



Risque de soigner le monde, par Denis Olivennes

*« Le plus beau risque dans la vie est de soigner le monde,
soigner ce qui ne va pas. Pour moi, ce sont les entreprises.
Risquer la joie, le plaisir, l'incroyable diversité,
l'enthousiasme que génère la vie. »*

Témoignage Risque de chance de Denis Olivennes, le 17/01/2020 à Paris. Haut fonctionnaire et chef d'entreprise français, né le 18 octobre 1960, Normale Sup, Science Po, ENA. Directeur général de *Libération*, ex-président du Conseil de surveillance du groupe de médias CMI France, ex-dirigeant d'Air France, Canal+, PPR distribution, La Fnac, *Nouvel Obs*, Europe1 et du pôle info du groupe Lagardère (*Paris Match, Psychologies, Télé 7 Jours, Elle...*). Son Rapport Olivennes, sous la présidence de Nicolas Sarkozy en 2007, est à l'origine du projet de loi Hadopi en 2009 (protection de la création sur internet).

En tant qu'homme, père et chef d'entreprise engagé, pouvez-vous me dire, s'il vous plaît, quel est le plus beau risque dans la vie ?

Le plus beau risque dans la vie? Je crois que c'est de vivre! D'assumer l'ensemble des vicissitudes et des joies de l'existence. On peut passer à côté pour tout un tas de raisons. D'abord, certains y mettent un terme, mais même sans y mettre un terme on peut vivre petitement, pas du tout à la hauteur de ce que l'on a en soi, parce qu'on se dit que c'est trop dur. D'ailleurs, on a souvent

bien raison de penser que c'est dur. Donc le principal risque dans l'existence, ou la principale chance... C'est quoi, votre question, le risque, ou la chance?

Risque de chance, au sens danger et opportunité mêlés.

Risque de chance! C'est de risquer la joie, le plaisir, l'incroyable diversité, l'enthousiasme que génère la vie.

Avez-vous un exemple vécu de ce beau risque?

J'ai un exemple familial. C'est presque gênant de parler de soi, cela paraît immodeste. Ma famille, la famille de mon père a fui l'Allemagne nazie en 1938. Ils étaient juifs, donc menacés d'être assassinés. C'était très tard, mais ils ont réussi à passer entre les gouttes. Mon père a vécu caché. Ils ont vécu des années épouvantables, puis ils se sont retrouvés immigrés en France à la Libération. Ils ne parlaient pas français. C'était l'époque des Trente glorieuses, donc l'économie était plutôt prospère, mais c'était très dur pour mes grands-parents et très dur pour leurs enfants, arrivés à l'école en retard et parlant mal français. Pourtant, ils ont pris cette vie à bras le corps. Ils n'ont pas effacé le passé, mais ils se sont dit : « Nous n'allons pas être alourdis définitivement par l'expérience atroce que nous venons de vivre. Au contraire. Nous allons nous propulser, aller de l'avant. » Et ils l'ont fait! Deux générations après, mes frères et moi avons des vies absolument magnifiques en France. Nos enfants ont fait des études, ils sont heureux, ils sont profondément français. Les miens sont pourtant partis d'une situation atroce, un drame comme on les voit aujourd'hui à travers l'exil, la persécution, le danger, l'immigration. Je ne sais pas si l'on se rend compte de ce que cela représente. J'y pense chaque fois que l'on parle des réfugiés, arrachés à leurs racines, obligés de changer de pays à 40 ou 45 ans. Souvent, je pense : « Si demain matin il fallait que je change de pays, comment je ferais, moi? » Les miens l'ont fait. Merci à la France. Ils ont été accueillis par un pays fantastique. Ils l'ont compris et ont tiré un avantage de ce traumatisme incroyable, plutôt qu'un inconvénient.

Quelle est votre contribution au monde, votre mission, votre vocation?

Ah! À supposer que je l'aie trouvée, j'y ai mis du temps. Quand j'étais jeune, j'étais révolutionnaire. À l'âge de 11 ou 12 ans, peut-

être même 10 et peut-être même avant, j'étais habité par l'idée que l'injustice était insupportable. Je me suis donc engagé très jeune dans les mouvements d'extrême gauche, avec une incroyable conviction. Quand je repense aux conneries que je disais, pensais, et quand je vois le drame que cela aurait été si nous avions réussi notre coup... Mais l'élan qui me poussait ainsi que tous mes amis, mes copains était vraiment un élan de justice : faire que le monde soit moins injuste. Ensuite, je me suis calmé et, sans doute de manière égoïste, beaucoup plus intéressé à moi-même. Professionnellement, je me demandais quoi faire. Être avocat ? J'aurais pu être médecin, car mes parents étaient médecins et je trouve que c'est le plus beau métier du monde, car les effets sont immédiats, vous constatez tout de suite l'utilité de votre action. Mais comme c'étaient mes parents et que j'étais con et rebelle, il ne fallait pas que je fasse la même chose. J'ai pensé que je serais avocat, et finalement je me retrouve chef d'entreprise.

C'est bizarre. Si l'on m'avait dit, à 14 ans, que je serais chef d'entreprise, je ne l'aurais pas cru. J'ai dit un jour : « Je pense que le jeune homme que j'ai été n'aurait pas serré la main de l'adulte que je suis. » Mais c'est aussi parce que le jeune homme était un peu con. Quand je réfléchis fondamentalement aux raisons pour lesquelles je suis chef d'entreprise, je pense que c'est parce que j'ai l'impression qu'en étant chef d'entreprise on peut changer le monde. Sans doute dans un univers restreint : quand je dis « changer le monde », ce n'est pas changer tout le monde, ni changer la France, ni changer la société, mais c'est tout de même changer les entreprises. Je me suis spécialisé dans les entreprises qui vont mal, afin de les transformer en entreprises qui vont bien. Cela ne marche pas toujours. Et quand ça marche, ce n'est jamais le fruit de mes seuls efforts, bien immodeste est celui qui penserait cela. C'est le travail d'une équipe et de tout un groupe social. J'ai finalement compris que ma vocation, c'était de faire ce que faisaient mes parents par d'autres moyens, c'est-à-dire soigner le monde, soigner ce qui ne va pas. Pour moi, ce sont les entreprises. Quand je dis les entreprises, ce n'est pas abstrait, le mot recouvre des centaines et des centaines de salariés dont l'emploi est menacé et que l'on sauve, en transformant l'entreprise et en la sauvant. Voilà, c'est ça ma vocation !

Qu'est-ce que vous reconnaissez en vous-même, par vous-même qui vous donne le goût de vivre ?

L'enthousiasme pour autrui. Ce qui me donne le goût de vivre, c'est la curiosité pour autrui. Cela peut paraître étrange, car j'écris des bouquins, je fais des télévisions, je fais des tas de choses : on pourrait croire que je m'aime moi-même. Eh bien, en fait, pas du tout. Même s'il doit y avoir une dose de narcissisme qui me pousse, ce qui me motive vraiment, fondamentalement, ce sont les autres. Je vais vous dire quelle va être la chose la plus merveilleuse pour moi dans une semaine : de rencontrer quelqu'un que je ne connaissais pas et que je trouve époustouflant. Pas forcément parce qu'il peut être brillant ou parce que sa contribution au monde peut être essentielle, mais parce que, humainement, c'est un personnage hors-norme. Chaque être humain et chaque chef d'entreprise a un agenda contraint, des tas de choses chiantes à faire. Mon rayon de soleil, ce qui change ma journée, ma semaine, ce sont des rencontres avec des gens que je trouve enthousiasmants.

Face au difficile, n'est-ce pas souvent en s'ouvrant à tout autre chose que les solutions naissent ?

Si, toujours ! On prête à François Mitterrand, qui n'est pas mon modèle, la formule suivante : « Quand les cartes sont mauvaises, il faut renverser la table. » Il y a une histoire que je raconte parfois à mes collaborateurs, quand on bosse dans les équipes : j'habitais un immeuble avec un minuscule ascenseur, dans lequel on ne pouvait tenir que seul. Même quand vous n'êtes pas claustrophobe, c'est une épreuve. Un jour, j'avais un rendez-vous très important et il fallait que j'aille prendre quelque chose chez moi pour repartir ensuite. Paf ! L'ascenseur tombe en panne entre deux étages. J'appelle Otis par l'interphone, et le mec me répond gentiment : « Oui, on va vous envoyer un dépanneur, mais, désolé, nous ne serons pas là avant deux heures. Prenez votre mal en patience. » C'était impossible pour deux raisons. La première, c'est que j'avais des choses urgentes à faire, et la seconde, c'est que je ne voyais pas comment j'allais pouvoir passer 2 h dans ce truc confiné. Mais je ne voyais pas de solution. Je ne pouvais pas pousser !

Je me suis dit tout de même : « Je ne peux pas attendre. Ce n'est pas possible. » Donc, je me concentre. Je rappelle le gars d'Otis par le bouton d'urgence et lui demande de téléphoner à l'hôtel en face et de me passer le réceptionniste dans le micro de l'ascenseur, car mon téléphone ne marchait

pas. Et je dis au réceptionniste de l'hôtel : « Je suis votre voisin coincé dans l'ascenseur. Pouvez-vous passer une seconde? J'ai quelque chose à vous demander. » Je le connaissais pour le croiser régulièrement dans la rue, il vient très gentiment et je lui explique : « Je ne pouvais pas le dire devant le mec d'Otis, mais je suis sûr que vous avez la clé, le croisillon pour ouvrir cette porte. Est-ce que vous voulez bien me l'ouvrir? » Il est retourné dans son hôtel pour prendre son croisillon, il a ouvert ma porte et je suis sorti. Un quart d'heure plus tard, tout était terminé. C'est exactement ce que vous dites. Il n'y a pas de solution, donc il faut faire autre chose, sinon vous êtes mort.

Est-ce un risque de chance d'être le fils d'une psychanalyste et d'un poète psychiatre de grands esprits?

C'est une chance immense. Il y a une inégalité folle dans le capital et l'héritage culturel de chacun. Oui, c'est une chance de naître dans une famille qui a ce capital. Ma famille n'était pas fortunée. C'étaient des gens qui avaient choisi l'hôpital public. Dans ma famille paternelle, on venait vraiment des couches défavorisées. Ils avaient fait des études, mais ils n'avaient pas du tout choisi la médecine lucrative. Ils avaient choisi la médecine altruiste, hospitalière. Il n'y avait pas d'argent chez nous. Ce n'est pas l'héritage de l'argent, mais l'héritage culturel qui est une chance fantastique. En même temps, mes parents étaient soixante-huitards, très étranges et un peu perchés. J'ai été élevé dans des conditions qui ne ressemblent absolument pas aux conditions normales. Mes parents se sont séparés quand j'avais 8 ans. Mon père est parti vivre à la campagne pour un retour à la terre dans une maison sans eau et sans électricité. Mon père était un hippie. Ma mère était féministe dans les débuts du féminisme, elle considérait qu'elle ne devait pas être l'esclave de ses enfants. Donc, nous vivions dans un autre appartement qu'elle. C'était l'atmosphère de *Libres enfants de Summerhill*¹¹⁷! Nous nous sommes élevés seuls. Évidemment, on fait à ma mère le reproche de ne pas avoir été la mère bourgeoise conventionnelle, mais cela dit, est-ce que le résultat est mauvais? Il y a eu risque et chance. Risque de chance. Ils ont pris le risque, eux, de nous mettre en autonomie très, très jeunes. Je ne dis pas que cela n'a que des avantages. Peut-être est-ce votre cas? Le fait d'avoir été autonome très jeune produit en vous un grand sens de la responsabilité, mais cela crée aussi une forme d'anxiété. Les deux vont de pair. Je bénis les cieux des conditions dans lesquelles j'ai grandi.

117. NEILL, Alexander-Shuterland, *Libres enfants de Summerhill*, La Découverte, 2004. Best-seller de l'aventure d'une école autogérée fondée en 1921 dans la région de Londres par le psychanalyste A.S Neill.

Est-ce un risque de chance d'avoir été jeune - ou « jeune con », c'est vous qui l'avez dit - proche de la LCR (Ligue communiste révolutionnaire) ?

Fantastique. C'est fantastique d'avoir été un jeune militant révolutionnaire. D'abord, c'était ce que je voulais. C'était enthousiasmant de se consacrer à une cause. Ces années ont été parmi les plus belles de ma vie, et par ailleurs j'ai appris beaucoup de choses. J'ai fait beaucoup d'études et si c'était à refaire, je ne le referais pas. On me demande parfois : « Quand vous étiez à Normale Sup, quand vous avez préparé l'Agrég, quand vous avez fait Sciences Po, quand vous étiez à l'ENA, qu'est-ce qui a été le plus formateur pour vous ? » Je réponds : « Les comités rouges de la Ligue communiste révolutionnaire ! » On apprend à faire l'interface avec autrui, à gérer une relation humaine, éventuellement un rapport de force ; on apprend la vie en groupe, en équipe, on apprend que ce n'est pas tout seul que l'on fait les choses, mais ensemble. C'est comme au rugby, quoi. C'est le contraire de l'école. À l'école, on vous apprend à être un génie solitaire, à écraser les autres et à faire que votre ambition l'emporte sur toute autre chose. À la Ligue on apprenait l'inverse, on découvrait que tout ça n'est pas vrai. Si vous ne travaillez pas avec les autres, rien n'avance.

Est-ce un risque d'avoir été le témoin de la descente aux enfers de Pierre Bérégovoy en tant que conseiller du Premier ministre à Matignon ?

Être le conseiller de Bérégovoy a été une expérience géniale, car c'était un homme hors pair. Avoir vécu à côté de lui des moments très difficiles et des moments heureux m'a beaucoup appris. À la fin, ma thèse est que Bérégovoy s'est suicidé parce qu'il éprouvait un sentiment d'échec face à une accusation absolument infondée et injuste, insupportable pour lui. Cette affaire m'a vacciné contre les inquisiteurs. À supposer que je les aie jamais supportés, depuis ce moment-là je ne supporte plus les gens dont la passion est de juger et d'accuser, alors qu'ils ne sont ni juge ni flic. Alors, chaque fois qu'un mec est accusé, je commence par me méfier. Hurler avec les loups m'est insupportable. J'ai une tentation naturelle à défendre ce que la foule montre du doigt.

Bérégovoy était un *self-made-man*. C'est le seul ouvrier qui ait été un grand dirigeant de la gauche ou des partis politiques contemporains. C'est

le seul ouvrier qui ait été Premier ministre. Son histoire est absolument incroyable. Il n'avait pas d'autres états. Sa trajectoire était son honneur. Donc, quand cette trajectoire a été mise en cause, ce qui était en cause était bien plus qu'une trajectoire. Sa réussite, son bien le plus précieux, c'était lui-même. Remettre en cause son honneur et sa dignité – il était par ailleurs membre du Conseil d'État et avait bien d'autres titres à son actif –, c'était le remettre en cause, lui. Je pense que c'est cela qui a été le facteur décisif de sa profonde dépression et de son suicide. Ce drame m'a fait voir la politique tout autrement. À cette époque, je la voyais encore comme un idéal pour lequel on milite. Là, j'ai compris que ce n'était pas cela. Ce que je dis n'est pas une attaque contre les politiques, car il y en a de très grands. Mais la politique est quand même un monde de carrières professionnelles d'une grande cruauté. À titre personnel, la mort de Bérégovoy m'a complètement éloigné de ce monde-là.

Est-ce un risque de chance d'avoir l'image d'un mercenaire du management au contact, et d'ailleurs cette image est-elle vraie ?

Je ne suis pas du tout un mercenaire, en fait. Nous vivons dans un monde d'images et de faux-semblants. On ne raconte que des conneries et pas seulement sur moi, sur tout le monde. Je ne crois plus aux réputations, c'est du bidon. La Rochefoucauld a dit que le monde préfère les apparences de la réussite à la réussite elle-même, ou les apparences de la réalité à la réalité elle-même, je ne sais plus quelle est sa formule exacte, mais nous vivons dans un monde d'apparences. Donc, quand je vois la différence entre ce que l'on dit de moi et ce que je suis vraiment, je l'applique aux autres. Je ne suis pas du tout un mercenaire. J'ai été motivé à chaque fois par des projets dont l'enjeu était de faire aller mieux une entreprise qui allait mal. Une fois que vous avez fait l'opération qui consiste à retourner l'entreprise, il est très difficile d'être aussi celui qui mène l'étape d'après. Pourquoi ? Parce qu'il s'est passé tant de choses tellement intenses pendant ce moment-là que vous n'êtes pas forcément le mieux placé pour gérer la suite. C'est ainsi que je l'ai vécu.

Prenons le cas d'Air France. Quand j'y étais en 1993, l'entreprise était en dépôt de bilan. Regardez ce qui s'est passé. Aujourd'hui, malgré ses difficultés, l'entreprise est toujours là. Quand j'étais à Canal +, on disait que Canal était foutu, que TPS allait la manger. TPS a disparu, Canal est toujours là. Quand j'étais à la Fnac, on a dit : « Virgin, c'est *trendy*, la Fnac,

c'est vieillot, Darty est solide et la Fnac est fragile. » Virgin a disparu et Darty a été absorbé par la Fnac. J'ai été dans des entreprises considérées comme en danger de mort et qui aujourd'hui sont toujours là. C'est donc tout, sauf du mercenariat. Ce que j'aime et ce que l'on me demande de faire, c'est de prendre en main des entreprises qui vont très mal et de faire en sorte qu'elles survivent au destin qu'on leur promet. Je ne me sens donc pas du tout un mercenaire. Le contact? Si vous voulez dire le contact direct avec les gens, oui. Mais si le contact, c'est la brutalité, alors non. Tout cela, ce sont des légendes urbaines. Je suis hostile à la brutalité dans l'entreprise. L'entreprise est un compromis social entre la direction et les salariés. On trouve le meilleur compromis possible entre les intérêts légitimes des salariés et la poursuite de l'entreprise. Je ne pense pas que l'on dirige une entreprise à la schlague. On la dirige de telle manière que tout le monde ait la même vue sur son destin.

Est-ce un risque de chance d'œuvrer pour un journalisme rigoureux, face aux dérives d'une démocratie d'opinion et des fake news?

C'est fantastique de faire cela. Tout à l'heure, je vous ai dit que ma vocation était de participer à soigner le monde en soignant des entreprises qui y contribuent. Eh bien, le faire dans des entreprises qui ont des contenus, c'est encore plus enthousiasmant. Si j'aime travailler dans les médias, ce n'est pas parce que les médias sont brillants, mais parce qu'ils apportent une contribution utile au monde. Mais à deux conditions. D'abord, il faut qu'ils travaillent rigoureusement, sérieusement, professionnellement. Je suis un grand défenseur des journalistes en tant qu'instruments rigoureux de la manifestation de la vérité. Mais il faut qu'ils le fassent avec le sens de la responsabilité. La liberté de la presse n'est pas la liberté de raconter n'importe quoi. C'est l'obligation d'une approche honnête des faits, du réel. Qu'est-ce que l'honnêteté? Il est difficile de la définir. L'honnêteté, c'est d'abord le désir d'être honnête. Si vous abordez un sujet avec une thèse préétablie, par exemple pour démontrer que Bérégovoy est coupable, vous n'êtes pas honnête. Si vous abordez ce sujet en vous disant : « Je vais essayer de savoir vraiment, sans aucun *a priori* ou en oubliant mes *a priori*, si Bérégovoy a fait quelque chose de bien ou de mal », là vous êtes honnête. Vous pouvez ne pas réussir, mais il faut que l'intention soit honnête. Donc fabriquer une presse qui soit rigoureuse, indépendante, libre d'un côté et honnête de l'autre, quel pied!

Est-ce un risque de chance d'être partagé entre l'élan de l'action et celui de la réflexion ?

C'est vital, vital ! Un jour, je discutais avec un chef d'entreprise que j'aimais beaucoup, pour lequel j'avais du respect, et il m'a demandé, à propos de quelqu'un dont je tairai le nom : « Pourquoi a-t-il échoué en tant que chef d'entreprise dans la boîte où il était ? » Je lui ai répondu : « Peut-être parce qu'il est trop intelligent. — Ah bon, m'a-t-il dit, mais pourquoi trop intelligent ? — Parce qu'à force de faire la liste des plus et des moins d'une décision, il n'arrive pas à la prendre. Il y a trop de paramètres, son esprit analytique l'empêche de trancher. » À ce moment-là, ce type m'a dit une chose qui m'a paru extrêmement profonde : « Vous vous trompez, Denis, on n'est jamais assez intelligent pour diriger une entreprise, jamais trop intelligent. Ce n'est pas parce qu'il est trop intelligent qu'il n'arrive pas à décider, ce n'est pas parce qu'il fait la liste des plus et des moins qu'il n'y parvient pas. C'est parce qu'il n'arrive pas à décider qu'il fait la liste des plus et des moins. Donc, ce n'est pas l'intelligence qui est excessive en lui, c'est le caractère qui fait défaut. » Si vous dirigez une entreprise sans réfléchir au monde, sans intelligence, sans compas large, vous la plantez, c'est certain.

Qui êtes-vous comme magicien et que faites-vous en tant que magicien dans ce monde ?

Qu'est-ce que vous voulez dire par là, en tant que magicien ?

Les coachs utilisent un outil que l'on nomme la baguette magique, quand les gens sont coincés face à une situation ou face à eux-mêmes. On leur propose : « Si tu prends une baguette magique, qu'est-ce que tu veux faire avec, qu'est-ce qui se passe ? » L'idée est bien entendu de sortir de la contrainte.

Donc la question c'est : si j'en avais la faculté, qu'est-ce que je ferais ?

Oui, ou si vous vous sentez magicien à certains moments, comme tout à l'heure dans l'ascenseur.

Je ne me sens pas tellement magicien. Je vais vous dire pourquoi. Je ne crois pas du tout au manager charismatique. Il y a deux types de managers. Les managers charismatiques, personnalités hautes en couleur qui arrivent à transformer les entreprises par la puissance de leur volonté singulière. Mais

je crois que ce n'est pas durable. Cela peut marcher un temps, mais ce n'est pas durable. Et puis, il y a les managers que j'estime et auxquels j'aimerais ressembler. Ils sont modestes, au service d'une équipe, et ils essaient de faire triompher ensemble cette équipe. Ils ne mettent pas leur ego avant leur entreprise, ils mettent leur entreprise avant leur ego. Ils ne mettent pas leur ego avant leurs collaborateurs, ils mettent l'équipe avant leur ego. Je me reconnais dans ce second modèle. Pour moi, le magicien est celui qui réussit à s'effacer pour donner de la puissance au jeu collectif.

Que voudriez-vous voir se réaliser dans le monde au travers de vous et au-delà de vous ?

Je vais vous dire de grosses banalités. Je voudrais un monde plus juste, plus humain. Un philosophe allemand, Hans Jonas, est guidé dans toute sa méditation et sa pensée par ce qui s'est passé avec l'Allemagne pendant la guerre. Il a été probablement le premier penseur de l'écologie. Il a révisé ce que l'on appelle l'impératif catégorique¹¹⁸. Quel est l'impératif moral absolu ? Hans Jonas avait cette formule que je vous donne approximativement : « Fais en sorte de rendre le monde toujours plus humain. » (NDLR. « Agis de façon que les effets de ton action soient compatibles avec la permanence d'une vie authentiquement humaine sur Terre. »¹¹⁹) Je crois que l'on doit songer à cela presque matin, midi et soir. Dans son attitude quotidienne, dans ses rapports professionnels, dans sa vie familiale, dans la rue, dans ses rapports avec autrui. Faire en sorte que le monde soit plus humain. Humain au sens de l'humanisme, de l'idée d'humanité. Si vous faites cela, vous changez le monde.

Partagez-vous la vision de Jean Vanier : « Toute personne est une histoire sacrée » ?

Oui. Il y a parfois des personnes qui sont de sacrées histoires. Il y a des personnes qui ont des histoires épouvantables. Il y a aussi des personnes qui, du fait sans doute de leur histoire et d'autres facteurs, sont elles-mêmes épouvantables. Mais je partage évidemment cette vue que Toute personne est une histoire sacrée. D'ailleurs, vous pouvez faire cette expérience. Il n'y a pas une personne avec qui vous discutez, si vous l'interrogez sur sa

118. L'impératif catégorique de Kant : « Agis comme si la maxime de ton action devait être érigée par ta volonté en loi universelle de la nature. »

119. JONAS, Hans, *Le Principe responsabilité*, coll. « Champs », Flammarion, 1979, p. 30.

trajectoire, sur sa vie personnelle, qui n'apparaisse comme étant le héros d'un roman. Pas forcément un roman grandiose, mais une vie incroyable !

Qu'est-ce que vous vivez dans votre vie que vous souhaiteriez voir continuer ?

Continuer après moi, ou continuer en général ? Je touche du bois. J'ai une joie incroyable dans ma vie personnelle. J'ai un bonheur familial, la grâce de mes enfants. Je vis un rêve du point de vue de ma vie familiale, et donc je donnerais tout pour que ça ne bouge pas.

Avez-vous un défaut dont vous souffrez ?

C'est drôle, quand on demande cela aux gens, ils transforment leurs défauts en qualités. Ils vous disent par exemple : « J'ai le défaut de m'intéresser trop à autrui ! » J'ai plein de défauts, des centaines de défauts, des milliers de défauts. Je suis épouvantablement impatient, il m'arrive de m'énerver pour des conneries, de gâcher des minutes importantes par de la mauvaise humeur. Si je vous faisais la liste de mes défauts, il faudrait refaire l'interview, tellement ils sont nombreux. Mais le principal défaut, celui que je me reproche le plus, c'est par moments de ne pas distinguer l'arbre de la forêt, d'être prisonnier d'un détail qui m'énerve. Vous êtes dans un restaurant avec des gens que vous aimez, le plaisir d'être avec eux est fantastique et puis il arrive je ne sais quoi, le service traîne, la table n'est pas prête... et vous vous énervez, vous gâchez bêtement le moment. Tous les efforts de ma vie tendent à tempérer mon impatience, mes énervements, pour jouir du moment présent. Ma compagne a une formule que j'adore : « Le secret du bonheur, c'est de ne pas transformer les menues adversités de la vie quotidienne en grandes tragédies. » Mon sujet principal est d'arriver à bien hiérarchiser les petits emmerdements qui n'ont aucune importance et le reste. J'ai une grand-mère qui a vécu 70 ans avec mon grand-père, une longue vie d'Amour. J'étais très jeune, j'avais 20 ans et je venais de me séparer d'une jeune fille. L'expérience de ma grand-mère m'intéressait, je lui ai demandé : « Mais quel est le secret ? Comment fais-tu, toi, pour être depuis si longtemps avec ton mari ? C'est quoi, le secret pour durer ? » Elle m'a répondu : « C'est très simple : ne te préoccupe jamais des détails. Laisse tomber les détails. » Donc, ma recommandation principale, c'est : « Denis, laisse tomber les détails. Ne gâche pas la forêt avec l'arbre. Jouis du moment présent en te fichant des petites imperfections de la vie quotidienne. »

Quelle est l'intention positive qui se cache derrière ce défaut ?

Le perfectionnisme. Mon défaut principal, c'est de ne pas accepter. Une sorte d'insatisfaction dont la contrepartie est le désir de la perfection. Il est vrai que j'ai envie que les choses soient parfaitement faites, mais il faut accepter qu'elles ne le soient pas. Le monde n'est pas parfait. Je ne suis pas parfait, et les gens avec qui je suis ne sont pas parfaits.

Bienvenue au club. (Rire)

Est-ce que vous avez des mentors et quels messages vous portent-ils ?

J'ai eu des mentors très importants pour moi. J'ai vécu avec un père qui était un type merveilleux, mais tellement fantasque que toute ma vie j'ai cherché d'autres pères que lui. C'est dur pour lui de dire cela, car c'était quelqu'un de merveilleux et maintenant qu'il n'est plus là, je repense très souvent à lui en me disant : « Je suis passé à côté de lui... » Mais j'ai eu beaucoup de pères successifs, avec qui j'ai énormément appris. Mon prof de philo en terminale, par exemple, sans lequel je n'aurais pas fait d'études et je me serais engagé dans l'armée. C'est vous dire à quel point j'étais parti ailleurs. Il m'a rattrapé de justesse et m'a fait goûter les joies de l'esprit. Ensuite j'ai rencontré sur mon chemin le père de mon meilleur ami, qui s'appelle Simon Nora¹²⁰, haut-fonctionnaire fantastique qui a travaillé avec Mendès France et Chaban-Delmas. Vraiment un type merveilleux. Il m'a orienté et convaincu de servir l'État d'abord. En me donnant cette réorientation, il a changé radicalement ma vie. Il a d'ailleurs fait bien davantage. Je vous l'ai dit, mes parents étaient des fils d'immigrés et en l'observant, lui, j'ai appris les manières du monde, pas au sens mondain bien sûr, mais les codes de la société française. Puis j'ai croisé un grand historien, François Furet¹²¹, qui m'a éclairé sur le plan intellectuel. J'étais très lié à Jorge Semprún¹²², qui était comme mon père et grâce à qui j'ai énormément mûri. Mon père n'étant pas là, j'ai eu un oncle qui a joué un rôle décisif. J'ai aspiré ce qu'il me donnait.

Chaque fois que j'ai pu croiser quelqu'un qui m'inspirait, je l'ai aspiré. Cela ne veut pas dire que j'ai un cœur d'artichaut, car ce sont des gens avec

120. Simon Nora, conseiller politique et directeur de l'ENA, 1921-2006.

121. François Furet, historien français, spécialiste de la Révolution française et de son héritage idéologique, 1927-1997.

122. Jorge Semprún, écrivain, scénariste et homme politique espagnol dont l'essentiel de l'œuvre littéraire est rédigé en français, 1923-2011.

qui je suis resté très lié, mais il y a eu comme une suite de passages de relais, comme si je grandissais d'un être à un autre. Maintenant, j'ai bientôt 60 ans et je me dis : « Denis, tu vas faire l'inverse. Maintenant, tu rends. » J'ai un tas de petits gars qui viennent me solliciter, et chaque fois qu'un jeune homme ou une jeune femme vient me demander conseil ou appui, je le lui donne. J'ai écrit un bouquin avec un jeune avocat de l'âge de mes enfants, qui est venu me trouver un jour en me disant : « Tu devrais faire ceci... patati, patata. » Je lui ai répondu : « Puisque tu as des idées, faisons cela ensemble. » Maintenant, l'heure de rendre est venue.

Votre vie est-elle un stage d'Amour comme la mienne ici-bas ?

Un stage d'Amour? Oui, je peux dire ça. Cela a commencé par un stage, ensuite j'ai eu un CDD, maintenant je suis en CDI. J'ai énormément progressé dans la carrière. Pas simplement de l'Amour reçu, mais aussi de l'Amour donné. J'aime bien les petites formules reçues de mes parents. Mon père n'aimait pas que l'on se comporte de façon mesquine et nous disait : « La vie est trop courte pour être petite. Ne te comporte jamais petitement. » Il y a aussi la formule que j'ai donnée à mes enfants et que je les vois appliquer depuis qu'ils sont petits : « Plus agréable que recevoir, donner. » Donc, oui, stage d'Amour, mais stage intensif dans l'Amour donné autant que dans l'Amour reçu.

Faut-il tout oser demander dans la vie ?

Tout oser demander? Non, je ne dirais pas ça. Par exemple, en ce moment, on parle des pédophiles. Il y a une très jolie chanson de Brassens qui s'appelle *La princesse et le croque-note*. C'est un chanteur qui dit qu'une petite fille de 13 ou 14 ans est venue le séduire et qu'il s'est refusé à elle en lui disant : « Mais non, tu es trop jeune. » Ce n'est pas que cette petite fille ne pouvait pas être attirante pour lui, mais il s'est dit : « Non, ça ne se fait pas. » Donc, non, on ne peut pas oser tout demander. Il faut oser demander des choses qui sont moralement acceptables.

Pourquoi avez-vous accepté ma demande de témoignage ?

Parce qu'elle était sympa. Parce que j'ai senti que vous étiez sympa. Cela ne me paraissait pas bidon. Puis je me suis dit que ça allait vous rendre

service, d'après la façon dont vous l'avez présenté. C'est aussi simple que cela. Je suis tout à fait naturel. Je reçois un mail de quelqu'un, il me paraît vrai et sincère, je réponds. S'il ne me paraît pas sincère, je réponds, car je suis poli, mais je ne fais les choses que lorsqu'elles sont sincères.

J'espère que cela servira surtout aux jeunes à qui s'adressent ces messages.

En un mot s'il vous plaît, quel est le plus beau risque dans la vie?

C'est la vie, je vous l'ai dit.

Le mien aura été de partager ce moment avec vous aujourd'hui... Merci du fond du cœur, vous avez rendu ma journée plus humaine.

(Rire)

Merci beaucoup vous aussi.

Avez-vous une question ?

Non, je vous remercie. Ce qui doit être intéressant, c'est la diversité des réponses de tout le monde. Bonne chance et bonne route.