le poids de vos responsabilités et vous vous demanderez pourquoi vous avez pris certains engagements. Des moments » ajouta-t-il « qui peuvent même ne pas se faire attendre très longtemps ».

Et c'est exactement ainsi que cela s'est passé. Ces moments ont toujours existé, presque quotidiennement; même maintenant, dans ces mois de fin de mandat, je les vis plus intensément car le pouvoir dont je dispose est désormais considéré dans sa phase décroissante et parce que la bataille pour la succession s'approche et se prépare.

En tout cas, quelques jours après cet entretien, justement au cours d'un de ces premiers moments de doute et de découragement, peut-être dans l'espoir de trouver un peu de force en plus, la « prophétie » du cardinal Martini me revint à l'esprit et d'instinct, je pris l'initiative d'appeler son secrétariat privé pour demander une copie du texte duquel l'archevêque avait tiré cette citation.

Don Gregorio, responsable du secrétariat, répondit par un long et curieux silence. J'eus peur d'avoir fait une gaffe: je n'étais pas encore à l'aise avec le cérémonial et je ne l'ai jamais été. Je demandai donc avec un certain embarras les raisons de cette réaction inattendue. Don Gregorio me répondit alors qu'il était un peu stupéfait car ma requête venait d'être exaucée à l'initiative de Martini.

« Pensez, » me dit-il « je viens de retirer au bureau du cardinal ce texte avec une lettre d'accompagnement; j'ai posté le tout qui va vous arriver ». Il s'agissait en effet d'une étrange coïncidence ou d'une curieuse forme de télépathie impropre. Alors je n'ai pas pu m'empêcher de demander de parler directement au cardinal, que, dans un premier temps, je n'avais pas l'intention de déranger et je lui ai raconté ce qui était en train de se passer : il avait déjà répondu à un de mes désirs pas encore exprimé.

Je m'aventurai jusqu'à lui dire que je voyais dans cette coïncidence – car de toute évidence c'est de cela qu'il s'agissait – un signe qu'il me serait proche et maître dams ma responsabilité, en vertu de la sensibilité des pères jésuites que j'avais connus dans ma jeunesse.

Ce singulier épisode fut suivi de nombreux autres faits concrets, d'occasions dans lesquelles je me suis directement adressé à lui, où je lui ai demandé conseil sur ma façon de me comporter, dans certaines circonstances politiques particulièrement délicates, avec certains collaborateurs et adjoints, en me référant toujours bien sur à une situation générale et non à des faits spécifiques et sans citer aucun nom.

Par exemple: « Comment doit-on se comporter dans un cas comme celui-ci avec un collaborateur? On sauve la personne car capable et compétente et, en tout cas, sans tort, mais ainsi on compromet un objectif plus général que l'on s'était fixé? ».

Il venait d'y avoir un mini remaniement du conseil municipal, j'avais changé deux adjoints, j'aurais dû en chan-

ger un troisième et le conseil d'administration de AMSA[2] venait d'être réélu; il y avait en bref un mélange général des fauteuils. « Ou bien » demandais-je « on écrase des sensibilités et des aspirations personnelles, même légitimes, pour sauvegarder l'objectif et quel équilibre trouver? ». En fait, il m'était clair que la réponse est toujours dans la modération, dans la conciliation de différentes exigences. « Effectivement mais comment doser? ».

Peut-être vos questions étaient-elles un peu trop pressantes. Et pour en rester aux exemples que vous avez cités, Martini vous suggéra t-il des solutions?

Il ne résolut pas bien sur – et d'ailleurs je ne le lui demandais pas – le problème spécifique qu'il connaissait uniquement en termes abstraits et généraux. Ce n'était pas à lui de traiter le problème; c'est moi qui devais le faire. Il me donna cependant des conseils très précieux, des indications de méthode, une échelle de valeurs. Il me suggéra les priorités, que je définirais éthiques, pour prendre une décision à la fois convenable et juste.

Selon une maîtrise typique des Jésuites, très raffinée et longuement expérimentée, avec laquelle, comme nous l'avons vu, vous devriez avoir une certaine familiarité.

A propos de mon expérience chez les Jésuites, il y a un épisode très particulier que je considère représentatif et anticipateur de l'identification du citoyen moyen avec la plus haute autorité de la ville. « Toi, élève, tu es comme moi, père recteur ». Comme « toi, petit citoyen ordinaire, devenu maire presque par hasard, tu penses comme moi, successeur d'Ambroise » qui aurait pu être un pape.

---

[2] AMSA (Azienda Milanese Servizi Corporation). Société responsable de l'Environnement à Milan.

L'épisode est le suivant : en deuxième année de lycée, j'écrivais quelques articles pour le journal de l'école. L'un d'eux, inspiré, déjà à cette époque, par Montanelli, était intitulé « La stanza du casse-pieds », contre la messe obligatoire. Les élèves du Leone devaient en effet assister tous les jours à la messe de huit heures du matin, considérée comme la première heure de cours.

J'avais donc écrit cet article, évidemment plutôt téméraire pour un élève d'un institut catholique, dans lequel, pour en revenir aux enseignements reçus, je contestais cette obligation : la messe étant imposée, ce ne pouvait certainement pas être considéré comme un « acte de piété », un choix de dévotion. De plus, si la messe valait une heure de cours comme n'importe quelle autre, alors la religiosité, que devrait témoigner la participation au rite, était complètement dénaturée. La seule façon de conserver cette valeur religieuse consistait à laisser facultative la participation à la messe.

Je remis donc l'article à la rédaction du journal, tout à fait conscient de son contenu provocateur, attendant avec trépidation, pendant les vacances de Pâques qui suivaient, de savoir comment il avait été accueilli. Franchement, je pensais qu'il aurait été refusé. Mais, coup de théâtre: le père recteur, la plus haute autorité du collège, téléphona chez moi. Il s'appelait Mario Merlin et était fils d'un sénateur de la démocratie-chrétienne (non de la femme du sénateur socialiste, auteur historique de la loi sur la fermeture des maisons closes)[3]. Et c'est à moi qu'il téléphone, le premier venu des mille deux cents élèves du Leone! Cela me semblait impossible.

Je répondis, perplexe et bredouillant au téléphone, mais le recteur fut tout de suite très aimable : il me mit à l'aise, s'adressa à moi avec une grande générosité, me dit immédiatement que mon article était excellent, bien argumenté, écrit

[3] Référence à Lina Merlin (1887-1979). Célèbre anti-fasciste, la première femme élue au Sénat.

dans un parfait italien. En bref, il me fit toute une série de compliments qui me portèrent à craindre que j'allais subir un échec: j'avais tout juste quatorze ans mais j'avais déjà compris quelques choses de la vie, grâce aussi aux enseignements des Jésuites. Effectivement, le « cependant », prévu et inévitable, arriva.

C'était aussi la technique utilisée dans les interventions d'opposition au cours des débats entre le Parti Communiste de l'Union Soviétique (PCUS) et le Parti Communiste Italien (PCI): « Je partage l'excellent et exhaustif rapport du camarade secrétaire » puis, après beaucoup de compliments, arrivait le « toutefois... » avec les raisons contraires. Certains pensent que les Communistes ont beaucoup appris des jésuites.

En effet: « Cependant » me dit père Merlin « nous ne pouvons pas le publier ». Silence, jusqu'au moment où je suis contraint de demander pourquoi: « Comment? Tout va bien et on ne peut pas le publier? ».

Réponse: « Tu ne peux pas savoir pourquoi nous ne pouvons pas le publier, mais je te le dis. Nous avons déjà décidé de rendre la messe quotidienne facultative à partir de la prochaine année scolaire, en octobre prochain ». Je me rappelle que nous étions en avril. « Cette année finit comme ça et, à partir de la rentrée, la messe ne sera plus obligatoire; et cela pour les excellentes raisons que tu as si bien soutenues dans ton article. Nous ne voudrions donc pas que l'on fasse succéder notre décision à la publication de cet article alors qu'elle est prise depuis longtemps. Tu comprends tout cela, n'est-ce pas? ».

Je comprenais, mais le raisonnement me paraissait un peu fumeux et biscornu. Alors père Merlin continua: « Parce que, tu vois, il t'arrivera dans la vie d'avoir des responsabilités. Ton père est un chef d'industrie, tu devras diriger l'entreprise familiale et peut-être auras-tu aussi des responsabilités

d'autre nature. Il te faudra alors évaluer si une de tes décisions, mis à part le mérite ou la décision en soi, pourra être correctement interprétée par d'autres ou si un malentendu ou une interprétation malveillante ou erronée ne pourrait pas avoir des effets néfastes que tu n'avais pas prévus ».

Eh bien, malgré la blessure de mon amour-propre pour la non publication de l'article, ce coup de téléphone laissa en moi un sentiment de grande satisfaction et d'orgueil, car l'explication que m'avait donnée père Merlin partait implicitement d'une thèse pour moi inimaginable: tu es comme moi. Toi, petit élève de quatorze ans, tu es capable non seulement de comprendre mais aussi d'être co-responsabilisé, d'être associé à l'*instrumentum regni*.

Et tout cela était communiqué avec mesure, avec franchise et sincérité, sans attitude manipulatrice. J'ai pensé: « Parbleu! Le père recteur, la première autorité de l'institut, m'appelle personnellement, un des mille deux cents élèves: je dois être important pour lui ». Et je n'étais certainement pas un élève modèle, ni particulièrement doué; je ne m'étais jamais mis en évidence pour quelque motif. Je n'avais aucune caractéristique particulière sinon d'avoir écrit cet article. Quelle attention avait accordée don Merlin, quel investissement.

Or je parle bien d'attention et d'investissement car, comme vous le voyez, à distance de quarante ans, je me souviens encore de cet épisode avec un profond sens de reconnaissance pour le comportement du père recteur, pour sa façon de me traiter et pour l'enseignement qu'il m'a donné. Cela m'a beaucoup aidé dans la compréhension des contacts entre les pouvoirs, accord et responsabilité. Au cours de ces années, j'y ai souvent pensé, également à travers mes rapports avec le cardinal Martini.

Ces rapports, je sais, ont continué même après le départ de Milan du cardinal.

Exactement. Pour moi, il s'agissait de relations trop étroites pour pouvoir cesser avec le départ du cardinal pour Jérusalem où il se retira pour faire de la recherche et prier après avoir laissé le diocèse ambrosien. Nous nous sommes téléphoné et nous nous sommes écrit. Et puis bien sur, il est revenu quelquefois à Milan, ville à laquelle il est resté très lié et moi-même je suis allé à Jérusalem.

En particulier, au cours de mon dernier voyage au Moyen-Orient en tant que maire de Milan, en mars dernier, je suis allé le voir chez lui dans cette ville extraordinaire et unique, considérée sainte par trois grandes confessions monothéistes. Le programme était terriblement chargé mais, pour rien au monde, je n'aurais renoncé à la rencontre avec le cardinal Martini.

Ce fut en effet une rencontre inoubliable. Nous avons parlé pendant plus d'une heure de nos positions respectives, d'ancien (lui) à presque ancien (moi). Nous avons pu communiquer de façon encore plus libre, si cela est possible, sans retenues ni précautions. Pour moi, cette visite reste une des expériences les plus enrichissantes de ma vie. De ce dialogue, que j'aime bien comparer à une prière commune, dans la profonde suggestion mystique de cette ville sainte, j'ai tiré une force et une quantité de stimulants intérieurs comme jamais auparavant en si peu de temps. Il s'agit de toute façon de quelque chose de trop intime pour que je réussisse à l'expliquer et dont j'éprouve même une certaine pudeur à parler.

Alors, changeons de sujet mais continuons de nous occuper de vos amitiés, des personnes qui sont devenues pour vous des modèles. Parmi elles – et nous sommes sur un tout autre versant par rapport au cardinal Martini – certains pensent à l'ancien maire

de New York, Rudolph Giuliani, à cause de son intérêt pour la sécurité des citoyens et de la fameuse « tolérance zéro » dans le domaine de la criminalité qu'elle soit micro ou macro.

Laissons tomber les slogans qui sont toujours approximatifs en particulier lorsqu'ils sont traduits. En anglais, *tolerance* n'a pas la signification positive de l'italien « tolérance » mais indique plutôt « indulgence », « permissivité » avec un sens donc plus négatif. La « tolérance zéro » de Giuliani indiquait par conséquent simplement rigueur et respect des règles. La traduction imprécise et sommaire faite par un certain journalisme comme « intolérance » est un terme qui sonne, à juste titre très mal, à nos oreilles.

Avec l'ancien maire de Milan, plus que d'une véritable amitié, on pourrait parler d'une sympathie réciproque marquée, éclose et cultivée à travers un échange de visites entre Milan et New York – je commençai en 1998, peu après ma première élection – et couronnée par l'attribution à Giuliani de la citoyenneté honoraire milanaise, le 21 octobre 2004.

A cette occasion, je lui confirmai un oracle que je lui avais fait dès notre première rencontre. En le saluant, en présence du préfet, je lui prédis un grand avenir: « Monsieur le maire Giuliani, *semel primus, semper primus* » lui dis-je, ou quelque chose de ce genre, paraphrasant une devise latine que je lui traduisis en anglais « always major »: en bref, « vous serez toujours Le Maire », c'est-à-dire toujours le numéro un.

Mais, d'habitude, avec vos prophéties, vous pressentez les choses?

Ecoutez, justement mon ami, alors préfet de Milan, Bruno Ferrante, est témoin de ma capacité de prévoir, quand il existe, un grand avenir à des personnes que j'estime. Malheureusement, Ferrante représente justement une exception, vu que je lui avais prédit qu'il deviendrait chef de la police. Quelques mois plus tard, en effet, la nomination

était pratiquement signée mais elle fut bloquée au dernier moment à cause d'un incident fâcheux: l'interception malicieuse, arrivée exactement au moment voulu, d'une conversation téléphonique tenue avec une journaliste de « Repubblica » au cours de laquelle, parlant sans frein, il exprimait des appréciations, disons plutôt désinvoltes, mais certainement innocentes et sans méchanceté, sur le gouvernement et la majorité.

A mon avis, plus que d'appréciations politiques, – même si c'est certainement un homme plus proche du centre-gauche que du centre droit, de toute façon, un homme des institutions, ayant un fort sens de l'Etat et qui aurait été un très bon chef de la police – il s'agissait de boutades, de celles que l'on dit justement au téléphone à une personne amie, sans vraiment y croire et leur donner de poids à ce que l'on dit, un peu comme si vous disiez « ce casse-pieds d'Albertini ».

Il n'en reste pas moins que sa nomination sauta. Mais, dans tous les autres cas, mes pronostics se sont confirmés, de Ciampi président de la République à Schroeder chancelier allemand, de Fernando de la Rúa président de l'Argentine au général Luciano Gottardo commandant de l'Arme des Carabiniers. Ils peuvent tous confirmer que j'avais prédit leur avenir.

Mais nous étions en train de parler de Giuliani.

Donc en saluant Giuliani, je lui ai exposé un éventail de quatre prévisions: direction de la CIA, direction du FBI, Département de la Justice et futur président des Etats-Unis: « Choisissez parmi ces quatre charges; la prochaine fois que nous nous rencontrerons, vous verrez que vous aurez été appelé à l'une d'elles – dans ce cas j'attends même votre coup téléphone ».

Ce voyage de Giuliani à Milan m'a donné, de toute façon, beaucoup de satisfactions. L'hôte a manifesté un sincère

intérêt et une grande disponibilité: il a visité la ville en commençant par la Scala, qui alors était encore un chantier de rénovation. Je rayonnais des jugements très bienveillants, des appréciations et de l'estime que l'ancien collègue newyorkais Rudy montrait envers le travail fait à Milan, les changements depuis sa visite antérieure de douze ans, en ce qui concernait aussi l'ordre public et la lutte au crime.

L'ancien procureur de la Big Apple devenu maire grâce à sa lutte contre le crime et la dégradation, l'inventeur de la « tolérance zéro » appréciait et acceptait généreusement les chiffres que je lui fournissais et que le préfet Ferrante confirmait. Je lui rendis la pareille en lui disant: « Je suis venu chez vous, j'ai appris puis nous nous sommes mis au travail, nous avons réduit de 105.000 à 69.000 les délits à Milan... ». J'étais sincère et j'entendais plus lui démontrer mon estime que me complaire de nos résultats.

Cette visite de Giuliani fut un grand événement, même s'il fut presque ignoré de la presse; il n'en fut pas de même pour ce qui s'était passé quelques jours avant avec l'impolitesse inouïe, à mon égard et surtout de la ville de Milan, de l'acteur Robert De Niro, un autre grand italo-américain. Nous avions décidé de lui attribuer l'Ambrogino d'or, le plus haut titre honorifique milanais. Or, incroyablement, De Niro ne se présenta pas à la cérémonie. Après une heure d'attente inutile, conscient de représenter la ville qui ne pouvait pas accepter un semblable affront, j'ai quitté les lieux. Gros titres: *De Niro dit non à Albertini*. Et puis ma réaction – j'insiste, juste – présentée sur un ton emporté, même hystérique, comme si mes nerfs avaient lâché.

Mais, ça n'a pas été, dans ce cas comme dans d'autres, un malentendu. C'est une façon, pour une certaine presse, pour les « gardiens des portes », d'accréditer l'image d'une personnalité déloyale, instable, donc inapte à assumer de grandes responsabilités. Mais peut-être le jeu est-il trop sophisti-

qué et innocent et heureusement les gens ne se laissent pas prendre, comme j'ai pu le constater quelques jours plus tard en participant à l'émission de Fabio Fazio, *« Che tempo che fa »*: en racontant l'épisode, j'ai défini De Niro comme « un mal élevé », et le public a applaudi avec force et conviction.

Aux présentateurs de l'émission *« Stricia la notizia »* qui voulaient me remettre le fameux Tapir en or pour cette grossièreté de De Niro, j'avais proposé une mise en scène alternative: faire parvenir le tapir à De Niro, le véritable « atapiré », à travers le mythique maire de New York, ami de Milan. Cela ne se fit pas.

En bref, deux italo-américains à Milan: d'un coté De Niro qui interprète les mafieux et, pour cette raison, est durement critiqué par l'influente NIAF (National Italian American Foundation) parce qu'il altère l'image des citoyens américains d'origine italienne; de l'autre Giuliani, qui conduit au contraire une lutte sans merci contre le crime et, pour cette raison, est élu maire de New York (peut-être le plus grand après Fiorello La Guardia, un autre italo-américain), l'homme qui, juste à l'échéance de son mandat, gère avec force, courage et efficacité la terrible crise du 11 septembre.

Le premier se comporte en mal élevé snobant le plus haut titre honorifique de la ville qui le reçoit, le second montre son estime, son appréciation, son respect et fait tout son possible pour manifester l'orgueil d'en devenir citoyen. Quelle différence de classe, d'intelligence et d'humanité! Une différence que les « gardiens des portes » n'ont pas voulu mettre en évidence, passant pratiquement sous silence la visite de Giuliani tandis qu'ils avaient donné le plus grand relief, frôlant le ridicule, à la grossièreté de De Niro.

7
Les “gardiens des portes”

Nous y revoilà avec ces “gardiens des portes”. Il me semble qu’à l’égard des journalistes, vous vous comportez comme tous les hommes politiques, exactement comme les professionnels que vous considérez si différents de vous-même, attribuant toujours trop d’importance à ce qu’écrivent les journaux et manifestant en même temps trop d’hostilité.

Mon analyse n’est ni banale, ni partiale. Le fait est que dans leur rapport avec la politique, les journaux constituent une démonstration évidente que les pouvoirs veulent échanger leur pouvoir. Dans le cas de mes deux mandats municipaux, nous avons fait ce que les citoyens nous demandaient, ou, en tout cas, ce que nous leur avions promis. Parmi les pouvoirs, il y a celui – très puissant – des médias, dont les représentants et les opérateurs ne sont pas élus par les citoyens; ils n’engagent pas leur figure et leur réputation en public comme les personnes publiques. Ils écrivent des articles ou tournent des programmes pour la télévision et racontent ce que font les autres, protégés par le fait qu’ils ont un contrat blindé et une solide incontestabilité; ils peuvent contrevenir à la déontologie de la profession de journaliste pour jouer, en vérité, un rôle politique, en attaquant les institutions quand

elles sont soutenues par des personnes qu'ils considèrent de couleur opposée.

Pour faire cela, ils se servent d'instruments comme le caractère tendancieux, la partialité, l'information incomplète; des critères absolument subjectifs pour attribuer aux informations des valeurs et des « poids » différents. Ils se retranchent derrière des alibi faussement techniques comme les fameuses « exigences d'espace » (ou « de temps » pour la radio et la télévision) ou bien la « nécessité de synthèse » pour les titres.

Dans les premiers temps de mon expérience administrative, j'avais l'impression que les choses marchaient différemment, il me semblait saisir une attitude positive, sinon bienveillante de l'information à mon égard. Maintenant, je suis conscient du fait qu'au début j'ai été en partie épargné, excluant la grande influence de Montanelli, par la circonstance qu'à ce moment-là, il fallait sauver quelque chose. Tout était en train de s'écrouler, il y avait la houle de Tangentopoli[1] suivie de quatre années d'immobilisme avec Formentini[2]. La ville désirait un changement et quelqu'un à qui se fier et sur qui compter.

D'ailleurs, il y avait quelque raison pour que certains puissent essayer de me donner du crédit, d'avoir confiance en moi et en mon conseil municipal: et pour commencer, je représentais une nouveauté, une anomalie. Et justement, comptant sur cette diversité – comme je l'ai déjà dit – initialement favorisé, je pouvais être ensuite utilisé pour dépareiller, pour embrouiller le groupe berlusconien. Avec une liste civique ou quelque autre coup de tête, de façon à faire sauter en commençant justement par Milan, la coalition de

[1] Tangentopoli (1992). Nom donné à un système de corruption et d'illégalité lié au financement des partis politiques, venu au jour à la suite d'une série d'enquêtes conduites en Italie dans les secteurs économiques, politiques et institutionnels.

[2] Marco Formentini (1930). Homme politique socialiste italien qui adhéra par la suite à la Ligue du Nord; élu maire de Milan en 1993.

centre-droit pour « leur » laisser la place après un intervalle magmatique.

Et au contraire?

Au contraire – et pour « eux » cela a dû être cuisant – il s'est passé l'inverse: vu que le soussigné, que certains pensaient pouvoir instrumentaliser et utiliser comme « un utile imbécile », avec le vote disjoint, à la seconde élection en 2001, a eu, comme je l'ai déjà dit, 120.000 voix de la gauche qui sont venues de son côté.

Pour « eux », il s'est agi d'une véritable et insupportable leçon, d'autant plus qu'elle était donnée par un petit caractère dont on ne l'attendait absolument pas de la part de quelqu'un que l'on pouvait peut-être suivre par sympathie parce que, somme toute, c'était une brave personne.

En plus, on ne pouvait vraiment pas dire – et cela « leur » aurait beaucoup plu – qu'il n'était pas honnête, et même intéressant par certaines de ses bizarreries. Au fond, cependant, quelqu'un qui ne sait pas se mouvoir à son aise, qui ne connaît ni le monde ni la politique, qui ne fréquente pas les salons... Eh bien, ce petit caractère insignifiant arrache à la gauche 120.000 voix.

Voilà donc que, dès le lendemain de ce résultat stupéfiant, la musique change complètement, plus aucune sympathie ou clins d'œil complices, tolérance zéro de la part des «gardiens des portes»: « Maintenant nous allons te détruire, comme nous t'avons créé, nous te détruisons, car tu n'es plus utile à notre projet ».

Et il se peut très bien qu'au moins en partie ils y réussissent, ils y aient réussi, peut-être à l'aide des nombreuses dystonies et mésententes internes à la majorité, à cause de ces inutiles accrochages pour les quartiers ou les parkings ou les îlots environnementaux; cela grâce à quelques conseillers municipaux qui se mettent en évidence pour créer des

problèmes au maire se plaçant en compétition sur ce plan.

Malgré toute cette confusion, les données des élections au Parlement européen démontreraient le contraire. En tout cas, la majorité a approuvé toutes les mesures présentées par les conseillers au Conseil municipal.

De toute façon, ils veulent prendre de nouveau possession du pupitre des commandes, revenir à la politique des professionnels contre celle des citoyens. Quelle est, en effet, notre anomalie? Elle consiste à représenter l'anti-politique, mais au sens positif du terme: c'est-à-dire à être contre les politicards, contre la politique de métier et en faveur d'une politique des citoyens.

Vous êtes maintenant en train de tomber dans la démagogie la plus banale...

Mais quelle démagogie! Je ne parle pas de personnes, je ne fais pas de *je-m'en-fichisme*. Je me réfère à une méthode, à un choix de collaborateurs, à un comportement général qui est en réalité plus spontanément politique que celui du politicard traditionnel.

De façon très simple, la politique des citoyens dont je parle – aussi, mais pas uniquement – est celle de mes années au Palazzo Marino, justement parce que je suis étranger, et avec moi la plupart de mes collaborateurs, à toute forme d'oligarchie ou de corporation ou de groupes de pression des pouvoirs forts économiques et culturels, des salons et des rédactions de journaux, à toute catégorie ou microcosme d'Optimates. Cela ne veut pas dire évidemment que nous n'avons pas nos idées politiques et que nous n'apprécions pas de projets, de programmes et d'hommes même en relation avec ces idées.

Nous sommes le citoyen moyen au gouvernement. Et il est évident que moyen ne veut pas dire médiocre mais plutôt tout le contraire, selon un modèle de démocratie presque populiste avant d'être populaire. C'est vrai: ce terme

de « populiste » est souvent utilisé dans un sens péjoratif, surtout contre Berlusconi, qui est le modèle auquel je fais allusion. Mais, si on l'entend, au contraire, comme le gouvernement du citoyen moyen et des idées simples et claires, le sens change complètement, en positif.

Au début de votre histoire municipale, peut-être avec un excès de modération un peu snob, vous avez décrit votre façon d'interpréter le rôle de maire à l'aide d'une expression qui, par la suite, a souvent été utilisée contre vous: vous vous étiez auto-défini « un syndic de copropriété ».

J'entendais, et cela me semblait clair, que je me considérais comme le gérant d'une propriété commune, que mon premier devoir était de conserver, de valoriser et de développer ce bien collectif. Il y avait, je l'avoue, un peu d'affectation minimaliste dans cette formule, mais certainement aucune sous évaluation du rôle de maire. Et au contraire, elle a été utilisée de façon propagandiste pour soutenir que je concevais ce rôle en comptable, que Milan avait besoin de bien autre chose, qu'il me manquait un « grand projet », une « grande idée », un « grand rêve » pour la ville.

Bon! Je crois au contraire que le « grand projet », la « grande idée » a toujours existé et consiste, à la fin du compte, en plusieurs réalisations: le réseau urbain inter gares, avec dix kilomètres de voies ferrées et sept gares, après plus de vingt ans d'*impasse*; les épurateurs des eaux usées, après trente ans d'attente, l'incinérateur de déchets produisant chaleur et énergie; cinq nouvelles stations de métro et la mise en chantier de deux autres lignes; la restructuration et la restauration du théâtre La Scala en trente mois seulement; le nouveau et grandiose pole de la Foire-exposition, avec la Région, en deux ans, le démarrage d' une colossale réorganisation urbaine avec le quartier de Santa Giulia, l'aire de Portello et de l'ancienne Foire-exposition, Garibaldi-Repubblica.

En bref, je ne veux pas étaler la liste des opérations abouties. Je tiens simplement à dire que le « grand rêve » était bien là, et qu'il s'agissait d'adapter les services et la structure de la ville à son rang et à son prestige dans le monde, à une forte poussée vers la croissance et l'innovation.

Mais cela ne correspond pas aux modèles imposés par la culture courante de la communication politique et de l'information, par les « gardiens des portes », basée, au contraire, surtout sur la déclamation et l'annonce plus que sur la réalisation.

Je le répète pour la énième fois: notre politique est la « politique des faits ». Peut-être que les critiques auxquelles vous faisiez allusion étaient inspirées par « la politique des mots », « de la proclamation ».

De votre « politique des faits », comme vous préférez la définir, un secteur déterminant faisant déjà partie de votre programme électoral, ont été les privatisations.

Au cours de mes neuf années au Palazzo Marino, les privatisations ont constitué une des expériences les plus tourmentées, compliquées, éprouvantes et souvent décevantes. Mais aussi une des plus éclairantes.

J'ai compris, par exemple, qu'il ne suffit pas de se définir libéral, comme l'ont toujours fait tous les membres de la majorité et même certains représentants de l'opposition, pour gouverner en libéral. Il faut surtout et sincèrement « se sentir » libéral et se comporter en conséquence, même s'il y a des coûts politiques à payer: en tant que consensus à court terme, par exemple.

Exactement: les privatisations de l'économie contre ou en alternative à la privatisation de la politique.

C'est justement quand nous avons mis main aux privatisations des anciennes sociétés municipalisées que nous avons dû affronter quelques-uns des moments de conflits les plus

durs. Non seulement, comme cela était prévisible et évident, avec l'opposition mais aussi et presque toujours avec notre majorité même, et cela était beaucoup moins attendu.

Cela s'est passé lorsque nous nous sommes employés, toujours avec difficulté mais à la fin toujours avec succès, à la privatisation des pharmacies communales et de la Centrale du lait, de 49% d' AEM, la société de l'énergie de Milan, de 33% de SEA, la société de gestion des aéroports de Linate et de Malpensa.

Pouvons-nous entrer dans le vif de l'une de ces questions?

Je fais allusion à quelques exemples plus significatifs. Les pharmacies communales: les partis et les groupes de la majorité voulaient favoriser dans le choix des acquéreurs possibles leurs zones politiques de référence, leurs aires d'électorat potentiel. C'est-à-dire les pharmaciens. Ou mieux, les 84 pharmaciens acquéreurs si nous avions vendu individuellement à chacun d'eux les 84 pharmacies communales. Donc, un électorat modéré, une classe sociale moyenne et élevée, cultivée, habituée à la gestion, vraisemblablement influente sur le plan électoral et probablement proche du centre-droit.

Même discours pour la Centrale du lait : les acquéreurs potentiels de référence pour les partis de la majorité étaient les producteurs de lait.

Effectivement, en campagne électorale, j'avais dit que la privatisation des pharmacies communales devrait se faire au travers d'une vente, non en bloc, mais individuellement aux pharmaciens, en privilégiant les gérants actuels. Or, je ne savais pas encore vraiment quelle était la situation et c'est la seule discordance dont j'ai dû rendre compte par rapport à mon programme électoral; je l'ai expliqué très franchement aux représentants des pharmaciens. C'est pour cette raison que ce désaccord avec ma majorité qui me demandait à juste

titre de respecter mes engagements électoraux, a été un des plus difficiles.

Le fait est que, en cédant les pharmacies individuellement, la société de gestion aurait survécu avec son personnel, sa structure de services et ses coûts, privée désormais des centres de production, c'est-à-dire des pharmacies elles-mêmes; cela, avec de graves conséquences sociales, syndicales aussi, et des coûts pour les liquider.

En plus, nous aurions dû affronter un autre contentieux syndical lourd et probablement perdant dans le domaine des employés des pharmacies individuelles qui, sortant d'une entreprise comptant 250 salariés, allaient se retrouver dans de petites entreprises familiales avec moins de 15 employés, donc avec moins de garanties contractuelles en référence au fameux article 18 du Statut des travailleurs.

En outre, sur la base des offres déjà parvenues, l'avantage d'une vente en bloc était évidente; elle comportait une entrée supérieure d'environ 85 milliards de lires.

Qu'aurait pu faire le pauvre *Monsieur Toutlemonde*, le soussigné, nommant le président de la société, qui, d'un coté, a le consensus électoral, présumé et franchement modeste, qu'on peut accréditer aux 84 pharmaciens et, de l'autre, la possibilité de vendre en bloc avec un gain plus élevé de presque 85 milliards de lires et des conséquences contractuelles et syndicales inférieures? Vendre aux pharmaciens voulait dire leur offrir environ un milliard à chacun.

J'ai posé la question en ces termes même au président de l'Association des pharmaciens, qui, avec beaucoup de franchise n'a pas pu me donner tort. Mais les partis de la majorité ne voulaient absolument pas entendre. Pour eux, l'avantage économique sûr que la mairie pouvait tirer de l'opération n'était pas du tout prioritaire; l'avantage politico-électotal présumé l'était davantage.

A cette occasion aussi, je fus donc contraint de mettre sur

mon bureau ma lettre de démission. Les choses se compliquèrent ultérieurement aux différents niveaux de la justice administrative et par le travail du très puissant groupe de pression des pharmaciens poussant l'affaire jusqu'à la Cour constitutionnelle et la Cour de justice européenne. Ces différentes instances judiciaires deviennent de plus en plus des alternatives à la politique, supplantant les décisions démocratiques des assemblées élues: c'est la politique « du papier timbré » qui plait tant à notre opposition et de façon générale au centre gauche.

Un autre exemple?

Les choses se passèrent de la même façon dans un autre cas, semblable par bien des aspects: celui de la privatisation de la Centrale du lait. On voulait vendre à des prix très réduits aux producteurs de lait, lesquels, de toute façon, n'y auraient pas perdu étant donné que, dans les conditions de vente, nous avions fixé que le lait lombard fût considéré dans tous les cas, comme le produit de référence.

Donc, de l'achat de quotes-parts de la Centrale, ils n'auraient tiré aucun avantage productif mais seulement un avantage financier et, dans ces termes, ils étaient alléchés ou instigués même par des hommes politiques extérieurs à la réalité milanaise, surtout de la Ligue du Nord. Dans ce cas aussi, il y avait donc des intérêts électoraux et des favoritismes d'un groupe (d'une consistance un peu vague) contre l'intérêt général. C'est un paradigme habituel à l'occasion des privatisations.

Les chauffeurs de taxis, les pharmaciens, les producteurs de lait... la liste de ces petites et grandes corporations pourrait être très longue: elles s'intéressent presque uniquement à la défense de leurs menus privilèges, de leurs aires réservées et sont donc hostiles à la création d'un véritable marché (seulement en ce qui concerne leurs intérêts directs, bien

entendu; pour tous les autres, place au libéralisme le plus effréné). D'ailleurs, quelque chose de ce genre s'est vu aussi au niveau national: certaines privatisations ont été réalisées plus dans l'intérêt de centres de pouvoir que du citoyen-consommateur-usagers.

Du reste, chez nous aussi sont entrés en jeu des intérêts forts appartenant à des groupes de pouvoir ou économiques.

Quand, dans quels cas?

Par exemple, je me rappelle que pour la Centrale du lait était entré en jeu un front dirigé par Yomo, cette même Yomo qui, peu de temps après, allait faire faillite mais qui était très soutenue dans les hautes sphères de la politique.

Je me souviens avoir rencontré les représentants de ce front au siège de Assolombarda (Association des entreprises et du tertiaire de la région de Milan), en présence du président de l'époque, Benedini, et du futur président du Conseil Silvio Berlusconi, là comme notaire, bien sûr, mais qui me suggérait d'évaluer attentivement l'offre.

Quelques-uns, dans d'autres sièges, jouaient les ingénus en conseillant d'introduire dans l'adjudication des limites et des modalités qui auraient fini par favoriser Yomo.

C'est un vieux stratagème. Un autre notait que Granarolo n'était pas une entreprise lombarde, mais émilienne, considérée proche des coopératives rouges[3] et donc des DS (Démocrates de gauche). Je savais parfaitement la chose mais cela m'intéressait peu dans ce contexte.

Personnellement, en effet, j'aurais volontiers donné ma préférence à une entreprise lombarde et politiquement proche, mais il était indiscutable que l'offre de Granarolo

[3] Les Coopératives « rouges ». Sociétés coopératives liées au Parti Communiste Italien. DS. Parti des Démocrates de gauche, une évolution réformiste du Parti Communiste Italien, fondé à l'occasion des Etats Généraux de la Gauche par Massimo D'Alema en 1998.

était plus avantageuse, en terme financier et sur le plan industriel: plus favorable pour la ville.

Par la suite, le temps m'a donné raison, car cette entreprise a permis la survie et le développement de la Centrale, sans licenciement, et dans le respect rigoureux de tous les accords.

Mais lorsque vous faisiez ces choix, vous ne pensiez pas à votre avenir politique et donc électoral? Au fond, faire de la politique signifie aussi choisir certains intérêts plutôt que d'autres. Naturellement en pensant toujours au bien public.

Il est évident que privatiser en privilégiant des clientèles ou des groupes restreints d'intérêt politique et économique signifie favoriser, peut-être, quelques personnes qui disposent d'une sorte de super-représentation, mais on ne fait pas l'intérêt général, qui consiste à considérer la meilleure mise en valeur de la source de profit et surtout la destination des bénéfices: que faire de l'argent tiré de la vente, comment l'investir dans l'intérêt de la ville? C'est en cela que réside le bénéfice collectif, donc aussi celui des pharmaciens et des clients des pharmacies, des producteurs de lait et des acquéreurs du produit final, du salarié et de l'actionnaire, en bref, du système tout entier.

Cette méthode est donc plus avantageuse même du point de vue électoral, au moins à moyen et long terme. Mais je me rends compte que pour le conseiller municipal ou pour l'adjoint ou le parlementaire, individuellement, c'est toujours la même fameuse boutade du grand économiste John Maynard Keynes qui compte: quand on lui demanda quels étaient les effets à long terme d'une certaine politique économique, il répondit: « A long terme, nous sommes tous morts ».

Le discours est le même pour un autre cas, ce qu'on appelle « Affittopoli » (« La cité des loyers »: scandale politico-immobilier), c'est-à-dire le petit scandale qui émerge

périodiquement, des logements municipaux loués autrefois à des loyers dérisoires à quelques privilégiés de telle ou telle catégorie. Il s'agit de capital public, appartenant donc à tous les citoyens, qui n'est pas mis en valeur de façon adéquate ou qui est même laissé sans entretien et loué à quelqu'un: au journaliste ami ou au parent du maire ou de l'ancien salarié municipal ou au fonctionnaire encore actif dans des rôles de pouvoir.

Le concept n'est pas différent; l'objet et la référence changent mais l'idée est analogue: moi, homme politique, au lieu de faire les intérêts de la collectivité, je capte quelques intérêts particuliers de corporations, de groupes de pouvoir, de catégories protégées, de simples citoyens qui peuvent, mieux que d'autres, me rapporter ou à mon parti et que je peux, de toute façon, gérer, et je leur fais un cadeau, en laissant croire à la collectivité qui m'a élu que je fais l'intérêt du plus grand nombre.

Et vous, vous et votre conseil municipal, n'avez vraiment jamais cédé à de semblables comportements?

Tels comportements sont exactement le contraire de ce que nous avons fait et que nous avons voulu faire, même dans le choix des privatisations, très contrastées, de quotes-parts minoritaires, d'abord de AEM et puis de SEA, deux sociétés considérées comme les joyaux les plus resplendissants des anciennes sociétés municipalisées de Milan, et pour cette raison objet d'attentions et d'appétits particuliers.

Dans le cas de la société qui gère les aéroports milanais, par exemple, nous nous sommes confrontés au sein même de la majorité à travers de forts désaccords, avec la Ligue du Nord qui, en définitive, voulait que SEA fût confié à quelque chef d'entreprise padan[4] ou mieux encore du dépar-

[4] Padan, de la "Padania". Nom utilisé par la Ligue du Nord pour définir l'Italie du Nord sur le plan géographique et administratif.

tement de Varese, berceau de la Ligue, aire où est installé l'aéroport de Malpensa.

La Ligue voulait, tout compte fait, s'assurer un état de privilège dans la gestion de cette société, de façon à disposer des postes, des fonctions, des embauches, etc.

Nous, au contraire, avons toujours voulu pour cette société, comme pour les autres anciennes municipalisées, une mission différente de celle – franchement mesquine – de favoriser quelqu'un en particulier: un avenir de croissance, de développement, d'efficacité. Cela, non seulement parce que c'est dans l'intérêt général du système qui fonctionne mieux de la sorte, mais aussi du point de vue éthique et déontologique, dans l'intérêt de nos concitoyens qui, sans le savoir, sont, à travers la Mairie, les propriétaires majoritaires de « leurs » aéroports.

Dans ce cas aussi, si je ne me trompe pas, la justice administrative intervint.

Vos souvenirs sont exacts. Dans ce pays, la personne qui veut bloquer une décision politique peut avoir recours au TAR[5] avec de bonnes probabilités d'être contentée.

Dans le cas de SEA, le gouvernement s'y mit lui aussi, avec une mesure qui, pour donner une bouffée d'oxygène, sans doute inutile, à l'agonisante compagnie Alitalia, réduisait des droits que les compagnies aériennes paient aux escales (attention: toutes les compagnies et donc même les concurrentes d'Alitalia). Cette mesure, naturellement, a réduit les prévisions du chiffre d'affaires de SEA, la rendant moins attractive. Et cela s'est passé, malheureusement, alors que nous avions déjà fixé le prix de nos 33% de la société (environ 600 millions d'euros).

[5] TAR. Sigle du Tribunal Régional Administratif.

Dans ce cas aussi, on a préféré tenir compte des intérêts particuliers d'une société qui, de toute évidence, n'était pas compétitive et restait exclue du marché comme Alitalia (et de son personnel très syndicalisé, très agressif et politiquement très protégé) plutôt que de l'intérêt général des citoyens de Milan et des actionnaires de SEA. De leur côté, les actionnaires d'Alitalia avaient déjà perdu tout ce qu'ils pouvaient perdre.

D'ailleurs, justement à cause des désaccords sur Sea, la Ligue en vint à sortir du Conseil; l'adjoint Giancarlo Pagliarini quitta la division du Domaine et Patrimoine, un siège important. Mais, l'histoire de vos rapports avec la Ligue du Nord, qui ne fit pas partie de votre première majorité, a toujours été orageuse.

J'ai déjà rappelé cet article intitulé *Le maire qui ne Ligue pas*[6] que Francesco Merlo, alors encore au « Corriere della Sera » écrivit le 22 janvier 2001, en pleine bagarre en vue des élections pour le renouvellement du conseil municipal de Milan.

Déjà dans le titre, on accentuait ma contrariété à avoir le parti de Bossi dans la coalition de centre-droit dès la présentation du programme électoral. J'étais ainsi contraint à pactiser avant les élections, c'est-à-dire avant de nous compter, d'évaluer et de mener au combat les forces respectives. Personnellement, je le répète, j'étais de l'avis que, éventuellement, la Ligue du Nord aurait pu entrer dans la majorité et dans le Conseil après le vote, une fois quantifiée sa réelle force électorale à Milan.

Cet article, très brillant comme d'habitude, fut publié en première page comme article de fond. Il était très valorisant pour moi, je ne le nie pas, et ce serait intéressant de le relire

[6] Un jeu de mots dans la mesure où la Ligue (*Lega*) se réfère à la Ligue du Nord mais le verbe qui dérive a la même étymologie que le verbe *legare* qui veut dire « mettre ensemble », « unir ».

à la lumière de ce qui s'est passé après et à la suite de l'évolution des rapports avec la Ligue du Nord.

Merlo, en définitive, expliquait les difficultés à raccorder la réalité d'un mouvement révolutionnaire, géographiquement défini et *je-m'en-fichiste* comme la Ligue, de toute manière étrangère à la nature d'une métropole moderne, avec ce que nous appelions le « modèle Milan ».

C'est ainsi que fut, en effet, définie cette expérience de mon premier mandat, considérée dans la Casa delle Libertà, comme un véritable modèle: style entreprise, managérial, rigueur financière et éthique, cohérence de comportements, capacités créatives pour l'excellent travail réalisé par un Conseil extraordinairement brillant, celui qu' on a appelé « des adjoints intelligents », comme les journaux l'avaient baptisé, le Conseil des Paolo Del Debbio, des Sergio Scalpelli, des Maurizio Lupi, des Luigi Casero, etc.

Ce n'est pas que la Ligue fût un parti marqué par la corruption, certainement pas. D'ailleurs, on peut tout à fait partager, ou au moins comprendre, certaines de ses positions hostiles à un centralisme bureaucratique vétuste. Mais, du point de vue de la politique pratiquée, il ne fait aucun doute qu'elle agissait, et agit toujours, avec une excessive impudence. Et ce fut justement à l'occasion de cette polémique « dedans ou dehors » qu'arrivèrent les critiques de Montanelli et la réplique de Stefano Parisi auxquelles j'ai déjà fait allusion.

Nous avons déjà parlé de tout cela.

Oui, mais j'ai voulu encore une fois citer cet article si élogieux et flatteur de Merlo absolument pas par narcissisme mais parce que c'est une occasion intéressante pour observer l'évolution de la ligne d'un grand journal de laquelle j'ai déjà dit: dans une première phase, où mon comportement autonome, mon « anomalie » présumée étaient utilisables

comme un rossignol, comme je l'ai défini, pour créer des affaiblissements, des cassures et des fractures dans le camp berlusconien, arrivaient des articles comme celui de Merlo.

La musique a complètement changé lorsque ma réélection a rendu évident que je ne pouvais pas être utilisé dans ce but, en particulier dans les dernières années de mon second mandat. Au cours de cette phase, mettre en valeur le travail réalisé, souligner la cohérence, la rigueur et l'honnêteté d'Albertini, voulait dire aplanir le chemin de la succession à un candidat de la Casa delle Libertà, et, de toute façon, rendre service à Berlusconi. Alors sont arrivées les critiques instrumentalisées, les attaques, les interprétations malveillantes.

Ils craignaient, de toute évidence, d'aider le sprint final d'un candidat de la même couleur s'ils avaient continué jusqu'à la fin du mandat à raconter que le Conseil Albertini s'était bien comporté: réalisant des travaux publics comme personne ne l'avait fait et qui attendaient depuis des décennies; qu'il n'avait été touché par aucun cas de corruption et avait pris ses distances dans des situations peu claires même dans le cas de personnes de notre propre coalition, par exemple dans le cas de De Carolis et puis Colli-Cocchiaro, la relève de la garde à la présidence de SEA du léguiste Giuseppe Bonomi[7], après l'*affaire* Argentine; signant « les pactes d'intégrité » avec la collaboration du parquet de Milan, pour garantir transparence et correction à l'occasion des adjudications; dénonçant et évinçant le cartel des entreprises qui, depuis des dizaines d'années, se partageaient les travaux publics; organisant lui-même les enquêtes sur nos cantines scolaires, sur les parcs et la surveillance.

Je pourrais poursuivre cette liste mais, je tiens à dire que, bien sûr, ils ne pouvaient pas continuer à reconnaître notre

[7] Giuseppe Bonomi. Représentant de la Ligue qui fut impliqué dans le scandale appelé « AA2000 », sigle de Aeropuertos Argentina 2000 S.A., consortium créé en 1998 pour aménager 33 aéroports et plus tard suspecté de fraude.

bon travail si le projet était de changer de couleur à Palazzo Marino. Au contraire, les mêmes arguments et les mêmes idées, quelques années plus tard, dans la phase finale de mon second mandat, par pure logique de pouvoir, étaient interprétés et décrits complètement à l'inverse.

Dans les derniers temps, en effet, mes accrochages avec la Ligue n'étaient plus commentés positivement comme les réactions corrigées du « maire qui ne Ligue pas » de Merlo, mais simplement comme des signes de faiblesse et du caractère querelleur de la majorité de centre-droit.

Gabriele Albertini et Silvio Berlusconi à Milan pendant la manifestation conclusive de la campagne électorale qui conduisit à sa première élection comme maire, en mai 1997.

Dans son bureau au « Corriere della Sera », Indro Montanelli interviewe le candidat Albertini avant les élections, en avril 1997. (Agence Fotogramma)

Avril 2006: l'inauguration du monument à Indro Montanelli, œuvre du sculpteur Vito Tongiani (à gauche sur la photo).

Avec le président de la République populaire chinoise, Jiang Zemin,
en visite officielle en Italie en mars 1999.

Au palazzo Marino avec Vladimir Poutine et le maire de Moscou,
Youri Luzhkov (à droite sur la photo), en juin 2000.

Carlo Azeglio Ciampi, président de la République, et Albertini dans son bureau de maire au palazzo Marino (octobre 1999). (Photo mairie de Milan/Alice Mantovani)

Pékin, 24 novembre 2005: en visite dans la capitale chinoise pour célébrer le vingt-cinquième anniversaire du jumelage avec Shangai, Albertini rencontre le ministre des Affaires étrangères, Lì Zhaoxing.

Au milieu de la foule en liesse au cours de la visite officielle de la reine Elisabeth à Milan en octobre 2000.

Avec Ehud Olmert, ex maire de Jérusalem, en visite à Milan en novembre 2002. (Photo mairie de Milan/Andrea Scuratti)

Echange de dons à Ramallah entre Gabriele Albertini et le président de l'Autorité palestinienne, Abu Mazen (mars 2006).

Tel Aviv, mars 2006: Gabriele Albertini plante un arbre à la mémoire d'Eugenio Colorni à Milano Square.

A Yad Vashem, le musée de l'holocauste de Jérusalem (mars 2006).

Albertini rencontre le vice premier ministre israélien et prix Nobel de la Paix Shimon Peres à Jérusalem, le 10 mars 2006; à cette occasion il lui confère la citoyenneté honoraire de Milan.

A Amman, visite au couple royal de Jordanie, Rania et Abdallah II (mars 2006).

Avec le pape Jean-Paul II (juin 1997). (© L'Osservatore Romano)

Avec le cardinal Carlo Maria Martini (novembre 2000). (© L'Osservatore Romano)

Milan, mars 2002: le ministre des affaires étrangères de la fédération Russe, Igor Ivanov confère à Gabriele Albertini l'ordre de l'Amitié (ex ordre de Lénine). Sur la photo, on reconnait aussi Giovanni Marra, président du Conseil municipal (*à gauche*) et Rosario Alessandrello, président de l'association Italie-Russie (*à droite*).

La première séance au Parlement européen le 20 juillet 2004 à Strasbourg.

New York, octobre 2005: devant le siège du Nasdaq qui rend chaleureux hommage au maire de Milan.

En visite à l'hôpital de la Croix Rouge à Kaboul, dirigé par Alberto Cairo à qui Albertini confèrera l'*Ambrogino d'Or* (avril 2006).

Décembre 2005: Gabriele Albertini rend visite aux militaires italiens de l'Isaf engagés en Afghanistan. Sur la photo, de gauche à droite, l'ambassadeur italien Ettore Sequi, le général Mauro Del Vecchio, le maire de Kaboul, Ghulam Sakhi Noorzad et Gabriele Albertini.

A l'occasion du World Business Forum, Albertini confère la citoyenneté honoraire à Rudolph Giuliani, maire de New York.

Le 20 avril 2006, au palazzo Marino, inauguration du buste commémoratif du maire Aldo Aniasi, œuvre du sculpteur Vittorio Gentile. (Photo Mairie de Milan/Alice Mantovani)

En promenade avec une patrouille de la police municipale à cheval en août 2002.

La maquette du nouveau théâtre La Scala est présentée à Londres à l'occasion du *road show* en 2004. De gauche à droite: l'ambassadeur Giancarlo Aragona, Franco Malgrande, Elisabetta Fabbri, Gabriele Albertini, Mario Botta, le surintendant Carlo Fontana, l'adjoint Salvatore Carrubba et Andrea Vento.

Juin 2000 à Moscou, avec l'orchestre Philarmonique de la Scala, en compagnie de Mikhail Gorbatchev et du chef d'orchestre Riccardo Muti.

Le retour de Manchester avec l'équipe de football du Milan A.C. vainqueur de la Coupe des Champions (mai 2003) avec Adriano Galliani, Carlo Ancelotti et Paolo Maldini.

Tel Aviv, mars 2006: Gabriele Albertini est accueilli par l'actrice italo-israélienne Moran Attias et par le maire de la ville Ron Huldai.

Vainqueur pour la sixième fois de la Coupe des Champions, l'équipe du Milan A.C. offre à son supporter Albertini le maillot symbolique, porté ici par Megan Gale.

Soirée Ferrari à la Scala en octobre 2001 avec Michael Schumacher, Jean Todt et Luca Cordero di Montezemolo. (Photo Mairie de Milan/Andrea Scuratti)

Gabriele Albertini tenant le document attestant que le 26 mars 2006
il a volé avec le lieutenant colonel Mauro Gabetta dans un F16 de l'Aéronautique militaire,
dépassant le mur du son.

Avec Giorgio Armani et Gianmaria Buccellati.

(Sauf indication différente, les photos appartiennent toutes aux Archives de la Mairie de Milan).

8
Professionnels et amateurs

Un homme politique de métier, cependant, se serait peut-être comporté différemment depuis le début: il aurait été moins autonome, il n'aurait pas créé de problème à l'entrée de la Ligue du Nord dans la majorité; en bref, il aurait fait plus attention à la "raison de parti" et par conséquent il n'aurait pas subi ce – appelons-la ainsi – « revers médiatique ».

On ne peut pas véritablement parler de déception mais plutôt d'une expérience très instructive.

Moi-même, je continue à ne pas me considérer comme un homme politique professionnel. Tout au plus, je peux admettre être arrivé à la politique de façon inattendue et plus tout jeune. Cela n'a pas été un choix de vie. En effet, je n'en ai jamais adopté les modèles de comportement classiques, traditionnels ou, si vous préférez, conventionnels.

Le professionnalisme politique, le choix de la politique comme activité professionnelle permanente, même s'il est très motivé et soutenu par une forte vocation, même si son objectif est sincèrement le bien public, implique la nécessité d'accumuler des consentements, patrimoine de base indispensable pour ce type d'activité.

Il faut des voix pour rester là où on est, pour continuer à faire de la politique et aller de l'avant dans cette carrière.

Or le consensus s'acquiert et se maintient à travers l'exercice du pouvoir. Ce dernier devient donc un moyen pour préserver son rôle, ce qui n'est pas obligatoirement un mal: cela dépend des intentions et des finalités qui poussent l'homme politique.

Cependant, pour ces raisons, l'objectif concret réalisé, l'œuvre accomplie, la chose faite, le programme respecté, peuvent passer au second plan par rapport à ce qui devrait être un moyen mais qui en réalité devient une fin: le maintien dans son poste, dans sa fonction.

En dernière analyse, l'homme politique de métier, paradoxalement ou par manque de décision, pourrait en arriver à être totalement inutile et inactif, c'est-à-dire à ne rien réaliser, à être complètement inefficace pour ses concitoyens, pour la collectivité, si cela lui suffit pour assurer le consensus qui lui permet de rester où il est.

La réponse du citoyen à ce comportement est le *je-m'en-fichisme*: « Vous êtes tous des voleurs, des incapables, vous ne faites rien de bon ». Une réaction injuste, surtout parce qu'elle généralise, mais provoquée et induite.

De ce schéma a dérivé, de la part de certains membres de la Casa delle Libertà, une disposition à cligner de l'oeil, un comportement de coaptation, de tape amicale sur l'épaule: je suis invité à me comporter exactement comme un homme politique de métier, en « homme du monde »; on me demande « bon sens », « compréhension » – et revenons-en au problème – à l'égard de certaines prétentions de la Ligue, qu'on appelle sans doute « attentes légitimes ».

Et peut-être que ce sont vraiment des attentes plus ou moins légitimes.

Toutefois, avoir au sein de la majorité, certains éléments qui, quelquefois, se comportent comme s'ils étaient dans l'opposition uniquement pour des raisons électorales, pour

que l'on parle d'eux et pour gagner en popularité, selon la logique des hommes politiques de profession dont je vous parlais précédemment, veut dire risquer la paralysie, ne plus gouverner.

Par ailleurs, si on attribuait à la Ligue autant de disponibilité, il fallait l'accorder aussi à ceux qui, toujours au sein de la majorité, représentaient des « micro intérêts » sectoriels ou corporatifs.

C'est aussi pour cela qu'on m'a souvent demandé une certaine « justesse » et un certain type de « bon sens ». Or franchement, j'ai toujours agi avec beaucoup de bon sens, parce que, si j'avais voulu tenir compte de façon rigide uniquement des principes de bon gouvernement, je n'aurais pas réalisé bon nombre des choses que j'ai faites. Quelquefois même des choix incorrects.

Moi aussi, croyez-moi, j'ai accepté des compromis et des conciliations pour éviter la paralysie et la faillite totale, pour conduire à bon terme le travail commencé et éviter que tout ne se bloque. Dans le respect d'un certain modèle de sagesse populaire milanaise selon laquelle « le mieux est l'ennemi du bien », nous nous contentons de faire les choses moins bien plutôt que de faire tout capoter et de ne plus rien faire sous le prétexte velléitaire de le faire mieux.

Au fond cela aussi relève du bon gouvernement.

Vous avez peut-être raison mais le problème est de savoir où s'arrêter, quand se contenter, jusqu'à quel point engager le compromis et la conciliation? Jusqu'où compromettre une ligne de type managériale, d'entreprise, se basant sur des résultats concrets, sur des objectifs atteints? Dans quelle mesure est-il permis de réduire notre programme pour réussir à le sauver au moins en partie?

Dans le cas des privatisations d'AEM et SEA, par exemple, nous avons peut-être laissé trop d'espace, trop et à

grand peine, surtout aux désaccords au sein de la majorité, en allongeant démesurément les temps et en passant d'une concession à l'autre.

J'espère ne pas paraître présomptueux en disant que mon expérience, toutes proportions gardées, a quelque chose de semblable aux dix années de gouvernement de Margaret Thatcher en Grande Bretagne: privatisations, libéralisations, rigueur financière, conflits syndicaux avec des catégories protégées et des corporations; les très durs et très populaires mineurs contre Madame Thatcher, les agents municipaux et les chauffeurs de taxis contre Albertini.

Je dis ceci parce que, dans son autobiographie, la « Dame de fer » raconte comment elle aussi s'interrogeait continuellement sur la préservation de la majorité, sur la limite du point de rupture au-delà duquel il ne fallait pas tirer la corde, sans risquer de ne pas concrétiser l'aboutissement de ses efforts, de ne pas arriver au résultat.

Voilà: c'est un argument structurel, capital pour une politique basée sur la réalisation d'objectifs et non sur la conservation du pouvoir.

Mais peut-être que l'alternative n'est pas aussi sèche, aussi manichéenne: peut-être est-il possible de résister, et même dans des conditions meilleures, en acquérant du consensus à travers des résultats obtenus.

C'est vrai. A ce propos, je vous raconte un épisode.

Une fois la bataille gagnée, que je considère aujourd'hui encore minime, pour les quelques 288 nouvelles licences de chauffeurs de taxis, bien qu'avec un résultat décevant et modeste, fruit d'un trop large compromis, je pensais m'être assuré pour l'éternité la haine des chauffeurs de taxis milanais.

Quelques mois plus tard, mon chauffeur Mario, est reconnu, au volant de la voiture de service, par quelques-uns

de mes « ennemis ». Naturellement il craint le pire, il s'attend, à cause de moi, a être couvert d'insultes.

Au contraire tout se passe différemment: « Albertini avait raison »; tel est le sens de la déclaration inattendue des chauffeurs de taxis. « Aucun problème avec les nouvelles licences; le travail n'a pas diminué et au contraire, il va augmenter avec l'ouverture de la nouvelle foire de Rho-Pero. Même la valeur commerciale de nos licences dont nous pensions qu'elle allait baisser, une fois passée la courte période des nouvelles licences, est restée pratiquement inchangée et a même continué d'augmenter. C'est quelqu'un de bien cet Albertini, quelqu'un qui fait les choses. Les milanais se rappelleront de lui... » et à suivre une série de compliments presque embarrassants.

Je ne sais pas combien de collègues de ces messieurs partagent leur point de vue, peut-être aucun. Mais, à part cette gratification narcissique, cet épisode contient justement le sens de votre observation, c'est-à-dire que la politique des résultats peut aussi ne pas être alternative à celle de la durée. On peut durer même en misant sur les résultats.

De cette façon, vous éliminez le dualisme de fond « juste » / « opportun » qui a toujours animé le débat politique. En effet, vous soutenez qu'en faisant ce qui est juste, on peut être « opportuniste » au sens positif du terme, c'est-à-dire obtenir le succès politique personnel.

Pas seulement. Je considère inacceptable cette même alternative, comme elle est proposée aujourd'hui, entre « l'homme politique de profession » et celui qui vient de ce qu'on appelle la « société civile »; alternative qui correspond plus ou moins au dualisme que vous avez cité.

Je dirais même que je trouve détestable et rhétorique cette expression dont on fait de toute évidence un usage instrumental et politique. Cette formule « société civile »

ne correspond certes pas à l'opinion publique; c'est plutôt une expression de type médiatique. Elle correspond encore moins à la volonté populaire qui, dans une démocratie, s'exprime par le vote. Elle est née dans les années 80. Elle fut créée pour s'opposer à une autre définition tout aussi schématique et arbitraire: la « classe politique », disait-on alors, comme s'il s'agissait d'une partie séparée, distincte du corps social.

Cet adjectif « civil » dérivait du latin *civis,* « citoyen »: les citoyens, les gouvernés d'un côté; les gouvernants, les hommes politiques de l'autre. Tel était le sens.

A cette époque, à Milan, naissaient même des cercles appelés justement « Société civile » ou quelque chose de ce genre. Je me rappelle un de ces cercles fondé par Nando Dalla Chiesa.

Cette formule naissait alors en même temps que l'usage politique et démagogique du mot « gens » (ou « *ggens* », avec l'accent romain, comme on ironisait dans les journaux de gauche). Cet usage avait été inventé dans certains programmes télévisés populaires, définis d'approfondissement journalistique mais souvent alignés à gauche, tendancieux et propagandistes comme le fameux « Samarcanda » de Michele Santoro[1].

Seulement voilà: si par le terme « gens » on entendait quelque chose de semblable à « peuple », parole considérée peut-être un peu désuète, quelque chose de vaguement indistinct et informe, quand on parlait en revanche de « société civile », on se référait à une entité politiquement mieux définie et qualifiée, aux citoyens conscients et informés, aux électeurs critiques, aux lecteurs des journaux appelés « progressistes », à une catégorie dont les démographes et les experts de mass-média faisaient – et font encore – un

[1] Michele Santoro (1951). Journaliste italien et conducteur de télévision, champion de la liberté de la presse.

large usage, arrivant même à les considérer, arbitrairement, majorité.

Pendant ces années, donc, en schématisant et en banalisant, « société civile » et « gens » représentaient le *bien* qui se battait contre la politique, considérée comme le *mal*. Cette opposition fut péjorativement définie jusqu'aux années 70 comme « je-m'en-fichisme ».

Puis Tangentopoli est arrivée, la fin de la Première République[2]: on pouvait penser au triomphe de la « société civile » et de « l'anti-politique ». Or, de façon inattendue et bouleversant tous les schémas idéologiques courants, le résultat, que les politologues de salon n'avaient absolument pas pris en considération, a été le phénomène Berlusconi comme leader politique.

A ce point, les modèles interprétatifs ont été progressivement mais rapidement renversés: ce qui auparavant était considéré comme « attention aux instances de la société » devenait populisme et, petit à petit, on en est revenu à invoquer le « retour de la politique » et de « l'homme politique de profession », même si représenté par beaucoup de ces personnages qui, au moment du crépuscule de la Première République, étaient montrés du doigt comme représentants de l'exécrable « classe politique ».

Depuis quelques temps, dans certains salons et dans certaines rédactions de journaux, on entend répéter que circulerait une grande envie de retour à la politique de profession. « On a envie de politique » dit-on, en faisant allusion justement aux mécanismes traditionnels, corporatifs et de castes politiques: la médiation continue, le compromis, la réduction des programmes et des idées, la cooptation etc... Il s'agit de ces comportements qui, jusqu'à il y a quelques

[2] La Première République est une expression utilisée en Italie pour indiquer la période entre 1946 et 1994, année de la dissolution de la structure politique à la suite des enquêtes de « Mains Propres » qui mit au jour un système corrompu qui impliquait pratiquement tous les partis politiques.

années étaient condamnés et mis au pilori, indiqués même comme une des causes de l'altération de la politique qui avait conduit à Tangentopoli.

Puis cette théorie, emphatisée par la gauche, qui a une tradition plus ancienne et plus solide dans la formation de la classe politique, est vigoureusement démentie par la pratique. Les candidats de gauche comme maire de Milan et comme président de la Région Lombardie, en effet, sont toujours des chefs d'entreprise, des syndicalistes, des fonctionnaires de l'État : toutes ces personnes proviennent des partis.

Or, à part le fait qu'il n'existe pas, heureusement, une nette séparation entre hommes politiques et société – ce serait la fin de la démocratie: dans un système démocrate sain, les premiers doivent être l'expression directe et même le produit de la seconde –, par « homme politique de profession » on peut entendre la personne élevée et formée dans les sections, qui a toujours fait uniquement vie de parti et activité politique, qui est donc inévitablement intéressée à sa propre survie politique plus qu'aux résultats; d'ailleurs, elle n'aurait pas d'alternatives. Eh bien, à ce modèle, j'oppose, tout au plus, celui de « l'homme politique de profession ».

Excusez-moi, mais il me semble que vous êtes en train de jouer avec les mots.

Pas du tout, il ne s'agit pas du tout de jeux de mots. Lorsque je parle d'« homme politique de profession », je fais allusion à une personne qui, provenant du monde du travail, de cette fameuse « société civile » qui, jusqu'à récemment plaisait tant à ces mêmes personnes qui maintenant invoquent « le retour de la politique », par amour de la chose publique et du travail bien fait se préoccupe surtout des résultats.

Voilà qui est, à mon avis, l' « homme politique approprié », celui qui vise au bénéfice concret qu'il apporte à

la chose publique et qui, sur cette base, évalue son propre succès.

Seulement on ne voit que plus tard les avantages de la politique de l'action, de la politique des résultats dont vous parlez, sans doute après avoir affronté une longue phase impopulaire de dissension.

En effet, souvent ce critère entre en conflit avec la légitime recherche de consensus et de popularité dont, je l'admets, l'homme politique a de toute façon besoin, au moins pour continuer son travail. On revient à l'exemple des deux chauffeurs de taxi qui, en substance, avouent: « Nous avons compris après ». Je peux aussi citer un autre cas: l'affaire de la restauration scolaire.

Lorsque nous avons demandé d'arriver à définir le niveau de vie des familles utilisatrices du service, ce fut un grand scandale, il y eut des polémiques enflammées et des accusations de « persécution administrative ». Nous voulions éviter qu'une pension bloquée ou même réduite, payée avec de l'argent public, favorise des personnes pouvant tranquillement se permettre de payer des pensions normales, en feignant même d'être dans le besoin : une escroquerie de gens qui ne paient pas les impôts et ne déclarent pas leur vrai revenu.

Voilà ce qu'est un gouvernement approprié. Ce n'est pas un hasard que les protestations les plus fortes contre nos requêtes soient venues des zones centrales de la ville où ne vivent certainement pas les usagers les plus pauvres et indigents.

C'est cet aspect impopulaire des débuts qu'il faut purger pour arriver au résultat, qui est cependant toujours un résultat politique. En effet, le service de restauration scolaire comportait une perte considérable pour l'administration municipale; nous avons créé une société par actions, Milano Ristorazione SpA; en tant que telle, elle doit respecter toutes

les règles des sociétés de capitaux, tout en tenant compte de sa fonction sociale: elle doit produire des bénéfices en fournissant un service apprécié des usagers à des prix contrôlés ; les administrateurs sont responsables du budget, s'il perd deux tiers du capital, il doit être régularisé etc...

Nous lui avons confié le service de réfection scolaire et nous avons dû affronter un départ terriblement difficile. En effet, justement pendant la phase d'essai et de lancement, donc particulièrement compliquée et comportant d'inévitables problèmes de mise au point et de réglages, nous avons essuyé toutes les formes de critique, avec un acharnement inexorable de la part de presque tous les moyens d'information, à partir du « Corriere della Sera ». Tous les jours, des articles sur les vers trouvés dans la salade, sur les repas servis froids, sur les enfants victimes de dysenteries et, bien sûr, des parents en colère. En bref, la représentation d'un tableau catastrophique.

Et au contraire?

Au contraire, les choses sont allées très vite comme nous l'espérions. Même mieux. Et aujourd'hui, cinq ans après, Milano Ristorazione fournit un service tellement apprécié et a si bien amélioré ces budgets et requalifié ses équipements productifs (cuisines, laboratoires, éléments pour la conservation, systèmes de contrôle etc...) continuant de faire avec des investissements colossaux, qu'elle est demandée sur le marché, et pour ses services, et comme forme d'investissement productif.

Des entreprises du secteur voudraient donc entrer avec des participations minoritaires car une entreprise qui fournit tous les jours 75.000 repas, même si c'est avec des prix contrôlés, a un telle économie d'échelle que cela lui permet de fournir d'autres particuliers, d'autres collectivités, d'autres Municipalités.

Voilà: Milano Ristorazione est un exemple de ce que j'entends par « bon gouvernement ».

C'est un exemple isolé?

Pas du tout, un des nombreux exemples. Un autre cas emblématique est celui des logements de piazzale Dateo: 157 appartements appartenant à la Municipalité dans une élégante zone presque centrale de la ville, libres. La première idée banalement démagogique mais, en réalité, à effet contraire, cultivée par beaucoup, était que ces appartements soient attribués à 157 familles expulsées.

Cependant, si, dans l'intérêt général, nous appliquions une logique d'entreprise et non électorale, nous nous apercevions qu' en requalifiant cet immeuble, qui avait un énorme potentiel de rénovation, nous pouvions en tirer une somme qui nous permettrait d'édifier, à travers des initiatives de construction résidentielle publique, un nombre beaucoup plus élevé de logements, même un multiple de 157, à attribuer si possible à des expulsés.

Eh bien, nous avons dû soutenir un affrontement, dans la majorité et dans le conseil lui-même, pour faire passer cette ligne dont le limpide bon sens me semblait franchement une évidence.

Autrement, au-delà des apparences, on fait une opération de mauvaise gestion : en y installant 157 expulsés, ces derniers deviennent en réalité 157 privilégiés; on ne résolvait certainement pas le problème du manque structurel d'appartements de construction résidentielle publique ou à prix bloqués ou conventionnés; on se retrouvait alors dans un nouveau « Affittopoli » (« Scandale loyer »), une autre situation – de celles souvent dénoncées à grands cris par les journaux – de logements de qualité mais de propriété publique, loués peut-être à cause d'une urgence comme une expulsion justement, à des conditions si avantageuses que l'urgence

devenait rapidement une situation de privilège absolu et inacceptable.

Mais même dans le cas des logements de piazzale Dateo, on craignait la médiatisation, ce que raconteraient les journaux, de l'occupation des logements par des expulsés, de l'inévitable bataille politique qui suivrait et, encore, le retentissement qu'en donnerait la presse. Or, pensant que la protestation, surtout en période électorale, fait beaucoup plus de bruit et a un poids bien plus lourd que la bonne gestion, voilà qu'on ne pense pas à la solution la meilleure pour la collectivité mais à la plus facile et à la plus populaire.

En réalité, on ne veut pas admettre que le citoyen arrive, tôt ou tard, à comprendre de toute façon quel est le choix le meilleur. Mais, personnellement, je suis convaincu du contraire: le citoyen sait très bien quel est le choix le meilleur, si on le lui explique. Or cela n'est pas toujours fait. Nous-mêmes, souvent, nous n'avons pas su ou voulu le faire.

Voilà, je vous ai fourni deux exemples que je considère emblématiques parce qu'ils démontrent aussi que des solutions de bon gouvernement doivent traverser des moments au cours desquels, comme cela se passe dans les rapports entre médecin et malade, il est nécessaire de prescrire un médicament amer ou d'infliger quelque souffrance. Et, à ce moment-là, le malade ne pense pas à sa guérison, il sent seulement le mal, il perçoit uniquement le désagrément, la nuisance.

Je crois donc que, dans le domaine politique, il est juste de rester fidèle au principe suivant: dans le doute, dis la vérité et fais ce qui est juste, même si on le comprendra plus tard.

Cela me semble une position plus calviniste que libérale.

Laissons tomber les étiquettes et les définitions. Je considère, quant à moi, que c'est tout simplement une position réaliste.

Réaliste?

Certainement, car elle permet d'obtenir des résultats concrets, de produire des faits « réels », justement. Voilà ce que c'est que le réalisme. Et c'est aussi une position profondément et concrètement politique, car le meilleur moyen d'obtenir de bons résultats pour la collectivité est une donnée politique. Beaucoup nous accusent d'être antipolitique sans doute parce qu'ils retiennent que la politique est une activité d'idées, de théories, de mots et c'est tout. J'en ai moi-même une conception haute et forte, la considérant comme l'ensemble des instruments, théoriques et pratiques, servant à réaliser le bien de la collectivité. Et les divisions politiques doivent correspondre aux divergences sur ce qu'il faut faire et sur comment le faire, sur les objectifs et les parcours pour atteindre ces derniers.

Mais, si les choses sont ainsi, vous ne devriez plus déclarer être un chef d'entreprise prêté à la politique ou le milanais moyen appelé à être maire comme vous continuez de la faire.

Vous vous décrivez plutôt maintenant comme un homme politique atypique, différent des modèles traditionnels. Et ce même discours vaut pour de nombreux « techniciens » ou chefs d'entreprise ou professeurs ou « représentants de la société civile » qui sont entrés en politique avec la « descente dans le camp » de Berlusconi, surtout à partir de la tempête de Tangentopoli qui a éliminé la moitié de la classe politique de l'époque.

Nous nous le sommes déjà demandé: après une longue période en politique, en somme, est-il juste de s'en déclarer toujours étranger, de se considérer différents des hommes politiques de profession? Ce discours se rapporte à vous mais à d'autres aussi, naturellement.

A beaucoup d'autres, à commencer par Berlusconi, le meilleur Berlusconi, celui qui correspond fidèlement à ses pen-

sées les plus profondes et à sa conception la plus haute de soi-même et de la politique. Celui que l'on appelle généralement le Berlusconi de 1994; pas celui qui, un peu par choix mais surtout par nécessité, est contraint d'entrer en conflit avec son propre passé et avec les agressions instrumentales qui lui arrivent de différents secteurs; et non plus celui qui est un peu trop souvent poussé au compromis et à la médiation par un certain entourage romain.

En ce qui me concerne, en tant que citoyen moyen prêté à la politique, je me suis toujours considéré ou plutôt j'ai toujours considéré mon cas comme une représentation significative du sens profond de la démocratie. « Quelqu'un comme moi à la Maison Blanche »: ce n'est pas moi qui le dis, mon narcissisme ne va pas jusque là; ce sont les Américains qui le disent justement pour exprimer ce qu'ils entendent par démocratie.

Mais cette phrase ne doit sans doute pas être conjuguée avec une autre, toujours d'un américain, d'un grand américain, le président Harry Truman, qui – je le cite par cœur – disait en définitive: ma tante Betty est la personne la plus honnête de ce monde, mais elle ne peut pas être président des Etats-Unis, tout simplement parce qu'elle n'en est pas capable.

En un mot, l'honnêteté ne suffit pas pour bien gouverner. Et pourtant, on vous décrit comme un moraliste et même un justicier.

Je vous réponds, si vous me le permettez, par une troisième citation, cette fois tirée de l'Évangile. Jésus dit: « Soyez purs comme les colombes et prudents comme les serpents ». En bref, rigueur morale, compétences, capacités techniques, finesse, habileté de mouvements: tout cela est utile pour faire de la politique, pour gouverner. Si un de ces éléments manque, le système, tôt ou tard, se bloque et saute.

Cela est une véritable ligne politique, un choix politique. Mais cela n'a été compris que jusqu'à un certain point, et par les moyens d'information, et par cette partie de l'opinion publique liée aux méthodes traditionnelles des partis, à la « partitocratie » comme dirait quelqu'un, surtout dans la phase de passage entre l'ancien et le nouveau, après deux gifles terribles.

La première, la gifle de Tangentopoli à notre ville: avec tout ce que cela avait comporté en terme d'effacement de toute une classe dirigeante citadine et nationale, de lutte contre un système intrinsèquement corrompu, avec comme conséquence la toute-puissance des organes institutionnels qui étaient élevés à un rôle politique, ayant fait des choix politiques, déterminés à frapper, éliminant un adversaire ou si vous préférez une aile politique. Ils entrèrent de fait dans la bataille politique sans avoir été élus par les citoyens, sans l'investiture du vote populaire, sans répondre aux électeurs.

La deuxième gifle à Milan a été celle de la Ligue, qui a conquis palazzo Marino avec Formentini-Pancho Villa. La Ligue, ici, a été un désastre. D'abord, en réalité, elle n'a gouverné qu'un an; tout de suite après, il y eut la scission et elle a été contrainte à ne pas gouverner avec la gauche, devant tous les jours, tenter de s'accorder avec l'opposition sur chaque mesure. Résultat: quatre ans d'immobilisme, de prorogations, d'indécisions.

De cette façon, on finit par rester enlisé pendant toute la durée du mandat.

Et en fait, la Ligue a conclu par un vide absolu, politique et administratif. Elle n'a même pas réussi à réaliser la moindre partie de son programme électoral. Ce fut, pour la ville, une autre cuisante déception et une humiliation.

Vous êtes donc arrivé après ces deux « gifles ».

Nous étions véritablement « la nouveauté », avec une grande quantité de projets fondés sur le concret et sur la politique de l'action. J'ai déjà cité ce sondage du « Corriere » dans la rubrique « La ville demande »: au maire idéal, en 1997, les milanais demandaient en premier lieu, avec 31,8% des préférences, l'honnêteté, tout de suite après (18,6%), le pragmatisme, puis la capacité managériale avec 14,3%, puis le sérieux (13,4%), l'enthousiasme et l'envie de faire 10%, la détermination 7,2%: ces valeurs représentaient une grande partie et même la quasi-totalité des « questions » des milanais pour une bonne gestion de la ville. Et ce sont, permettez-moi de vous le dire, les caractéristiques qu'on m'attribue et que je revendique comme étant mes attitudes spécifiques de gestion.

Je ne suis pas la tante Betty de Truman: pas seulement l'honnêteté, qui reste de toute façon une valeur fondamentale, mais aussi pragmatisme, capacité managériale etc... justement comme le suggère le neveu de la tante Betty.

Dans cet article, d'ailleurs, les demandes de qualités politiques au sens traditionnel du mot occupaient une place beaucoup plus basse: expérience politique, à peine 1,1%, charme ou charisme 1% etc. Comme vous le voyez, des quantités négligeables.

On en tire une conclusion qui est exactement le contraire de ce que soutiennent ceux qui aujourd'hui voient une demande de « retour de la politique »; en d'autres termes, une sorte de nostalgie des professionnels de la politique et des partis traditionnels.

Pensez-vous qu'en le proposant à nouveau aujourd'hui, ce sondage donnerait des résultats complètement différents, ou même opposés à ceux de 1997, au point de confirmer cette tendance dont parlent les journaux et les classes politiques traditionnelles ou professionnelles?

Je ne sais pas. Je suppose que l'indication continuelle et

insistante de ce qu'on appelle « le retour de la politique » est une sorte de campagne promotionnelle, une opération de type auto référencié: « Jusqu'à maintenant nous avons permis aux amateurs de jouer avec la politique, mais il s'agit de *parvenus*, de gens venus là par hasard; il est temps, désormais, que nous revenions, nous professionnels, préposés à ces travaux: nous sommes meilleurs, laissez-nous travailler et ne nous gênez plus ».

De nombreuses années ont passé depuis cette enquête, mais, franchement, je ne crois pas que les choses aient beaucoup évolué. Je pense même que le milanais, l'électeur de cette ville n'a jamais changé d'idée. Bien sur, ces réponses peuvent avoir été influencées par la situation en cours, par les circonstances contingentes, mais, au fond, je crois qu'elles ne diffèreraient pas beaucoup.

Mais, en paraphrasant le titre d'un vieux film d'horreur, parfois ils reviennent.

Le fait est qu'une partie de la vieille classe politique des partis, surtout de gauche mais aussi de centre, restée pendant dix-douze ans au second plan, en même temps qu'une partie de la corporation des journalistes qui lui était traditionnellement proche et qui, ne l'oublions pas, a contribué à son anéantissement ou à sa mise en marge, sont actuellement en train de compléter une opération d'autopromotion, pour revenir au milieu de la scène.

« Nous reviendrons » continuent-ils de répéter « parce que vous avez besoin de nous », confondant les projets avec la réalité mais agissant de façon à ce que la prophétie advienne.

Cependant, il n'est pas dit qu'il en aille ainsi: la graine d'un style et de modèles de comportement différents a été semée, à commencer par le bipolarisme. La contamination et la modification génétique du système politique ont désormais déjà eu lieu. Et, de toute façon, à l'intérieur de ce sys-

tème, dans ce circuit, ont été introduites des figures hétérogènes et anomales, des énergies nouvelles qui ont beaucoup modifié les comportements et le langage de la politique.

C'est vrai: quelquefois ils reviennent, mais – opposant un slogan à un titre de film – on ne revient pas en arrière. C'est une leçon que, surtout à gauche, on devrait bien connaître, vu qu'on la répète sans arrêt aux autres.

J'insiste: notre expérience administrative à Milan a été résolument plus politique que celle des professionnels de la politique. La preuve concrète, par exemple, en est le fait que lors des élections pour le second mandat j'ai eu presque 120.000 voix disjointes.

Cela veut dire que, comme maire, j'ai été élu par des milanais qui ont donné leurs suffrages de liste à des partis qui n'étaient pas associés à mon nom. Et il s'agit là d'une analyse réalisée par de très sérieux et respectables spécialistes de gauche, comme Stefano Draghi, cadre responsable des Démocrates de Gauche (DS), l'analyste de flux électoraux le plus fiable.

Est-ce que tout cela n'est pas de la politique, une politique plus ouverte, perméable et, somme toute, plus démocratique?

Cependant, si l'on revient à cette enquête de 1997 que vous avez citée plusieurs fois, il semble presque que vous opposiez la partie haute du classement, qui indique les caractéristiques du citoyen moyen prêté à la politique, comme vous vous définissez, à la partie basse (largement minoritaire dans les indications des citoyens) typique, au contraire, des professionnels de la politique.

Dans ces termes, le problème est présenté d'une manière excessivement catégorique et même banale. De toute façon, lorsqu'on dit « tu as manqué de politique, tu ne t'es pas comporté politiquement », en réalité, souvent, on entend «

tu as été trop rigoureux, trop intransigeant, trop moraliste »; c'est-à-dire que tu n'as pas su d'une façon ou d'une autre te mettre d'accord, tu as refusé le compromis. Et on le dit en accompagnant les mots d'un geste enjôleur de la main.

Par « politique » dans ce cas, on entend seulement la capacité astucieuse de manœuvrer, de raconter une chose et d'en faire une autre, de courtiser quelqu'un. Ne vous méprenez pas, j'ai une très haute conception de la politique et donc je ne veux certainement pas la réduire à cela, mais ceux qui réclament le retour des professionnels de la politique pensent souvent à cela.

9
Des pouvoirs forts

Alors, Albertini, parlons de ce qu'on appelle "les pouvoirs forts", qui traditionnellement ont toujours dialogué avec les professionnels politiques, souvent en les conditionnant et en les influençant.

Vous-même ne pouvez pas vous en considérer si éloigné; votre candidature a été aussi encouragée par un champion des « pouvoirs forts » de l'époque comme Cesare Romiti.

L'expression « pouvoirs forts », comme toutes les inventions journalistiques, est suggestive mais vague et insidieuse, au moins dans l'utilisation qu'on en fait aujourd'hui.

En fait, quels sont au juste les « pouvoirs forts »? Ce sont uniquement ceux de la finance et de l'industrie? Et pourquoi pas aussi les bureaucraties, les syndicats, la machine de l'information et de la communication? Je vais vous raconter un épisode très significatif sur le comportement de ce qu'on appelle les « pouvoirs forts ».

Je venais d'être élu président de Federmeccanica (Fédération de l'Industrie métallurgique et mécanique) et, pour cette raison, il me semblait correct de rencontrer les principaux membres associés non seulement en tant que mes grands électeurs mais aussi comme entrepreneurs les plus représentatifs du secteur. Je demandai donc rendez-

vous à Cesare Romiti, Carlo De Benedetti et Gian Mario Rossignolo, alors président du groupe Electrolux Zanussi, en essayant de respecter cet ordre, pour d'évidentes raisons formelles, auxquelles la Confindustria (le Patronat) tient beaucoup malgré les appels continus à la substance.

Romiti me donne donc rendez-vous au siège milanais de Fiat place Sant'Ambrogio à 18 heures d'un certain jour. Le matin, sa secrétaire me téléphone pour savoir si je peux déplacer le rendez-vous d'un quart d'heure, de 18 heures à 18 heures 15, car le président rentrait de Rome en avion et ne pouvait pas garantir la ponctualité.

Je m'étonnais de cette précision quasi obsessionnelle, même si je deviens moi-même très anxieux si je risque d'être en retard de cinq minutes à un rendez-vous. Mais je suis sûr qu'à l'homme qui était alors président de la plus grande industrie italienne, on puisse accorder sans aucun doute un « quart d'heure académique ». Je suis donc étonné mais je ne peux qu'apprécier.

J'arrive donc au rendez-vous en Vespa; je suis introduit dans la vaste salle de réunions très austère, avec des boiseries sombres, des sièges recouverts de velours vert et une table longue et étroite en bois foncé.

A 18 heures 13, j'entends des bruits dans la salle contiguë et, à 18 heures 15, avec une ponctualité presque embarrassante Romiti entre.

Je le salue: « Bonsoir, Monsieur le président ». « En fait, c'est vous qui êtes président, » me répond-il « étant donné que Fiat est associé à Federmeccanica et pas le contraire ». Formalités, courtoisie de convenance, peut-être, mais cela est efficace et je pense en effet: «Très bon début ».

Il continue en me disant que le fait d'avoir demandé à le rencontrer en premier après mon élection, signifiait que j'attribuais quelque relief à Fiat comme associé (ce qui évidemment était légitime et opportun sinon impératif dans la

mesure où le groupe de Turin versait alors 25% des contributions de la Fédération), que son entreprise aurait continué à atteindre ses buts de façon autonome mais qu'il adhérait avec conviction au Patronat (Confindustria), reconnaissant inconditionnellement la valeur et le rôle de cet organisme, presque devenu une « institution ».

En bref, en tant que président, je pouvais compter sur le soutien de Fiat, d'autant plus qu'il appréciait le fait que j'étais un petit industriel et non, comme cela arrive souvent, un manager, qui venait donc de la frontière de l'entreprise et du risque personnel dans sa forme la plus pure et la plus originale.

Après tout cela, après une administration à aussi forte dose de compliments, je suis sorti de la rencontre presque en volant de satisfaction: « Ces chefs de la grande industrie sont vraiment formidables, ces hommes des pouvoirs forts » pensais-je « même s'ils n'ont pas fait leurs études chez les Jésuites comme moi, ils possèdent toute l'habileté des cardinaux dans la gestion avisée et discrète du pouvoir et de la force. Ce Romiti est très habile à mettre en évidence son généreux soutien à un petit industriel, beaucoup plus jeune que lui (j'avais alors 46 ans), en le légitimant sans réserve comme son représentant ».

Toutefois, j'essayais aussi de ne pas me laisser aller, d'être réaliste, de maintenir sous contrôle cette décharge de narcissisme: « Certainement , les moments arriveront où chacun voudra faire valoir son propre poids spécifique, moments à l'occasion desquels je devrai savoir manifester ma capacité de tenir tête aux puissants. En bref, comme on le dit en jargon machiste, montrer les couilles ».

Et ces moments arrivèrent?

Les mois passent et la bataille pour le contrat de travail national de l'industrie métallurgique et mécanique commence.

La fédération tient une ligne rigoureuse. La confrontation devient dure, avec des phases de conflit âpre, avec même des épisodes de comportements agressifs dans certaines usines et beaucoup de manifestations sur les places publiques. Au comble de l'affaire, au moment de Noël, le gouvernement de l'époque, le premier présidé par Prodi[1] avec, comme ministre du travail, Treu, intervient dans la négociation avec une sorte de jugement arbitral qui, en réalité, accède aux requêtes syndicales ignorant pratiquement nos propositions.

La période de fêtes m'empêche de convoquer le conseil de direction et, à plus forte raison, l'assemblée de la Fédération; je fais donc un tour d'horizon téléphonique et nous décidons de refuser la proposition du gouvernement.

Nous nous trouvons alors, ou plutôt je me trouve dans une position de grand isolement: le gouvernement est contre nous, ainsi que la majorité du Parlement, une grande partie de la presse, l'opinion publique alarmée par la conflictualité dont la responsabilité nous est entièrement attribuée, à nous industriels. La seule voix en notre faveur est celle du gouverneur de la Banque d'Italie, Antonio Fazio, signalant que les revendications syndicales et donc l'hypothèse Prodi-Treu, ont un fort potentiel inflationniste, donc sont en contradiction évidente avec les objectifs économiques du gouvernement.

Si mes souvenirs sont bons, vous aussi industriels, vous n'étiez plus tout à fait unis.

Effectivement, même au sein même du front des industriels, les divisions se faisaient jour. Au Nord-Est, par exemple, où Riello[2] était à la tête d'une fronde de petits et moyens indus-

---

[1] Romano Prodi (1939). Professeur d'économie et de politiques industrielles, il a été président de IRI, Premier Ministre de 1996 à 1998 et de 2006 à 2008 et président de la Commission Européenne.

[2] Riello. Entreprise italienne qui projette et construit des systèmes de chauffage et de réfrigération.

triels qui nous reprochaient une rigidité excessive et menaçaient même publiquement de signer des contrats séparés avec chaque entreprise.

Même à l'intérieur du management de Fiat, le groupe le plus syndicalisé et donc soumis aux pressions les plus fortes, ces thèses commençaient à circuler. Or, comme par hasard, la fameuse loi sur les « démolitions » pour augmenter les ventes de l'industrie automobile venait d'être approuvée: une façon de rendre cette industrie plus docile à l'égard des positions et des propositions du gouvernement. Parfait! Un tableau complet pour préparer notre, mon échec. Si Fiat aussi avait abandonné le terrain, les jeux étaient faits.

Les entreprises du Sud en particulier résistaient désespérément, à commencer par celles de Naples: après que l'Europe avait imposé l'abolition de la fiscalisation des charges sociales, considérées comme des aides de l'Etat, il leur manquait désormais le seul avantage compétitif dont elles jouissaient depuis longtemps. En bref, ce contrat, qui s'annonçait pour nous comme très néfaste, pour elles, allait être désastreux.

Désormais, même ceux qui m'étaient les plus proches commençaient à vaciller. Le match semblait terminé et perdu lorsque je reçois un coup de téléphone de l'Administrateur-délégué de Fiat, Paolo Cantarella.

« L'administrateur-délégué et pas le président, mauvais signe » pensais-je en répondant au téléphone. J'étais prêt au pire, au coup de grâce. Cela d'autant plus que Cantarella débute avec beaucoup de compliments et de reconnaissance. « C'est toujours ainsi qu'on commence lorsqu'on veut mettre quelqu'un le dos au mur » pensais-je.

Et d'ailleurs: « Compliments, Monsieur le président, nous savions que vous étiez un homme rigoureux, précis et tenace mais il faut une belle énergie pour soutenir cette situation. Bravo! C'est sûr qu'il y a des moments difficiles. Un chef doit être capable de livrer bataille et de faire la

paix. Fiat, comme vous le savez, dans les années 70 et 80, et encore plus récemment, a dû gérer des différends très durs avec de remarquables dommages économiques. Mais nous avons des établissements dans le monde entier et ce que nous voulions obtenir, nous l'avons obtenu: la démolition. Au fond, pour nous, même une certaine augmentation du coût du travail en Italie serait supportable. Et puis, il y a les difficultés à maintenir debout le système, le Nord-Est qui veut fermer... ».

Presque l'annonce d'un abandon, en effet. Et vous?

Je suivais désormais résigné ce qui me semblait un itinéraire logique qui ne pouvait que conduire à une seule conclusion: Albertini, finissez-en, arrêtez ce contrat et acceptez la proposition du gouvernement, sinon vous rentrez chez vous.

Et, au contraire, tout d'un coup, le tournant: « Cependant », cette fois le « cependant » annonçait un changement positif « je vous ai téléphoné pour vous dire que vous êtes notre président, que vous avez une responsabilité grande et large, qui concerne plusieurs milliers d'entreprises dont les situations sont très différentes de celles de Fiat... En bref, si, en ce qui nous concerne, nous pourrions dire: finissons-en là, sachez que, justement en tenant compte de la complexité du système et de vos responsabilités, nous serons avec vous et partagerons vos choix tant que vous entendrez poursuivre. Vous pouvez donc compter sur Fiat ».

Eh bien! Pas mal! Quelle fut votre réaction?

J'avais les larmes aux yeux, de vraies larmes, de chaudes larmes d'émotion. A ce moment-là m'est revenu à l'esprit l'épisode du rendez-vous déplacé de 18 heures à 18 heures 15. Une petite manifestation de correction, de respect de l'interlocuteur qui en annonçait une autre: cette dernière,

beaucoup plus importante, absorbante et aussi coûteuse. Certainement pas formelle comme la première.

On est ponctuel par respect pour la personne qui est en train de nous attendre et pas seulement à cause d'une forme de « bonne éducation ». D'autre part, la bonne éducation est une manifestation formelle, et quelquefois même hypocrite, mais c'est aussi une discipline morale, une démonstration de respect pour l'autre, justement.

Si on est vraiment, profondément bien élevé, on a été éduqué et préparé à prendre en grande considération son prochain. On suit alors ce modèle de comportement dans les petites choses comme dans les grandes.

A ce moment-là, le « pouvoir fort » Fiat n'a certainement pas respecté ma force, insignifiante par rapport à eux, mais la loyauté et la cohérence. Fiat a surtout respecté les positions et les exigences de milliers de petits associés de Federmeccanica.

Quelle fut l'issue?

Nous avons continué pendant des mois, jusqu'au jour où, le 15 janvier 1997 (à peine un mois et demi plus tard, je recevrais de Berlusconi la requête d'être candidat à mairie de Milan), nous avons fait un assemblée extraordinaire de Federmeccanica dont l'ordre du jour était en substance: « Que fait-on, on continue ou on cède? ». En vérité, personne à part moi ne voulait cette assemblée, les représentants de Fiat non plus, parce qu'on ne savait pas comment les choses allaient tourner.

Il y avait au moins cinq cents délégués. Dans mon rapport introductif, j'avais fait préparer, en plus de nombreux graphiques et tableaux, la projection d'une carte postale que j'avais écrite au directeur général de la Fédération, Michele Figurati, un ancien responsable des relations industrielles de Fiat, précieux collaborateur.

Je me rappelle que, lors de sa nomination, pour lui souhaiter bon travail, je lui avais offert une belle édition de « *Meurtre dans la cathédrale* » de T.S. Eliot, avec une dédicace qui, faisant allusion à la trame de cette tragédie, voulait dire: vous êtes ami du « roi », Fiat, mais maintenant vous devenez « évêque », vous devrez donc servir l'église et non le roi; en bref, vous devez être fidèle à Federmeccanica et pas à Fiat; merci, travaillons ensemble.

A l'assemblée, je montrai cette carte postale que je lui avais envoyée peu de temps avant, à l'occasion de courtes vacances en Toscane, alors que le différend syndical était déjà ouvert. Une carte postale que Figurati gardait toujours sur son bureau: elle représentait un château médiéval illuminé la nuit, avec deux lignes de salutations de ma part qui disaient en bref: « Nous sommes nous aussi dans une forteresse médiévale assiégée illuminée uniquement par nos bonnes raisons et par nos responsabilités ».

Donc, dans mon introduction à l'assemblée, en projetant cette carte postale, j'avais justement développé le thème des responsabilités: vis-à-vis du code civil, de nos familles, de notre capital, de nos associés, des actionnaires de nos entreprises et de nos travailleurs, qui pouvaient obtenir quelque bénéfice immédiat et illusoire d'une évolution salariale irresponsable, mais seraient plus tard emportés avec nos entreprises, payant le prix fort.

Ensuite, j'avais naturellement approfondi les raisons économiques qui portaient à ne pas accepter le contrat proposé par le gouvernement. J'ajoutais qu'il était tout à fait compréhensible que quelques-uns d'entre nous, dans des conditions de production différentes et considérant l'immédiat, préféraient finir de toute façon la partie pour pouvoir continuer leur travail.

Je concluais: « A ce point, je vous expose ma proposition de contrat et je vous dis où se situe notre point mort, notre

break-event point. Si vous n'êtes pas d'accord, moi-même et les quatre vice-présidents, nous ne pourrons que donner nos démissions ». Le résultat était que le contrat n'aurait pas pu être fait de toute façon parce que personne n'aurait eu le pouvoir de signer et, pour élire un nouveau président, il fallait au moins quelques mois.

Le débat qui suivit fut ouvert par le représentant de Fiat, qui, comme l'avait promis Cantarella, soutint résolument ma ligne. Alors, tous ceux qui intervinrent successivement le firent inévitablement de la même teneur malgré quelques exceptions. Il n'en resta pas moins que mon projet fut voté à l'unanimité.

De dures négociations commencèrent donc; je ne participai pas à la course finale, nocturne comme d'habitude, car j'étais au lit avec la grippe. Je restais en contact téléphonique avec le président de Confindustria Giorgio Fossa.

Le contrat qui fut signé était acceptable et, à ce point, mon rôle fut d'être modéré avec ceux qui, dans le sillage de l'enthousiasme de cette unité retrouvée, voulaient aller jusqu'au bout et arriver à l'annulation du contrat national.

Mais nous étions en train de parler de « pouvoirs forts »...

Exactement. J'ai fait cette longue digression, en partant de ce rendez-vous avec Romiti, pour expliquer qui sont et comment se comportent les « pouvoirs forts ».

D'abord, justement parce qu'ils sont forts, ils aiment bien avoir à faire avec des personnalités qu'ils sentent devoir respecter. Cela, même s'ils sont prêts à s'y opposer durement si elles sont contraires à leurs intérêts, mais quelquefois en les valorisant. Par ailleurs, ils savent qu'ils doivent aussi leur force à l'expérience et à l'équilibre, ainsi qu'à l'opportunisme, de certains choix des hommes ou des situations. Le problème, éventuellement, est de réussir à être forts à leur égard. Mais c'est une question de caractère et de morale.

En bref, les « pouvoirs forts » ne sont pas uniquement arrogance ou insolence ou exhibition musculaire. Ceux qui se comportent de la sorte ne demeurent pas forts pendant longtemps, ni ne restent au pouvoir. C'est justement pour cette raison qu'ils sont, en réalité, particulièrement insidieux. Et puis, les « pouvoirs forts » ne représentent presque jamais une unité homogène, compacte et solidaire, avec des objectifs communs et des stratégies partagées. Ils sont souvent en conflit entre eux, comme il est normal que cela arrive aux pouvoirs en général, les rendant moins forts. Il est cependant important de pas en banaliser le rôle: c'est une erreur fatale qui finit par les rendre très forts.

Et au contraire leur représentation et leur dénomination, ce lieu commun d'origine, comme d'habitude, journalistique, a du succès.

Mais, comme je le disais, la définition de « pouvoirs forts » est vague et ambiguë; puisque, par exemple, se comportent comme tels des organismes, des structures bureaucratiques et des groupes sociaux ayant une forte capacité de coercition, de chantage, d'interdiction.

Je dresse une liste, certainement incomplète, de situations à l'occasion desquelles j'ai dû me confronter avec différentes, et apparemment contradictoires, formes et modalités de ces pouvoirs. Par ordre chronologique à partir de mon élection: les puéricultrices, les policiers municipaux, les chauffeurs de taxis, le cas SEA avec la participation de Mediobanca, Cesare Romiti et Gemina, plutôt que Caltagirone, Trochetti Provera et d'autres cordées comme les membres de l'orchestre et les groupes artistiques de la Scala, les grands groupes immobiliers, Salvatore Ligresti, Luigi Zunino et d'autres. La liste est partielle, mais tous ces gens comptaient sur leur pouvoir de coercition, sur leur force.

Quel critère avons-nous adoptés pour la gestion de ces rapports? Il y a quelque temps, le cardinal Tettamanzi a indi-

qué un modèle de comportement de l'administrateur public que nous pouvons synthétiser ainsi: fort avec les forts et faible avec les faibles, le cœur sur la main à l'égard du besoin, la tête dure vis-à-vis du pouvoir.

C'est un modèle que vous pensez avoir suivi?

Voici quelques exemples. Je cite le cas du premier important différend syndical que j'ai dû gérer en tant que maire de Milan: il s'agissait de la dissension avec les puéricultrices des crèches. Elles avaient un contrat très favorable qui leur attribuait de grands privilèges pratiques et salariaux; par exemple, pour leur travail du mois de juillet, quand l'année scolaire est terminée mais la plupart des familles, pas encore en vacances, a besoin de ces services. C'était alors comme une énorme quantité d'heures supplémentaires, des heures supplémentaires qui duraient un mois, avec un coût très lourd pour l'administration et, en plus, une grave injustice à l'égard des autres catégories d'employés communaux.

Or, la micro-corporation des puéricultrices des crèches disposait d'un très fort pouvoir de chantage et d'interdiction. Réfléchissez: laisser les enfants chez eux mettant en crise des milliers de familles dont les parents travaillent aussi en juillet. Sans compter tous les éléments affectifs liés à la figure même de l'enfant. Il fallait ramener le problème à une situation normale, mais, à ce moment-là, ces éducatrices constituaient objectivement un « pouvoir fort », tandis que les enfants et leurs familles étaient « les plus faibles », selon la définition de Tettamanzi.

J'ai donc convoqué les parents au palazzo Marino, dans la salle Alessi. J'ai exposé le problème à environ deux cents de leurs représentants et j'ai exposé mes solutions, en les prévenant franchement des difficultés que le conflit syndical pouvait créer.

La réponse des parents fut: monsieur la maire, faites ce

que vous pensez être juste du point de vue financier car il est inacceptable qu'une catégorie puissante par la fonction qu'elle exerce, utilise ce pouvoir dans son propre intérêt et contre celui de la collectivité. Ceci – en passant – est un épisode, mais je pourrais en citer d'autres, dont devraient se rappeler les personnes qui m'ont accusé de n'avoir pas su dialoguer avec la ville, avec les groupes sociaux.

Il en fut de même avec les « ghisa »?

Avec les agents de la police municipale ce fut beaucoup plus âpre. J'avais à faire à une catégorie très forte, sinon à un « pouvoir fort ». Un corps de type militaire, en uniforme, armé et fortement syndicalisé qui avait accumulé au cours du temps des habitudes, des modalités de service et des privilèges manifestement parasitaires et conduisant à l'inefficacité.

Je dus affronter une bataille très dure et longue pour m'opposer à cette situation dans l'intérêt de la ville, affrontant le pouvoir de chantage et d'interdiction d'une corporation très soudée.

En fonction des moments, des phases de l'affrontement, ils dressaient les contraventions: ou ils en dressaient trop ou bien ils n'en dressaient pas. Dans la rue, ils travaillaient plus ou moins. Lorsqu'on en arrivait à la grève, cela créait de toute façon des difficultés, car il s'agit d'un corps de police destiné au fonctionnement et à la sécurité de la ville, présent dans toutes les formes d'activités: de la circulation, de l'environnement, du commerce, des bureaux municipaux, des écoles etc.

Nous avons déjà dit qu'à cette occasion Montanelli vous soutint beaucoup. Je me rappelle qu'il arriva à traiter les agents municipaux des « déserteurs ».

Il s'engagea moins pour moi que pour cette bataille pour la ville qu'il considérait sacro-sainte, recevant en échange

quelque chose comme cinq cents plaintes de la part des agents municipaux. Mais certainement il catalysa l'opinion publique en faveur de la ligne rigoureuse et efficace, ce qui fut décisif pour la victoire finale.

Partielle, mais quand même une victoire puisque désormais ce corps est redevenu une police municipale; certainement améliorable, certainement plus les « ghisa » si aimés et respectés des Milanais jusqu'aux années 70, mais constituant quand-même une police. Avant, il s'agissait d'un fatras de personnes sans chef ni responsabilité, qui se réfugiaient dans une foule de privilèges absurdes accumulés au cours du temps, au fil des conseils municipaux.

Je donne un exemple: même si j'avais embauché dix mille agents municipaux âgés de dix-huit ans, douze ans plus tard chacun de ces agents serait devenu un employé cloué à sa table de travail, car ayant acquis le droit de rester enfermé dans un bureau.

Et encore: après cinq ans, le service dans la rue était tellement conditionné qu'il était presque exclusivement volontaire. Le résultat était que deux tiers du personnel restait dans les bureaux à s'occuper de dossiers administratifs, quelquefois même inventés, et seulement un tiers pouvait être utilisé sur le territoire.

Ce ne sont que quelques exemples qui illustrent bien cependant une situation absurde qui, de toute évidence, aurait conduit à l'impossibilité totale d'utiliser ce corps.

La bataille contre les chauffeurs de taxis fit beaucoup plus de bruit.

Dont l'issue, franchement, ni me satisfit, ni me satisfait. En effet, si je ne peux pas la définir une défaite, ce fut certainement une victoire manquée, contre une corporation peut-être même plus forte et politiquement plus protégée que celle des agents municipaux.

J'ai réussi à arracher, en effet, un nombre à peine plus que symbolique de nouvelles licences: tout juste 288 avec celles des communes concernées par les aéroports milanais; 270 rien qu'à Milan sur les 4571 existantes. A peine 6% en plus. Trop peu pour améliorer de façon appréciable le service et pour influencer, par conséquent, le prix de la course, parmi les plus élevés au monde comme le savent bien les usagers milanais et étrangers.

Mon objectif était d'arriver au niveau moyen des autres métropoles européennes. En considérant le territoire sur lequel ils effectuent leur service et la population intéressée, nous aurions dû délivrer 1938 patentes et pas 288. Nous n'en avions demandé que 500, à peine plus du quart parce que, sentant la difficulté de l'opération et le choc qu'elle allait provoquer, nous avions formulé la demande minimum pour avoir une répercussion sur le service. Et la demande correspondait justement à ces 500 qui, tous les jours, se déplacent entre Milan et l'aéroport de Malpensa depuis qu'il est entré en fonction comme *hub* intercontinental.

Une demande minimum donc. Avec 1938 nouvelles patentes, c'est-à-dire avec une augmentation d'au moins 35%, on aurait créé des mécanismes de roulement de service, des tarifs différenciés, des abonnements, peut-être même des carte prépayées etc, tout en laissant inchangé le tarif de base. Cette opération avantageait d'abord l'usager, la clientèle qui, par ailleurs, aurait augmenté, en laissant cependant à chaque voiture le même volume d'affaires mais offrant un service dans l'ensemble meilleur. Il s'agissait d'une réforme de laquelle les chauffeurs de taxis eux-mêmes auraient tiré bien des bénéfices. Ils ne me l'ont pas laissé faire.

Comme vous le voyez, la modération n'est pas toujours payante et ne conduit pas forcément à des résultats positifs, selon la thèse des théoriciens de la médiation, du dialogue et du compromis toujours et de toute façon. D'ailleurs, dans

d'autres villes, et pour commencer à Rome, on n'est même pas arrivé à obtenir cela.

La vérité est que le service devrait être tout simplement libéralisé législativement. Point à la ligne. Mais pour arriver à cela, il faut être disposés à affronter un contraste très dur avec une corporation très agressive et compacte, capable de paralyser les villes même pendant des semaines. Quel gouvernement, quelle majorité est assez forte et déterminée pour faire front à une crise de ce genre? Ce discours est valable aussi pour d'autres corporations, d'autres groupes de pression ayant le même pouvoir de chantage.

Et l'affaire SEA?

C'est un autre cas très intéressant pour comprendre les comportements entre les « pouvoirs forts », cette fois, disons, au sens traditionnel du terme. Pour conquérir la société qui gère nos aéroports, il y avait deux cordées puissantes qui s'opposaient et dont les représentants sont venus discuter avec moi entre 2000 et 2001.

Première cordée: Caltagirone, Benetton et Trochetti Provera se présentèrent ensemble et me parlèrent de leur intention d'entrer en société avec la Mairie de Milan pour la gestion de Sea dans le but final de gouverner tout le système aéroportuaire italien, en se liant au cas analogue et parallèle de AdR, aéroports de Rome, qui allait être privatisé. Nous avons conventionnellement appelé cette hypothèse « plan Poséidon », du nom du mythique dieu grec de la mer – Sea en anglais signifie « mer » – pour indiquer ce projet qui attribuait à la société milanaise le rôle central.

J'imagine que c'est à vous qu'est venu à l'esprit ce jeu de mot érudit et bizarre: il me semble en effet reconnaître une de vos habitudes, de vos coquetteries.

Effectivement, je l'avoue, l'invention est de moi. Mais c'était une dénomination efficace pour distinguer ce plan de l'autre ; et nous voici donc à la seconde cordée, le « plan Hermès » du nom d'une autre divinité de la mythologie grecque, le dieu des voleurs, des rusés, des commerçants, ainsi que messager des dieux, le latin Mercure.

Cette dernière hypothèse, en effet, prévoyait une centralité romaine, mettant AdR privatisée à la tête de l'opération avec d'autres chefs d'entreprise de la capitale.

A cette occasion, je me rappelle que, avec beaucoup de délicatesse et de sensibilité, sans le moindre fléchissement à l'arrogance ou à la pression, une certaine attente était évidente, ou un certain désir des membres de cette seconde cordée à être favorisés au moins dans l'approche et dans la vision d'ensemble du projet.

Ajoutons que le projet était illustré et promu par Cesare Romiti en compagnie de Vincenzo Maranghi, administrateur délégué de Mediobanca, tandis que dans cette phase, avec Gemina, Romiti conduisait justement l'opération de privatisation de AdR avec Carlo De Benedetti et d'autres chefs d'entreprise. Or, avec Romiti, comme je l'ai déjà dit, j'avais d'excellents rapports depuis l'époque de mon engagement en Confindustria, dans un certain sens de la reconnaissance même.

Eh bien, même dans cette circonstance, et malgré ces rapports, je fus très clair :nous aussi voulions créer une société unique pour la gestion de tout le système aéroportuaire italien, mais nous entendions le faire autour de SEA, avec une centralisation de l'actionnaire milanais, de la mairie de Milan.

J'expliquai donc que, dans la phase de vente des quotes-parts de contrôle des deux sociétés, il aurait fallu avoir une cordée d'entrepreneurs nationaux la plus vaste possible, donc avec Romiti, De Benedetti mais aussi beaucoup d'autres (et

nous pensions à ceux du plan Poséidon) et nous ne pouvions pas faire un choix qui privilégie certains en en excluant d'autres.

Tout ceci, bien entendu, se passait avant le 11 septembre, quand l'attentat aux Twin Towers de New York bouleversa complètement le marché des voyages et le système aéronautique et aéroportuaire mondial, jusqu'alors en grande expansion.

Si je ne me trompe pas, vous êtes en train de raconter l'assaut des « pouvoirs forts » au système aéroportuaire italien. Mais, je n'y vois rien d'irrégulier: il s'agissait de propositions d'affaire absolument acceptables, d'autant plus qu'elles étaient exprimées de façon très transparente.

Sans aucun doute: dans un cas comme dans l'autre, il n'y avait rien qui ne fût régulier et légitime, d'autant plus que l'intérêt économique honnêtement promu n'a rien d'illicite. C'est au contraire le moteur du bien-être.

J'essaie simplement d'évoquer une gamme plus complète, moins manifeste et moins conformiste de « pouvoir forts »: depuis les catégories-corporations ayant de remarquables capacités de participation sociale et médiatique jusqu'aux grands groupes financiers dotés de fort pouvoir de pression.

Les puéricultrices et les chauffeurs de taxis au même niveau que Romiti et De Benedetti?

Au-delà du paradoxe – d'ailleurs partiel dans la mesure où chacun de ces sujets dispose d'instruments de pression spécifiques – je veux dire que, dans tous les cas, bien que si différents entre eux, ma réponse a toujours été la même: ce que je pensais représentait l'intérêt de la ville. La réponse d'un « politicien amateur » mais très rigoureux sur le plan professionnel. Voilà où, en revanche, le politicien pour l'argent, se

serait comporté de façon différente: il aurait accordé quelque chose, il aurait essayé de contenter quelqu'un, ou, au moins, il aurait donné cette impression, en négociant l'avantage, peut-être uniquement de position, qui pouvait naître d'une affaire dans laquelle son rôle était de distribuer les cartes.

Je dois aussi ajouter, cependant, qu'il est pratiquement impossible d'harmoniser tous ces groupes de pression, toutes ces micro ou macro corporations. Les personnes qui essaient de le faire se mettent toujours dans le pétrin. En politique comme dans la gestion d'entreprise, les choix sont inévitables.

En effet, en satisfaisant le groupe A, on risque de décevoir le groupe B. En donnant raison, par exemple, aux chauffeurs de taxis, on mécontente certainement les organisations de consommateurs et tous ceux qui voudraient combattre la circulation en développant le service public. Il en est de même lorsqu'en favorisant les comités contraires à la construction de box souterrains, on fait du tort à ceux qui ont déjà réservé ces box et voudraient donc les réaliser. Mais, il faut trancher.

Il n'en reste pas moins que, en présence de toute initiative, on entend seulement les revendications des mécontents; ceux qui sont favorables ne manifestent pas et ne hurlent pas de slogan sur les places.

C'est le principe – découvert par de Gaulle puis souvent utilisé hors de propos, surtout à droite, – de la majorité silencieuse opposée aux minorités bruyantes et donc plus visibles. En plus, comme je l'ai déjà dit, il semble que les journaux préfèrent les récriminations au consentement: ils sont convaincus de vendre davantage. J'ai des doutes à ce propos: je pense qu'une analyse et une description correcte et complète de la réalité fait vendre encore plus d'exemplaires. De toute façon, ainsi faisant, on rend au lecteur et au citoyen un meilleur service.

10
Distributeur de cartes, moi? Non, merci

Et les grandes opérations immobilières?

Comme quelques autres, nous avons favorisé les rapports avec les investisseurs internationaux, même mondiaux, sans aucune préférence domestique. Non seulement pour élargir le plus possible le marché mais aussi pour éviter des soupcons de collusions. Sans complexes ni sens de culpabilité pour cette activité économique qui crée valeur et travail mais qu'une certaine gauche "ancienne" continue d'appeler "spéculation immobilière" (toutefois, seulement quand ce sont les autres à la faire, jamais quand cela concerne les coopératives rouges ou des entreprises amies). De cette façon, nous avons débloqué de très vieux problèmes.

Je me rappelle que la première planimétrie que je vis en tant que candidat maire en 1997, fut celle de l'aire Montecity Rogoredo. On me la montra lorsque j'étais allé rendre visite à Enrico Bondi, à l'époque administrateur délégué de Montedison puis sauveur de Parmalat; Il me parla de cette énorme surface sur laquelle ils ne savaient pas encore quoi faire pour la mettre en valeur. Actuellement, on est en train d'y réaliser le quartier Santa Giulia, sur le magnifique projet de Foster: une ville de 60.000 habitants avec centre congrès,

cinéma, théâtre, commerces pour le shopping, grands boulevards etc.

Il en est de même pour Portello, où se trouvait la vieille usine Alfa Romeo, établissement historique avant le transfert à Arese. C'est une zone à laquelle je suis particulièrement attaché non seulement pour ce qu'elle représente dans l'histoire industrielle de Milan mais aussi pour des raisons personnelles. Pendant des années, sur le trajet de chez moi à l'école, je suis passé devant les grilles de Alfa Romeo de Portello et cela me semblait un temple du travail et de l'industrie. Puis, il y eut l'automne « chaud », 1968, les années de plomb[1] et les Brigades Rouges. L'usine fut finalement transférée à Arese et, pendant longtemps, cette aire industrielle à la périphérie nord-ouest de la ville fut laissée à l'abandon.

Et puis ce fut Bovisa, Garibaldi-Repubblica, le pole intérieur de la Foire après la réalisation en temps record, à peine deux ans, liaisons comprises, de l'immense pole extérieur Rho-Pero, le plus grand centre d'exposition du monde.

Tout cela avec le critère habituel: nous n'avons jamais distribué les cartes, jamais privilégié quelqu'un; nous avons toujours choisi sur le base d'évaluations objectives. L'intérêt économique, je tiens à le répéter, est apprécié et même sollicité car c'est une valeur sociale et une ville attirante le réclame. C'est comme le trou noir de l'astrophysique: plus on est en présence de masse concentrée plus il en est attiré par la masse même. Plus le marché est actif et riche, plus il attire des ressources et les fait croitre. Et en effet, à Milan, les valeurs immobilières ont beaucoup augmenté, surtout ces dernières années. Pour certains, même trop. Le fait d'avoir multiplié par deux le prix des immeubles à Milan est sans aucun doute un bénéfice pour les propriétaires (qui constituent la majo-

[1] Les « années de plomb ». Expression inspirée du film allemand de Margarethe Von Trotta qui décrit l'évolution, dans les années 70/80, de la lutte armée et du terrorisme des groupes politiques extrémistes.

rité, presque 85% des milanais sont propriétaires de l'appartement où ils vivent), qui voient leur patrimoine remarquablement grossi; mais c'est certainement un problème pour les personnes qui doivent acheter. Même si, entre temps, les prêts sont devenus beaucoup plus accessibles et avantageux à cause de la diminution du coût de l'argent, si bien que le marché immobilier pendant des années a été très actif, avec un volume croissant d'achats et de ventes.

Vous êtes sûr qu'avec cette gigantesque masse d'intérêts en jeu, il ne se soit jamais rien passé d'illicite au sein de l'administration, peut-être à votre insu?

Bien sûr, je ne peux pas exclure, au moins au nom de raisons statistiques, que parmi les milliers de dossiers concernant le bâtiment, quelques-uns aient été d'une façon ou d'une autre facilités par quelque bureau: les voies de la bureaucratie, nous le savons, sont infinies et tortueuses. Mais il n'y a jamais eu, je dis bien absolument jamais, d'intervention dans ce sens de la part de notre administration. Je suis certain de cela.

Nous avons plutôt toujours fait le maximum pour nous opposer, même avec pédanterie, à de simples intentions de ce type. C'est l'offre la plus intéressante qui l'emporte, pas celle qui échange un avantage contre un autre avantage pour celui qui l'octroie.

Nous avons ainsi renversé un modèle typique de ce qu'on considère, avec une nostalgie injustifiée, la politique de métier. Nous nous sommes comporté comme ne l'aurait jamais fait un homme politique traditionnel, qui veut au contraire, et a même la nécessité d'échanger le pouvoir de quelqu'un contre le sien (dans le sens d'un contre-échange) pour se renforcer en termes de consensus.

En fait, mon rapport avec le pouvoir est fragile, léger, évanescent: il est uniquement constitué de ces 500.000 voix,

qui sont animées de nombreuses et différentes consciences, quelquefois, de sentiments inconscients, aléatoires, très fluctuants et changeants parce qu'ils peuvent être influencés par beaucoup de faits, d'événements, de situations et de sollicitations incontrôlés et imprévisibles.

A quoi faites-vous allusion?

Je veux dire, par exemple, que si tous les jours les journaux exaspèrent les aspects négatifs de la vie en ville, de la contravention pour stationnement interdit à la qualité de l'air ou affichent de gros titres du genre « *Les quartiers se révoltent contre les box* » ou « *La Gare Centrale: une décharge à ciel ouvert...* » eh bien, à force d'insister ils obtiendront sans doute quelque effet d'érosion sur mon consensus. Et puis aussi, voir pendant des années le même visage finit par fatiguer. Comme dans les mariages, l'habitude et le temps amplifient les défauts du partenaire jusqu'à les rendre parfois même insupportables.

En bref, mon pouvoir, celui qui dérive du vote, le pouvoir qui m'a été conféré uniquement par les milanais – et toujours avec beaucoup de réserves – est un bien périssable, comme certains aliments qui doivent être conservés au frigo mais peuvent également se périmer, ou comme certains titres actionnaires fortement soumis à des variations de type émotif, indépendamment de la structure de la société.

Quant à moi, en tant que maire, je remets en jeu, à toute occasion, cette seule forme de légitimation, toujours au moyen de la lettre de démission dans le tiroir.

Et cela a toujours marché?

Dans les derniers temps, naturellement, de moins en moins. Mais, pour une grande partie de mon mandat, cela a très bien marché et, franchement, si je me regarde dans le dos, je

crois que ce critère « montanellien », c'est-à-dire fortement et obstinément éthique, avant d'être politique, a donné d'importants résultats politiques: et en ce qui concerne l'action administrative, et du point de vue du consensus électoral.

Par exemple, pour les élections européennes de 2004, pour lesquelles Berlusconi a voulu que je sois chef de liste dans la circonscription Nord-Ouest, à Milan, où j'étais bien sûr plus connu et où j'ai plus facilement fait savoir que j'étais candidat, j'ai obtenu le pourcentage le plus élevé de préférences dans l'histoire de la ville, après Berlusconi. Aucun des autres leaders ou maires milanais, ni Craxi, ni Tognoli, ni Pillitteri n'ont eu un pourcentage de voix milanaises plus élevé.

Vous insistez beaucoup sur cette opposition entre la politique du professionnel et la politique de l'amateur. Vous l'avez souvent fait aussi à l'occasion d'interventions publiques, suscitant quelque réaction.

J'insiste parce que, depuis quelque temps, comme je l'ai déjà dit, j'entends parler « d'une certaine nostalgie des professionnels de la politique » et je lis à ce propos aussi dans les journaux, tandis que les positions et les comportements des « non professionnels » sont taxés négativement d'« antipolitique », de quelque chose de très semblable au *je-m'en-fichisme*.

Le premier qui m'en parla explicitement, en privé, fut Paolo Mieli en janvier 2005, lorsqu'il venait de reprendre la direction du « Corriere ».

Parmi les directeurs de sa génération, Paolo Mieli est probablement le plus intelligent, fin et influent. Il est toujours le premier à sentir le vent et à donner la direction. On l'appelait alors, selon une définition journalistique, « le troisième homme », c'est-à-dire à égale distance des deux groupes politiques, bien qu'il soit notoirement de gauche. En effet, aux

dernières élections politiques, dans le « Corriere » il a ouvertement pris les défenses du centre gauche, avec un célèbre article de fond, l'*endorsement,* comme cela fut défini par un terme anglais, pour expliquer que pour les journaux anglais il s'agit d'une opération autorisée et habituelle.

D'ailleurs, déjà à l'occasion de sa première direction du « Corriere », il avait joué un rôle décisif dans la chute du premier gouvernement Berlusconi en 1994. Son journal, en effet, anticipa, en le « plaquant » en première page l'avis de garantie que le tribunal de Milan allait consigner le lendemain au président du Conseil pendant un très important sommet international à Naples. Ce n'était qu'un avis de garantie et, par ailleurs Berlusconi à conclusion de cette démarche fut complètement blanchi mais son gouvernement tomba à cause de l'action combinée tribunal-« Corriere ».

Ce fut une opération de laquelle, quelques années plus tard, Mieli lui-même déclara qu'il s'était repenti: qui sait si, dans quelques années il dira qu'il s'est repenti de l'*endorsement* en faveur de Prodi.

Je l'avais donc invité à un déjeuner de courtoisie à palazzo Marino tout de suite après son retour à la direction du « Corriere », comme c'est l'habitude de la part du maire de Milan pour les nouveaux directeurs des journaux milanais, même si, dans son cas, justement, il s'agissait d'un Mieli 2, cas unique au siège de via Solferino.

Eh bien, c'est à cette occasion qu'il me dit de sentir comme un signal de « nostalgie pour la politique de métier »; par exemple, alors, la récente élection de Filippo Penati à la présidence du Département de Milan. « Penati a gagné » me dit Mieli, et puis, comme cela lui arrive souvent, d'autres le répétèrent « parce que c'est un professionnel de la politique qui s'est confronté à un « amateur » Ombretta Colli »; il formula alors l'hypothèse, pour la même raison et le premier, d'une candidature de Penati comme maire de Milan

en 2006, candidature qui fut ensuite mise de coté peut-être à cause des aspects peu transparents liés à l'achat du quota majoritaire de Serravalle de la part du Département de Milan.

Or, à part le fait que la distinction entre amateur et professionnel, comme j'ai déjà tenté de l'expliquer, n'est pas si nette et évidente, Ombretta Colli avait été parlementaire national, parlementaire européen, adjoint à la Mairie de Milan, pendant cinq ans président du plus important Département italien... après combien de temps et après quelles et combien d'expériences a-t-on le droit de ne plus être considéré amateur? Berlusconi, ou Letizia Moratti ou Gianni Letta sont-ils encore des amateurs? Est-il vraiment nécessaire d'avoir grandi dans une section de parti pour être considéré bon professionnel en politique?

A part toutes ces considérations, disais-je, pourquoi ne pas avoir choisi l'explication « démocratiquement » la plus simple pour cet échec d'Ombretta Colli, c'est-à-dire que les électeurs l'ont punie – après l'avoir élue cinq ans avant avec un avantage minimum – surtout à cause de ses erreurs?

Quelle est votre réponse?

Ma réponse est que les fameux « pouvoirs forts », de tous les genres, essaient depuis un certain temps de relancer une prétendue supériorité des « professionnels de la politique » – et en grande partie ils y ont réussi – tout simplement parce qu'avec ces « pouvoirs », il est plus facile de se mettre d'accord, de s'entendre, de s'ajuster, de s'accommoder. Cela pas forcément de façon illicite bien sûr, mais souvent sans tenir au premier plan l'intérêt collectif.

11
La révolution bureaucratique

A propos de l'interdépendance entre pouvoir politique et appareils, parlons de votre rapport avec la bureaucratie. Formentini, par exemple, attribua son insuccès, son immobilisme en tant que maire de Milan à une sorte de boycottage de la part des structures administratives du palazzo Marino, toutes considérées d'origine traditionnellement communiste et socialiste. Vous, au contraire, qui pourtant ne venez pas de la politique traditionnelle et – justement – professionnelle, privé de tout lien avec les appareils, vous ne semblez pas avoir eu de problèmes de ce genre. Pourquoi donc?

Formentini, comme cela est désormais évident, doit son absence de réussite à de nombreux facteurs intérieurs et extérieurs à l'administration. Je n'en cite qu'un, le premier et le plus important : un an à peine après son élection, il perdit la majorité au sein du conseil municipal, et donc pendant les trois années successives, il dut à chaque occasion se procurer des voix. Mais, en ce qui concerne ses mauvais rapports avec l'appareil, avec la machine administrative, il en a lui seul toute la responsabilité.

Il est arrivé ici en déclarant pratiquement: vous êtes une masse de voleurs incompétents paresseux et parasites venant du Sud; vous êtes des bureaucrates de Milan mais en réalité

vous raisonnez avec une mentalité étatiste et centraliste etc. La réponse inévitable fut celle que donnent toutes les bureaucraties qui peuvent justement s'appuyer sur le travail de bureau: ils se sont limités exactement à la description que Formentini avait fait d'eux; ils lui donnèrent donc une réponse pirandellienne: « Nous sommes comme tu nous veux ».

Et vous, au contraire?

Moi, mes adjoints et mon secrétaire général Stefano Parisi, nous avons trouvé les tiroirs pleins de projets, de propositions et d' idées et aussi, en général et aux différents niveaux, un groupe de dirigeants, de fonctionnaires et d'employés de grande qualité, qu'il n'a pas été difficile de motiver de façon adéquate et de ramener à l'efficacité nécessaire. Bien sûr, nous nous sommes trouvés aussi en face d'appareils qui avaient leurs noyaux corporatifs, auxquels nous nous sommes opposés mais nous les avons en grande partie récupérés.

Cependant la réforme de Parisi a été en réalité une véritable révolution dans la plus grande entreprise de services milanaise, l'administration communale: avec les primes de résultat et ce qu'on appelle la « divisionalisation », une restructuration qui a aboli les adjoints et a créé les divisions centrales en fonction d'aires thématiques, dans la mesure où le résultat s'obtient non à travers des compartiments étanches et des domaines séparés mais à travers l'emploi transversal de différents secteurs.

Le but principal était justement la récupération de la motivation, du goût du travail bien fait de la part des structures techniques mais sur la base des résultats, des objectifs atteints, non de la conformité aux procédures, refuge et alibi du bureaucrate traditionnel.

Souvent le bureaucrate, fort de son bureau, pense avoir fait son devoir s'il a clos un dossier selon la forme requise indépendamment du résultat.

Un peu comme – et nous revenons toujours au point de départ- le politicien professionnel qui a bonne conscience lorsqu'il a communiqué et pas lorsqu'il a réalisé: ce qui compte, c'est l'annonce et la bonne écoute à cette annonce, pas la réalisation de ce qui a été annoncé. En effet, le résultat de son action est le consensus qui lui dérive d'une idée, d'un projet, d'une intention; un consensus conquis sur un concept et pas sur une réalisation effective, car cela coûte cher; réussir à réaliser quelque chose est fatigant et même risqué : à propos d'une réalisation, nous le voyons tous les jours, tout le monde a tendance à dénigrer ou bien à s'associer.

Donc, ce que nous pourrions appeler avec un peu d'emphase « la réforme de la bureaucratie milanaise », fut un objectif atteint. Mais ce fut aussi un moment de grande participation des structures administratives à notre programme, si bien que ces dernières réussirent même à lancer, de façon autonome, des projets qui leur étaient propres et à les réaliser.

Il faudrait appuyer ces affirmations sur des données, des chiffres.

Voici les faits, les chiffres. Au cours des cinq premières années de notre mandat nous avons réalisé des travaux publics pour 3162 millions d'euros contre les 182 millions des quatre ans de Formentini, presque vingt fois plus; avec comme effet parmi les plus importants que 137.000 travailleurs supplémentaires, provenant de dizaines de pays, ont été employés dans les chantiers des travaux publics, à l'exception du gigantesque travail de câblage qui a fait de notre ville la plus câblée d'Europe.

Encore des faits et des chiffres: le réajustement et l'assouplissement de règlements et démarches. Par exemple, la partie initiale des normes de construction, une réforme qui a ramené de cinq cents jours en moyenne à deux-trois semaines le temps nécessaire pour avoir une autorisation. Et

les bureaux, la bureaucratie du palazzo Marino a été protagoniste de tout cela.

Nous avons été les défenseurs de la réforme Bassanini des collectivités locales selon ses principes inspirateurs: orientation et contrôle à la politique et gestion à la bureaucratie. Nous avons voulu que l'interférence de la politique, c'est-à-dire du gouvernement de la ville élu par les Milanais, sur la gestion de la ville, fût minimum, pratiquement inexistante: pas de pistonné, pas de dossier accéléré ou retardé pour faciliter quelqu'un au détriment de quelqu'un d'autre.

Donc, une grande responsabilisation de la bureaucratie municipale et une grande motivation. A l'occasion du forum annuel de l'administration publique en 2005 – qui eut lieu, non par hasard, pour la première fois à palazzo Marino en 1998 – un professeur de l'université Bocconi me rappela que ma première rencontre en tant que maire fut avec le personnel de la Mairie qui venait de terminer un cours à l'université sur l'affinement des techniques directoriales dans le gouvernement du bien public.

Voilà, si ce que nous avons fait pour la machine municipale a un sens, c'est justement le suivant: avoir fait en sorte que le rapport entre la ville et l'administration publique soit davantage une activité d'entrepreneur. En effet, ce n'est pas par hasard que nous avons choisi comme directeur général « un d'entre eux qui pense comme nous »: ainsi, à l'occasion d'une conversation avec Letizia Moratti, avons-nous défini Stefano Parisi, qui était un très bon bureaucrate mais avec, de cette fonction, la vision directoriale d'un entrepreneur.

Et il n'y eut pas de réactions syndicales à cette ligne basée sur le mérite et l'efficacité en général peu appréciée des syndicats, en particulier dans l'administration publique?

Elles furent très fortes surtout dans les milieux que nous avons décrits plus haut, ceux des petites corporations in-

ternes: résistances dues aussi à la concurrence entre sigles et organisations syndicales, entre extrémistes-hypercorporatifs et ceux qui avaient une vision que nous pourrions définir *erga omnes*, de service, se référant aux intérêts généraux des différentes catégories.

Les syndicats confédéraux, surtout la UIL et la CISL, jouèrent souvent un rôle de modération, de réalisme et de bon sens, tandis que la CGIL s'accrochait presque toujours sur des positions radicales, craignant peut-être la concurrence des COBAS, comme dans le cas du pacte pour le travail de Marco Biagi[1], que nous avons expérimenté dès la fin 2000 avant de le proposer au niveau national, le fameux Pacte pour Milan que la CGIL ne signa pas. Mais dans la machine municipale le dialogue l'emporta sur le conflit.

Les syndicats internes avaient compris que notre restructuration représentait dans son ensemble un avantage pour les travailleurs. Surtout pour les cadres, mais pas seulement pour eux. En effet, s'ils perdaient, pour ainsi dire, quelques « commodités » plus ou moins licites, dans la gestion du rapport de travail, ils en gagnaient en qualité de la prestation, professionnalisme acquis et motivation.

Souvent, l'avantage était aussi économique, mais au moins il n'y avait pas d'inconvénients. En bref, au-delà de son efficacité, ce fut une réforme en général partagée.

En effet, au palazzo Marino, on ne ressent pas la sensation typique que procurent les structures bureaucratiques, au moins selon le lieu commun: retranchement sur ses propres mansions, apparente indolence, lenteur, complications procédurales, une lassitude poussiéreuse générale et une négligence diffuse.

En fréquentant ces couloirs, on a au contraire, avec les inévitables exceptions, une impression générale de disponibilité et

[1] Marco Biagi (1950-2002). Théoricien du droit du travail qui mit en évidence le lien entre le développement et la flexibilité du travail.

même d'efficacité. En bref, on se croirait dans une grande entreprise privée plutôt qu' au sein d'une administration publique. Du moins, je le répète, selon les images que le lieu commun attribue à ces deux réalités.

Il faut distinguer. L'administration municipale de Milan a presque 20.000 salariés disséminés en une dizaine de sièges. Palazzo Marino est un cas particulier. Les personnes qui y travaillent savent qu'elles se trouvent au cœur de la structure, au centre du pouvoir, dans le jaune de l'œuf. Par conséquent, elles sont d'habitude plus gratifiées et donc plus motivées.

Et puis, en général, les personnes qui travaillent pour un organisme public ont peut-être une motivation additionnelle, si elles sont dotées d'une certaine sensibilité civile: la sensation de travailler pour la collectivité, pour le bien public, une motivation très efficace sur certaines personnalités.

D'autre part, il y a la sécurité de l'emploi et des missions avec un contrôle inférieur des résultats et donc un recours plus improbable à la sanction. Tout cela comporte une rémunération plus basse : on risque moins, on gagne moins. Nous avons introduit des critères de répartition inégale dans un milieu de traditionnelle péréquation générale, dans un système d'entropie où tout est tiède, ni chaud, ni froid.

Mais, en réalité, je crains que, malgré la réforme Parisi, nous ayons changé bien peu de cette habitude à une certaine médiocrité diffuse: il s'agit d'un climat général qui a connu une certaine évolution, quelque secousse, mais qui, dans la substance, est resté ce qu'il était. Il est trop profondément enraciné et a connu de trop anciens précédents pour pouvoir être modifié en quelques années.

Je dois dire, pour conclure cet argument, que l'administration municipale milanaise jouit encore, en général et malgré tout, de la réputation d'efficacité la plus élevée dans la moyenne nationale; réputation que je considère méritée.

Et la politique, au sens des conflits, combien influence-t-elle le rapport avec la bureaucratie, dans quelle mesure se répercute-t-elle sur son efficacité?

Beaucoup. Peut-être la différence fondamentale par rapport aux entreprises privées réside-t-elle dans le fait que l'administration publique se trouve dans une situation où, non seulement tous les cinq ans mais pratiquement tous les jours, le leadership qui est politique, est remis en question.

A qui appartient la Mairie de Milan? Aux milanais, à tous les milanais, et pas uniquement aux électeurs: c'est la propriété la plus diffuse, la plus généralisée et donc aussi substantiellement indéterminée que l'on puisse imaginer. Même la plus vaste *public company* américaine ne partage pas cette condition.

Tous les jours, donc, quelqu'un, pas seulement l'opposition officielle, travaille en vue d'une échéance considérée comme prochaine, celle des élections, du renouvellement de la direction politique, avec l'éventuel changement successif des cadres, ce *spoil system* prévu par la réforme Bassanini. C'est une échéance plus ou moins reculée mais elle est gérée tous les jours comme si on devait voter le lendemain.

C'est aussi parce que cette valeur hautement fugace qu'est le consensus, comme je l'ai déjà dit, peut être discréditée à tout moment au moyen d'instruments comme l'information, la communication et la définition d'une image, même à travers l'appréciation des activités administratives, faite non pas sur la base de critères de jugement objectifs mais sur la base de positions à l'intérieur de coalitions politiques.

Cette compétition, toujours extrême et pouvant être exploitée, jamais vraiment dans le vif des décisions et des choix, rend beaucoup plus difficile le gouvernement du bien public. Cela, à moins qu'on ne soit disposé à faire comme on l'a fait pendant toute la première République et en partie aujourd'hui encore, en atténuant, en s'interposant, en distri-

buant le pouvoir pour réussir à en conserver au moins une partie le plus longtemps possible ; au prix de l'inefficacité de la gestion et de l'action administrative.

C'est un prix que vous n'êtes pas disposé à payer?

En réalité, cette façon d'agir, ce style de gestion (ou plutôt de non gestion) n'est pas dans mes cordes, j'en suis incapable. Nous avons choisi une ligne que je définirais, pour continuer avec les citations latines, *aut Caesar aut nullus*. En d'autres termes : ou vous nous laissez gouverner ou nous partons. Effectivement, la méthode a bien marché même, si dans les derniers temps, elle a été moins efficace.

Les représentations élues, le conseil municipal et les partis – y compris ceux de la majorité – n'ont jamais pesé de façon excessive ou même paralysante sur nos choix, comme cela du reste tend inévitablement à se passer.

En fait, beaucoup vous accusent de ne pas avoir du tout tenu compte du conseil municipal.

Les élus, qui, à juste titre, pensent représenter tous les citoyens, ont par conséquent toujours l'impression de ne pas peser assez sur les décisions du conseil. En réalité, au fond d'eux-mêmes, ils sont convaincus que c'est eux qui devraient gérer le pouvoir, gouverner et pas les adjoints qui n'ont pas été élus par les citoyens. Or ils oublient que les adjoints agissent sur délégation du maire, directement élu par les citoyens pour gouverner la ville, tandis que le conseil doit contrôler et orienter.

En continuant la comparaison avec une société privée, les adjoints sont comme les membres du conseil d'administration, tandis que le conseil municipal est comme l'assemblée des actionnaires.

Je crois que la réforme Bassanini s'inspirait justement de ce modèle pour donner efficacité et continuité à l'activité administrative qui, pendant les années de la Première République, était excessivement assujettie aux bisbilles, aux conflits, aux comportements imposés par les partis au conseil municipal.

C'est un modèle qui a toujours du mal à être accepté par ceux qui sont nostalgiques de ces logiques de partis auxquelles vous faites souvent allusion.

Voici un exemple, une bataille qui remonte aux premiers temps de mon mandat. Elle concerna la figure et le rôle du directeur général. Selon le président du conseil municipal de l'époque, Massimo De Carolis, le *city manager* devait répondre à cette assemblée, tandis qu'à mon avis, il devait répondre au maire et être nommé par ce dernier. Ce serait, et je continue d'insister dans ma comparaison, comme si dans une entreprise le directeur général répondait à l'assemblée des actionnaires et pas à l'administrateur délégué.

Et comment finit cette bataille?

Elle finit bien car ce fut un de ces cas, peut-être le premier, dans lesquels mes démissions étaient déjà prêtes. Et franchement il ne s'agissait même pas alors d'une forme de pression de ma part: comment aurais-je pu en effet gouverner sans le contrôle du principal organe de gestion?

Or ce n'est qu'un exemple, il y eut d'autres cas analogues avec d'autres accrochages. J'entends dire que notre modèle de gestion n'a certainement pas été accepté sans discordances. Par exemple, De Carolis, encore lui, prétendait que je nomme président de Atm Gino Colombo, alors secrétaire de la Foire de Milan et homme engagé dans les affaires politiques plus que dans la gestion managériale, comme

le requiert une entreprise aussi complexe et projetée sur le marché global.

Cela constituait une très claire indication qui caractérisait et établissait irrémédiablement l'écart entre nos respectives conceptions du modèle d'administration de la ville.

Dans un certain sens, De Carolis voulait faire de la figure de président du conseil municipal une sorte de super-maire, en pensant peut-être au fonctionnement des choses avant la réforme Bassanini, quand le maire était élu par le conseil (c'est-à-dire par les partis) et en était le président. De Carolis pensait restituer à l'assemblée un pouvoir de contrôle total mais aussi d'interdiction et de veto sur les choix du maire. Ce dernier, donc, aurait été de fait le subalterne du conseil et de son président.

En bref, il m'aurait fallu négocier toutes mes décisions avec le président du conseil municipal. Inconcevable, inacceptable.

A une certaine époque, avant même la disparition des grandes industries, l'administration municipale était la plus grande « entreprise » milanaise: celle qui possédait le plus grand nombre de salariés.

Et il en est surement encore ainsi. Il y a environ 40.000 salariés, y compris les entreprises municipalisées et celles à participations. Au cours de notre gestion, le nombre des salariés de la Mairie, au sens étroit du terme, a diminué d'à peu près 15%. Cela a eu lieu surtout à la suite des « externalisations ».

Quel horrible mot...

Je suis d'accord avec vous. C'est un terme qui appartient au jargon d'entreprise qui indique que nous avons réussi à transférer à l'extérieur de l'administration quelques-unes de ses activités, réduisant ainsi les coûts fixes de l'appareil admi-

nistratif et le rendant efficace, fonctionnel et même rentable, donc plus managérial: la structure portée à l'extérieur.

Généralement, ces opérations ont eu lieu en créant des fondations ou des sociétés par actions extérieures à l'administration communale. De cette façon, nous sommes passés de plus de 21.000 à moins de 18.000 salariés municipaux, même si, dans certains secteurs, les effectifs ont augmenté : par exemple, nous nous sommes battus pour avoir 1.500 agents de police supplémentaires. Cependant, comme je l'ai dit, il y a les entreprises municipalisées et celles à participations avec 9.000 salariés de ATM, 3.000 de AMSA, 5.000 de SEA, etc.

Franchement, nous aurions voulu sous-traiter à l'extérieur. Nous avons créé par exemple la Fondation des écoles civiques et, par cette seule opération, 1.500 personnes sont sorties; mais nous n'avons pas réussi à réaliser la Fondation Musées à la suite de considérations sur la conformité du *business plan*, mais aussi pour des raisons conceptuelles, philosophiques, sur l'idée, sans aucun doute dangereuse, d'attribuer une valeur marchande à la culture.

Nous avons transféré à l'extérieur le service hydrique, l'aqueduc, passé à la société MM Spa. Nous avons réalisé la société Milano Ristorazione Spa, l'ex service municipal de réfection scolaire : un grand succès, comme je l'ai déjà dit; une société qui produit 75.000 repas par jour, avec un actif significatif sans problèmes de qualité du service, ni contestations sur les coûts.

En revanche, nous-mêmes, comme j'y ai fait allusion, avons dû affronter beaucoup de problèmes, justement relatifs à cette opération, surtout grâce au préjugé hostile des moyens d'information qui alimentaient de façon démagogique le refus d'une grande partie du personnel de passer de la sécurité d'un emploi public garanti à une société de droit privé.

Dans ces journées, comme je vous l'ai déjà raconté, il ne manquait jamais l'article quotidien qui dénonçait « des risotto trop cuits », « des plats servis froids » ou « des vers dans la salade » avec les inévitables « mamans en révolte ». Ce furent de durs moments, je l'admets, mais nous savions que nous étions dans le droit chemin.

En la revivant aujourd'hui, je crois que Milano Ristorazione a peut-être été la bataille psychologiquement la plus difficile mais, justement pour cette raison, à la fin, la plus gratifiante et significative de notre programme de rationalisation et de modernisation des services au citoyen.

12
AEM, SEA, Scala...

Ce que vous venez de décrire n'a certainement pas été, cependant, le seul cas, ni le plus prenant, de résistance à ce qu'on appelle « externalisation » et aux privatisations.

Absolument pas. Ce n'est pas un secret que l'opposition mais aussi une partie de la majorité ont conduit une guerre sans quartier contre tous nos projets de privatisation: des pharmacies communales, à AEM, à SEA.

Obstructionnisme en conseil, appels à la manifestation de rue, incitation à la rébellion des salariés des entreprises intéressées, recours au Tribunal administratif (TAR) et au Parquet :tout cela pour nous empêcher de disposer des ressources avec lesquelles nous aurions pu réaliser des œuvres très importantes pour la ville mais aussi pour le prestige de notre travail administratif.

La progressive privatisation de AEM, par exemple, entreprise historique et très milanaise de l'énergie, ex municipalisée et dont la Mairie a continué à garder le contrôle à travers la majorité au sein du Conseil d'administration, a été présentée comme la vente au rabais du plus précieux et aimé des bijoux de famille. Elle a, au contraire, permis l'accord avec le colosse français EDF pour le contrôle de Edison, un autre grand et historique emblème de l'industrie milanaise.

De cette privatisation, donc, a découlé une nouvelle position internationale de AEM, la création d'un grand pole énergétique face au monopole d'ENEL, l'ouverture à une réelle concurrence sur le marché italien de l'énergie, qui en Europe, est celui qui fait payer les factures les plus élevées et importe le plus, justement de la France, grâce aussi au malencontreux refus du nucléaire imposé par la Gauche dans les années 80.

Et SEA?

C'est surtout la Ligue du Nord, justement un parti de la majorité, qui s'est opposée la première et plus que les autres, à la privatisation, pourtant partielle, de SEA. Mais, comme je l'ai déjà dit, il s'agissait uniquement d'une question, en termes d'activités locales, de pouvoirs et de postes, en référence en particulier à l'enracinement territorial de ce parti.

Le business de SEA concerne, comme chacun sait, surtout l'aéroport de Malpensa, dans la zone de Varese, terre d'Umberto Bossi, berceau de la Ligue et territoire de densité maximum de représentants de la Ligue. En bref, les gens du « Carroccio » (char de guerre du Moyen-âge, nom donné à la Ligue) considéraient que Malpensa, et donc SEA, leur appartenaient et qu'ils pouvaient en tirer pouvoir, postes et charges. Ils ne pouvaient donc pas tolérer qu'elle soit mise sur le marché. Même pas en partie.

Mais l'histoire de la privatisation de SEA en dit long aussi sur la définition de « pouvoirs forts », dans l'acception large dont nous avons parlé plus haut.

Pardon, mais quel rapport les « pouvoirs forts » ont-ils avec cette histoire?

Je le répète, je fais référence à leur plus large définition à laquelle j'ai déjà fait allusion. Jugez-en vous-même.

Lorsqu'après tant de désaccords, nous avons finalement réussi à vendre aux enchères 34% du capital de SEA (qui deviendront 33% pour éviter les pactes para sociaux que même certains représentants de la majorité ne voulaient pas, bien que la Mairie reste actionnaire majoritaire), il y eut de très fortes résistances de l'opposition qui voulait aussi discuter en conseil municipal, en allongeant extrêmement les temps, la cession d'une quote-part minoritaire.

Pour contourner cette inéluctable occasion d'obstructionnisme, la majorité avait préalablement modifié le statut de la Mairie. Sur ce point, l'opposition a déchainé la bataille judiciaire d'usage, même si dans ce cas il s'agit de justice administrative, la classique politique à coups de papier timbré : premier recours au Tribunal administratif (TAR) puis au Conseil d'Etat; lequel, pour finir, nous donne tort.

Entre une instance et l'autre de la justice administrative, pendant ce temps, les mois passent et nous sommes finalement obligés de porter la décision en conseil municipal.

Nous avons eu alors d'autres problèmes, même avec quelque « Monsieur je-sais-tout » de la majorité, qui objectait, comme j'y faisais allusion plus haut, sur la possibilité de pactes para sociaux (inévitables avec un futur associé minoritaire qui a plus d'un tiers de la société) avec l'acheteur potentiel et sur le prix.

Probablement, ce « Monsieur je-sais-tout » ne savait même pas de quoi il était en train de parler, et, peut-être, était-il, disons, mal conseillé de l'extérieur. Il n'en reste pas moins qu'à cette occasion aussi, j'ai eu la confirmation du bas niveau de libéralisme de certains représentants de la majorité qui s'auto définissent libéraux perpétrant un incontestable abus.

D'autres, au contraire, beaucoup plus compétents comme Bruno Tabacci du parti UDC[1], prétendait même passer à

[1] UDC (Union des Démocrates Chrétiens et de Centre). Parti fondé en 2002 et guidé par Pier Ferdinando Casini.

travers la Bourse: cela voulait dire perdre au moins une autre année et l'opération ne se serait pas conclue avant la fin de mon mandat.

Or la chose stupéfiante, c'est qu'un cas presque identique, pour le même projet de vente aux enchères de la même quote-part de GESAC SPA, la société qui gère l'aéroport de Naples Capodichino, a été au contraire déclaré licite par la même session du Conseil d'Etat. Ce dernier invoquait justement cette compétence exclusive du conseil municipal uniquement pour la constitution ou la vente d'une société de services publics et non pour la cession de quotes-parts minoritaires qui reviendrait au contraire à l'assemblée des adjoints.

Donc, ce qui est licite à Naples avec un maire de gauche, à l'époque Antonio Bassolino, ne l'est pas à Milan avec un maire de centre-droit. Incroyable? Pas vraiment, si on pense qu'un des trois magistrats qui jugeait sur les deux cas – je le répète, identiques –, le magistrat qui jouait le rôle déterminant et central, est un excellent ami et a été étroit collaborateur du ministre des Finances Vincenzo Visco dans les gouvernements de centre-gauche. Deux poids, deux mesures, donc, en fonction de la couleur politique du sujet intéressé.

Pour conclure, en relisant tous les rôles de la pièce, qui sont, donc, dans ce cas les « pouvoirs forts »? Ou bien, de toute façon, qui s'est comporté comme tel?

Le résultat est qu'on n'en fit rien.

Ce qui conduisit à l'échec définitif de la vente aux enchères sur 33% de la société – j'y ai déjà fait allusion – fut une mesure du gouvernement. Pour sauver Alitalia de la faillite, surtout à cause des pressions du parti AN[2], ne pouvant plus

[2] AN (Alleanza Nazionale). Parti né en 1994 de la fusion entre le Mouvement Social Italien (MSI) et la Droite Nationale, qui unirent initialement leurs forces en vue des élections et auquel adhérèrent aussi quelques Démocrates-Chrétiens et conservateurs.

recourir à des aides de l'Etat parce que l'Union européenne l'interdit, les tarifs aéroportuaires furent diminués, réduisant ainsi les couts de Alitalia. De cette façon, cependant, on avantageait les compagnies concurrentes et étrangères tandis que les sociétés de gestion des aéroports comme SEA étaient les seules pénalisées, car elles voyaient tout d'un coup se réduire leurs prévisions budgétaires. Une décision incroyable: pour sauver (probablement sans y réussir) Alitalia, on pénalisait d'autres entreprises vitales pour le système national du transport aérien.

Le fait est que la valeur de SEA apparaissait désormais redimensionnée et, de toute façon, approximativement évaluable, alors que nous avions fixé auparavant à 600 millions sa mise à prix.

L'avenir dira – il a même déjà démontré – que SEA reste une entreprise appétible même à ces conditions. Mais, à ce moment-là, et avec une crise du transport aérien encore irrésolue, la vente aux enchères ne pouvait qu'être déserte. Tout cela, de toute façon, a eu lieu, à cause des retards et des obstacles provoqués par des résistances, des désaccords, des cales et des bâtons entre les roues mis par l'opposition et par une partie de la majorité.

A l'occasion de la crise de la Scala aussi – cette fâcheuse histoire qui conduisit à l'éloignement du surintendant Carlo Fontana et se conclut avec les démissions du chef d'orchestre Muti après un long conflit public entre les deux – quelques journalistes parlèrent d'arrogance des « pouvoirs forts » qui ne permettaient pas de trouver une solution à la crise, se rangeant du coté de Muti contre Fontana.

Et cette fois-là aussi, on en parla mal à propos. On faisait allusion aux principaux associés privés de la Fondation Scala, une fondation de droit privé dont, légalement, le maire de Milan est président: Telecom, Mediaset, Eni. Ces derniers,

en réalité, doivent être retenus comme des acteurs méritants, dans la mesure où leurs considérables contributions financières, même dans les moments cruciaux de la crise, ont permis au principal théâtre lyrique mondial, d'être, malgré tout, à la hauteur de son prestige. Même si quelques erreurs d'évaluation à l'occasion de cette crise furent commises, erreurs qui éloignèrent et rendirent plus difficile et couteuse la solution.

Expliquez-vous mieux.

C'est une affaire compliquée et plutôt entortillée, qui me remplit d'amertume parce qu'elle altéra en partie le beau succès de prestige et d'image de l'œuvre de restauration, restructuration et modernisation technologique qui a rendu le plus célèbre théâtre lyrique mondial le plus moderne aussi.

La grossière opération d'instrumentalisation qu'en fit l'opposition, avait tout l'air d'une tentative de revanche: pendant toute la durée de la rénovation, ils avaient en effet essayé de bloquer, d'une façon ou d'une autre, les travaux, s'adressant à surintendants, ministères et tribunaux sous l'habituel prétexte de sauvegarder le caractère monumental et historique de Piermarini[3] – que les travaux ont au contraire mis en valeur – exposant la ville au risque de tout arrêter pendant des années, causant un dommage irréparable pour Milan et son image ainsi que pour la culture italienne. Mais l'important était de bloquer une conséquente initiative du conseil municipal.

Nous avons bien au contraire réalisé une opération historique, colossale et respectant les temps prévus, à peine trente mois. Des temps très courts, qualifiés d' impossibles, respectés grâce à une organisation parfaite, avec trois équipes de travail par jour et restant dans les limites des coûts prévus.

[3] Giuseppe Piermarini (1734-1808). Architecte italien qui projeta le théâtre La Scala.

Tout à fait ponctuels, le 7 décembre 2004, avec une première triomphale, nous avons restitué le théâtre à Milan, à l'Italie et au monde entier.

Entre temps, la Scala avait déménagé aux « Arcimboldi ».

Un théâtre moderne et splendide, construit lui aussi en deux ans à peine, dans le nouveau quartier de la Bicocca. Et à ce propos, permettez-moi de rappeler qu'aucun cycle administratif de Milan n'a dépensé plus que nous pour le système Scala (le Piermarini, les Arcimboldi, les laboratoires de scénographies de Ansaldo, le musée etc.) depuis l'époque de Marie –Thérèse d'Autriche, c'est-à-dire depuis la construction du théatre: 180 millions d'euros.

Il n'est donc pas opportun que je retrace ici toute la triste affaire qui naquit du profond différend entre Fontana et Muti. Il est juste cependant de rappeler que ce désaccord remontait très loin.

Le chef d'orchestre accusait depuis des années le surintendant d'être responsable d'un « lent et inexorable déclin » du théâtre. Il m'en avait parlé plusieurs fois et sur un ton de plus en plus affligé, jusqu'au jour où, au cours de l'été 2003, il formalisa ce reproche dans une longue lettre pleine d'amertume qu'il m'envoya depuis le festival de Salzbourg où il était reçu, dans laquelle il me demandait « d'intervenir *avec force et sans tarder* pour résoudre cette situation pénible et nocive pour le Théâtre et pour la ville, » (il avait lui-même souligné) se déclarant, « dans le cas contraire, *tout à fait prêt* à ne pas déranger davantage ». En bref: ou Fontana, ou Muti.

Peu de temps après, au cours d'une tournée triomphale, l'ensemble des musiciens approuvait un document qu'ils me faisaient parvenir le 5 septembre, dans lequel était rappelé que « depuis la moitié des années 90, l'orchestre a plusieurs fois dénoncé la dégradation progressive sur le plan de l'art et

de l'organisation », me demandant « d'inviter le chef d'orchestre Muti à renoncer à une éventuelle démission ».

Eh bien, ces musiciens – sur les privilèges desquels (j'en ai déjà parlé) en termes de norme et de rétribution, je préfère passer – sont les mêmes qui, dans les premiers mois de 2005, ont fait grève et compromis le prestige du théâtre, avec l'appui des syndicats, pour chasser Muti.

Et savez-vous pourquoi? Tout simplement parce que les solutions sur le plan de l'organisation et les manager que Muti avait proposés à la Fondation après la sortie de Fontana, à commencer par le nouveau surintendant Mauro Meli, qui venait du théâtre lyrique de Cagliari, ne leur plaisaient pas. Cela surtout parce qu'ils risquaient de contester les privilèges, les protections et les rapports de force, les traitements de faveur. En bref, tristement, pour des raisons corporatives et en contradiction évidente, incroyable et bien trop désinvolte avec ce document qu'ils m'avaient envoyé via télécopie de Tokio.

Mais, à cette occasion, comptant justement sur une, en réalité inexistante solidarité de l'orchestre avec Muti, les associés privés de la Fondation, grands partisans du chef d'orchestre, me demandèrent de m'opposer aux revendications syndicales, m'obligeant, donc, à une résistance longue et difficile. Cette dernière se révéla, à la fin, tout à fait inutile, et même préjudiciable, dans la mesure où nous avons été obligés d'accepter la démission que Meli, de manière très responsable, donna pour ne pas compromettre l'image du théâtre. Cette démission fut suivie de celle, inévitable et attendue de Muti. Donc, plus de Fontana, plus de Muti.

Voici l'erreur d'évaluation que je reproche aux membres privés de la Fondation, une erreur plutôt grave que nous avons payée cher. Après avoir choisi Muti dans le conflit qui l'opposait à Fontana, ayant suivi toutes les indications du chef d'orchestre dans la gestion du théâtre en insistant

pour les défendre, comptant sur son ascendant présumé sur l'orchestre, nous avons dû renoncer aussi à lui. Cette affaire, entre temps, avait certainement porté atteinte au prestige du théâtre.

En bref, les corporations des musiciens et des salariés du théâtre ont eu gain de cause avec l'appui des syndicats. Je pose donc pour la énième fois la même question: quels sont véritablement les « pouvoirs forts » et de quel côté penchent-ils?

13
Un antipathique en slip

Excusez-moi, Albertini, mais c'est moi qui pose les questions. D'ailleurs, quelques-uns des épisodes que vous avez racontés justifient, me semble-t-il, une des critiques qui vous a été le plus souvent adressée, surtout de la part de vos amis et alliés. On vous reproche d'être un piètre communicant, de ne pas savoir valoriser votre image, de ne pas savoir vous vendre, dirait un publicitaire.

Je ne sais pas si les choses sont vraiment ainsi. J'ai plutôt quelques doutes: je vous soupçonne, par exemple, de jouer l'antipathique, même avec une certaine provocation.

Il est en tout cas certain que votre image restera indissoublement liée à l'imitation qu'a faite de vous Teo Teocoli[1]*. Avouez que proposer à nouveau ce fameux épisode où vous avez accepté de porter un slip en cachemire de Valentino reste irrésistible. Vous étiez au début de votre mandat et ce fut une salve de médiation. Voulue ou inconsciente?*

Eh bien, tout d'abord, je dois dire que pour moi l'utilisation... « médiatique » du slip n'était pas une nouveauté. J'ai déjà raconté la manifestation nationale des ouvriers de l'industrie métallurgique et mécanique à Turin pour le renou-

[1] Teo Teocoli. Acteur comique italien.

vellement de leur contrat de travail, quand j'étais président de Federmeccanica (Entrepreneurs de l'industrie métallurgique et mécanique). A la tête du défilé, il y avait un gigantesque slip suspendu dans les airs avec une grappe de petits ballons gonflables pendant que les manifestants scandaient le slogan: « Albertini, ne nous mets pas en slip! » ou quelque chose dans ce genre.

Cette satire de masse se référait à une prise de position de ma part à travers laquelle je faisais une distinction entre contrat national et contrat d'entreprise. On me reprochait, en effet, d'avoir accordé une prime de production aux salariés de mon entreprise alors qu'était en cours le différend sur le contrat national.

J'avais répliqué que le contrat national, dans sa configuration, devrait être comme les sous vêtements pou l'habillement c'est-à-dire, le vêtement de base indispensable, ne couvrant que le pouvoir d'achat inflationniste. Tout le reste devrait être du ressort de chaque entreprise : fournir des jeans et des polos plutôt qu'un smoking, dans la mesure de ses conditions spécifiques. Si une entreprise produit des bénéfices elle donne des primes, si elle perd elle se limite à compenser de l'inflation.

Aujourd'hui, même certaines parties du syndicat sont moins scandalisées par cette thèse qui, alors, avait donné lieu à ce qu'on appela « la grève des slips ». Cet épisode, mis à part l'objet, n'a rien à voir avec celui que Teo Teocoli a immortalisé dont l'origine, au contraire, est beaucoup plus banale.

Racontez-la nous.

Un dimanche matin de juillet 1998, au cours d'un des nombreux cycles de manifestations milanais de la mode, je suis allé, invité, à un défilé de Dolce & Gabbana. J'étais maire de Milan depuis quelques mois et je voulais montrer beaucoup d'attention pour le secteur de la mode, que je considérais, et

que je continue de considérer, stratégique pour l'économie de la ville.

A un certain moment, Domenico Dolce me proposa d'essayer des sortes de babouches de salle de bain. J'acceptai par éducation mais, je vous l'avoue, avec un certain embarras: j'enlevai chaussures et chaussettes et j'essayai les babouches.

A partir de ce moment, pour les journalistes, les photographes et le public, il n'y eut rien d'autre que mes pieds. Complètement fous, au point que – je me rappelle l'avoir remarqué presque scandalisé – la magnifique Isabella Rossellini qui était l'invitée d'honneur de la manifestation finit par être négligée.

C'était vraiment embarrassant, surtout pour quelqu'un comme moi, un monsieur tout-le-monde devenu depuis quelques mois maire de Milan et donc habitué aux dimensions de la petite usine mais pas encore préparé aux bizarreries de la *fashion set.* Quelques heures plus tard, lundi après-midi, je me rends, toujours invité et en qualité de nouveau maire, à un défilé de Valentino. A l'entrée, je suis courtoisement salué par Maurizio Romiti, fils de Cesare et administrateur délégué de HDP, société financière alors propriétaire de la marque Valentino. Toute de suite après les salutations, Romiti et Valentino, pas vraiment sur le ton de la plaisanterie, me reprochent d'avoir « défilé pour la concurrence », faisant allusion à l'épisode des babouches de Dolce & Gabbana.

Pour poursuivre le badinage, imprudemment et ingénument, je réplique: « Bon, si vous avez vous aussi une paire de babouches ou de sandales à me faire chausser, bien volontiers… ». « Nous n'avons rien de ce genre, » me répondent-ils « mais nous aurions un maillot de bain ». A ce point, mis au pied du mur par la situation et par la légèreté de ma déclaration de disponibilité, j'accepte, surtout pour ne pas donner une impression de partialité.

Bien sur, je pense aussi un instant aux polémiques et au

sarcasme que peut provoquer l'image du maire d'une grande ville qui pose en maillot de bain. Mais, un instant seulement, puis je préfère ignorer cet aspect de l'affaire. Quand le vin est tiré, il faut boire.

De toute façon, avant que j'aie le temps de me reprendre, on me porte un plein panier de pièces de lingerie. Je choisis, m'en remettant pratiquement au hasard, une sorte de short d'un modèle particulier en cachemire élastique qui était donc un slip et non pas un caleçon: il était impensable de se baigner en cachemire, les conséquences auraient été catastrophiques. D'ailleurs, sur le moment, ce slip me semble même une pièce plus sérieuse que d'autres dans sa couleur grise austère: un moindre mal.

Tout en me changeant, je suis assailli de doutes sur l'opportunité de l'opération, j'imagine déjà que certains pourraient avoir quelque chose à redire. Mais il est désormais trop tard : je me mets donc en slip, bien qu'en cachemire, et aux coté de Valentino, je vais, intrépide jusqu'à l'inconscience, je me donne en pâture aux photographes et aux cameramen de la télévision. La suite est absolument indescriptible.

Toutefois, bien qu'aveuglé par les flashes, étourdi par les cris des photographes, tiraillé d'un côté et de l'autre par les cameramen, je ne peux certes pas imaginer que même les journaux américains en parleront.

Le lendemain, je suis à Rome pour une réunion et les gens m'arrêtent dans la rue pour me complimenter pour mon... « exploit ». Je suis à la fois amusé, flatté et embarrassé.

De toute façon, vous avez eu de la chance, car dans le climat positif de ces premiers temps comme maire, de votre « lune de miel » avec la presse et l'opinion publique, lorsqu'on pensait vous utiliser comme rossignol du berlusconisme – comme vous le dites – cet épisode fut accueilli très favorablement, ce fut un coup de maitre au niveau de l'image.

Si vous aviez fait quelque chose de ce genre dans votre second mandat, il y aurait eu un scandale et vous auriez été démoli.

D'ailleurs pour une personne avec mon visage, mon histoire personnelle et mon incontestable mauvais caractère, un peu rigide, tatillon, anguleux, bien peu enclin au narcissisme et au spectacle; bref, pour quelqu'un comme moi, cette exception, cette rupture apportèrent à mon image un certain ton de fantaisie, d'excentricité et d'auto ironie.

Cet épisode, au-delà d'ajouter un élan de sympathie, conféra aussi un trait de folie créative qui, sincèrement et sans fausse modestie, correspond je crois à la vérité.

Le sens de ce coup d'inconscience en terme de communication me fut expliqué par Teocoli par des mots presque un peu alarmants, quand il décida d'en faire la pièce maitresse de son répertoire: « D'une personne avec votre tête, se faisant photographier en slip, on peut s'attendre à tout » me dit-il. Et il avait peut-être raison.

14
Le modèle Fastweb

Revenons-en aux choses sérieuses. Si, parmi les différentes opérations qui ont caractérisé vos années au palazzo Marino, vous deviez en choisir une comme la plus significative, la plus représentative de votre modèle d'administration, pour laquelle opteriez-vous? Mais c'est sans doute une question inutile; après ce que vous m'avez raconté, je m'attends à ce que vous me citiez la restauration de la Scala ou le nouveau quartier de la foire.

Et au contraire, je vous cite Fastweb[1], qui a fait de Milan la ville la plus câblée d'Europe. Mais, certainement, ce n'est pas seulement pour cette raison que je considère cette réalisation si importante et significative. La vérité est qu'il s'agit d'une entreprise extraordinaire, réalisée vraiment par une équipe – laissez-moi le dire – solidaire, homogène, innovante. C'est essentiellement le résultat, justement à partir des promoteurs et des gérants, d'une synthèse, d'une convergence de compétences, société civile, entreprise, besoins réels de la ville, d'activités de direction et de régie. C'est le résultat d'une mystérieuse mais concrète alchimie des pouvoirs et des nécessités, gérée de façon intelligente, et je parle surtout de mes collaborateurs. C'est, enfin, le cas qui me parait le

[1] Fastweb. Société de télécommunications fondée en 1999 et basée à Milan.

plus significatif de ce que j'entends par esprit d'entreprise dans la gérance, au sens métaphysique.

Expliquez-moi...

Il s'est passé tout simplement qu'une société contrôlée par la Municipalité de Milan, notre AEM, possédait des réseaux, avait un programme de câblage de l'aire métropolitaine à travers une société qu'elle contrôlait Citytel, qui devint par la suite Metroweb. De l'autre côté, une société privée, e.Biscom, appartenant à Silvio Scaglia et Francesco Micheli, avait des projets et des idées, audacieux et fortement innovants, dans le domaine des télécommunications, pour la réalisation desquels il était possible d'utiliser ces réseaux. Synthétiquement: à travers le câble, la fibre optique, le citoyen-usager doit pouvoir disposer en même temps de télévision interactive, d'Internet et de téléphone sur le réseau fixe sans limite d'unités.

Racontez-moi comment a commencé cette aventure.

Silvio Scaglia vint un jour me voir. Ce fut une rencontre mémorable, le rapport ne fut pas tout de suite fluide et positif, au contraire. Scaglia avait alors 40 ans, il était administrateur délégué de Omnitel, avait un prestigieux curriculum et une réputation de très brillant manager. Mais il avait surtout une idée, à ce moment-là sans doute la plus inventive dans le monde des télécommunications: il voulait réaliser un réseau indépendant de celui de Telecom Italia, entièrement sur protocole IP (Internet Protocol) et en fibre optique jusque chez les gens, pour le portage non seulement du téléphone et d'Internet mais aussi de la télévision. C'est alors que naissait, au palazzo Marino, et non dans les aseptiques salles de réunion de Merrill Lynch ou de Goldman Sachs ou dans le gratte-ciel de AT&T à New York, l'idée de faire le premier

opérateur de télécommunications de nouvelle génération. Il naitrait donc en Italie.

Sur la table nous avions donc une grande idée et le curriculum de grande fiabilité de Silvio Scaglia uni à l'expérience et à la capacité financière de Francesco Micheli, qui était le premier à s'être convaincu de la validité du projet et des capacités de Scaglia et le soutenait avec enthousiasme: ce qui constituait déjà une belle référence.

Mais est-ce-que c'était une opération nécessaire à la ville?

La métropole avait bien sûr besoin de structures avancées et compétitives pour la communication. Voici quelle était la situation: il y avait l'aqueduc, il y avait une exigence de boire bien et vite, l'eau manquait. Nous-mêmes, Mairie de Milan, avec AEM, avons mis à disposition les canalisations. De l'accord entre e.Biscom et Aem – dont la quote-part plus que significative était de 37% – est donc né Fastweb. Par la suite, e.Biscom s'est fondu avec Fastweb.

Aujourd'hui Metroweb, société entièrement de propriété d'AEM, fournit le *hardware* pour la distribution du service, tout le réseau en fibre optique. Mais, au début, AEM pouvait déjà mettre à disposition une partie du réseau. C'est aussi pour cette raison qu'elle a investi un capital modeste qu'elle a ensuite multiplié par cinq. Vous savez, avant l'accord avec e.Biscom, le titre AEM valait de 1,6 à 1,9 euros. Après l'accord, il est monté au-delà de 7 euros. Puis arriva la crise de la *new economy* ou *net economy* et les valeurs changèrent, mais pour tout le monde.

On vous accusa d'avoir choisi e.Biscom sans tenir compte d'autres partenaires possibles.

Ce fut un des nombreux griefs, plus ou moins diffamatoires et toujours sans fondement, que l'opposition nous lança

pour discréditer cette opération. En réalité nous avions examiné bien d'autres possibilités. AEM avait déjà traité pendant quatre mois avec Albacom. Puis elle prit contact et, dans certains cas, elle traita avec d'autres sociétés : Level 3, Ixc, Global Telesystem, Q West et Swisscom, cette dernière étant une société suisse qui aujourd'hui traverse dans une très grave crise. Il ne s'en fit rien justement parce que nous n'avons jamais réussi à avoir des garanties suffisantes pour AEM et pour les usagers milanais sur le plan industriel et du développement du business.

Une fois l'accord signé, vous avez donc commencé à creuser.

Pendant deux ans, nous avons dérangé les habitants et nous leur avons cassé les tympans en creusant dans tous les coins de la ville. Et évidemment les attaques ne manquèrent pas. Mais, à la fin, le résultat concret et important a été obtenu: une entreprise employant 3000 personnes en Italie, dont 2000 à Milan. Du travail vrai et nouveau, qui n'existait pas auparavant, bien payé et hautement qualifié.

Tout cela a été réalisé avec des capitaux privés, sans un euro à la charge de l'administration publique. Au contraire, la fiscalité a gagné deux fois. La première, parce qu'on a fait payer le passage des câbles dans les conduits ; la deuxième, quand AEM a multiplié par cinq son investissement. Enfin, et c'est peut-être le résultat le plus brillant: nous sommes désormais la métropole la plus câblée d'Europe. Or cela n'est pas seulement une richesse pour la ville et une opportunité pour les Milanais et les entreprises. Cela correspond aussi à une augmentation de la valeur des biens immobiliers et donc du patrimoine des citoyens.

A ce propos, j'aime bien raconter une anecdote qui me semble très significative. Exactement cent ans avant le jour où fut inaugurée la société, le « Corriere della sera » publiait une annonce économique avec l'offre d'un appartement situé

via Torino[2] « avec l'eau courante »: de toute évidence, avoir l'eau courante chez soi, dans le centre de Milan, il y a cent ans était un *plus*, une valeur ajoutée à mettre en évidence.

Cela, il y a cent ans. Voilà, aujourd'hui, les informations sont l'équivalent de l'eau et comme besoins et comme consommations – je m'aperçois que c'est la deuxième fois que j'utilise cette similitude. En effet, la revue immobilière « Scenari immobiliari » a évalué qu'un immeuble milanais grâce au câblage, augmente sa valeur d'environ 10%. D'ailleurs, exactement comme cela se passait il y a un siècle pour l'eau courante dans un appartement de via Torino, aujourd'hui les annonces de ventes immobilières indiquent de façon explicite « connexion Fastweb », considérant donc que c'est un facteur supplémentaire d'appréciation.

En conclusion: de grandes ressources publiques – pas forcément financières – unies à des capitaux privés, des idées innovantes, un travail d'équipe et une gestion intelligente. Voilà le modèle dont je parlais et qui me permet de dire que l'opération Fastweb est sans doute la plus révélatrice de notre façon d'agir pour la ville.

Une opération après laquelle AEM n'a plus été la même, la vieille société qu'on aimait, glorieuse et romantique fournisseuse d'électricité pour les foyers des milanais, produite dans les centrales hydroélectriques en Valteline.

Cette opération a mis en marche une extraordinaire métamorphose et une grande modernisation d'AEM, lui permettant de se développer, grâce à la plus-value réalisée à travers l'investissement, d'abord en achetant les centrales ENEL et surtout, en 2005, en acquérant Edison, une entreprise historique pour Milan, avec la française EDF. Soit dit en passant, Edison est presque une sorte de Némésis historique : elle a

[2] Via Torino. Une des principales artères commerçantes qui va de piazza Duomo au quartier des Navigli.

été le moteur de la création en 1905, exactement un siècle plus tôt, d'AEM, constitué par la Mairie de Milan pour faire face au monopole privé du secteur de l'énergie.

En bref, à la suite de l'opération Fastweb la perspective de l'avenir industriel d'AEM a complètement changé; l'entreprise est entrée au premier plan dans la compétition du marché européen de l'énergie. C'est une nouvelle histoire qui a commencé.

Cette idée n'appartient qu'à vous? Je ne crois pas. En même temps que AEM-Fastweb, à Rome, par exemple, partait l'opération Acea-Atlanet en collaboration avec Fiat et l'espagnole Telefónica. Opération que l'opposition au palazzo Marino présenta comme exemple de comment vous auriez dû faire les choses.

A cette époque, entre 1998 et 1999, justement, le thème de la *multiutility,* c'est-à-dire de faire faire aux entreprises qui débitaient l'énergie, l'eau et le gaz, aussi les télécommunications, était très à la mode. Tout le monde s'orientait vers ce type de solution qui apparaissait financièrement avantageuse et industriellement efficace. Et, en Europe, la plupart des pays – France, Allemagne, Espagne... – choisissaient la formule de l'alliance avec des partenaires privés, pour faire une effective concurrence aux monopoles de la téléphonie.

Evidemment, la Municipalité de Milan recevait elle aussi beaucoup de propositions de ce type, souvent de la part de banques d'affaires associées à des entreprises du secteur volontiers étrangères. Ces propositions, comme je l'ai dit plus haut, ont donné lieu à de nombreuses négociations qui n'ont pas abouti.

En ce qui concerne en particulier l'opération Acea-Atlanet, laissez-moi vous dire que ce fut un désastre et qu'elle a très mal fini. Il en était resté un petit appendice attaché à Fiat dont Atlanet était fournisseur. Pour finir, Fiat l'a vendu aux Anglais de Bt Albacom pour 100 millions d'euros.

Pour répondre à ces attaques de l'opposition de l'époque, qui indiquait justement le schéma romain comme modèle à adopter, il suffirait d'aller voir combien Acea perdit dans cette opération.

En revanche, Fastweb est aujourd'hui sans doute le plus avancé des opérateurs de la télécommunication au monde, selon certaines appréciations provenant du marché. Il y a quelques temps, en effet, le président et directeur général de France Télécom, Didier Lombard a dit tout simplement: « Nous devons investir pour réaliser un réseau comme celui de Fastweb ». Plus clair – et flatteur – que cela...

Vous êtes en train de me dire que vous avez ouvert une voie que d'autres ont suivi?

Je dis tout bêtement que tous les opérateurs vont dans la direction de réseaux analogues au nôtre, qui représente une solution valable pour tout le monde. C'est ce qu'on appelle la Ngn, Next Generation Network, le réseau, que nous-mêmes avec Fastweb avons réalisé, bien six en avance, grâce à l'intuition et à la détermination d'alors.

Peut-être que, dans une période de privatisations desquelles on discute souvent la façon dont elles sont réalisées et le fait qu'elles ne conduisent pas à de véritables libéralisations, cette opération peut être retenue aussi comme un modèle de collaboration public-privé.

Certainement. Nous sommes habitués à un schéma qui, dans le meilleur des cas, concerne la propriété; c'est celui de la participation de l'Etat. Dans le pire des cas, il est représenté par des primes en pluie sous toutes les formes possibles: mettre de la drogue dans une entreprise, ou comme prime en compte capital ou en intervenant dans les dépenses courantes. Mais il s'agit toujours de drogue financière.

Dans notre cas, au contraire, nous avons procédé à travers le partage d'un risque: car, effectivement, le risque existait. D'ailleurs, la Mairie de Milan n'a pas offert à Fastweb de couloir préférentiel. Il fallait alors câbler toute la ville, toute l'aire métropolitaine: c'était le premier cas en Italie. Nous avons donc réalisé un relevé du sous-sol de Milan en informant tous les opérateurs du secteur: « A partir de maintenant, nous câblons ». Nous avons donc fait le premier règlement pour le câblage du sous-sol en Italie et, pour réduire les effets négatifs et le dérangement pour les habitants, nous avons dit: « Quiconque ouvre un trou devra le mettre à la disposition de tout le monde », dans le sens que même d'autres opérateurs auraient pu faire passer la fibre dans le même trou. Il y avait alors huit opérateurs actifs dans le secteur qui étaient en train de poser des fibres optiques dans le sous-sol de Milan, de Colt à WorldCom: ils participèrent aux réunions de coordination qui se tenaient à palazzo Marino. Ce fut une occasion extraordinaire pour tous. De ces opérateurs, aujourd'hui, il ne reste que Fastweb. D'ailleurs, il faut rappeler qu'alors le marché italien des télécommunications s'était ouvert depuis peu et qu'il y avait plus de deux cents licences délivrées à des opérateurs de téléphonie fixe. Aujourd'hui, il n'y en plus que six.

Il n'y eut donc pas de couloir préférentiel pour les privés qui étaient en *joint venture* avec AEM. L'attitude de l'administration fut absolument libérale et ouverte à la concurrence. Nous avons réalisé une opération tout à fait transparente qui nous a aussi permis d'informer les milanais qu'il allait se passer quelque chose de très important et utile pour tous.

Le problème éventuellement était différent: c'était la disponibilité de certains secteurs politiques à comprendre des opérations de ce genre. Permettez-moi de me citer moi-même, rien que quelques mots de la longue intervention par laquelle je répondis, en conseil municipal, aux critiques

du centre-gauche: « La vérité que cette opposition politique ne veut pas reconnaitre » dis-je « c'est que , grâce à AEM, à l'administration et à cette alliance, la ville est en train de réaliser un projet d'avant-garde dans le monde, tout à l'avantage des habitants ». Les faits démontrent aujourd'hui que j'avais raison.

Vous parlez d'attitude libérale et ouverte au marché, toutefois, il pouvait y avoir quelque tentation dirigiste de votre part, de la Mairie de Milan, en tant qu'actionnaire majoritaire de AEM.

La gestion de la *joint venture* fut entièrement laissée aux mains de AEM sans une présence de l'actionnaire dans la définition de quotes-parts, règles et *gouvernance*. C'est seulement l'entreprise AEM, par exemple, qui, avec Scaglia et Micheli, proposa à la Mairie une structure sociétaire et de *gouvernance* qui voyait Aem elle-même actionnaire majoritaire dans la société Metroweb, la société directrice du réseau, tandis que e.Biscom, c'est-à-dire Scaglia et Micheli, détenaient la majorité de la société des services, c'est-à-dire Fastweb.

Entre-temps, dans d'autres zones du pays, comme en Ligurie, en Emilie etc., on est en train de câbler avec de l'argent public, en réalisant des réseaux publics, généralement peu efficaces du point de vue économique, créant ainsi de petits monstres que certains, quelque part en Italie, doivent s'acheter.

Au contraire, grâce à notre expérience milanaise, Fastweb a porté notre modèle de business dans 130 villes italiennes, réalisant un réseau qui dépasse les 25.000 km de fibre, facturant désormais 1 milliard d'euros par an avec 3 milliards de capitalisation en Bourse, presque 1 million de clients, 3000 personnes travaillant dans l'entreprise, au moins 6000 autres qui travaillant à l'extérieur, à plein temps pour Fastweb, dans les activités de vente, technologie et maintenance du réseau.

Mais ce qui est encore plus intéressant, c'est qu'à Milan, où l'entreprise est née et d'où elle s'est développée, la part de marché de la société de téléphonie est même supérieure à celle de Telecom Italie en ce qui concerne la bande large. En bref, laissez-moi le dire: grâce à ce modèle dont nous parlions plus haut, c'est un véritable bijou qui a vu le jour à Milan.

Même du point de vue financier? L'opération laisse peut-être quelque séquelle de dettes?

C'est exactement le contraire. L'avantage financier d'AEM est évident: en cédant en tranches sa quote-part dans Fastweb, elle a réalisé dans l'ensemble une plus-value supérieure à 400 millions d'euros. Maintenant, en vendant aussi Metroweb aux enchères, elle en tirera une somme qui paiera largement les couts du câblage de Milan, en laissant aussi une abondante marge. Dans des cas analogues, comme celui déjà cité de ACEA, il y a eu, au contraire, des pertes consistantes.

Peut-être le succès de l'opération est-il dû aussi au fait de s'être toute développée au cours de la phase la plus impétueuse de la new economy.

Certainement. Vous savez, il y a même eu une phase au cours de laquelle Fastweb n'avait pas de bénéfices, elle n'avait pratiquement pas de chiffre d'affaires; elle a été cotée et la Bourse l'a estimée quelque chose comme 3000 milliards. Certains ont dit que c'était une honte mais, au cours de ces mois-là, il en était ainsi, sauf que, de cette phase, certains s'en sont mieux sortis – les opérations les plus sérieuses comme la nôtre –, et d'autres moins bien. Il suffit de rappeler le cas Tiscali: alors, sa valeur était plus élevée que celle de Fastweb, aujourd'hui, elle vaut moins de la moitié. A ce moment-là, AEM avait même une capitalisation en Bourse supérieure à

celle de Fiat et était, parmi les entreprises cotées, la première société industrielle italienne.

Un épisode, une image consacre cet état de choses: le repas à l'occasion de l'assemblée Consob[3] au palazzo Marino le 12 avril 2000. En tant que maître de maison, je suis assis à coté de Gianni Agnelli, alors influent doyen et « prince » des entrepreneurs italiens et des sociétés côtés. Le problème s'était posé de la place des autres invités. Etant donné l'occasion, j'avais indiqué de les disposer selon la capitalisation en Bourse. Par conséquent, à coté de l'Avocat, en plus de moi, se trouvait le président d'AEM Giuliano Zuccoli: une municipalisée à coté de la multinationale la plus importante de l'industrie italienne. Inévitable: à l'époque, AEM capitalisait 26.000 milliards et Fiat la moitié. C'est nous qui avons quand même payé ce repas.

Mais si les choses en sont là, il ne me semble pas que l'opération et ses développements aient eu la juste visibilité, ni que la presse nationale, par exemple, en ait suffisamment parlé.

Laissez-moi répondre par une malignité: sans doute parce qu'il s'agit d'une opération réalisée par un conseil de centre-droit. Et aussi – deuxième malignité – à cause de l'influence qu'ont sur la presse nationale certains concurrents de Fastweb.

En particulier, en ce qui concerne l'aspect politique, je pense pouvoir dire que le centre-gauche n'avait rien compris de cette opération. Il n'en avait compris ni les termes, ni les perspectives économiques et financières, ni les potentialités pour la ville. Ils étaient convaincus, en substance, que je m'étais fait turlupiner par les privés, qu'il aurait fallu coter Fastweb et pas e.Biscom (qui se seraient de toute façon fondues plus tard), mais sans comprendre jusqu'au fond la véri-

[3] CONSOB. Commission Nationale pour le contrôle des Sociétés et des échanges Boursiers.

table nature de l'opération à ce moment-là, ils ne pouvaient pas encore se rendre compte que – comme cela fut évident par la suite, vers la fin de 2001 – la valeur résidait dans les infrastructures (dont le contrôle est resté à AEM) et dans les services que ces dernières rendaient disponibles. E.Biscom comprenait, outre Fastweb et Metroweb, des entreprises fournisseuses de contenus comme e.BisMedia. Il ne faut pas oublier qu'au fond, e.Biscom aurait quand même pu réaliser une « Fastweb » pour gérer les services de télécommunications sur bande large même sans AEM en louant d'autres réseaux disponibles.

La gauche milanaise ne voulut pas comprendre ces faits et, dans sa version moralo-justicière, à la Basilio Rizzo[4], pour mettre les choses au clair, la gauche du papier timbré, qui voit de la corruption et des corrompus partout, était convaincue qu'il y avait quelque chose de pourri. Si bien qu'il y eut l'habituel exposé au Parquet général suivi d'une enquête conduite par Gerardo D'Ambrosio. L'enquête ne conduisit évidemment à rien mais on continua à alimenter l'idée qu'une faveur avait été faite à deux privés, Scaglia et Micheli.

Un an et demi plus tard, lorsqu'on se rendit compte que l'opération représentait désormais un succès déclaré, à gauche aussi certains pensèrent nous imiter. Walter Veltroni, par exemple, depuis peu maire de Rome, soutint ouvertement l'initiative et le modèle. Nous sommes alors allés en visite à la capitale où on nous fit des ponts d'or. Veltroni lui-même regrettait franchement de ne pas l'avoir faite à Rome, de ne plus être dans les conditions de la reproduire, étant donné que l'opération Acea-Atlanet, comme je l'ai dit plus haut, avait désormais pris une tournure complètement différente et même à l'opposé de la nôtre.

---

[4] Basilio Rizzo. Conseiller municipal, opposant déclaré du centre-droit.

15
Entre Berlusconi et Borrelli

Vous parlez d'une gauche justicialiste mais, parmi vos particularités, il faudrait peut-être aussi tenir compte d'un certain « justicialisme »: une grande sensibilité jusqu'aux aspects formels de la légalité, pour quelques-uns même un certain moralisme, des caractéristiques considérées inhabituelles dans le centre-droite.

Et puis, il y a votre amitié, vraiment singulière, avec l'ex procureur en chef et procureur général de Milan Francesco Saverio Borrelli, le grand inquisiteur de Berlusconi.

Une amitié, avec Borrelli, qu'il n'est peut-être pas correct de définir « singulière »: mais certainement difficile. En premier lieu, laissez-moi quand meme rendre justice – c'est bien l'occasion de le dire – à un certain lieu commun auquel vous-même avez fait allusion: parmi les hommes politiquement engagés de la formation de centre-droite, j'en ai connu beaucoup, je dirais même la plupart, très attentifs aux problèmes étiques, moraux et de la légalité. Sincèrement intéressés à une justice juste, à une loi vraiment égale pour tous. Sinon, croyez-moi, je ne serais pas resté longtemps de ce coté.

Il est vrai, en effet, que, dans un certain sens, je suis un « justicialiste », si on veut bien utiliser cet affreux néologisme. Mais pas au sens que les journaux et les hommes politiques donnent généralement à ce terme, au contraire,

dans une acception d'efficacité je suis convaincu que le bien public fonctionne mieux si on respecte les règles de l'honnêteté administrative et de la légalité. C'est encore une fois, une caractéristique du bon gouvernement.

Je ne peux même pas cacher que l'expérience de ces années, avec les fréquents recours de l'opposition aux tribunaux comme lieu privilégié de sa propre bataille politique – ce que j'appelle « la politique du papier timbré » – a fait naitre en moi beaucoup de doutes sur la sincère équanimité et neutralité de certains magistrats.

J'ai eu quelquefois la désagréable sensation d'un certain excès de zèle. Un zèle, disons, *ad personam,* orienté (je ne veux pas parler d'acharnement). Comme, par exemple, dans le cas – dont les journaux à l'époque parlèrent beaucoup – des soit-disant « amendements en blanc ». Il s'agit au contraire d'« amendements-quilles », c'est-à-dire d'actes destinés à faire déchoir des amendements de la minorité. Un escamotage technique habituel, qui cependant, dans l'occasion particulière qui me concernait – qu'entre autre je ne connaissais pas – m'a valu un renvoi en jugement, arrivé à la suite d'une enquête conduite avec zèle et un déploiement d'énergies franchement digne d'une cause meilleure et basée sur des arguments juridiques inconsistants.

Je ne sais donc pas si je mérite la réputation de justicialiste. D'ailleurs, vous savez, après ma Maîtrise universitaire, avant de décider de m'occuper de l'entreprise familiale, je voulais être magistrat.

Ah, ça alors...

Oui, j'étais tout à fait décidé. Je m'étais renseigné sur les cours d'une célèbre école de Naples qui préparait au concours pour magistrat, gérée par un certain Capozzi. Et puis, aussi pour des raisons familiales, j'ai fait un choix très bourgeois et commode, en optant pour une place qui m'était réservée

dans l'entreprise. Cette aspiration est quand même toujours restée en moi: pas vraiment à punir les fautes ou à poursuivre les hors-la-loi mais plutôt à redresser les torts et à rétablir les conditions de la justice et de la loi. Le droit appliqué à la réalité pour rétribuer le bien et le mal est un argument qui m'a toujours fasciné.

Et puis, de façon soudaine et inattendue, je me suis trouvé dans mes nouvelles responsabilités de maire, la mémoire encore fraîche et brûlante d'une affaire dramatique et amère pour la ville, pour tout le pays et pour les institutions: je parle de Tangentopoli; apprendre comme fait établi et avec une crudité bouleversante que tout le système était maintenu cohérent grâce à des coûts supplémentaires colossaux, considérés inévitables, les soi-disant « coût de la démocratie », c'est-à-dire les financements occultes des partis et des hommes des partis; apprendre à l'improviste tout cela m'avait scandalisé et indigné comme beaucoup de milliers d'italiens. En particulier cela avait provoqué en moi une terrible frustration en tant que milanais, habitué à considérer ma ville plus rigoureuse, éthiquement plus saine que d'autres.

En bref, résumons ainsi: Gabriele Albertini entrepreneur arrive à palazzo Marino, devient maire de Milan avec un sentiment positif à l'égard de la lutte contre la corruption et des magistrats qui l'avaient entreprise.

Très positif, si bien que j'ai réussi à imposer que des personnes ayant des charges pendantes ne puissent pas être nommées adjoints. Ce qui, entre passant, me mettrait aujourd'hui dans les conditions de ne plus... pouvoir être nommé adjoint, dans la mesure où j'ai eu à faire avec une opposition qui, chaque fois que cela a été possible, a préféré à la bataille politique le recours à la magistrature et donc, j'ai des charges pendantes; même si aucune, que ce soit bien clair, ne concerne des délits de corruption.

Donc, bien que pêché dans le chapeau de Berlusconi, principale cible, après Craxi, de l'action du Parquet de Milan, vous vous êtes trouvé paradoxalement dans une situation de contigüité avec l'action des magistrats.

Avec lesquels, par ailleurs, s'était créé un rapport de cordialité et d'harmonie, sinon même d'amitié. Si bien, par exemple, que sur proposition de Gherardo Colombo, nous avons constitué un groupe de collaboration avec les magistrats du Parquet de Milan pour étudier des propositions de procédures et de méthodes pour réduire les possibilités de corruption dans l'administration publique.

Nous en sommes arrivés à signer lesdits « pactes d'intégrité », une formulation nouvelle et différente du système des adjudications publiques traditionnelles. Formulation qui comporte l'obligation pour l'entreprise de déclarer seulement la vérité et de s'assumer la pleine responsabilité des fausses déclarations. En plus, cette formulation permet à l'administration publique de ne pas renouveler les offres à ladite société qui aurait déjà enfreint le pacte d'intégrité, tandis que le droit administratif normal permet, même aux sujets qui précédemment en ont été exclus, et bien qu'ait été démontré leur manque de fiabilité, de participer aux adjudications.

L'effet des pactes d'intégrité, une expérience sans précédents pour les Mairies italiennes, fut de démanteler les cartels d'entreprises qui s'étaient mis d'accord pour abaisser la valeur des adjudications, se partageant les travaux publics de Milan. Ce n'est pas un hasard que le Conseil de Formentini ait fait des investissements pour 182 millions d'euros en quatre ans et ait eu un adjoint condamné pour corruption, tandis que nous-mêmes, en neuf ans, avons fait pour 6 milliards d'investissements et n'avons jamais eu d'adjoints condamnés, uniquement deux renvois en jugement résolus par un non-lieu en audience préliminaire. Mais, au-delà de ma vocation ou propension, à laquelle vous faisiez allusion

plus haut, le bon rapport avec le Parquet général de Milan fut justement dû, au fond, à cette condition: nous avons réalisé trente fois plus d'œuvres publiques que d'autres sans aucun cas de corruption. Il faut remonter au maire Bucalossi pour trouver quelque chose d'analogue, la bonne administration entendue non seulement du point de vue fonctionnel mais aussi au sens éthique.

Mais parlons de Borrelli.

En particulier justement avec Borrelli le rapport s'est caractérisé tout de suite par une grande cordialité qui a continué dans le temps – malgré un désagréable incident de parcours – si bien que, lorsqu'il quitta sa charge, il vint me dire au revoir et me confirma son estime et son amitié et me demanda même de l'embrasser. C'est à cette occasion qu'il me révéla avoir voté pour moi avec le vote disjoint : liste de gauche et Albertini maire. Je vous l'avoue, j'en fus très étonné. Il y eut aussi une occasion, un cas curieux dont parlèrent beaucoup de journaux, au cours duquel Borrelli et Berlusconi furent d'accord sur une seule chose: ils avaient tous les deux une bonne opinion de moi.

En échange, je fus dans la condition, et j'en suis fier, de faire l'éloge de Berlusconi à Borrelli: un exercice inimaginable, alors, pour quiconque. Mais je le fis sereinement et avec honnêteté intellectuelle, sans aucune hésitation, sans pudeur, sans arrière-pensée ou la moindre intention de vouloir favoriser qui sait qui, mais exclusivement sur la base de mon expérience personnelle, avec la conviction de référer une vérité de laquelle je me sentais sûr.

De son coté, Borrelli reconnut mon expérience comme absolument crédible et apprécia même mon comportement.

Mais, sur la base de votre singulière et même unique expérience de bonnes relations avec Berlusconi et Borrelli simultanément,

n'avez-vous jamais eu l'impression que leur rapport ait été conditionné par leur rôle, au sens que chacun des deux a été contraint de poursuivre dans la voie du conflit et de maintenir sa position à l'égard de l'autre?

Cette question me plait beaucoup parce que le l'ai posée moi-même à Borrelli. Et, je la lui ai posée très franchement, peut-être trop franchement. C'est vrai, je lui ai dit en substance, que le magistrat enquêteur a l'obligation de l'action pénale et donc, il ne peut pas choisir quel cas poursuivre; cependant, il est indéniable que, dans certains cas, avec Berlusconi per exemple, à cause d'une série de circonstances, ce magistrat donne l'impression de choisir, de prendre une orientation bien précise, à travers une accumulation d'enquêtes dirigées vers un seul groupe et une seule personne tandis que les autres sont ignorés et préservés? Mises à part les intentions, voilà quel a été le résultat, l'impression donnée.

A cette occasion, effectivement, vous avez sans doute été trop franc.

Et j'ai essayé moi-même de fournir une explication, en formulant l'hypothèse que ce prétendu choix était dû à une échelle de valeur particulière. Je le fis à une autre occasion, en conversant avec Pier Camillo Davigo, autre magistrat du pool de l'opération « Mains Propres », étroit collaborateur de Borrelli, mais politiquement orienté de façon très différente: si ce dernier est ouvertement de gauche, Davigo est notoirement de droite.

Peut-être, ai-je supposé, qu'on attribue une valeur différente à la corruption pour s'enrichir soi-même en empochant des ressources publiques et celle qui a comme but de procurer des fonds à un parti, donc en soustrayant de l'énergie à la société au nom d'un projet politique. Sans doute considère-t-on cette dernière moins grave parce que motivée par un choix idéal et non personnel.

Et je racontai aussi de la fois où, en pleine tempête de Tangentopoli, j'entendis Mino Martinazzoli – à l'époque secrétaire de la moribonde Démocratie Chrétienne qu'il était lui-même sur le point de dissoudre, emportée par le cyclone « Mains Propres » – prononcer cette phrase en comparant les démocrates-chrétiens et les communistes sous enquête: « La différence entre mes hommes sous enquête (on parlait alors de mise sous enquête et non de mise en examen, comme si on avait à faire à l'Inquisition espagnole) et ceux de Occhetto (secrétaire du PCI devenu PDS après la fin de l'empire soviétique) est la suivante: que les siens volaient pour le parti mais aux magistrats ils ont déclaré avoir volé pour eux-mêmes ; alors que les miens volaient pour eux-mêmes et ont déclaré l'avoir fait pour le parti ».

Il ne fait aucun doute, hasardai-je à Davido, qu'il s'agit de situations différentes, de comportements ayant des motivations variées, qui suscitent par conséquent un mouvement de condamnation variable.

Et que vous répondit Davigo, que la justice est la même pour tout le monde?

Il me donna une réponse que je trouvai surprenante et pas tout à fait convaincante. Non, me répondit-il, la raison n'est pas là: au contraire, du point de vue de l'altération des règles de la démocratie, donc des valeurs collectives en jeu, il est plus grave de voler dans le but de la conquête du pouvoir, en modifiant et distordant les rapports avec l'opinion publique et l'électorat à travers le financement illicite d'instruments d'organisation et de propagande, que pour accroitre son propre compte en banque ou acheter une villa en bord de mer.

Dans le premier cas, on compromet même les équilibres des institutions; dans le second, on se limite à s'enrichir aux frais de la collectivité. Entre ces deux modèles de comportement, donc, le premier est beaucoup plus mordant, dis-

tordant et dommageable, soutenait le « Docteur finesse », comme était surnommé Davigo, à cause de l'acuité de ses argumentations mise en évidence aussi dans ce cas.

Non, m'expliqua-t-il, la raison pour laquelle les enquêtes du pool « Mains Propres » sont apparues orientées, avec une insistance particulière, vers les démocrates-chrétiens et les socialistes, donnant l'impression de vouloir sauver les communistes, est une autre, beaucoup plus banale. Elle consiste dans le fait que, pour une série de raisons (mais il ne m'expliqua pas lesquelles), nous avons trouvé plus d'éléments d'enquête chez ceux qui, étant sans doute moins motivés par des idéaux, n'ayant pas à défendre un projet politique, n'étaient pas disposés à se sacrifier, et donc racontaient tout, vidant leur sac, révélant des noms pour se sauver eux-mêmes de la prison.

Selon Davigo, le comportement des hommes du PC mis en examen fut, au contraire, très différent car ils étaient forts d'une idéologie coercitive qui les obligeait presque, sur la base d'une éthique discutable, à défendre avant tout le parti.

Le cas de Primo Greganti, le fameux « camarade G. » fut retentissant: il resta en prison pendant des mois mais ne révéla aucun nom; il assuma lui-même toutes les responsabilités.

C'est aussi ce nom qui me vint tout de suite à l'esprit. A ce point, je me suis demandé si ce comportement dicté par une sorte de «complicité idéologique » qui place le parti au-dessus de la justice n'est pas plus grave et exécrable que celui, au fond humain, dicté par la peur de la prison. Mais je gardai mes doutes pour moi et ne les manifestai pas au « Docteur finesse ».

A son tour, Borrelli me proposa cette comparaison, la métaphore du champignon: « Vous allez chercher des champignons dans un bois. Vous en trouvez un, à coté vous en

trouvez tout de suite un autre, mais là où vous vous trouvez arrive le parfum persistant d'autres champignons et vous continuez à ramasser. Quand vous arrêtez-vous? Comment faites-vous pour décider de vous arrêter, sur la base de quelles considérations? Pourquoi délaisser les champignons qui sont encore là prêts à être ramassés?

« En d'autres termes, » m'expliqua Borrelli laissant de coté la métaphore, « si nous entrons dans une entreprise et que nous trouvons quelque chose qui n'est pas conforme et nous renvoie à quelque chose d'autre d'illicite et ainsi de suite, quand sommes-nous moralement légitimés à nous arrêter? Quand pouvons-nous faire semblant d'avoir fini de trouver? »

Le fait est que souvent les magistrats de « Mains Propres » ont donné l'impression d'aller chercher intentionnellement, des objectifs choisis d'avance et faisant de tout pour trouver; et non d'intervenir sur la base d'une notitia crimini*, comme l'impose la loi. C'est le cas des cinq cents perquisitions et plus de la Garde des Finances dans l'entreprise Fininvest-Mediaset. On avait la très nette sensation qu'ils cherchaient n'importe quoi: allons-y et voyons si nous trouvons quelque chose.*

Evidemment, au cours de mes conversations avec Borrelli, je ne mis jamais la question ouvertement en ces termes, même si, indirectement, on me donna une seconde explication, celle-ci relative à l'attention toute particulière adressée à Berlusconi.

Une explication que me donna Davigo et que , si mes souvenirs sont exacts, je pense pouvoir résumer de la sorte: Berlusconi méritait un engagement spécifique non pas à cause d'un acharnement préjudiciel mais parce qu'il délégitimait la fonction du magistrat, nous accusant d'agir à des fins politiques et même sur la base d'ordres ou de dispositions politiques, inscrits pour servir un projet parti de très loin.

Nous devions démontrer que ces accusations étaient fausses et instrumentales et la seule façon – c'est ce que soutenait Davigo – était de prouver que nos hypothèses de délits n'étaient pas seulement des hypothèses, mettre en évidence la culpabilité des accusés. De là, l'engagement spécifique à l'égard de Berlusconi.

Une explication qui, franchement, frise la théorisation, mieux encore, la justification des représailles judiciaires.

Il n'en reste pas moins que, pour moi, ce rapport avec la magistrature milanaise a été très utile dans la mesure où il m'a permis d'avoir un appui à l'extérieur, outre qu'à l'intérieur de mon milieu d'activité et personnel, dans mon engagement sur la légalité et l'honnêteté de l'administration communale. En bref, pour combattre la mauvaise herbe, en plus de l'œil du jardinier, l'attention et l'expérience du botaniste peuvent être très utiles, car il peut l'identifier avant les autres.

Le cas du Département (Provincia) me revient à l'esprit. La Mairie de Milan avec autant d'adjudications, de travaux publics, de participations dans de nombreuses sociétés de grandes dimensions et d'entreprises directement contrôlées par palazzo Marino, jusqu'à maintenant, depuis que je suis maire, n'a eu aucun problème judiciaire, hypothèse d'incorrections administratives. Le Département de Ombretta Colli, avec sa participation unique dans la société Milano-Serravalle, a réussi à se procurer des problèmes, par ailleurs en se disputant même avec moi.

Comment cela est-il possible? Souvent, non par mauvaise foi ou malhonnêteté. Tout simplement parce que le jardinier regarde ailleurs pendant que la mauvaise herbe grandit et, à côté de lui, il n'y a pas toujours un botaniste, antipathique qu'il soit, qui l'aide à la chercher et à l'extirper à temps. Qu'il soit bien clair que cela est indépendant de l'appartenance politique.

En revenant à votre rapport d'amitié avec Borrelli, vous avez parlé d'un incident de parcours.

Oui, ce fut un incident très désagréable et amer. Cela se passa aussi au cours des Etats généraux de janvier 2001 desquels j'ai déjà parlé. Dans ma relation introductive, j'avais affirmé que je considérais très positive l'action de la magistrature à Milan au cours des années précédentes, avec ses « effets bénéfiques » sur la vie de la ville.

Le raisonnement était bien sûr beaucoup plus ample et élaboré et, dans son intervention, Silvio Berlusconi voulut mettre en évidence comment, cependant, cette action avait touché et mis en déroute certains partis et pas les autres.

D'ailleurs, moi-même avais fait allusion, à l'occasion de conversation directe avec les magistrats, à cette sensation d'« orientation », dont j'ai parlé plus haut, que le Parquet de Milan avait parfois donné à son action. Mais surtout, dans mon intervention, j'avais parlé d' « une saison qui fut aussi une bataille politique ». J'avais trouvé approprié de revenir sur ce point, que les comptes-rendus des journaux avaient ignoré, pour ne pas donner la sensation que je l'avais éludé, par exemple, par lâcheté. Je l'ai donc fait, avec beaucoup de précautions, justement dans mon intervention conclusive des Etats généraux, le 20 janvier 2001.

La réaction de Borrelli fut immédiate et très dure. Le lendemain, tout de suite après avoir lu dans les journaux le compte-rendu de ma relation, dans une lettre plutôt brusque et expéditive, deux pages manuscrites d'une graphie difficile, évitant même d'aborder le fond du sujet, il m'exprima tout son désappointement et sa déception, renonçant sèchement au rendez-vous pour un repas que nous avions fixé pour le lendemain, 22 janvier.

Mais l'accusation qui m'attrista le plus dans la lettre de Borrelli fut, en bref, celle de duplicité, d'« avoir une langue de vipère », disent les Indiens dans les films western: c'est-

à-dire de m'exprimer d'une certaine façon, avec certaines idées et certains concepts avec Borrelli et de façon exactement contraire en public, dans des occasions politiquement importantes et en présence de Berlusconi.

Je lui répondis immédiatement, par lettre, à mon tour. Courtoisement mais fermement, contestant surtout cette dernière accusation; lui rappelant que ces choses qui l'avaient tant outragé, je les avais dites aussi dans d'autres occasions, même à des magistrats et pas seulement devant Berlusconi: « Le fait d'avoir souligné que seulement certains partis et certains hommes furent frappés judiciairement, est une donnée des chroniques des journaux » écrivis-je entre autre. Et j'ajoutai: « Les seuls qui puissent se scandaliser sont ceux qui attribuent cette action pénale manquée à une volonté de parti et, cela oui, à la complicité de certains juges. Personnellement, je ne l'ai fait ni en public, ni en privé ».

Dans mon intervention, j'avais fait référence à Socrate. « Presque en conclusion de ma lettre » écrivis-je à Borrelli « et rappelant mes années de lycée, permettez-moi de défendre le bien-fondé et la congruité de l'épisode suivant, référé à Platon. S'en remettant à la ciguë et non à la fuite que son ami Criton lui avait proposée, Socrate, en effet, entendit indiquer qu'il avait choisi comme critère inaliénable sa propre conscience et les lois de la cité et non la voix populaire – aujourd'hui nous dirions l'opinion publique.

C'est ce que, à voix basse et avec énormément de respect, j'ai essayé de demander, depuis la tribune des Etats généraux, aux magistrats que – je le confirme – je continue de considérer comme des « prêtres », silencieux interprètes des lois de l'Etat et de leur scrupuleuse conscience. »

J'envoyai le lettre accompagnée d'une édition de *Criton*, le dialogue de Platon, dans lequel j'avais souligné la phrase citée par cœur dans mon intervention et qui avait tant déplu à Borrelli.

Quelle fut la suite, vos rapports avec Borrelli reprirent comme avant?

Même si ce malentendu a été, je crois, éclairci, j'ai toujours eu l'impression qu'entre nous était restée une ombre, comme quelque chose qui n'a pas été dit, quelque chose d'irrésolu. Peut-être simplement à cause de la diversité de nos rôles respectifs.

Un magistrat, en particulier s'il est doté de la formation spécifique et de la sensibilité de ministère public, d'accusateur comme Borrelli, ne réussira jamais à se mettre à la place d'un administrateur public, à comprendre jusqu'au bout les tensions de celui qui doit rendre compte à ses électeurs du résultat.

Vice-versa, un maire, pour autant qu'il soit proche, comme moi, de la mentalité des magistrats, aura du mal à en partager la sensibilité, l'attention exclusive et formelle à la norme, sinon en changeant de rôle.

Pour conclure, Albertini, le referiez-vous, si vous pouviez revenir en arrière? Accepteriez-vous encore la candidature comme maire de Milan?

Ces années à palazzo Marino ont été une expérience stressante, très fatigante, assez souvent frustrante. Mais je ne me suis jamais senti aussi utile à la collectivité. Jamais je n'ai éprouvé une sensation si forte et gratifiante d'être au service de ma ville. Rien que pour cela, aujourd'hui que mon travail est fini, je suis content d'avoir accepté cette candidature, d'avoir cédé aux insistances de Berlusconi.

Je suis heureux d'avoir fait quelque chose pour Milan.

Index des noms

Agnelli Gianni 197
Albertini Carlo 23, 32
Albertini Demetrio 32
Arbasino Alberto 55
Bassolino Antonio 174
Benedini Benito 104
Berlusconi Silvio 12-16, 19, 21, 24-26, 26n, 27, 30, 32-35, 45-46, 51-53, 55, 61-62, 63n, 64-69, 71-72, 99, 104, 110, 119, 125-126, 139, 155-157, 199, 202-204, 207-211
Biagi Marco 163, 163n
Bondi Enrico 151
Bonomi Giuseppe 110, 110n
Borghini Giampiero 9
Borrelli Francesco Saverio 64, 64n, 199, 203-204, 206-207, 209-211
Bossi Umberto 51, 51n, 61, 65-67, 71, 108, 172
Bucalossi Pietro 203
Cantarella Paolo 137, 141
Carrubba Salvatore 32
Casero Luigi 109
Ciampi Carlo Azeglio 92
Colli Ombretta 110, 156-157, 208
Colombo Gherardo 202
Colombo Gino 167
Confalonieri Fedele 19, 19n, 25, 32
Cossiga Francesco 28-31
Craxi Bettino 155, 202
D'Amato Antonio 66
D'Ambrosio Gerardo 198
Dalla Chiesa Nando 118
Davigo Pier Camillo 204-208
De Benedetti Carlo 134, 148-149
De Carolis Massimo 13-15, 64, 110, 167-168
De Gasperi Alcide 44
De la Rúa Fernando 92
De Maio Adriano 31, 55, 55n
De Niro Robert 93-94
Del Debbio Paolo 109

Dolce Domenico 183
Draghi Stefano 47, 130
Fazio Antonio 29, 136
Fazio Fabio 94
Ferrante Bruno 91, 93
Figurati Michele 139-140
Fontana Carlo 175, 177-178
Formentini Marco 9, 36-37, 44, 96, 96n, 127, 159-161, 202
Fossa Giorgio 141
Fumagalli Aldo 19, 30-31, 36, 39, 41
Giuliani Rudolph 91-94
Gottardo Luciano 92
Greganti Primo 206
Keynes John Maynard 105
La Guardia Fiorello 94
Lerner Gad 28
Letta Gianni 157
Ligresti Salvatore 142
Lombard Didier 193
Longhi Giorgio 34
Lupi Maurizio 109
Mannheimer Renato 55
Maranghi Vincenzo 148
Martinazzoli Mino 205
Martini Carlo Maria, cardinal 55, 81, 81n, 82-86, 89-90
Meli Mauro 178
Merlin Mario 87-89
Merlo Francesco 65, 108-111
Messori Vittorio 55
Micheli Francesco 188-189, 195, 198
Mieli Paolo 155-156
Montanelli Indro 13, 13n, 35-36, 39-42, 42n, 43-52, 52n, 53, 55, 61, 63-65, 67, 69-72, 81-82, 87, 96, 109, 144
Moratti Gian Marco 19, 19n
Moratti Letizia 19, 28, 30, 157, 162
Moratti Massimo 31, 31n
Muti Riccardo 175, 177-178
Occhetto Achille 205
Pagliarini Giancarlo 108
Parisi Stefano 66, 109, 160, 162, 164
Penati Filippo 156
Perini Michele 38
Pillitteri Paolo 155
Postiglione Venanzio 33
Presutti Ennio 28, 31
Prete Francesco 16
Prodi Romano 36n, 55, 136, 136n, 156
Ravasi Gianfranco 55
Rizzo Basilio 38-39, 198, 198n
Romiti Cesare 19, 19n, 30, 32, 55, 133-135, 141-142, 148-149
Romiti Maurizio 183
Rossellini Isabella 183
Rossignolo Gian Mario 134
Sangalli Carlo 19, 31
Santoro Michele 118, 118n

Scaglia Silvio 188-189, 195, 198
Scalpelli Sergio 109
Scarselli Aldo 34
Schroeder Gerhard 92
Serra Achille 30
Tabacci Bruno 173
Teocoli Teo 181, 181n, 182, 185
Tettamanzi Dionigi 142-143
Thatcher Margaret 116
Tognoli Carlo 155
Tongiani Vito 35
Treu Tiziano 136
Tronchetti Provera Marco 55
Truman Harry 126
Valentino 45, 181, 183-184
Vallanzasca Renato 40, 40n
Veltroni Walter 198
Vespa Bruno 72, 72n
Vimercati Daniele 31
Visco Vincenzo 174
Zuccoli Giuliano 197
Zunino Luigi 142

Index

7		Préface
11	1	Berlusconi, la politique et moi
35	2	Mon ami Indro
53	3	La ville interrogée
61	4	La Ligue et moi
69	5	Entre Indro et Silvio
81	6	De Martini à Giuliani
95	7	Les “gardiens des portes”
113	8	Professionnels et amateurs
133	9	Des pouvoirs forts
151	10	Distributeur de cartes, moi? Non, merci, ?
159	11	La révolution bureaucratique
171	12	AEM, SEA, Scala...
181	13	Un antipathique en slip
187	14	Le modèle Fastweb
199	15	Entre Berlusconi et Borrelli
213		Index des noms

Carlo Maria Lomartire nous conduit dans le bureau du maire de Milan et nous raconte, dans un long entretien avec Gabriele Albertini, parvenu à la fin de son second mandat, ce que veut dire avoir été pendant neuf ans le premier citoyen d'une grande métropole, assis sur « un des sièges les plus malcommodes du pays ». Albertini passe en revue les moments décisifs de son gouvernement de la ville: de la décision soufferte d'être candidat aux privatisations des entreprises municipales, de la réforme de la bureaucratie à la crise de La Scala... Neuf ans scandés par des tragédies, comme l'incident de Linate, marqués par la lutte contre les pouvoirs forts de l'économie, de la politique, de la justice et de l'information, et par le dialogue intense et riche avec les milanais; de l'amitié de personnages comme Indro Montanelli, Carlo Maria Martini, Rudoph Giuliani, Francesco Saverio Borrelli et de l'engagement dans la gestion des urgences comme dans celles de la routine, avec rigueur morale et profonde honnêteté reconnues aussi par ses adversaires politiques.
Un livre-interview original qui, alors que les événements sont encore frais, nous offre le point de vue du protagoniste d'une histoire politico-administrative des plus significatives pour le pays, l'expérience d'un « non-politique » dans une ville-laboratoire, fondamentale pour le sort de l'Italie et difficile comme l'est Milan.

Gabriele Albertini (Milan 1950), maîtrise universitaire en Droit, chef d'entreprise dans le secteur métallurgique-mécanique, il a été maire de Milan de 1997 à 2006. Depuis 2004, il est député au Parlement européen. Il a été membre de différentes commissions européennes dont celle des Transports et du Tourisme, celle de l'Industrie, de la Recherche et de l'Energie. En 2006 il a été élu président de la commission des Affaires étrangères. Il a conduit, avec son frère Carlo Alberto, l'entreprise familiale. Il a recouvert plusieurs charges au sein du patronat de l'industrie métallurgique et mécanique italienne (Confindustria et Assolombarda). Il a été président de la Fédération Syndicale de l'industrie Métallurgique et Mécanique. Il a publié: « Maire sans frontières » (Milan 2008).

Carlo Maria Lomartire, journaliste, il s'est toujours intéressé aux thèmes économiques et politiques. Il a été, entre autre, « envoyé spécial » du journal « Il Giorno ». Il a suivi les secteurs de l'économie et de la politique pour les journaux télévisés RAI du siège de Milan. Il a été chef de rédaction pour l'économie du TG5, vice-directeur de « Studio Aperto », responsable éditorial de Mediavideo. Il est actuellement vice-directeur de VideoNews, structure de productions journalistiques du groupe Mediaset. Il a publié chez Mondadori une biographie d'Enrico Mattei et « Insurrezione », une reconstruction de l'attentat à Togliatti et de ses conséquences.