



## Risque de l'improbable, par Bertrand Badré

*« Le plus beau risque dans la vie est de regarder en vérité  
ce que l'on a envie de faire. »*

Témoignage Risque de chance, le 28/05/2019 à Paris, de Bertrand Badré, fondateur de Blue like an Orange Sustainable Capital, ex-DG du Crédit Agricole, de la Société Générale et de la Banque mondiale.

*Cher Bertrand, dans ton parcours d'homme, de banquier mondial et aujourd'hui de fondateur de Blue like an Orange Sustainable Capital, peux-tu me dire, s'il te plaît, quel est le plus beau risque dans la vie ?*

Le plus beau risque dans la vie, c'est de regarder en vérité ce que l'on a envie de faire. Si je prends mon cas, qui est assez banal, j'étais porté par ce système qui vous pousse à aller d'un point A à un point B, d'un point B à un point C sous le regard des autres. Tu es un très bon élève ? Alors il faut que tu fasses ceci. Tu crois que tu vas être un bon élève ? Alors il faut que tu fasses cela. Finalement, on entre dans le moule et l'on suit naturellement le chemin – celui qui m'a conduit à passer d'un très bon bac à une classe préparatoire, d'une classe préparatoire à HEC, de HEC à Science Po, de Science Po à l'ENA, de l'ENA à l'Inspection des finances, de l'Inspection des finances à la banque d'affaires. Tout cela très naturellement ; d'ailleurs ce n'est pas désagréable, il ne faut pas non plus se raconter d'histoires. Ce

n'était pas simple, mais cela m'apparaissait comme une évidence. J'étais pénétré aussi par la parabole des talents, notamment parce que je suis issu d'une famille de foi. Donc je pensais : « J'ai reçu beaucoup ; alors, à quel moment et comment vais-je rendre ? »

Les choses se sont poursuivies et je ne rougis pas de ce que j'ai fait, je suis même plutôt content de la manière dont cela s'est fait, même si je ne savais pas trop sur quoi j'allais déboucher. Tout se passait bien, sur une trajectoire assez linéaire. La vie suivait son cours, la famille et tout le reste se construisaient sur les mêmes lignes. Puis j'ai eu deux accidents, et comme dans un programme informatique quand il y a un virus ou un bug, ça s'est arrêté. La première fois, j'ai quitté le Crédit Agricole, ce qui n'était pas prévu, mais ce sont des choses qui arrivent. La deuxième fois, j'ai quitté la Banque mondiale, ce n'était pas prévu, mais ce sont des choses qui arrivent. Ce n'était pas planifié, en tout cas, ce n'était pas dans la linéarité. D'un côté, quand on regarde mon CV, on se dit : c'est formidable, il a été associé d'une des grandes banques d'affaires, directeur financier de deux des plus grands groupes bancaires mondiaux, numéro deux de la Banque mondiale. J'ai coché toutes les cases. On me l'aurait dit quand j'avais 20 ans, je signais et c'était très bien. Mais je sais au fond de moi que quelque chose s'est passé. Il y a eu un coup d'arrêt, à deux reprises, qui m'a obligé à réfléchir, un peu plus la deuxième fois que la première, et qui m'a poussé à me dire : « Peut-être que ma contribution est différente. » J'ai fait beaucoup de finance dans ma vie, et j'ai eu un jour le malheur de rassembler mes équipes financières pour leur dire : « Écoutez, je vais peut-être vous surprendre, je suis un directeur financier qui n'aime pas les chiffres et qui aime les hommes. » Je le pensais sincèrement et je croyais que c'était un message positif. Mais on me l'a reproché. On m'a dit : « Tu méprises notre travail qui est la production de chiffres de qualité sur lesquels on peut se reposer. » Cette réaction m'a interpellé.

J'ai appris le métier financier dans toutes ses facettes, métier de finances publiques au ministère des Finances, métier de banquier d'affaires, métier de gestionnaire de grandes banques, métier de conseiller du président de la République sur les questions de financement du développement et métier de régulateur à la Banque mondiale, puisque j'étais membre du Finance Facility Board – l'organe au sommet du système, celui qui impulse les réformes. Donc, j'ai vu la finance sous tous ses aspects, et après le deuxième

accident – la sortie de la Banque mondiale –, je me suis dit : « Qu'est-ce que tu voudras faire quand tu seras grand ? » J'ai été poussé par quelques personnes, je leur en suis reconnaissant. Elles m'ont dit : « Tu as quelques idées, tu dis des choses intéressantes, force-toi à les mettre par écrit et essaie de tirer les leçons de tout ce que tu as vu. Ce n'est pas un hasard si tu as pu te trouver à tous ces endroits. »

En effet, comme je le dis dans mon livre *Money Honnie*<sup>15</sup>, je suis le *Forest Gun* de la finance. J'étais au ministère des Finances quand on a créé l'Euro, j'étais à Londres pendant la bulle internet, j'étais à New York quand la bulle a explosé et que le Wall Street Center s'est désintégré, j'étais auprès de Jacques Chirac au moment de la guerre en Irak – moment de tension maximum entre les États-Unis et la France, mais aussi moment où l'on a beaucoup innové pour le développement, notamment grâce à l'un des produits dont j'étais à l'origine, qui est la taxe sur les avions pour financer la recherche médicale. J'ai été directeur financier de deux grands groupes au moment où la finance s'est effondrée sur elle-même et j'étais à la Banque Mondiale au moment où l'on essayait de reconstruire. Je me suis donc dit : « Tout cela est-il le fruit du hasard, ou dois-je faire de tout cela une histoire qui a du sens ? » En me forçant à prendre du recul, à relire l'ensemble, j'ai conclu : « Tu as vu un système financier dans ce qu'il avait de créateur et de destructeur, tu as compris qu'il était absurde de dire que "la finance est l'ennemi", car elle est partie intégrante de l'économie, mais comment pourrait-on reprendre le contrôle de l'outil ? » C'est à partir de là que j'ai essayé de réfléchir sur ces sujets. Ma réflexion n'est pas académique, je ne suis pas professeur, mais j'ai quand même quelques heures de vol.

Je pense qu'il y a un ancien monde en train de s'achever et un nouveau monde en train de commencer. Par mon parcours, j'ai la chance d'avoir un pied dans les deux. Les gens de « l'ancien monde » – sans nuance péjorative, car j'en ai fait partie et j'assume cette expérience – me disent « *You are one of us* », « Tu es comme nous ». Et d'une certaine manière les gens du « nouveau monde », à travers l'effort que j'ai fait, me disent : « Mais tu es aussi comme nous. » Il y a donc une responsabilité. On ne peut pas laisser des mondes s'échapper, sortir de l'orbite des autres, mais comment peut-on créer entre eux une continuité ? À partir de cet accouchement – pas

---

15. BADRÉ, Bertrand, *Money Honnie*, Débats Publics Éditions, 2016.

simple –, je me suis dit : « Je vais essayer. » Ce que je voulais créer n'entrait même pas dans un calcul de probabilités !

J'ai organisé un repas de Noël à Washington l'année dernière avec douze personnes issues de mes anciennes équipes venant de huit ou neuf pays différents, et je leur ai dit – ce qui n'était pas très simple à comprendre pour eux – : « Quand je suis sorti de l'ENA à l'Inspection des Finances il y a vingt-trois ans, la probabilité que je dispose, vingt-trois ans plus tard, de quelques mètres carrés à Washington pour constituer une équipe de douze personnes venant de Colombie, de Pologne, d'Espagne, de Syrie, etc., et que cette équipe monte une structure qui finance une banque qui fait du prêt aux PME en Équateur pour faire du prêt vert, ce n'était même pas une probabilité de zéro virgule quelque chose. C'était zéro point zéro, zéro, zéro. » J'ai souri intérieurement, sans être sûr qu'ils aient compris tout ce que cela représentait pour moi, mais j'ai pensé : « Après tout, la vie décide. »

Donc, en partant d'une trajectoire qui était *a priori* totalement prévisible et linéaire, voilà que je me suis retrouvé dans une phase de démarrage qui me réjouit énormément. Je n'en tire aucune gloriole, car c'est un fait, c'est tout, et d'ailleurs ce n'est pas encore gagné. C'est une situation beaucoup plus stressante, beaucoup plus difficile que celles que j'ai connues, car les lendemains ne sont pas sûrs et les questions abondent : « Peut-être que je me trompe ? Est-ce que je vais dans la bonne direction ? » Toutes choses que l'on ne ressent pas quand on est à bord d'un super tanker comme la Banque mondiale ou le Crédit Agricole. Que vous soyez là ou non, même si vous pouvez aider à ce que les choses aillent dans la bonne direction, la probabilité que l'ensemble s'écrase est extrêmement faible. Mon cadre d'activité actuel est beaucoup plus stressant, mais il est libérateur.

Ce cadre me permet de dire qu'il y a des choses qui vont, d'autres qui ne vont pas, des choses qui se font, d'autres qui ne se font pas – ce qui me met en risque permanent. Mais là, je suis moi-même. Je ne me cache pas derrière une enseigne, une banderole, une publicité, derrière des milliers de gens qui travaillent avec moi. Donc, pour ma vie, c'est une bascule, encore une fois inimaginable, mais qui est devenue la réalité. J'ai toujours aimé rencontrer des gens, notamment quand j'étais plus jeune, des mentors ou des accompagnateurs, pour leur poser des questions du genre : « Comment as-tu fait tes choix ? » Je m'étais toujours dit : « J'ai embêté les gens, donc

si on vient m'embêter un jour, je répondrai favorablement à mon tour. » Ce qui est très intéressant, c'est que j'ai été amené à rencontrer beaucoup de jeunes, à la Banque Mondiale par exemple, dans les banques dans lesquelles j'ai travaillé, en faisant de l'enseignement, des conférences... et beaucoup de gens anonymes m'interpellent, ce qui est compliqué, car je ne sais pas dire non. Je leur conseille : « Laissez un peu de place au hasard. Ne raisonnez pas en termes de carrière. S'il y a une certitude, c'est que le monde est incertain. Si vous planifiez, vous allez vous prendre un pain et ce sera très désagréable, alors que si vous partez avec l'idée que l'improbable peut arriver, vous allez lui faire de la place. Arrêtez-vous régulièrement, regardez où vous êtes, ce que vous faites. Ne vous réveillez pas à 45, 50, 55 ans en disant : "J'ai toujours voulu faire cela, mais je ne l'ai pas fait parce que c'était mieux de faire autre chose. Mes collègues de promotion ont tous fait cette autre chose et je me comparais implicitement à eux en considérant les points où ils faisaient mieux, moins bien, etc." » Cette capacité de prendre de la distance est très importante. Elle n'est pas facile à exercer, elle est même parfois anxiogène, mais en même temps elle rétablit une forme d'unité. Je ne veux pas dire que je suis passé de l'ombre à lumière, ce serait absurde. J'étais très heureux dans ce que je faisais auparavant, mais j'ai le sentiment que tout ce que j'ai fait avant me préparait à ce que je suis en train de faire et peut-être de réussir – ou pas. J'ai parfaitement conscience que si tout s'effondre dans deux ans, je reviendrai la queue entre les jambes en disant : « Je me suis planté » et que je repartirai comme avant ! Mais au moins, j'aurai essayé.

*Quelle est ta contribution au monde, ta mission, ta vocation ?*

Ma mission ne se traduit pas seulement par la parole ou par l'écrit, mais par ce que j'essaie de faire professionnellement. La finance, l'argent ne sont pas quelque chose qu'il faut aimer ou détester, car on sait historiquement que « l'argent est un bon serviteur et un mauvais maître » et, autre dicton de la sagesse populaire, qu'« il vaut mieux que la main contrôle l'outil, plutôt que la main soit contrôlée par l'outil ». Chaque fois que l'argent a pris le contrôle de la main, ça s'est mal terminé ; en revanche quand la main prend le contrôle de l'argent, on fait de grandes choses. Donc, à un moment où le monde est un peu hésitant sur la marche à suivre après la crise, où il y a un certain nombre de modèles et de visions concurrentes dans le monde, ma contribution est d'expliquer qu'il y a une voie possible pour mettre

ce monde de la finance au service d'un nouveau modèle économique et financier. Parfois ce système nous écrase, nous dépasse au point que l'on se dit : « Je ne peux rien y faire, c'est trop gros pour moi. » J'ai probablement plus de capacités que beaucoup, mais moins que d'autres, je ne suis pas multimilliardaire, je ne gère pas des milliers de milliards de dollars ; mais j'ai une capacité d'influence, de compréhension.

Nous pouvons tous appuyer sur ce système pour entrer dans un nouveau modèle économique et financier, qui soit le modèle d'une finance responsable au service d'un développement durable et d'une technologie qui bénéficie à tous. Voilà ce que nous sommes en train de chercher confusément, sans nous laisser écraser par des forces qui nous dépassent. Ma contribution, c'est de dire : « C'est possible », et d'indiquer comment il faut le faire, par la démonstration de la création de mon entreprise. Aux États-Unis on dit : « *To walk the talk* » (de la parole aux actes) et pas seulement « *Talk the talk* » (s'en tenir aux vœux pieux). Écrire est assez simple, mais ensuite il s'agit de faire, ce qui est beaucoup plus compliqué. Mais en même temps cela donne une liberté extraordinaire. Je réponds aux gens qui s'étonnent : « Tu écris ça ? – Non seulement je l'écris, mais regardez, j'essaie de le faire. » Je vois ainsi l'énorme différence qu'il y a entre ce que les gens disent sur les estrades et ce qui se passe dans leur société. Voilà ma contribution et cela m'amuse, car fondamentalement la finance n'était pas mon truc. Finalement, à l'usage, ça l'est devenu. Mais je regarde la finance pour les hommes. Encore une fois, ce ne sont pas les chiffres qui me font rêver, même si je les comprends, si je sais comment on fait et si j'ai acquis cette capacité qui n'est pas innée. Ce qui m'anime, c'est une finance au service de l'économie et une économie au service de l'homme – pas le contraire.

*« La finance nous oblige » écrit le président de la République Emmanuel Macron en préface de ton beau livre Money Honnie. Est-ce également un risque de chance de réinventer la finance au service du bien commun, Bertrand ?*

Ce n'est pas forcément la réinventer, c'est ce qu'elle aurait toujours dû être. Michel Camdessus, ancien directeur général du FMI et mon maître spirituel, m'avait transmis cette parole de sainte Thérèse d'Avila, reprise par le pape François : « L'argent est un excrément du diable, mais un merveilleux engrais. » J'adore cette image, car de fait l'argent est à la fois, comme les outils, le pire et la meilleure des choses. Je n'aime pas la

position qui stigmatise la finance comme l'ennemi, car nous ne sommes pas dans un monde en opposition permanente. Il faut simplement reprendre le contrôle de cet outil. La finance, c'est ce qui nous permet de nous projeter dans l'avenir. Si l'on vivait toujours dans l'instant présent, il n'y aurait pas d'investissement ni de prise de risque. Au cœur de la finance, il y a la prise de risque. Depuis toujours ! Le gars qui finançait les expéditions à l'autre bout du monde n'était pas sûr que son bateau revienne. Il n'y a qu'à relire Shakespeare et quelques autres. C'est important de le rappeler, car la finance nous permet de lier des relations. Le troc, la gratuité, c'est fondamental, mais ce n'est pas suffisant. Il faut les deux. La finance est un liant dans le temps et dans l'espace auquel on n'a pas vraiment trouvé de substitut.

Mais le risque est aujourd'hui celui d'un système économique et financier hors sol. On pourrait l'appeler « *Excel spreadsheet* »<sup>16</sup>. Ça marche sur le papier, mais ensuite... Ainsi, on avait fait l'hypothèse, depuis vingt ou trente ans, que la mondialisation allait se poursuivre bon an mal an de manière régulière. Par exemple, que la Grande-Bretagne était irrémédiablement ancrée dans l'Union européenne et donc qu'avoir des usines de part et d'autre de la Manche et faire passer des pièces détachées dans les deux sens fonctionnerait toujours. Mince, il y a un Brexit ! Un grand fabricant de téléphones aux États-Unis s'était dit que fabriquer en Chine et exporter aux États-Unis était un bon système et que, la Chine ayant rejoint l'OMC, il n'y avait plus de problèmes. Eh bien si ! Donc il faut réancrer ce monde financier, ce monde capitaliste, dans les territoires et au service des hommes. La vision de l'économie que j'ai reçue quand j'étais étudiant, dans laquelle nous baignions tous, c'était globalement l'approche posée par Milton Friedman, le grand économiste de l'école de Chicago, selon lequel : « L'objet de l'entreprise est de faire du profit pour les actionnaires, le reste étant du socialisme pur. » Donc, en gros, ne faites pas autre chose que du profit. C'est extrêmement fort comme proposition et ça marche, mais il est important de contrer cette vision des choses en montrant qu'elle n'est pas suffisante. C'est même une approche du profit extrêmement réductrice, car elle n'est que financière. Elle introduit toute une série de biais cognitifs, dont une préférence pour le court terme. Or c'est dans cet univers que l'on a baigné.

---

16. Tableur Excel.

J'ai appris des modèles financiers fondés sur ces choses-là et tous les calculs sont fondés là-dessus. Au cœur de nos réactions, nous sommes dans l'utilitarisme économique. Je vaudrais ce que valent mes cash-flows, comme individu, comme entreprise, comme groupe, comme pays. C'est un modèle extrêmement puissant et il ne faut pas jeter le bébé avec l'eau du bain, car il a engendré un formidable développement économique durant ces trente dernières années. La pauvreté dans le monde a beaucoup baissé, notamment du fait de la Chine, mais on voit bien que ce n'est pas suffisant. Il manque quelque chose. Car sur quoi débouche-t-on ? Nous sommes en face d'une force qui ne sait pas où elle va. Il faut réinterroger cette vision des choses. J'emprunte en partie à Colin Mayer, professeur à Oxford, cette pensée : « L'objet n'est pas le profit, l'objet de l'économie est de trouver des solutions profitables aux problèmes du monde, de la planète et de ses habitants. » Il ne faut pas rejeter le profit comme en ont parfois la tentation certains univers religieux, sur le thème : « Le profit, ce n'est pas bien. » Si, le profit, c'est bien, mais comme un moyen, pas comme une fin en soi. Il faut trouver des solutions profitables, car elles permettront de dégager la capacité à avancer : si ce n'est pas profitable, à un moment donné ça s'arrête. Il faut trouver une finance durable, comme il y a un développement durable. Il y a des équilibres à retrouver.

La question à laquelle nous sommes confrontés aujourd'hui est que l'on n'arrive pas à retrouver ces marques. Petit à petit cette vision étroite, qui date des années 70, s'est développée dans tous les aspects de la vie économique – qu'il s'agisse des normes comptables, des modes de rémunération ou des modes de *reporting*. Tout est lié au profit. Aujourd'hui, un aspect intéressant est le prix du carbone : comment intègre-t-on le prix du carbone au modèle ? Mais il n'y a pas que le prix du carbone. Il y a le prix d'utilisation de la nature, de la qualité de la vie en société, des institutions qui fonctionnent. De quelle manière va-t-on intégrer cela, pour reconnaître que ce n'est pas seulement une dimension financière ? Je ne dis pas que c'est facile, mais c'est pour moi l'enjeu de demain. Comment allons-nous avoir une vision beaucoup plus holistique de nos fonctionnements ? Le président de la République reprend cette question dans l'introduction de mon livre. Comment va-t-on passer du monde du rendement du XIX<sup>e</sup> siècle au monde de la durabilité du XXI<sup>e</sup> ? Au XIX<sup>e</sup> siècle, vous creusiez mine après mine à chaque épuisement des gisements, d'Afrique en Océanie, dans un monde sans limites où creuser, polluer, épuiser les sols n'était pas grave. Au XX<sup>e</sup> siècle on a même



sophistiqué le modèle, en systématisant l'analyse rendement/risque, ce qui a abouti au modèle de Private Equity, de Venture capital, soit toute la base des modèles d'évaluation des actifs financiers dans l'acronyme MEDAF que j'avais appris à HEC. Tout cela fonctionne bien : risque/rendement. Mais au XXI<sup>e</sup> siècle il faut ajouter une troisième dimension – d'impact, de durabilité, de soutenabilité, d'empreinte sur le monde et ses habitants. Donc, réenraciner. Passer du modèle à deux dimensions d'un tableur Excel à un modèle à trois dimensions, où l'on se rend compte que le capitalisme ne peut pas être hors-sol, mais qu'il fonctionne dans un humus, dans un terreau de solidarités familiales, territoriales, professionnelles, etc. Là est vraiment le changement.

On revient ici à ta question initiale qui était ma contribution. Je peux dire cela, je peux essayer de le faire, mais dans un monde régi par l'utilitarisme, on ne reconnaît pas la valeur du carbone, de la nature, de la gratuité, des solidarités, etc. Aujourd'hui, on peut observer ce phénomène dans tous les pays du monde, il n'est pas propre à la France. La Grande-Bretagne l'a découvert avec le Brexit. D'une certaine manière, Londres s'est émancipé du reste de la Grande-Bretagne comme Paris s'est émancipé du reste de la France. On peut se poser la question : est-ce que d'un point de vue économique Paris a besoin du reste de la France ? Je pose la question brutalement, mais la réponse aussi est brutale : d'un point de vue strictement économique, ce n'est pas sûr. Mais si l'on veut un monde où l'on vive en société avec d'autres êtres humains, comment va-t-on recréer de la solidarité naturelle entre les territoires ?

De même pour les familles au sens large. Il y a cent ou cent cinquante ans, la personne handicapée faisait partie de la famille. Aujourd'hui, il y a un nombre croissant de cas où cette personne handicapée, on la sort du groupe, dans un contexte où la famille est seulement vue au sens « nucléaire ». Le petit cousin handicapé est très loin. Il n'est pas facile de traiter ces questions, et là-dessus je ne suis pas plus saint ou démon que les autres. Mais on voit bien que notre système s'est traduit par l'appauvrissement de l'humus, un assèchement des racines. C'est avec cet humus qu'il est urgent de renouer. Voilà ma vision du monde. On peut avoir une autre vision, extrêmement cynique, en considérant qu'après tout la situation actuelle n'est pas grave : pourquoi ne pas avoir un capitalisme hors sol, après tout ? Beaucoup de livres de science-fiction expliquent cela très bien : cela donne une petite minorité

tout en haut, selon les livres d'analyse de Yuval Noah Harari, *Sapiens*<sup>17</sup> et *Homo Deus*<sup>18</sup>. Une élite qui vit derrière son mur, tandis que de l'autre côté se trouvent les Homo Sapiens moins. Harari est un peu brutal de nous comparer aux animaux, mais de toute façon je ne veux pas de ce monde-là. Alors, comment préserver un monde qui soit humain et où chacun ait sa place et sa dignité? On ne peut pas y arriver contre la finance, ce n'est pas vrai.

*Qui es-tu comme magicien et que fais-tu en tant que magicien dans ce monde?*

Je ne suis pas très à l'aise avec le mot de magie ou de magicien. J'avais un prof en prépa que j'aimais beaucoup, qui m'avait dit : « Je suis nul, mais j'ai un avantage sur beaucoup, je suis nul en tout. » J'ai toujours médité cette phrase. Je ne suis pas nul, mais compte tenu de mon parcours professionnel, de ma curiosité naturelle, des gens que j'ai été amené à rencontrer, de l'exposition internationale très forte qui est la mienne – beaucoup plus que celle des gens que je vois quand je suis à Paris ou même aux États-Unis –, j'ai le sentiment d'être nul en tout. La vie m'a donné la chance de pouvoir être confronté à toute une série de choses qui « font » cette planète. J'ai eu la chance de rencontrer, y compris à la Banque Mondiale, des chefs d'État, de grands milliardaires, des dirigeants, des prix Nobel, etc., d'avoir été dans de grandes entreprises, d'avoir créé la mienne, d'avoir été au cabinet du président de la République. Je n'ai pas été membre d'une profession libérale, mais j'ai touché à des tas de choses. J'ai voyagé sur tous les continents, dans plus de cent pays. Les jours où je ne suis pas content de moi, je me dis : « Je suis un touche-à-tout qui n'a rien fait », et les jours où je suis content de moi : « Je suis un nul en tout qui peut faire. » Ma volonté est d'essayer de donner du sens à tout cela et de relier l'ensemble.

L'une des personnes qui m'a aidé à créer Blue Orange m'a dit : « Ton talent, c'est que tu parles plusieurs langages. Tu peux parler très facilement à un chef d'État, un patron de grand groupe et passer deux heures avec une femme assise par terre dans un village en Inde, simplement, et sans que ce soit une posture. » De fait, j'ai autant d'enthousiasme et de jouissance à parler à l'un et à l'autre. C'est ce talent que je dois cultiver. Jeune, j'ai fait un camp en montagne, avec un moine. Arrivés au sommet, au-dessus de Briançon, il y avait une vue absolument magnifique, vraiment une des

17. HARARI, Yuval Noah, *Sapiens. Une brève histoire de l'humanité*, Albin Michel, 2015.

18. HARARI, Yuval Noah, *Homo Deus. Une brève histoire du futur*, Albin Michel, 2017.

plus belles vues de montagne qu'on puisse imaginer, je la revois en t'en parlant. Spontanément j'ai dit : « Que c'est beau ! » Le moine me répondit : « Bertrand, chaque visage humain est plus beau que ça. » J'avais 14 ou 15 ans et j'ai pensé : « Oh là, qu'est-ce qu'il me dit ? », mais je me suis toujours souvenu de cette parole. J'ai toujours trouvé que la nature offre des ressources incroyables, mais que dans tous les êtres humains, et la vie m'a donné la chance d'en rencontrer de très différents, il y a quelque chose d'inouï. Une histoire sacrée, quelque chose de particulier. Il y a des saints, des démons, etc. Donc, ma contribution, c'est de faire en sorte que nous ne devenions pas 7 milliards de silos, mais que nous puissions continuer à « faire terre », ou à faire humain, si tu préfères. Il est vrai que j'arrive à parler beaucoup de langues humaines, l'important est de les faire communiquer entre elles.

*Avec ce que tu viens de me dire, j'imagine que tu partages la vision de Jean Vanier : « Toute personne est une histoire sacrée » ?*

Oui, bien sûr. Pour moi c'est essentiel. C'est pour cela que j'adore rencontrer des gens et qu'ils me racontent leurs histoires. Chacun se raconte, refait sa propre histoire et heureusement, car sinon nous n'arriverions pas à vivre. C'est fascinant. Chaque vie est un roman dont on est le héros. Quand on est honnête, on voit bien ses propres difficultés à se construire, donc on se dit : « La personne qui est en face de moi est, elle aussi, en train de se construire ; je ne peux pas l'imaginer, mais nous le faisons ensemble. » Je reviens sur l'histoire des chiffres et des hommes. Les chiffres, c'est assez rassurant ; l'homme, c'est assez inquiétant. C'est pour cela que je n'aime pas dire non quand les gens me demandent : « Est-ce que je peux vous voir ? » J'ai encore eu le cas hier à Paris. Une jeune femme que j'avais croisée à la Banque Mondiale, très brillante, sortie des meilleures écoles françaises, de la meilleure université américaine, pedigree, etc., avec un bon début de carrière, m'appelle après trois ans et je l'ai rencontrée, car c'était passionnant. Je ne sais pas résister à ces sollicitations. Mes assistants s'arrachent les cheveux, car il faut caser ces entretiens dans l'agenda. C'est aussi pour cela que j'étais ravi de te voir. Je ne sais pas dire non, car je suis sûr qu'il y aura quelque chose. Quelquefois c'est tout petit, et quelquefois c'est gigantesque. On ne sait pas à quoi s'attendre, mais je sais très bien que professionnellement un certain nombre de mes choix ont été le fruit de rencontres improbables.

*Bertrand, qu'est-ce que tu aimerais mettre à la place du difficile de notre monde? Et face au difficile, n'est-ce pas souvent en s'ouvrant à tout autre chose que les solutions naissent?*

Je trouve que le difficile, c'est bien! Je n'ai pas forcément envie de remplacer le difficile. Ce n'est pas par masochisme : comme tout le monde, je préfère plus que moins, plus confortable que moins confortable. Mais c'est parmi les obstacles que l'on arrive à imaginer les solutions et que l'on fait les choses d'une meilleure façon. Je reviens au capitalisme : c'est bien de trouver des solutions profitables en termes financiers et humains à la fois. Notre entretien est très proustien et il me rappelle mes cours de philo. Un des premiers textes que j'avais eu à commenter était du philosophe Alain, qui disait, je cite de mémoire : « Je plains les rois s'ils n'ont qu'à désirer, et les dieux, s'il y en a quelque part, doivent être un peu neurasthéniques. » En gros, on s'emmerde.

C'est une phrase que j'ai utilisée comme manager quand j'étais à la direction financière à la Société Générale et au Crédit Agricole, où c'était la tempête tous les jours. C'est là d'ailleurs que j'ai appris que l'on me regardait. On ne pense pas que les gens vous regardent, or c'est le cas lorsque vous arrivez à une position de responsabilité. Quand je prenais l'ascenseur, les gens associaient l'expression de ma tête à l'état des marchés financiers, et non au fait que je pouvais être soucieux parce que j'avais un problème avec mes enfants, mes impôts ou plein de trucs qui n'ont tout simplement rien à voir avec le boulot. J'ai compris que les gens me regardaient et que si je faisais une sale tête ils se disaient : « Oh là là, ça va mal aller pour la Société Générale ou pour le Crédit Agricole ! » Quand les tensions étaient fortes, je disais à mes équipes : « Rappelez-vous toujours que les ennuis chassent l'ennui. » Il est vrai que lorsqu'on est dans les ennuis on n'aime pas ça, et je n'aime pas ça, car il m'arrive alors de ne pas dormir, ce qui est encore pire avec les décalages horaires où l'on se lève à deux heures du matin et où tout s'agite, mais en même temps si cela n'existait pas, ce serait l'ennui. Voilà. J'ai donc appris à sourire, et l'autre phrase passe-partout que j'utilisais dans ces moments-là, c'était : « Sourire est la meilleure façon de montrer les dents. » (Rire)

*Qu'est-ce que tu reconnais en toi-même, par toi-même qui te donne le goût de vivre, et qu'est-ce que tu souhaiterais voir continuer ?*

La surprise permanente. Tu vois, notre rencontre est improbable et j'en suis très content. Je repartirai heureux de cet échange, même s'il a un petit côté narcissique. Rencontrer des gens, avec leurs parcours, les écouter, espérer qu'ils vont m'écouter. Nous vivons dans une époque particulière, peut-être pas pour toutes les générations, mais je pense que c'est plus ou moins vrai pour chacune. On voit bien confusément qu'il y a dans le monde un certain nombre de changements lourds. Est-ce comparable à la bascule copernicienne au moment de la Renaissance, où les repères ont été bouleversés ? La conjonction de l'émergence ou de la réémergence de modèles concurrents du modèle occidental, la diffusion technologique, l'accélération du temps, l'explosion de la planète, les dangers climatiques nous démontrent que l'on est en recherche de quelque chose. Être au carrefour de tout cela et pouvoir y jouer un rôle, parfois modeste, parfois plus important, être en création de ce qui arrive : « Peut-être que je me trompe, peut-être que je ne me trompe pas, mais en tout cas je suis dedans », est un truc de dingue.

*As-tu un défaut dont tu souffres ?*

Je ne sais pas dire non. C'est un vrai défaut.

*Quelle est l'intention positive qui se cache derrière ?*

Aller au-devant. Même si ce n'est pas si simple, car face aux difficultés on arrive à s'opposer et à dire non, je dois donc parfois accepter le conflit, or j'ai un peu plus de mal que la moyenne des gens à accepter le conflit. J'ai un *a priori* positif chaque fois que je vois quelqu'un. Je me dis : « Il ne faut pas que je rate ce qu'il y a de formidable dans la personne en face. » Parfois je me suis fait avoir, j'ai été naïf. Notamment dans les deux incidents professionnels que j'ai connus, j'ai probablement été trop enthousiaste – pas crédule, non, mais j'ai surestimé le côté positif de certains de mes interlocuteurs, pour dire les choses pudiquement.

*Bienvenue au club des angéliques.*

Voilà.

*Est-ce que tu as des mentors et quels messages te portent-ils ?*

Oui, j'ai eu la chance de rencontrer toute une série de personnes, dont certaines nous ont déjà quittés et d'autres sont encore là, avec qui j'ai toujours eu un dialogue très important. Il y a vraiment très peu de cas où je suis allé voir quelqu'un sans aller le revoir ensuite, sauf si c'était une catastrophe. Quand les gens ont considéré qu'il était important de me donner du temps, j'ai toujours aimé retourner les voir. Par exemple, j'essaie de prendre un moment, presque à chaque fois que je viens à Paris, pour aller voir Michel Camdessus, avec qui j'ai travaillé de multiples manières pendant les vingt dernières années. J'ai dédié mon livre à Michel Camdessus et à Jean Boissonnat, grand journaliste et président des Semaines sociales, avec qui j'ai beaucoup échangé et travaillé très régulièrement également. Il y a trois ans, je voulais lui donner mon livre de la main à la main et il est décédé alors que j'étais dans l'avion. Je me suis dit : « C'est vraiment trop con. » C'est pour ça que je veux garder le fil avec tous ces gens-là, et d'autres comme Michel Albert<sup>19</sup>, ancien président des AGF.

J'ai aussi une coach qui m'accompagne. Cela a été compliqué à admettre, car pour moi tous ces trucs de coaching, c'était n'importe quoi. Quand j'ai eu mon premier accident, quand j'ai quitté le Crédit Agricole un peu hésitant, cette femme que j'avais rencontrée dans un atelier m'a gentiment envoyé un message : « Je pense que vous traversez un moment difficile, voyons-nous, je peux probablement vous aider. » Quand vous êtes effectivement dans un moment difficile et que quelqu'un vous propose de vous aider, vous vous dites : « Après tout, allons-y. Soit il ne se passe rien et ce n'est pas grave, soit ce peut être la bonne surprise. » J'ai eu une première conversation avec elle ; mes défenses étaient hautes comme dans *Game of Thrones*, avec un mur du Nord qui montait à 700 m. Mais le mur s'est petit à petit effondré et j'ai passé le cap de cet engagement en vérité. Donc, je peux te citer à la fois quelqu'un qui est davantage un coach, et des mentors. Quand je vois des jeunes, je leur dis à tous la même chose : « Je vous vois, mais ce que je vous demande, c'est de me tenir au courant de ce que vous devenez, tous les trois ans, tous les six mois, peu importe ; mais je fais cet effort, donc je ne veux pas que vous m'oubliez non plus. Ça m'intéresse de savoir ce que vous avez fait. Peut-être que j'ai dit des bêtises, ou peut-être pas. »

---

19. Secrétaire perpétuel de l'académie des sciences morales et politiques, décédé également en 2015.

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

Je ne l'ai jamais vue comme ça. Ta formule m'évoque une conversation avec un ami très cher. Te souviens-tu de la chanson *Juste quelqu'un de bien* de Enzo Enzo au début des années 2000 ? Bien sûr, compte tenu de ma formation, de ma carrière, j'ai une vraie ambition et je ne peux pas ignorer d'où je viens, mais j'aimerais juste qu'on se dise : « C'était quelqu'un de bien, de pas trop mal. » (Rire) C'est vachement bien de pouvoir dire cela de quelqu'un.

*Faut-il tout oser demander dans la vie ?*

Oui.

*Pourquoi as-tu accepté ma demande d'interview ?*

Parce que je ne sais pas dire non.

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

C'est d'accepter le risque. Accepter l'improbable. La surprise. Même si ce n'est pas facile. Souvent, assis dans son canapé, on se dit : « Pourquoi est-ce que je vais aller faire ça, pourquoi vais-je tourner à droite plutôt qu'à gauche ? » Je raconte à tous les jeunes que je rencontre une anecdote que je conclus ainsi : « Je ne sais pas si je serai votre Michel Camdessus, mais peut-être qu'il sortira de cette rencontre des choses auxquelles nous ne nous attendions pas. » Voilà l'histoire. J'étais jeune banquier à Londres et un de nos amis communs me dit : « Michel Camdessus quitte le Fonds Monétaire International dont il était Directeur général depuis treize ans, il revient en France et voudrait rencontrer de jeunes chrétiens engagés. Je lui ai parlé de toi et il serait ravi de déjeuner avec nous deux. » J'étais curieux. C'est comme si demain on te disait : « Christine Lagarde vient à Paris et voudrait déjeuner avec toi. » C'est intéressant. Je caricature à peine, c'était presque mon raisonnement. Jeune banquier d'affaires, j'avais pas mal de boulot et un gros dossier arrive au moment où je devais venir à Paris pour ce déjeuner. J'hésite, je ne connais pas Michel Camdessus, j'éprouve de la curiosité, mais mon job est plus important. J'ai failli ne pas y aller. Finalement j'y vais, on déjeune, contact très sympa, puis plus rien pendant un an. Un an après, Michel Camdessus me propose qu'on se

revoie. Et là il me dit : « J'ai deux choses pour vous. Les Nations unies et un certain nombre d'organisations internationales m'ont confié une réflexion sur le financement de l'accès à l'eau. J'aimerais que l'on travaille ensemble. Par ailleurs, j'ai accepté la présidence des Semaines Sociales de France. J'aimerais que tu sois trésorier. » C'est très difficile de dire non à quelqu'un comme ça. Or en fait, tout ce qui est venu ensuite est issu de ce déjeuner que j'ai failli annuler. Je dis aux jeunes : « Ayez ce sens de l'improbable, de la curiosité, du truc auquel vous n'avez pas pensé, et les choses arriveront – ou pas. Mais si vous avancez dans votre carrière avec des œillères, avec pour seule idée : “je veux aller là”, ça ne marche pas. » Quand tu fais de la montagne, tu sais très bien que pour aller au sommet ce n'est pas toujours tout droit. Quand tu fais du bateau, tu sais qu'il faut tirer des bords, parfois changer de couloir, accepter de faire une longue traversée, faire le tour d'un obstacle, etc. Il ne faut pas perdre son compas ni son rêve.

*Le mien aura été de partager ce moment avec toi aujourd'hui... Merci du fond du cœur. As-tu une dernière question ?*

Ce n'est pas une question. C'est « merci ». J'ai eu raison de ne pas dire non.