

# Les vérités qui dérangent de Pascal Lamy, l'ex-patron de l'OMC et toujours membre du PS

[Le 30.08.2013 à 19h04](#) | Mis à jour le 31.08.2013 à 12h43

**INTERVIEW** Ce week-end, il a fait ses adieux à l'Organisation mondiale du commerce. Il dévoile à *Challenges* ses souvenirs, ses regrets et son ambition pour la France.



Pascal Lamy JEAN-CHRISTOPHE BOTT/AP/SIPA

## COMMERCE MONDIAL

**Vous quittez l'OMC ce samedi 31 juillet, après huit années. Mission accomplie ?**

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 aigüe.

### **Pourtant les pourparlers de Doha n'ont-ils 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. C'est d'ailleurs celui que l'on retrouve dans les négociations sur le changement climatique. Si des gros acteurs comme les Américains ou les Chinois ne se mettent pas d'accord, ça bloque. En 2008, nous étions proches de parvenir à un accord, mais au dernier moment, la mayonnaise n'a pas pris. C'est certainement un regret.

### **Comment sortir de l'impasse?**

Il faut définir de nouvelles règles internationales, un nouveau modèle pour cette nouvelle 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.

### **Dans la direction de l'OMC, quel a été le facteur Lamy ?**

L'autorité exécutive d'un dirigeant d'organisation internationale est extrêmement limitée. Il n'est pas maître à bord. Mais il peut avoir de l'influence. Au cours de ces années passées, l'OMC a apporté sa contribution intellectuelle, analytique à la compréhension de ce qu'est l'échange international aujourd'hui. Nous avons développé la mesure du commerce international en valeur ajoutée que les économistes qualifient de révolutionnaire parce qu'elle autorise un autre regard sur l'économie mondiale. Depuis 2005, nous avons également mobilisé 200 milliards de dollars d'aide au développement pour renforcer les capacités commerciales des pays en développement. Cela a été possible grâce à l'extension et à l'amélioration de notre réseau au sein des organisations internationales. Ces ressources supplémentaires ont exercé un incontestable effet de levier sur les capacités de financement existantes. Au total, l'OMC est plus forte. Nous avons accru sa visibilité, son influence et son caractère opérationnel. 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...

## **EUROPE**

### **Quel regard portez-vous sur la gestion de la crise européenne ?**

On ne peut pas dire qu'elle ait été brillante. Et 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.

### **Pourquoi ce défaut?**

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 Banque Centrale Européenne. En revanche, ils ont laissé ce qui supposait une certaine fédéralisation de la gestion des économies et des finances publiques. On a pu vivre comme ça tant que ça allait, en claudiquant un peu. On l'a bien vu quand Schröder et Chirac se sont assis sur le pacte de stabilité. Les institutions n'étaient pas assez fortes. On peut marcher en claudiquant, mais courir, c'est plus dur.

### **Pourquoi la Commission n'a-t-elle rien dit à l'époque ?**

La Commission avait tiré la sonnette d'alarme mais la décision a été acceptée à la majorité qualifiée par le Conseil des ministres. Ce même Conseil des ministres avait décidé de ne pas trop farfouiller dans les statistiques grecques... Depuis, je pense que la commission a cédé trop souvent aux Etats membres.

### **Peut-on imaginer Pascal Lamy Président de la prochaine Commission ?**

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

### **L'Europe continue-t-elle de vous faire rêver ?**

Bien sûr ! J'ai dédié quinze ans de ma vie professionnelle à ce projet qui me passionne toujours, y compris dans la mauvaise passe actuelle. Je m'y intéresse parce que l'impact de la crise sur l'intégration européenne va être durable. Et parce que depuis un certain nombre d'années, personne n'a proposé aux Européens un projet suffisamment mobilisateur pour leur redonner le goût de construire une Europe plus unie.

### **Comment faire rêver les Européens ?**

Dans une note rédigée à la demande de Romano Prodi (ndrl président de la Commission), j'avais conclu que faire communiquer l'Europe, c'est faire aimer Frankenstein. C'est le problème fondamental de l'Europe: il manque un public européen. Il existe des publics nationaux et chacun d'eux reconnaît, parmi les morceaux de Frankenstein celui qui est le sien, et pas forcément les autres. Pour surmonter ce handicap, il faut une énergie politique forte, à l'image de celle des premières générations de la construction européenne, fondée sur ce fameux « plus jamais la guerre ». On n'a pas encore trouvé le successeur de ce récit désormais dépassé.

### **Comment définir l'identité européenne ?**

Depuis huit ans hors d'Europe, j'ai beaucoup appris sur l'Europe. Mes idées sont plus claires. 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 dépensée en Europe. La marque européenne, c'est l'économie sociale de marché. Cette identité devrait servir à mobiliser l'énergie politique.

## **FRANCE**

### **De quoi souffre le plus la France, un manque de compétitivité ?**

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

### **La France n'est donc toujours pas consciente de ses faiblesses ?**

On n'est plus dans le déni, mais on est loin d'un consensus national, à l'allemande, à la néerlandaise ou à la suédoise. Même si le rapport Gallois a été utile, il reste un énorme travail de pédagogie à faire, pour bien situer le problème, pour énoncer des solutions, et pour en faire partager la nécessité.

### **Est-ce qu'un regard extérieur tel que le vôtre peut-il aider à la prise de conscience?**

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.

### **Vous avez souligné cet aveuglement il y a quelques mois, et cela n'a pas été très productif...**

Oui, j'ai dit que le GPS français, et notamment celui de Montebourg, me paraissait décalé. La phrase a provoqué un buzz... Je n'évoquais en aucun cas un problème de personne, mais de système de pensée, tellement différent de celui par exemple des voisins outre-Rhin. Regardez les programmes de tous les partis politiques allemands. Il n'y en a pas un qui décrète "le social avant l'économique". Cette idée bien française "le social d'abord et l'économie ensuite" reste un marqueur de la culture politique française.

### **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.

### **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 probable. 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 ?**

Je pense que la France va dans la bonne direction, mais qu'il faut faire plus et plus vite. Il n'y a aucune raison qu'avec les atouts qu'elle a, -sa situation géographique, ses traditions, son niveau de qualification, ses équipements collectifs-, la France ne trouve pas son rang dans le monde, à condition de bien comprendre les logiques de ce monde en transformation rapide, et de placer sa valeur ajoutée là où elle a des avantages comparatifs.

### **Serez-vous celui qui l'y aidera ? On dit que François Hollande vous a proposé Bercy en mai 2012 ?**

Je ne dévoile rien de mes conversations avec le Président de la République et la réciproque 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 les dernières trente 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, quand j'estime que cela peut être utile. De plus, je suis trop décalé par rapport au GPS français pour que cela paraisse raisonnable.

### **Quel regard portez-vous sur le Parti socialiste ?**

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. Pour des raisons historiques, la France est une exception. Il n'existe pas d'autre pays dans le monde où Bad Godesberg 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 aux élections présidentielles. On en revient à la spécificité de la France, pas seulement du PS.

### **Souffrez-vous de votre image dans l'Hexagone?**

Non, j'ai appris à vivre avec. 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.

### **Avez-vous des projets pour l'après OMC ?**

J'ai beaucoup de choses à faire, d'idées, de propositions. Il faut que j'y réfléchisse. Je le ferai à la rentrée, je veux prendre mon temps, ne pas m'enfermer.

## **LE MANAGER**

### **Avez-vous été un apparatchik à l'OMC ?**

Je ne crois pas, non. Si vous demandez aux salariés de l'Organisation, une PME de 800 salariés, ils vous diront que j'ai fait de la réforme sans heurts en permanence depuis huit ans. Nous avons amélioré l'organisation et les conditions de travail, regroupé, étendu, et modernisé nos installations après de longues négociations avec les autorités suisses. Les conditions de travail n'ont rien à voir avec ce qu'elles étaient en 2005... C'est de la logistique, bien sûr mais qui compte aussi. Les grandes décisions de gestion mangent 10% de l'emploi du temps du Directeur Général.

### **Quel souvenir gardez-vous des cinq années passées au Crédit Lyonnais ?**

Mon expérience professionnelle la plus éprouvante. Cinq ans d'enfer! J'y fus parachuté aux côtés de Jean Peyrelevade pour y remettre de l'ordre. En 1994, la banque était dans un état de faillite potentielle. Tous les jours, nous étions au bord du gouffre. On a fini par en sortir. C'est vrai aussi qu'on a réussi des réformes qui auraient été impossibles dans d'autres conditions, en matière de réaménagement des horaires, de réorganisation des back offices, d'informatique... Pendant cinq ans, j'ai passé l'équivalent de 10 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.

### **Danone reste-t-elle une entreprise chère à votre cœur ?**

C'est une entreprise à laquelle je suis resté attaché. J'avais avec Antoine Riboud une relation d'amitié forte. Je faisais partie des jeunes auxquels il s'intéressait. Je reste lié à Franck et siège, à titre bénévole, avec Martin Hirsch et Esther Duflot, entre autres, au Conseil du fonds d'aide aux pays du Sud Danone Ecosystème.

*Propos recueillis par Vincent Beaufigs et Sabine Syfuss-Arnaud*

---

[#EUROPE](#) [#CROISSANCE](#) [#ALLEMAGNE](#) [#FRANÇOIS](#)  
[HOLLANDE](#) [#FAILLITE](#) [#OMC](#) [#FORMATION](#) [#PARTI](#)  
[SOCIALISTE](#) [#CUBA](#) [#COMPÉTITIVITÉ](#) [#BANQUE CENTRALE](#) [#BANQUE CENTRALE](#)  
[EUROPÉENNE](#) [#DANONE](#) [#PRODUCTIVITÉ](#) [#CRÉDIT LYONNAIS](#) [#VALEUR AJOUTÉE](#) [#BACK](#)  
[OFFICE](#)  
**0 RÉACTIONS**



Vincent Beaufigs Directeur de la rédaction