



Risque de confiance, par Michel Camdessus

« *Le plus beau risque dans la vie est le principe de confiance. Faire confiance aux autres, tout en étant pleinement lucide sur vos propres insuffisances et sur les leurs.* »

Témoignage Risque de chance de Michel Camdessus, le 23/10/2019 à la Banque de France, Paris. Michel Camdessus a participé en première ligne à toutes les grandes négociations économiques et financières mondiales des trente dernières années. Ancien directeur du Trésor 1982-1984, gouverneur de la Banque de France 1984-1987, directeur général du Fonds monétaire international (1987-2000). Il préside la nouvelle société de refinancement des activités des établissements de crédit (SRAEC) depuis le 20 octobre 2008. Il est aussi membre de l'Africa Progress Panel depuis 2008, une fondation basée à Genève et présidée par Kofi Annan.

En tant qu'homme, époux, père, grand-père, expert économique international engagé, pouvez-vous me dire quel est le plus beau risque dans la vie ?

J'ai souvent eu l'occasion de me poser cette question. Je crois que le plus beau risque, c'est celui de faire confiance aux autres, tout en étant pleinement lucide sur vos propres insuffisances – celles de Michel, pas les vôtres (sourire) –, et sur les leurs. Nous ne vivons pas dans un monde idéal. Nous sommes ensemble, hommes et femmes imparfaits, défaillants, en charge du monde. Donc, la clé du bon fonctionnement est la confiance

que l'on est capable de se faire les uns aux autres. Comme vous venez de le dire, cela s'applique d'abord à la vie familiale, puis à la vie de l'entreprise, de l'administration dans laquelle vous fonctionnez et à votre rôle de chef le jour où vous devenez chef. Si vous êtes chrétien, cela s'applique à votre place dans l'Église et fondamentalement à votre attitude à l'égard de Dieu. Est-ce que Dieu vous fait confiance ? Est-ce que vous lui faites confiance ? Le fil rouge et conducteur de ma vie est celui-là. Comme je ne suis plus très jeune depuis très longtemps, toute mon expérience personnelle me confirme dans le fait que c'est le chemin. C'est un vrai risque et on se fait avoir de temps en temps. C'est le prix. Mais c'est aussi une chance formidable.

Tous les miracles de l'histoire sont des miracles de la confiance, qu'ils s'adressent à un homme, à une entreprise, à un choix collectif. La confiance que les Européens ont faite en 1950 à l'idée d'Europe a bouleversé le monde. Je pourrais vous donner mille exemples. Cet acte quotidien de confiance, vous le vivrez dans un monde en perpétuel bouleversement, en perpétuelle crise. Unamuno²³, le penseur espagnol, disait que « le monde est en perpétuelle agonie ». L'agonie au sens grec du terme, c'est-à-dire un perpétuel combat. C'est dans la crise que vous aurez à appliquer ce principe de confiance mutuelle. J'ai fait cette expérience dans ma vie personnelle, avec la confiance faite à la femme qui a accepté de devenir mon épouse ou la confiance de mes chefs dans l'administration. Mais j'ai été désigné. Je n'ai jamais cherché un poste, j'ai toujours obéi. Ainsi ai-je été amené à gérer les crises du monde. Le directeur général du Fonds monétaire international (FMI) gère les crises financières du monde. Là aussi, j'ai pu évaluer la portée du principe de confiance. Et d'abord en soi-même. Je vais vous raconter une anecdote.

Le premier patron que j'ai eu dans l'administration, voyant que j'étais un jeune homme un peu timide, réservé, m'a dit : « Écoutez mon cher, vous pouvez bien faire dans la vie, mais répétez-vous tous les matins le vers du vieux Corneille dans *Nicomède*²⁴ : "Je sais ce que je vaux et crois ce qu'on m'en dit." » Oui, il faut avoir une certaine confiance en soi-même. Mais attention, elle ne doit pas vous transformer en compte de tiers. Elle doit être fondée sur le fait que vous allez agir avec d'autres. Vous ne réussirez que par la qualité de votre coopération avec tous au travail. C'était évidemment vrai quand je commandais une section dans les monts de Tlemcen, en Algérie. Je

23. Miguel de Unamuno, 1864-1936.

24. CORNEILLE, Pierre, *Nicomède*, Rouen : L. Maury ; Paris : C. de Sercy, 1651.

faisais confiance aux types qui étaient autour de moi. C'était vrai également dans mon travail au sein de l'administration française. Plus j'ai exercé de responsabilités, plus j'ai eu à établir des relations de confiance – avec mes chefs, avec les hommes politiques, avec mes collaborateurs. Quant à la gestion des problèmes du monde, là aussi il s'agit de faire confiance, même à des gens dont vous savez parfois qu'ils ont les mains pleines de sang, qu'ils sont plus malins que vous, qu'ils vont chercher à vous rouler. Mais grâce à vos collaborateurs, ceux que vous avez choisis, vous allez devoir créer avec ces gens-là, qui ne sont peut-être pas recommandables, le climat de confiance nécessaire pour qu'un problème soit résolu. Un problème qui les dépasse, puisque c'est le problème de leur pays. Voilà le principe de confiance. Pour moi, c'est l'essentiel.

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

Aussi loin que je remonte dans mon histoire personnelle, je me suis senti une vocation de service public, de service du bien commun. Ma famille était pauvre. Il n'y avait pas d'argent dans ma famille, mais je ne me suis pas senti la vocation de gagner de l'argent. La révélation de ma vocation m'a été faite par la lecture d'un livre d'un de mes professeurs. Je m'interrogeais précisément sur ma vocation. J'avais 18 ans, je commençais Sciences-Po, je ne savais pas ce que je devais faire dans la vie. Puis, un beau jour, on nous a demandé de faire un travail sur l'État. Pas facile de définir l'État. Je suis allé à la bibliothèque et j'ai d'abord trouvé un traité de l'État. Six tomes de Monsieur Burdeau (Georges), chacun de 500 pages, vous voyez le tableau. Puis j'ai repéré un petit *Que sais-je?* de 128 pages d'un de mes professeurs d'économie, François Perroux, qui était un grand homme. Il définissait l'État comme « une contrainte au service d'une communion ». Cela m'a donné beaucoup à réfléchir. La contrainte ne m'intéressait pas beaucoup, mais servir une communion, oui. Faire en sorte qu'un appareil d'État serve la communion, ça oui. Ce jour-là, j'ai décidé d'entrer dans la fonction publique. Cela m'a amené là où cela m'a amené, sans n'avoir jamais sollicité un poste particulier. Simplement en obéissant. Un beau jour, le gouvernement français m'a demandé si j'acceptais d'être directeur général du Fonds monétaire international. J'ai répondu que je ne m'en croyais pas capable, mais que comme fonctionnaire j'obéirais : « Je ne ferai pas campagne, le gouvernement s'en chargera, et si je suis élu, très bien, mais sinon je reste où je suis. » J'ai été élu, ce qui m'a amené à passer treize

ans à Washington, en appliquant toujours ce principe de confiance, quelles que soient les circonstances. Je connaissais les risques de ce principe, mais je savais que c'était la clé du bien commun.

Est-ce une chance d'être né à Bayonne ?

C'est une chance merveilleuse d'être né en France. De parler le français. D'être issu de lignées de paysans et d'artisans jusqu'à mes grands-pères. Être né dans une terre de transition, entre deux cultures, la France et l'Espagne. Au bord de la mer, au bord du grand large. Une terre peuplée par de vieilles tribus qui, comme disait Voltaire, « chantaient et dansaient aux pieds des Pyrénées ». Oui, c'est très, très bien. Chaque fois que je retourne là-bas, j'ai l'impression qu'une énergie tellurique s'empare à nouveau de moi. Cela fait du bien quand on est un peu fatigué. Être Français dans le monde d'aujourd'hui, quels que soient les sentiments que peuvent nous inspirer le côté râleur, grognard, ronchon de nos compatriotes, oui c'est une chance.

Malgré votre humilité, est-ce un risque de chance d'avoir le plus beau CV de la planète économique mondiale et de la République ?

Pourquoi dites-vous cela ?

Parce que c'est ce que l'on dit de vous.

Ce sont des mots. Un CV, qu'est-ce que c'est ? Un bout de papier. Ce qui compte, c'est la vie que vous avez vécue et que vous continuez à vivre. Le plus précieux, probablement parce que je suis né à la lumière et à la limite du Béarn, mais aussi parce que je suis issu d'une vieille famille, d'une vieille tradition chrétienne, c'est d'avoir compris ce principe de confiance, d'en vivre et de continuer à en vivre. C'est une grande chance et j'ai la conviction aujourd'hui que c'est cela que je dois partager.

Est-ce un risque de chance d'avoir convaincu François Mitterrand de maintenir la France dans le système monétaire européen ?

(Rire) C'était mon devoir. Je le faisais, un point c'est tout.

Est-ce un risque ou une chance de superviser les rémunérations des traders ?

On me l'a demandé. J'ai fait ce que j'ai pu, sans aucun succès pour tout vous dire. Ou du moins avec un succès limité.

Est-ce une chance de donner confiance au monde en balançant les déséquilibres des paiements ?

C'est en effet une immense mission. Je l'ai remplie pendant treize ans avec les gens et l'instrument qui était entre mes mains, confronté à tous les facteurs de déséquilibre du monde. Pascal disait : « Donnez-moi un bras de levier suffisant et je lèverai le monde. » Je crois que le bras de levier qu'on me donnait était toujours un peu insuffisant par rapport aux problèmes que j'avais à régler. Il n'empêche que je tiens comme une grâce du Ciel merveilleuse d'avoir eu à remplir ce métier pendant treize ans de ma vie.

Est-ce un risque de chance de construire une bonne gouvernance ?

Ce n'est pas un risque de chance, c'est d'abord un devoir. C'est un devoir d'y contribuer. Étant entendu qu'avec tous les facteurs qui poussent à la mauvaise gouvernance, qu'il s'agisse de la corruption, de la convoitise, des conflits de toutes sortes qui parcourrent le monde, oui, c'est une chance d'être appelé à faire cela. C'est un très beau métier, mais il faut avoir conscience que vous n'y arriverez pas. Vous êtes là pour faire de votre mieux et pour susciter les équipes, parler, expliquer qu'il y a mieux à faire qu'à accumuler de l'argent.

Comme vous l'avez compris, j'essaie humblement de favoriser l'émergence de la raison d'être de chacun. Actuellement, à vos yeux, est-ce un risque de chance de favoriser l'accès à l'eau ?

Oui bien sûr. L'eau, c'est la vie. Cette phrase-là est prononcée dans toutes les langues du monde. L'eau, c'est la vie, mais le monde est en grand péril. Dès les quinze prochaines années, la moitié du monde sera en situation de stress hydrique. C'est-à-dire que, vraisemblablement, il ne se sera pas donné les équipements nécessaires pour qu'il y ait de l'eau en

quantité suffisante et en salubrité suffisante là où vivent les gens. L'une des plus grandes inégalités aujourd'hui dans le monde est que ses 8 milliards d'habitants sont divisés en deux groupes de tailles égales : le groupe qui a un robinet chez soi, ce qui représente 4 milliards d'habitants, et le groupe de ceux qui ne l'ont pas. Ceux-ci doivent faire plus de 100 m pour aller chercher de l'eau. Parfois, ces 100 m se transforment en 15 km. L'eau est la vie. C'est une denrée précieuse et rare. Donc, avec un groupe d'amis, dont Bertrand Badré que vous avez rencontré, nous avons consacré un peu de notre temps à proposer aux Nations unies les méthodes de financement nécessaires pour que ce problème-là soit résolu. Nous avons rédigé un document et suscité des structures nouvelles aux Nations unies. Il reste que le problème est encore parmi nous et qu'il y a encore beaucoup à faire pour qu'il soit résolu, tout simplement parce que l'on agit toujours trop tard.

En parlant d'agir trop tard, diriez-vous que c'est un risque de chance de définir les hypertendances de l'avenir ?

C'est fondamental. Je vois ce à quoi vous songez : ce travail que nous avons fait, avec vingt-cinq autres personnes – tout à fait éminentes, pas moi – sur les perspectives à long terme du monde²⁵. Que sera 2050 ? Si nous avons réalisé ce travail, c'est tout simplement parce que la plupart d'entre nous avaient servi dans des organisations mondiales. Nous nous étions rendu compte, moi tout spécialement, car j'avais à négocier avec les gouvernements, que dès qu'un gouvernement est constitué, même avec des personnalités éminentes, il voit son horizon se rétrécir à six mois ou à la toute prochaine élection. Ce phénomène ne vous permet plus de regarder loin. Or l'histoire du monde se déroulant de plus en plus vite, si vous n'avez pas un horizon de plus en plus long vous ne ferez rien d'utile. C'est pour cela qu'avec quelques amis nous avons essayé de définir les tendances lourdes déjà présentes dans l'économie et la société mondiales, celles qui seront toujours là dans les trente prochaines années et qui structureront le monde. Offrir ce tableau aux gens qui gouvernent est un service à leur rendre.

25. CAMDESSUS, Michel, *Vers le monde de 2050*, Fayard, 2017.

À propos de ceux qui nous gouvernent, comme de ceux qui appartiennent au monde de l'entreprise privée, est-ce un risque d'avoir des dirigeants le nez rivé sur leur guidon et sur leur clocher ?

La réponse est dans la question. C'est une catastrophe, lorsqu'ils ne sont plus capables de lever le nez du guidon pour voir plus loin dans le temps autant que dans l'espace. Aucune vie aujourd'hui ne peut être villageoise. Le seul village que nous habitons, c'est le monde tout entier. Il suffit de voir le nombre de pays qui ont travaillé sur le petit instrument que vous avez sur cette boîte en carton (Ma petite caméra). Il suffit de voir d'où viennent votre sac ou vos vêtements. D'où l'absurdité de ceux qui ignorent cette réalité et risquent de mener le monde à l'implosion en mettant des barrières là où il devrait y avoir des ponts.

Est-ce un risque de chance de favoriser la dette privée des entreprises face à celle des États ?

Je ne dirais pas cela. Il faut et l'une et l'autre, convenablement gérées. L'État ne peut pas tout faire et l'entreprise non plus. L'avenir du monde est très largement entre les mains des jeunes femmes d'Afrique. Il faudrait des écoles et des collèges dans les coins les plus reculés de la brousse. Ce n'est pas avec de l'argent privé que vous ferez cela. Il faudra beaucoup plus d'argent public. En même temps, il faudra leur donner du travail. Il faudra donc que se créent des myriades de petites entreprises, et là il faudra de l'argent privé. Donc, de la dette des deux côtés, à condition que celle-ci s'applique, évidemment, à des investissements judicieusement choisis.

Est-ce un beau risque d'« imaginer le bien pour finir par y contribuer », selon la formule de Jean Boissonnat ?

Cette phrase que je lui ai entendu prononcer souvent, j'en ai fait l'épilogue du dernier livre que j'ai écrit. Bien sûr. La phrase est double. Il disait en gros : « À force de craindre le futur, on finit par y réaliser son malheur. À force de penser à ses progrès, on n'en crée pas les conditions. Quand on craint le pire, on le fabrique et quand on compte sur le mieux, on y contribue ! »²⁶. C'était sa pensée et je la crois profondément vraie. C'est pourquoi il est important de faire sentir aux jeunes qui nous attendent

26. Jean Boissonnat, journaliste économique, 1929-2016.

et nous écoutent qu'ils vont vers un monde difficile, vers ce douloureux accouchement du monde qui vient. Ils ne pourront pas tout faire seuls, mais tout néanmoins dépendra d'eux et il faudra qu'ils sachent le faire ensemble.

Selon le combat de Bertrand Badré que vous avez cité, de Gonzague de Blignières avec Clara Gaymard et d'autres, est-ce un risque de chance que la finance serve l'économie plutôt que de se l'approprier ?

C'est son devoir. Tout notre problème aujourd'hui est de rendre la finance servante du monde. C'est sa vocation originelle. Nous vivons en réalité, depuis trente ou quarante ans, une hérésie du capitalisme. Si vous lisez les œuvres d'Adam Smith, le grand théoricien fondateur du système vous dira que le profit est une chose saine, désirable. À condition que celui qui crée du profit par son activité ne se limite pas à son enrichissement propre. Il doit servir son environnement, sa communauté et les gens qui travaillent avec lui. C'est parce que le néolibéralisme a oublié ce principe majeur et s'est défait de toute règle éthique dans la gestion de fortune et dans celle des biens que nous avons connu la crise de 2007-2008 et que nous risquons d'en connaître une dans quelque temps. À moins que réellement, mettant en œuvre le combat de quelques-uns de vos amis, la finance redevienne servante et recherche sa propre survie dans le service à l'économie et non pas l'inverse.

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

Je ne me reconnaiss pas comme magicien.

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

Maintenant, c'est nécessairement au-delà de moi, je suis un vieil homme. La seule chose que je peux encore faire et je le fais de tout mon cœur, c'est raconter mon expérience. La partager. Parler comme nous parlons en cet instant. Essayer de convaincre les jeunes en particulier, qui sont sollicités de toutes parts, de l'importance de ces choses simples. Ce sont les clés de leur bonheur et de leur réussite. Cela suffit à remplir votre existence.

Qu'est-ce que vous aimeriez mettre à la place du difficile de notre monde ?

Le facile. (Éclat de rire) Mais le facile implique une éthique. Une éthique du service, et la conviction à faire partager que la voie du bonheur est dans le service. Vous allez me dire : « Ce n'est que rappeler, en des termes moins beaux, le message de l'Évangile. » Je lisais ce matin un texte de saint Luc où dans une parabole le Christ dit aux hommes qu'ils seront heureux le jour où il reviendra, s'ils se trouvent en tenue de service et la lampe allumée. La lampe allumée est une référence aux vierges folles et aux vierges sages, la moitié d'entre elles ayant oublié d'acheter l'huile nécessaire pour que la lampe soit allumée quand reviendrait l'époux. Je crois beaucoup à cela. Je crois que nous sommes faits pour servir.

Notre raison d'être dans le monde est de partager ce que nous avons de meilleur et de garder la lampe allumée. Cela signifie qu'il faut constamment regarder notre monde. Nous n'avons pas le droit d'être naïfs. Nous devons faire confiance certes, mais les yeux ouverts et attentifs à tout ce qui arrive d'heureux dans ce monde, tout ce qui porte un potentiel d'amélioration du monde. Peut-être parce que l'histoire a été longue et chargée de malheurs, de tromperies de toutes sortes, nous avons peine à croire que du mieux puisse se produire. C'est une des grandes faiblesses, un des grands handicaps que porte le monde. Nous devons être précisément attentifs à tout ce qu'un grand scientifique indien appelle les « bénédictions cachées ». Dans beaucoup de difficultés que nous rencontrons, il y a des bénédictions cachées. Il prenait comme exemple la nécessité radicale de changer de régime alimentaire, si nous voulons que le monde puisse se débarrasser du risque de la faim, qui s'accentue. Le fait que cette situation nous amène à changer notre régime alimentaire, à consommer moins de viande, à revenir à des modes de consommation beaucoup plus simples que ceux que nous nous sommes donnés récemment, voilà une bénédiction cachée. Ce président de l'Académie des sciences de l'Inde (Ramakrishna Ramaswamy) disait : « Il y a dans cette restriction à laquelle nous devons nous soumettre une bénédiction cachée, puisqu'elle nous ramène aux vertus les plus traditionnelles de notre peuple. Vertu de modération, de respect de la nature, de simplicité dans nos modes de vie. » Une des meilleures choses que nous puissions faire en nous adressant aux jeunes est de leur dire : « Gardez la lampe allumée, observez les signes des temps et vous verrez que vous n'êtes pas seul. Il y a beaucoup de choses qui se passent autour

de vous, sur lesquelles vous pouvez faire bras de levier, vous appuyer pour changer le monde. »

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

Mais évidemment ! La formule est magnifique. Je le crois profondément. On peut le dire en termes purement humains et sans référence religieuse, même si, dès que l'on parle de sacré, on se réfère à la transcendance. Je le crois, y compris dans le dessein de Dieu. Dieu a créé l'homme et lui a confié le monde. Il l'a créé pour qu'il réussisse à rendre le monde meilleur. C'est là que le regard de Jean Vanier est admirable. Même les personnes les plus défavorisées ont un rôle sacré à jouer dans le monde. Mystérieusement sacré.

Avez-vous un défaut dont vous souffrez ?

(Rire) J'en ai trente-six. À force de fréquenter des gens comme vous, je deviens probablement très vaniteux (Sourire plein d'humour).

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

Je ris un peu en vous disant : ma vanité. À force de s'entendre dire que l'on fait des choses bien, on finit par y croire, ce qui est enfantin. Nous sommes tous de grands enfants. Est-ce qu'il y a du positif derrière cela ? Oui, la phrase du vieux Corneille que je vous citais tout à l'heure : « Je sais ce que je vaux et crois ce qu'on m'en dit », mais pas plus, pas plus ! De préférence, un peu moins, pour éviter les dérapages.

Cela s'appelle peut-être la confiance ?

La confiance en soi-même fondée sur la confiance que nous avons envers les autres, dont la confiance nous construit.

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

Des mentors, j'en ai eu beaucoup. Il y a eu mes parents, qui étaient des gens merveilleux. J'ai eu la chance d'avoir aussi des maîtres merveilleux

dans le Paris des années 1950, qui étaient moitié existentialistes, moitié communistes. Le communisme et l'existentialisme tenaient alors le haut du pavé. J'ai eu la chance de rencontrer, de lire ou d'étudier les œuvres de trois personnages lumineux. L'un est François Perroux²⁷, mon professeur d'économie lors de mon doctorat d'économie. Il a écrit *L'Europe sans rivages*²⁸, qui présentait donc une vision déjà universelle du monde et de l'économie. Alors qu'il était encore interdit de publication, j'ai eu la grande chance, grâce à un aumônier de la cité universitaire, de lire Teilhard de Chardin²⁹. Et j'ai eu la grande chance d'être initié à l'œuvre d'Emmanuel Mounier³⁰, le personnalisme chrétien, le personnalisme communautaire. Ces trois apports ont structuré les soubassements intellectuels de ma vie.

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

Pourquoi « stage » ? C'est une aventure d'Amour, ce n'est pas un stage. Un stage, c'est court et rémunéré. Si l'on fait de l'Amour, l'axe majeur de sa vie, la rémunération est dans l'Amour lui-même et c'est pour toujours (rire). Nous ne serons éternels que par l'Amour que nous mettrons dans nos vies.

Faut-il tout oser demander dans la vie ?

Non. Il ne faut rien demander de mal. Il faut demander avec une folle ambition le mieux.

Pourquoi avez-vous accepté ma demande de témoignage avec cette simplicité ?

Simplicité, je ne sais pas. Je l'ai acceptée parce que j'ai senti chez vous ce désir de partager les mêmes choses dans un langage différent. Chacun a son langage et son expérience. Donc rien n'était plus naturel.

27. François Perroux, économiste français, 1903-1987.

28. PERROUX, François, *L'Europe sans rivages*, Presses universitaires de France, 1954.

29. Prêtre jésuite français, chercheur, paléontologue, théologien et philosophe, 1881-1955.

30. Philosophe français, 1905-1950, à l'origine du courant personnaliste en France.

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

La confiance.

Le mien aura été de partager ce moment avec vous aujourd'hui... Merci du fond du cœur. Avez-vous une question ?

Non.