



Le grand hall du Crédit lyonnais.

L'influent directeur de cabinet de Jacques Delors est depuis avril 1994 au conseil exécutif du Crédit lyonnais. Les qualités de cet organisateur hors pair y seront précieuses.

Pascal Lamy Le sherpa de Delors propulsé au Lyonnais

Roselyne de Clapiers

Naples, juillet 1994. Le premier G7 de Boris Eltsine menace d'être gâché par l'idée de Bill Clinton de lancer une nouvelle négociation du Gatt. Dans les couloirs, les « sherpas » des chefs d'Etat se livrent à une intense activité. Ils tentent de persuader les Américains de ne pas saper la future Organisation mondiale du commerce. Les habitués reconnaissent un homme à la silhouette sportive, cheveux ras et mâchoire carrée, voix de baryton-basse et langage direct, un talkie-walkie à la main pour être joignable depuis le huis clos du G7. Pourtant, inconnu du grand public, Pascal Lamy, ne figure plus sur l'organigramme de la Commission. Le plus ancien des sherpas, chef (à Paris, on dirait directeur) de cabinet du président de la Commission depuis 1985, effectue sa dernière prestation pour Jacques Delors. Depuis avril, il est entré au conseil exécutif du Crédit lyonnais où il effectue discrètement son « tour de banque ». Choisi par Jean Peyrelevade pour « ses grands talents d'organisation et son franc-parler ».

Cet ancien capitaine de corvette, surnommé à Bruxelles « l'exocet de Delors » – les missiles de fabrication française qui torpillaient les navires anglais aux

Malouines – évoque volontiers son service dans la Royale. A la Commission, où il était respecté mais craint, un florilège de qualificatifs peu amènes s'en inspire : « chef du commando » (les dix membres du cabinet Delors), « para », « plus prussien que les Prussiens », « coupe-jarret », « moine-soldat », voire « taulier » !

Rien ne prédisposait ce catholique socialiste, tendance Mitterrand avant de rejoindre Jacques Delors, à ces étiquettes militaro-religieuses. Chez ce fils de pharmaciens, petit-fils de quincaillier et de paysans normands, on était plutôt centre droit. Une famille pétrie de la valeur travail qui pousse ses trois enfants. Ses deux frères seront médecins. L'éveil à la politique, lui le doit à une tante « psy », l'intellectuelle de la famille, et à la Jec du lycée Carnot, animée par l'abbé Manet, « traditionaliste mais entouré de gens qui m'ont fait découvrir Karl Marx ». D'assez loin, semble-t-il. Pierre Rosanvallon, qu'il côtoie aujourd'hui à la fondation Saint-Simon, ironise sur son condisciple d'HEC, « sérieux, travailleur, bûcheur même, pas dans la tonalité étudiante de 1968 ». C'est l'époque où Pascal Lamy rencontre sa femme, fille de François Luchaire, un ju-



Pascal Lamy. 47 ans, membre du comité exécutif du Crédit lyonnais. Formation : HEC, Sciences po, Ena.
1975. Inspecteur des finances. **1979-81.** Adjoint au secrétaire général puis secrétaire général du Comité interministériel pour l'aménagement des structures industrielles (Ciasi). **1981-83.** Conseiller technique puis directeur adjoint du cabinet du ministre de l'Economie et des Finances, Jacques Delors. **1983-84.** Directeur adjoint du cabinet du Premier ministre, Pierre Mauroy. **1985-1994.** Chef du cabinet de Jacques Delors à la Commission des Communautés européennes.

Portrait Pascal Lamy : le sherpa de Delors propulsé au Lyonnais



Pascal Lamy à côté de Pierre Mauroy, Premier ministre, dont il était directeur adjoint de cabinet.



Le « démineur » de Jacques Delors.

riste, vice-président des radicaux de gauche. Il milite aux Jeunesses rad-soc. Pas longtemps. Mai 68, le poussera vers le Parti socialiste. Après HEC, il vise le service public. Sciences-po, l'Ena. Il sort second, derrière Alain Minc, de la « promo bénie » Léon Blum. Il milite à la CFDT avec Isabelle Bouillot (actuelle directrice du Budget). Il se lie d'amitié avec Martine Aubry, Hervé Hannoun, futur directeur de cabinet de Pierre Bérégovoy, et François Henrot, aujourd'hui patron de la Compagnie bancaire. Pendant sa tournée d'inspecteur des finances, il rencontre Patrice Vial, le directeur de cabinet d'Edmond Alphandéry qu'il retrouvera au Ciasi (l'actuel Ciri), structure de sauvetage du Trésor pour entreprises en difficulté. Jean-Yves Haberer, le président déchu du Lyonnais, alors directeur du Trésor, l'y nomme secrétaire général adjoint en 1979 (il lui proposera aussi de rentrer au Lyonnais. En vain). René Monory le nomme ensuite secrétaire général. Sa réputation de loyauté prévaut au-delà de ses responsabilités au PS : depuis 1977, il est membre de la commission de contrôle financier du parti.

Ce qui n'empêchera pas Jean Montaldo d'assurer dans *Mitterrand et les 40 voleurs* (Albin Michel) qu'il est intervenu pour favoriser des crédits à la CFDE (Compagnie française pour le développement des entreprises). Cette spécialiste du sauvetage d'entreprises aurait détourné « 21 millions de francs en partie utilisés pour financer le PS ». Pascal Lamy nie avoir donné des consignes – lorsqu'il était aux cabinets de Jacques Delors et Pierre Mauroy – qui auraient permis de financer indirectement le PS.

En revanche, il revendique pleinement son rôle dans le dépôt de bilan de Creusot-Loire, chez Delors puis chez le Premier ministre Pierre Mauroy où il succède comme directeur de cabinet adjoint (de 1983 à 1984) à Jean Peyrelevade. « Il fallait dire stop à l'Etat-sauveur à tout prix », commente-t-il. Stop ! Ce sera

aussi lui, qui en 1983, avec Jean Peyrelevade, Hervé Hannoun, Philippe Lagayette, Daniel Lebègue saura persuader François Mitterrand de refuser la sortie franc du système monétaire européen et donc, prendre le tournant de la rigueur.

Mais quand Jacques Delors, à peine nommé à la tête de la Commission européenne l'appelle à Bruxelles, se précipite. Avec Delors, (comme avec Jean Peyrelevade) il partage des valeurs fondamentales. Travail intensif. Tôt le matin. Tard le soir. Souvent le week-end. Même aversion des dîners mondains. Même capacité à avaler des quantités de dossiers. Même attachement à la famille... pour le peu de temps qui reste.

Il sait jouer le rôle du méchant, ce qui permettait à Delors d'être plus nuancé.

Le tandem Delors-Lamy s'impose par sa complémentarité. Le « démineur » du président, prépare ordres du jour des réunions. Il sait à merveille jouer le rôle du méchant à la réunion des chefs de cabinet contre 17 commissaires, le lundi. Ce qui permet à Delors d'adopter des positions plus nuancées, donc plus acceptables sur les dossiers conflictuels le mercredi avec son alter ego. Suzan Binns, chef de cabinet du commissaire Bruce Mellon, ne cache pas son admiration pour « son incroyable capacité à distinguer l'essentiel du secondaire et à pressentir les sujets politiques ». D'autres sont moins élogieux. « Il n'hésite pas à écraser un interlocuteur intellectuellement plus faible que lui. Il peut être tranchant comme une lame chirurgicale », note un Anglais. « Toujours pressé. Impatient face à la parole. » « L'imaginatif, c'est Delors, Lamy n'est que chef d'orchestre. » En tout cas, ce marathonien a l'autorité. A la Commission, le président n'a pas plus d'éminence sur le collège des commissaires. Il doit dominer le terrain. « Le diable est dans les détails », répète Jacques Delors. Lamy l'y poursuit. Impér



Au dernier G7, à Naples. Avec Bill Clinton.

tif : éviter les couacs. Comme ce mauvais souvenir de l'affaire De Havilland : Brittan avait su retourner en deux jours les commissaires qui s'apprêtaient à autoriser le rachat de la firme canadienne par Aérospatiale. Pascal Lamy a eu des rapports difficiles avec sir Leon. Un homme qui, hormis son idéologie, « a ses hommes et se méfie des autres ». Et ça, il n'aime pas.

L'homme est plus fait pour la banque que pour les préaux d'une campagne électorale.

Lamy sait gérer et filtrer l'information – et les visiteurs – pour Delors. Il introduit dans ce village multinational les méthodes centralisées de la haute administration française. On le dit plus puissant que David Williamson, le secrétaire général de la Commission. Que la présidence de la Commission soit qualifiée par John Major à Corfou de « job le plus important du monde » « prouve la dimension qu'a prise la fonction depuis dix ans » reconnaissent Marcel Von Donat et Ramon De Miguel, chefs de cabinet des commissaires Schmidhuber et Oreja. Pascal Lamy, (avec Jérôme Vignon de la cellule prospective) mène le ballet des dossiers qui lui tiennent à cœur : le Marché unique (piloté par François Lamoureux), l'Union économique et monétaire, l'unification allemande. Et dernièrement le Livre blanc, ce testament économique de Jacques Delors. Reste que le non danois et le médiocre oui français à Maastricht ont tout déstabilisé. « Bruxelles était trop messianique. A l'avenir, il faudra décider de ce qu'on fera des pays d'Europe centrale et orientale et relégitimer la construction européenne, si l'on veut que la réforme des institutions de 1996 ait un sens », reconnaît-il. Le hiatus avec la France profonde – qu'il compare au hiatus avec l'Angleterre –, il le connaît. Avec panache, il se présente aux législatives de 1993 à Gisors, dans l'Eure, une circonscription qui a rejeté Maastricht à 55%. La veste était assurée d'avance. D'autant que Pascal Lamy est probablement plus fait pour la banque que pour les préaux d'une campagne électorale.

Des constructions de l'Europe de demain aux produits bancaires, le grand écart ? Pascal Lamy s'est mis à apprendre le métier de banquier qu'il avait vu de loin dès sa sortie de l'Ena, en planchant pour le rapport

Crédit lyonnais : une banque en état de choc

6,9 milliards de francs de perte en 1993, 17,8 milliards de provisions, une recapitalisation annoncée de 4,9 milliards, 3 800 postes supprimés en trois ans, 20 milliards de désinvestissements annoncés (dont Essilor, la Fnac, Pinault-Printemps). Une polémique publique avec le mauvais payeur Tapie qui jette le trouble dans la clientèle. Pour couronner le tout, la première banque européenne (avec un bilan de 2 000 milliards) fait l'objet d'une commission d'enquête parlementaire qui met en cause la stratégie de banque-industrie de Jean-Yves Haberer, sa gestion des risques hasardeuses ainsi que son management quasi monarchique permettant les déviations des filiales générées en direct par le président (Altus finance, Clinvest, SDBO, International Bankers, etc). Incompétence, imprudence voire corruption mais aussi aveuglement et contrôle insuffisant de la part de l'actionnaire public sont ainsi stigmatisés par le rapport Séguin-d'Aubert.

Aujourd'hui, une bonne partie des nettoyages et des



Jean Peyrelevade, le nouveau

réformes annoncés par Jean-Peyrelevade, le nouveau président, sont lancés. 42,6 milliards d'encours immobiliers douteux ont été transférés dans une structure de cantonnement (defeasance) avec la garantie de l'Etat. Le management et l'organigramme ont été modifiés. Exit les patrons des filiales incriminées : Jean-François Hénin (Altus), Michel Gallot (SDBO), Yves Carnoin (Clinvest). François Gille, ex-directeur général, ne s'occupe plus que des dossiers cinéma. Un comité exécutif comprend outre Michel Renault, deux greffes extérieures : Dominique Bazy, transfuge de l'UAP (participations industrielles), et Pascal Lamy. Même s'il espère parvenir à un retour à l'équilibre au second semestre 1994, Jean Peyrelevade s'attend à « deux ou trois années encore psychologiquement difficiles ».

Mayoux sur la décentralisation bancaire. Aux légitimistes du Lyonnais qui ironisent sur ses amitiés politiques, il rétorque : « Ces sont les résultats qui compateront ». Et si Jacques Delors se présente aux présidentielles ? « La question ne se pose pas pour l'heure. » Ses fonctions ne seront annoncées qu'en novembre. Numéro 2 ? « Jean Peyrelevade a une conception collégiale de la direction. L'antidote aux déviations monarchiques et à leurs conséquences », répond-il (voir encadré). Reste que les pertes, les changements de stratégie et d'hommes ont mis les salariés en état de choc. « Compte tenu de la culture altière de cette maison, tout cela leur donnera du ressort pour rebondir. » Pascal Lamy possède cette autre qualité qui pour Jean Peyrelevade justifie son embauche : « Il n'a pas d'états d'âme ».