



Une carrière internationale

1947

Naissance à Levallois-Perret.

1969

Inscription au PS.

1981

Conseiller de Jacques Delors, ministre de l'Economie, puis directeur adjoint du cabinet de Pierre Mauroy, Premier ministre.

1985

Directeur du cabinet de Jacques Delors, président de la Commission européenne.

1994

Directeur général du Crédit lyonnais.

1999

Commissaire européen chargé du Commerce.

2005

Directeur général de l'OMC.

— 31 août 2013 —

Départ de l'OMC :
« J'ai beaucoup de choses à faire, d'idées, de propositions. Il faut que j'y réfléchisse. Je veux prendre mon temps, ne pas m'enfermer. »

Pascal Lamy

L'épouvantail social-démocrate

Entretien avec celui qui quitte la direction de l'OMC, souvent pressenti pour s'installer à Bercy. Hypothèse peu probable : trop libre, Pascal Lamy est surtout, aux yeux de nombreux socialistes, trop mondialiste.

Samedi 31 août, « à minuit précis », aime-t-il souligner, Pascal Lamy quittera l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Le mondialiste qui a contenu les poussées protectionnistes, mais a échoué sur les négociations du cycle de Doha, le militant de la section du PS de Gisors qui a redressé d'une main de fer le Crédit lyonnais, le proche de Jacques Delors qui regrette la démission de l'Europe... déchaîne les passions. Car l'homme est libre, et pas seulement dans sa tête. De quoi réjouir ceux qui, dans les milieux des affaires notamment, aimeraient voir ce pragmatique intraitable intégrer le gouvernement. Mais aussi de quoi angoisser tous les dirigeants socialistes, qui n'envisagent pas une seconde de lui confier un poste. Symptomatiques de ce clivage, deux événements qui ont encadré l'été. Début juillet, aux Rencontres économiques d'Aix-en-Provence, Pascal Lamy s'est taillé un franc succès : « *Il a toute l'expérience internationale qui manque aux socialistes, il n'y en a pas deux comme lui* », résume le financier Lionel Zinsou, président de PAI. Second rendez-vous : l'université d'été de La Rochelle, où se réunissait fin août son parti.

Absent, le haut fonctionnaire social-démocrate n'y était pas en odeur de sainteté. La ligne serait plutôt celle du secrétaire national et cofondateur de la Gauche populaire, François Kalfon : « *La folie de la mondialisation heureuse est derrière nous ! C'est un homme du passé.* » « *Je suggère à Pascal Lamy de s'occuper de rééquilibrer les rapports déséquilibrés existant entre les nations industrielles pour défendre aujourd'hui l'industrie française et européenne* », ironisait sans surprise Arnaud Montebourg sur France Info, fustigeant son bilan à l'OMC. Dans sa famille politique, il n'est pas le seul. Réponses de l'intéressé.

Challenges. Vous quittez l'OMC le 31 août. Mission accomplie ?

Pascal Lamy. Si l'on regarde le cœur de métier de l'OMC, qui est d'assurer l'ouverture des échanges au profit du développement, alors la réponse est oui. L'échange international est plus ouvert qu'il ne l'était il y a dix ans, malgré une crise dont beaucoup pensaient, à l'époque, qu'elle mettrait à mal le commerce international. Et cette décennie a clairement profité au développement, notamment dans les pays émergents. Dans l'ensemble, l'OMC a joué son rôle,

notamment en évitant que les Etats membres cèdent aux pressions protectionnistes, inévitables dans un contexte de crise aiguë.

Pourtant, les pourparlers de Doha n'ont pas abouti...

Certes, nous sommes en retard dans notre travail législatif. Sur certains sujets, les négociations ont bloqué entre les pays développés et les émergents. Nous nous sommes heurtés à un problème davantage géopolitique que commercial. Si de gros acteurs comme les Américains ou les Chinois ne se mettent pas d'accord, ça bloque.

Comment sortir de l'impasse ?

Il faut définir de nouvelles règles internationales, un nouveau modèle pour cette catégorie de pays qui n'existait pas il y a vingt ou trente ans : les pays émergents. Avant, on connaissait le Nord et le Sud. Les négociations entre les pays du Nord s'articulaient autour du principe de réciprocité et l'on accordait au Sud un certain degré de flexibilité. C'était simple. Les riches étaient puissants et les faibles, pauvres. Depuis, l'émergence de pays en développement, devenus des puissances économiques et politiques, a changé la donne. Nous n'avons pas encore trouvé le bon équilibre.



IP3 Press/Maoppp

« Grâce à Pascal, les crises de 2007 et 2008 n'ont pas entraîné une flambée des protectionnismes. Il a eu un rôle d'alerte très précieux auprès des G20. »

Benoît Cœuré, membre du directoire de la BCE, ancien numéro deux du Trésor.

« Le problème de la France, c'est la dérive lente »

Il ferait un formidable Premier ministre », s'enflamme Jean Peyrelevade, qui l'avait choisi pour redresser à son côté le Crédit lyonnais. Lionel Zinsou en rajoute : « *Côté entreprises, l'arrivée de Pascal dans le gouvernement ferait à elle seule remonter les investissements et l'emploi. Elle apporterait immédiatement 2 points de croissance.* » Et Bercy aurait enfin son patron. Interrogé, l'intéressé esquive systématiquement. Il le sait très bien : les socialistes ne l'appelleront qu'en tout dernier recours, si la situation économique empire. Mais s'ils peuvent s'en passer, ils s'en passeront. Président de l'Assemblée nationale, Claude Bartolone décrypte : « *Au moment où le président essaie de rassembler, il semble difficile de le faire entrer au gouvernement, sauf à rééquilibrer avec d'autres nomi-*

nations. » Un ami social-démocrate le regrette : « *Pascal en est malheureux et parfois même amer.* » Même si Bruno Le Roux, patron des députés PS, évoque une personne « *qui a une expérience précieuse, des compétences, qu'on ne peut pas disqualifier a priori* », même si le ministre de l'Intérieur, Manuel Valls, loue « *une vraie compétence économique, une réflexion personnelle profonde* », et assure plaider « *pour qu'on lui trouve une fonction* », Lamy continue de faire l'effet d'un chiffon rouge. Y compris – surtout ? – auprès du président, qui, lors d'un récent déjeuner à l'Elysée, a carrément tourné la tête à l'évocation de son nom. François Hollande a fait son maximum en lui remettant en juin la cravate de commandeur de la Légion d'honneur. Car son analyse sur l'état de la France ferait trop plaisir à l'opposi-

tion, comme en témoigne l'ancien ministre de l'Agriculture, Bruno Le Maire, laudatif : « *Pascal Lamy a parfaitement compris que la France a besoin de prendre des mesures radicales pour se mettre à niveau. S'il entrait au gouvernement, cela marquerait une rupture complète avec les choix – et les non-choix – de Hollande.* » Vraiment inaudible ?

Challenges. De quoi la France souffre-t-elle le plus ?

Pascal Lamy. D'un manque de compétitivité. Dans un monde qui continue à s'intégrer économiquement et où la performance économique est la principale mesure de l'influence, la France est moins bien placée qu'il y a dix ou vingt ans. C'est d'autant plus un problème qu'elle a des ambitions considérables sur son rôle et ses responsabilités dans le monde. La France se trouve face à un ►►►



IBO/Sipa

« Pascal a des qualités extraordinaires, mais un positionnement très compliqué, avec une vision très mondialiste à un moment où le sujet, c'est la maîtrise de la mondialisation. »

Michel Sapin, ministre du Travail.



Lebedinsky/Challenges

« Pascal Lamy est bien trop rigide pour être au gouvernement. C'est quelqu'un qui ne fait jamais de concessions sur ses principes. Le compromis, il ne connaît pas ! »

Patrick Artus,
directeur
de la recherche
de Natixis.

►►► vrai problème de culture qui traverse très largement l'échiquier politique.

Un regard extérieur tel que le vôtre peut-il aider ?

C'est difficile à dire. Le regard extérieur en France n'est pas valorisé. Des concepts comme ceux de la productivité, par exemple, continuent de rester très abstraits pour de nombreux Français. Quand je discute avec des syndicalistes, un peu moins à la CFDT qu'ailleurs, l'idée que les travailleurs chinois sont moins payés est toujours considérée au départ comme une injustice profonde.

La France a-t-elle besoin d'un discours churchillien ?

Je ne suis pas sûr. Le vrai risque, ce n'est pas une situation à l'italienne ou à l'espagnole. La France est un pays riche, profondément assis, y compris sur le plan économique. Le problème, c'est la dérive lente. Le discours churchillien correspond à une hypothèse de choc. Je ne vois pas de choc arriver. La tempête absolue n'est pas une hypothèse pro-



Bolivar/EEF/Sipa

Avec François Hollande, au sommet du G20 de Los Cabos, en juin 2012. Même aux yeux du chef de l'Etat, Pascal Lamy fait l'effet d'un chiffon rouge.

bable. Regardez le rating de la France, voyez ce qu'elle paie sur les marchés internationaux pour s'endetter, c'est un pays qui a la crédibilité d'un pays riche. En revanche, elle doit se réformer à une dose et une vitesse suffisantes, sans quoi elle dérivera inexorablement.

Y a-t-il eu des progrès depuis un an ?

On n'est plus dans le déni, mais on est loin d'un consensus national à l'allemande. Même si le rapport Gallois a été utile, il reste un énorme travail de pédagogie à faire. La France va dans la bonne direction, mais il faut faire plus et plus vite.

« Le GPS d'Arnaud Montebourg me paraît décalé »



Witt/Sipa

« J'aime beaucoup Pascal, qui est socialiste. Ne cédon pas aux caricatures. Nous devons affronter la globalisation par une meilleure compétitivité. Il peut incarner ce combat. »

Manuel Valls,
ministre
de l'Intérieur.

Social-démocrate, respecté des patrons, familiers des conférences de Davos et autres cénacles des puissants, Pascal Lamy est la bête noire de la gauche de la gauche. Pour Eric Coquerel, secrétaire national du Parti de gauche, le patron de l'OMC « incarne la dérive libérale. Il est le prototype du social-libéral, c'est-à-dire d'un social-démocrate qui a accepté la société de marché ». La sénatrice socialiste Marie-Noëlle Lienemann est très sévère : « Lamy a une part de responsabilité dans la crise que nous vivons. A la Commission européenne, puis à l'OMC, il a prôné un libre-échange sans nuances, sans garde-fou environnemental ou social. » Plus nuancée, l'eurodéputée socialiste Pervenche Berès observe : « Il y a chez lui un côté outsider, de celui qui fait carrière à l'étranger. Mais il ne suffit pas d'avoir un regard critique pour avoir raison. » Le ministre du Travail, Michel Sapin, qui loue ses « qualités extraordinaires », regrette que Pascal Lamy ait « les défauts de ses qualités, et ne fasse pas dans la nuance ».

A l'entendre sur son parti, il fait pourtant montre d'empathie...

Challenges. Quel regard portez-vous sur le PS ?

Pascal Lamy. Il est divers. Il comprend une minorité de sociaux-démocrates qui sont en phase avec les sociaux-démocrates dans le reste du monde. Mais le PS comprend aussi une majorité qui demeure sous l'influence de la tradition d'extrême gauche française. La France est une exception. Il n'existe pas d'autre pays où Bad Godesberg [le congrès où le Parti social-démocrate allemand a abandonné toute référence au marxisme. NDLR] n'a pas été fait. Il n'y a pas non plus d'autre pays, ni même Cuba ou la Bolivie, dans lequel au moins deux candidats trotskistes se présentent à la présidentielle. On en revient à la spécificité de la France, pas seulement du PS. Vous avez dit que le GPS français, et notamment celui de Montebourg, vous paraissait décalé.

La phrase a provoqué un buzz. Je n'évoquais en aucun cas un problème de personne, mais de système

de pensée, si différent de celui, par exemple, des voisins outre-Rhin. Regardez les programmes des partis allemands : pas un qui décrète « le social avant l'économique ». Cette idée reste un marqueur de la culture politique française.

Est-il vrai que François Hollande vous a proposé Bercy après sa victoire ?

Je ne dévoile rien de mes conversations avec le président, et la réciprocité est vraie. Je n'ai pas d'ambition politique en France. Si cela avait été le cas, je m'y serais vraiment mal pris ! J'ai passé cinq ans en France sur mes trente dernières années de vie professionnelle. Par ailleurs, il y a des traits de caractère qu'il faut prendre en compte. J'ai été habitué à une forme d'indépendance qui me permet de réfléchir et de dire ce que je pense. De plus, je suis trop décalé par rapport au GPS français pour que cela paraisse raisonnable.

Beaucoup d'experts affirment que l'on ne fera appel à vous qu'en cas de catastrophe...

Si tel est le cas, je ne souhaite pas que la France ait besoin de moi ! C'est mon pays, je lui veux du bien.

« Le Crédit lyonnais, cinq ans d'enfer »

C'est effectivement dans les crises que Pascal Lamy se révèle à son meilleur. Et même s'il ne souhaite pas que la France se retrouve en situation compliquée face aux marchés financiers, ceux-ci se souviennent de son action radicale pour sauver le Crédit lyonnais. « *Il y a fait preuve d'une capacité de jugement, d'un talent d'organisation et d'une force de travail gigantesque, se souvient Jean Peyrelevade. Il est capable de déplacer la tour Eiffel à Montmartre et le Sacré-Cœur au cercle polaire!* » Ami de longue date, Lionel Zinsou raconte un homme que peu connaissent. « *C'est un spécialiste des relations sociales. Contrairement à ce que beaucoup pensent, il est fondamentalement attaché à l'idée que l'humain est au cœur de l'entreprise. Cette image a disparu de son image publique, c'est dommage.* » D'anciens syndicalistes se rappel-

lent un patron « *cassant, autoritaire, pugnace, mais réglo* ». Un manager pour la France ?

Challenges. Dans la direction de l'OMC, quel a été le facteur Lamy ?

Pascal Lamy. L'autorité exécutive d'un dirigeant d'organisation internationale est extrêmement limitée, mais il peut avoir de l'influence. Au cours de ces deux mandats, j'ai essayé de combler le fossé entre la réalité des transformations de l'échange international et le software des diplomates-négociateurs, qui est, disons, un peu daté...

Quel souvenir gardez-vous de la direction du Crédit lyonnais ?

Mon expérience professionnelle la plus éprouvante. Cinq ans d'enfer ! J'y fus parachuté au côté de Jean Peyrelevade pour y remettre de l'ordre. En 1994, la banque était dans un état de faillite potentielle. Chaque jour, nous étions au bord du gouffre.

On a fini par en sortir. C'est vrai qu'on a réussi des réformes qui auraient été impossibles dans d'autres conditions (réaménagement des horaires, réorganisation...). Pendant cinq ans, j'ai passé l'équivalent de dix jours par an en comité central d'entreprise pour gérer les compressions d'effectifs. Cela a été dur, même si, quand je suis parti, la plupart des syndicalistes ont eu le bon goût de le regretter.

Pourquoi, alors, la gauche se méfie-t-elle autant de vous ?

Je suis d'accord avec 95% des sociaux-démocrates de cette planète. L'ennui, c'est que parmi les 5% qui restent il y en a un bon nombre en France ! Ce qui me préoccupe davantage, c'est ce que cela dit du décalage français. Mon identité, je l'assume, j'estime que dans ce que j'ai fait professionnellement, j'ai agi en fonction des idées et des idéaux qui sont les miens. C'est ce qui compte.



IP3 Press/Maxppp

« Il est la quintessence du renoncement de la social-démocratie. C'est un néolibéral qui a contribué au discrédit d'une alternative de gauche raisonnable. »

Marie-Noëlle Lienemann, sénatrice PS, ex-ministre du Logement.

« Les Américains ont nettoyé leurs banques plus vite que les Européens »

Dans les années 1990, un diplomate britannique l'avait surnommé « *l'Exocet de Delors* ». L'ex-président de la Commission européenne garde admiration et affection pour Pascal Lamy, son directeur de cabinet à Bruxelles. Très impliqué dans les négociations du traité de Maastricht, il a fait partie de ceux qui ont convaincu les Allemands que la France était crédible et qu'ils pouvaient lâcher sans crainte leur sacro-saint Deutsche Mark. Habitué très tôt à se frotter au gotha mondial, en a-t-il adopté trop vite les thèses, sinon les codes ? Marie-Noëlle Lienemann lui reproche en tout cas la négociation, en 1997, de l'AMI (Accord multilatéral sur l'investissement), très controversé car trop favorable aux intérêts américains. « *Lui avait lâché. C'est Jospin et Chirac qui ont bloqué, en mettant leur veto.* »

A moins d'un an du renouvellement de la Commission européenne, l'ex-commissaire au Commerce a-t-il des chances de remplacer le très falot José Manuel Barroso ? L'ex-ministre des Affaires européennes Bruno

Le Maire l'exclut : « *Il incarne une forme de technocratie toute-puissante qui ne correspond plus à ce que veulent les peuples aujourd'hui. On l'a vu avec la défaite de Mario Monti en Italie.* » Qui peut vraiment s'en réjouir ?

Challenges. Quel est votre regard sur la gestion de la crise européenne ?

Pascal Lamy. On ne peut pas dire qu'elle ait été brillante. Cette faiblesse aura un impact sur le déficit de croissance européenne des années qui viennent. Les Américains ont, par exemple, nettoyé leur système bancaire bien plus vite que les Européens. Pourquoi ? Parce que la machinerie européenne qui sert à prendre ce genre de décisions n'était pas au point. Il s'agit là d'un défaut de construction.

Les politiques n'ont pris, dans le rapport Delors qui a servi de base à l'euro, que ce qui était politiquement moins coûteux, comme la BCE. On a pu vivre comme cela tant que ça allait, en claudiquant un peu. On peut marcher en claudiquant, mais courir, c'est plus dur.

Peut-on vous imaginer président de la prochaine Commission ?

Peu probable avec la tournure que prennent ces élections européennes. L'idée est que chaque groupe politique au Parlement européen désigne désormais son champion. Et pour les sociaux-démocrates, qui sont ma famille politique, c'est Martin Schulz [le président allemand du Parlement européen. NDLR].

Comment faire rêver les Européens ?

L'Europe est un projet de civilisation. Le monde d'aujourd'hui se décline en un modèle américain fondé sur la compétition, un modèle asiatique fondé sur une grande discipline collective, et un modèle européen qui est un mix particulier entre démocratie, économie de marché et modèle de protection sociale et environnementale. La moitié de l'ensemble des dépenses de sécurité sociale dans le monde est réalisée en Europe. La marque européenne, c'est l'économie sociale de marché. Cette identité devrait servir à mobiliser l'énergie politique.

Propos recueillis par Vincent Beauflis et Sabine Syfuss-Arnaud



Delorsard/Challenges

« J'ai pour Pascal une amitié fraternelle et durable, accompagnée d'une profonde admiration. Admiration pour le serviteur de l'Etat et de l'intérêt général. »

Jacques Delors, ex-président de la Commission européenne.