

A close-up portrait of Bernard Esambert, an elderly man with grey hair, wearing a dark suit jacket over a dark shirt. He is resting his chin on his hand, which is holding a pair of glasses. He is wearing a watch on his left wrist and a ring on his finger. The background is a light, neutral color.

BERNARD

ESAMBERT

Une vie d'influence

**DANS LES COULISSES
DE LA V^e RÉPUBLIQUE**

Flammarion

BERNARD ESAMBERT

Une vie d'influence

Airbus. Ariane. Le développement de l'électronucléaire en France, le concept de guerre économique... Il en fut le pivot sous Georges Pompidou. Ajoutez, entre autres premiers rôles, président de l'École Polytechnique, de la Banque Edmond de Rothschild, de l'Institut Pasteur et de nombreuses fondations médicales, vice-président des groupes Bolloré et Lagardère... et vous avez une partie de l'impressionnante carte de visite de Bernard Esambert.

Ce grand commis de l'État aurait pu se retirer de la vie publique sur la pointe des pieds, sans brusquer sa nature excessivement discrète. Et faire silence sur tout ce qu'il a entendu, entrepris, conseillé, anticipé... de De Gaulle à Hollande, pendant un demi-siècle au cœur des secrets de la nation. Mais cela aurait relevé pour lui de la défaillance civique.

Bernard Esambert a donc choisi de témoigner de son expérience au sein du monde clos des puissants. Situations informelles, rouages des institutions et mœurs des responsables de la politique, de la finance ou de l'entreprise, portraits impertinents de nombreux patrons du CAC40 que Bernard Esambert connaît comme peu, ce livre foisonnant mêle le récit de l'itinéraire hors normes d'un boursier de la République promis à la déportation, et sa vision de ce qu'on appelle aujourd'hui le déclin de la France. L'homme d'influence, réputé pour avoir vu juste bien avant l'heure, n'hésite pas à pronostiquer une issue encore inconcevable. Que la réalité dépassera peut-être.

Voilà matière, en tout cas, à sourire, à méditer et à inspirer une suite utile.

Flammarion

Une vie d'influence

Dans les coulisses de la V^e République

DU MÊME AUTEUR

Le Troisième Conflit mondial, Plon, 1977.

La Guerre économique mondiale, Olivier Orban, 1991.

Pompidou capitaine d'industries, Odile Jacob, 1994.

Bernard Esambert

Une vie d'influence

Dans les coulisses de la V^e République

Flammarion

Au bonheur d'être né en France.

PROLOGUE

On m'appelle par mes initiales – BE – pour m'avoir vu si souvent parapher courriers ou notes durant plus d'un demi-siècle d'activité professionnelle.

L'abréviation me convient ; elle traduit mon peu de goût pour l'exposition tout en marquant une distinction cordiale. Elle réduit aussi à sa plus muette expression l'histoire d'un nom – Ejzenberg – avec lequel je suis né, et de mon appellation francisée – Esambert – que je porte depuis 1939 pour les raisons que l'on peut deviner.

Ma nature effacée, tempérée, complexée même, ne m'a pas empêché de tenter de faire de l'innovation et de l'audace une norme partout où j'ai été engagé. J'étais jeune, tout juste sorti des Grandes Écoles, et novice en politique lorsque j'entrai au ministère de l'Industrie puis très vite à Matignon, aux cabinets de Georges Pompidou, ensuite de Maurice Couve de Murville. Enfin de Georges Pompidou à nouveau, hôte cette fois de l'Élysée. Auprès de lui, je devins, au cœur d'une république des ingénieurs, l'un des pilotes, le plus central, de l'électronucléaire, d'Airbus, d'Ariane et du développement des télécoms, du CFM56, réacteur qui équipe la moitié des avions dans le monde, et de quelques autres aventures au destin moins glorieux.

C'est la IV^e République avec ses faiblesses, ses insuffisances mais aussi le soubassement économique, scientifique, technique

Une vie d'influence

dont elle a doté la France, mais surtout la V^e, qui me mettront sur la rampe de lancement d'une carrière où je me vis souvent propulsé vers les sommets de ce que j'allais entreprendre.

Ma lettre de motivation, si j'avais eu à l'écrire, aurait été la même pour chaque poste obtenu : une créance à vie auprès de la République française qui a choyé le poulbot des quartiers populaires de Paris que j'étais en lui offrant l'enseignement de ses instituteurs et de ses professeurs et par là même, toutes les chances de réussir. J'aurais ajouté en *nota bene* une grande reconnaissance à l'égard de « ce » qui a fait que j'ai pu les saisir en dépit de mes gaucheries.

Pour me chamber, on me disait « président de tout ce qui est présidentiable ». Il est vrai que les faits objectifs ne parlent pas toujours en faveur de la modestie que j'apprécie généralement :

Polytechnicien, je présiderais l'École polytechnique. Ingénieur du corps des Mines, j'animerais un temps X Mines. Banquier improvisé, j'atteindrais la tête du Crédit Lyonnais. Puis je fus, durant dix-sept années, PDG de la Compagnie financière Edmond de Rothschild.

J'occupais ensuite la présidence du Conseil de surveillance de la banque Arjil, le bras financier de Jean-Luc Lagardère. Je serais d'ailleurs vice-président des groupes Bolloré et Lagardère, avec dans ma ligne de visée : Matra Hachette, Filipacchi Médias, BioMérieux-Pierre Fabre...

Devenu un inévitable dans le paysage économique où l'on catalogue hâtivement, je vice-présidais l'Institut de l'Entreprise, présiderai le Centre français du Commerce Extérieur, la Commission du développement durable... Après avoir fini de redresser telle banque, j'administrerais et restructurais tel ou tel grand groupe : Roussel-Uclaf, Total, Saint-Gobain... et bien d'autres. On me qualifiera de *banque d'affaires* à moi tout seul...

Car aucune mission ne me ferait reculer. Ah, servir avec embrassement ! J'acceptais tout et son contraire pourvu que le sens et

Prologue

l'éthique, mon cheval de bataille de toujours, y soient. J'ai dit oui à Édith Cresson pour des groupes d'études sur l'Europe ; oui à Alain Juppé pour une réflexion sur la productivité, oui à Alain Madelin – pas ma tasse de thé – pour doper la filière électronique et informatique... J'ai aussi dit oui pour sauver le groupe Hersant après la mort de son patron alors que j'étais un pilier du groupe concurrent. J'ai dit oui pour éteindre tous les incendies sur les dossiers chauds qu'on souhaitait me confier. Alors, on a eu recours à moi comme par réflexe pour sortir d'une situation bloquée quand un problème crucial était en jeu. Et, dette oblige, je n'ai jamais su dire non.

Comme le disait Marilyn Monroe : « Je pose cette question en tant que membre estimé des Personnalités *borderline* Anonymes. » Je porte moi aussi mon lot d'interrogations et de doutes. Sûr mais jamais certain de rien, je me suis laissé guider par ce sens de l'orientation qui me permet d'aiguiller dans la direction qui convient. Je n'avais pas de recette magique sinon la curiosité du neuf, une expérience renforcée par mes échecs et l'ambition de servir. Servir mon pays, je l'ai dit, servir l'humanité sans frontières. À ma grande surprise, mes interventions ont souvent marché.

Pour l'essentiel, pardon, il m'est arrivé de voir juste bien avant l'heure. Il est vrai que j'ai toujours pris du champ pour porter un regard libre sur ce qui m'entourait – au point d'avoir été précurseur en parlant de « La Guerre Économique » dès 1971, vingt ans avant tout le monde. Je fus le premier aussi à saluer la naissance de la mondialisation, bien avant nos prix Nobel d'économie américains¹. Phases dont je vois la fin probable dans un demi-siècle au maximum. C'est une analyse que je soutiens. Je dirai pourquoi.

Mendésiste de la première heure, étiqueté et autoproclamé gaulliste de gauche, ou à tout le moins transversal, j'ai traversé les courants politiques, en bénévole de la République. Aussi puis-je aujourd'hui encore avec la même franchise adresser

1. *Le Troisième Conflit mondial*, publié en 1977.

Une vie d'influence

quelques notes écrites au chef du gouvernement, entretenir les meilleures relations avec ses adversaires et garder la confiance des leaders de tous bords, dont certains se souviennent que j'avais été l'un des rares banquiers à ne pas boycotter François Mitterrand.

J'ai côtoyé ainsi le monde politique français sans souhaiter m'y dissoudre, ces petits et grands hommes pour lesquels j'ai indulgence et parfois admiration, le monde des scientifiques, des artistes, des journalistes, des intellectuels, des savants... alors qu'ils étaient au plus haut dans leur fonction ou bien seulement de prometteurs débutants.

Dans ma caverne d'Ali Baba se trouve un coffre de valeurs suffisamment appréciables pour appartenir aux annales de leur temps. Je l'ouvrirai. Ne serait-ce que pour me remémorer combien j'ai eu de solides béquilles dans mon parcours assez casse-cou.

Mais l'*éminence grise*, expression par laquelle on a voulu me définir, n'a jamais tourné la tête au simple père que j'étais, engagé avec ferveur dans une autre direction de la plus haute importance : celle de la Science.

La vie m'a amené à devoir assumer la réalité douloureuse d'avoir un enfant épileptique. Pour ne pas déléguer totalement l'évolution de sa santé à la Faculté, et en même temps pour élargir le champ de mon épreuve personnelle, je me suis impliqué à fond dans la recherche sur les grandes maladies encore incurables.

Cela coulait-il de source ? Je me suis retrouvé à présider l'Institut Pasteur (après trois mandats successifs, j'en reste président honoraire). J'ai créé la Fondation Française pour la Recherche sur l'Épilepsie car trop peu existait encore dans ce domaine ; puis la Fédération pour la Recherche sur le Cerveau. Pour faire bon poids, j'ai également mis sur pieds l'École des Neurosciences de Paris-Île de France.

Je disais avoir atteint la saturation mais, comme si j'avais du temps à revendre, j'étais et reste présent dans vingt-quatre asso-

Prologue

ciations caritatives auxquelles j'ai abandonné plus de 30 % de mes revenus.

La passion des arts m'a soulagé du surmenage. La musique, particulièrement l'opéra, et la peinture, surtout contemporaine. Dans ce domaine-là non plus, je ne pouvais me contenter d'être un méditatif. Les artistes ont besoin de mécènes, j'en fus un. Je fus donc aussi un hyperactif sur la plage des loisirs.

Je n'irai pas jusqu'à prétendre que tout ceci s'est fait à l'aise. Je n'ai cessé de courir derrière un agenda gonflé à bloc qui me donnait l'illusion de ne rien manquer ou le moins possible tout en espérant un jour bénéficier du don d'ubiquité. J'en étais arrivé à faire acte de présence à deux dîners de travail en ville par soirée. J'y ai gagné un infarctus du myocarde – trophée généreusement attribué à tous ceux qui prennent pour fatalité ce qu'ils n'ont pas su éviter. Et pour prix de consolation, une réputation demeurée – je l'espère – à peu près intacte jusqu'à aujourd'hui, dans un monde qui ne se prive pourtant pas de distribuer les coups.

Je n'en ai tiré aucune gloire puisque je n'ai jamais eu que le comportement attendu – et répandu – d'un homme simplement doté d'une conscience.

Quelle gloire d'ailleurs pour un *phénomène* parvenu à demeurer dans l'ombre, même sous les projecteurs ? Un presque sans nom et presque sans visage connus du grand public en dépit de centaines d'apparitions dans les médias, d'interviews et d'articles publiés dans les plus grands journaux. J'ai récemment calculé que j'avais écrit environ trois cents articles sur le seul thème de la guerre économique et de la mondialisation. Mes analyses et mes conseils se sont davantage fait remarquer que ma personne. Je suis un inconnu renommé. Probablement parce que c'est exactement ce que j'ai voulu.

Je n'ai donc pas aujourd'hui de revanche à prendre sur ce destin discret. Mais à 78 ans, à « l'âge testamentaire », je ne peux plus me contenter d'observer ce passé en me disant seulement : quelle chance d'avoir été le témoin privilégié de tant de mondes qui s'interpénètrent aussi peu !

Une vie d'influence

Certes, bien des pages plus instructives que mon passage sur Terre ne seront jamais écrites. Mais, sursaut de narcissisme peut-être, je me suis laissé convaincre par cet autre moi-même, audacieux sur le tard, de ne pas faire, cette fois, cent pour cent profil bas. Et de céder à la tentation de livrer à un plus large public des réflexions que je confiais jusque-là à l'oreille des puissants.

Je souhaite donc témoigner d'une vie passée dans les miradors des mondes clos de la politique et de l'argent, sous le faisceau des doctrines qui ont balayé le XX^e siècle et au carrefour d'innombrables mouvements et réseaux où je me suis trouvé en position de beaucoup voir, beaucoup entendre, beaucoup conseiller, beaucoup entreprendre, beaucoup anticiper – au risque de me tromper.

Il en a découlé une bonne connaissance des rouages des institutions et des mœurs des caïds de la politique, de la finance ou de l'entreprise que je désire aujourd'hui partager.

Mon intention n'est pas de céder à la trahison des politiques et des technocrates qui réécrivent l'histoire ou plutôt leur histoire. Il ne s'agit pas non plus pour moi de dénoncer des scandales ou de libérer enfin une quelconque « parole » : je n'ai jamais manqué d'exprimer très explicitement ce que je pensais. Il n'est pas davantage question de basculer vers des propos ampoulés sur les hauts faits de l'État et de ses divisionnaires. Je ne servirai pas uniquement le travail des historiens, même si l'idée de leur apporter mon concours n'est pas étrangère à ma démarche car c'est dans les coulisses que bouillonne souvent l'histoire.

Vouloir écrire ses « Mémoires » dévoile un objectif forcément plus intime.

On a qualifié mon introversion « d'atrophie de l'ego ». Le reconnaître dirait tout le contraire... Je vois bien quelle part de fatuité masque l'autodénigrement. Fustiger ses réussites, ou ses talents, c'est s'en attribuer le mérite exclusif, quand il nous revient si peu finalement.

Prologue

Il est clair cependant que le fait même de parler de soi m'embarasse. Je ne suis d'ailleurs pas très « compatissant » dans ce domaine. J'écoute peu les confidences. La comédie humaine poussée au degré où je l'ai vue se jouer, ne m'incite pas à l'imiter. Sachant que j'y tiens, moi aussi, mon rôle de figurant.

Et voilà qu'ici, dans le seul prologue de ce livre, jamais je n'aurai autant dit « je » de toute ma vie ! Là est pour moi le plus gros défi. Mais enfin, j'en ai bravé d'autres... Et je suis prêt aujourd'hui, au nom de ma propre cause, à opérer cette petite métamorphose. Sans craindre les infortunes de la sincérité.

Difficile, toutefois. Comme ce fut le cas pour bien d'autres, le silence m'est tombé dessus quand les portes de Drancy se sont refermées sur ma famille et sur moi, en août 1944. J'ai définitivement mesuré la relativité de toutes choses en découplant mon étoile jaune.

Être un miraculé porte à vivre sans faire trop de bruit ; à sourire de tout, à rire plus rarement ; à ne pas pouvoir faire autrement que de prendre peu de place même si on vous offre un empire... C'est ne pas oublier que le pire est possible, ne pouvoir s'empêcher de douter que le meilleur le soit ; chercher à savoir si les convulsions qui ensanglantent ici ou là notre planète, rançon de notre extrême liberté, ont atteint leur terme. Mais se garder de perdre la foi en un monde plus sensé. Se souvenir aussi combien tout change... Les verrous se tirent.

Il est évident que ma lecture de ce monde se fait sur la toile de fond d'un siècle de guerres, de génocides, de totalitarismes... J'ai été l'enfant de l'ère des ténèbres – le XX^e siècle, siècle de fer, le plus désespérant et le plus inhumain de l'histoire de notre espèce, et du XXI^e qui ne le corrige que bien partiellement.

Une forme d'inquiétude m'a toujours interdit de saisir mes moments de bonheur, de m'abandonner un peu. De profiter pleinement des fruits de mon travail. D'oser m'imprégner d'une dimension spirituelle qui m'importe pourtant.

Une vie d'influence

Mon statut social m'a permis de traverser les situations de crise dans le confort matériel. De mes fenêtres qui donnent sur le Champ de Mars, je pourrais presque toucher la tour Eiffel. Mais je tourne mon regard plus volontiers vers les œuvres d'art qui m'entourent.

J'ai la chance de vivre bourgeoisement dans un pays bourgeois qui s'en repend périodiquement. Cependant, de tous les milieux que j'ai fréquentés, c'est celui de mes origines dont je conserve l'empreinte. Le peuple existe et nos clercs feraient bien de s'en souvenir, qu'ils soient de gauche, de droite ou d'ailleurs. Car c'est lui qui subit les normes des *happy few* et qui périodiquement fait intervenir l'inattendu, vers l'improbable, porteur d'espoir. Cela s'appelle des révolutions.

Un tour de banlieue sera toujours plus engageant que ces visions mortifères d'un libéralisme qui a fait beaucoup plus contre lui-même que tous ses adversaires réunis mais qui a de bonnes chances de s'en sortir si on lui fixe quelques solides règles de conduite. J'en parlerai plus tard.

La moralisation du monde des puissants, plus qu'une exigence ou une défense de principe des valeurs humaines auxquelles je crois, serait la démonstration *in vivo* que l'intégrité est non seulement compatible avec la performance mais qu'elle en est le principal facteur d'efficacité.

Je crois être resté le spectateur lucide de la réussite du jeune boursier de la République qui continue de me conduire par la main. Même si je sais à qui je dois mon parcours, je ne saurai pas répondre à la question « pourquoi ? » Au fond, c'est une question à laquelle le lecteur de ce livre trouvera peut-être la réponse que je n'ai pas. Si nécessaire...

J'aimerais en tout cas que ces pages servent aux jeunes qui partent comme moi en claudiquant dans la vie, qu'ils y voient quelles opportunités réelles sont déjà à leur portée. Ils n'y trouveront pas forcément un tournevis pour changer tout ça mais peut-être matière à sourire, à méditer et à inspirer une suite utile.

Prologue

« Faites de grandes choses », nous disaient nos maîtres, il y a bien longtemps.

Il faudra plus que jamais combattre l'ignorance, « mère de tous les maux » comme l'écrivait Rabelais, déjà.

Rude tâche pour laquelle la toute-puissance de l'État, maladroite despote, appuyé sur une armée de technocrates ambitieux ou asservis, ne sera pas forcément un phare ; pas plus que les druides et druidesses invités sur nos plateaux de télévision. À chacun d'apporter sa petite touche au destin qui n'habille pas sur mesure pour découvrir un chemin un peu plus exaltant. En sachant que ce n'est pas par l'économique seul que l'on sortira du trou.

Pour ma part, j'aurai fait de mon mieux, à savoir trop peu. Une vie bien remplie, c'est tellement insignifiant au regard de ses carences. Et le temps imparti pour les corriger est bien trop court. Alors que mon existence s'achemine vers son terme, je ne serai pas parvenu à me résoudre tout à fait à l'arrêt de la grande aventure de l'esprit. Il y a en moi probablement plus d'enthousiasme encore et bien plus d'aptitude aussi à l'émerveillement que du temps de ma jeunesse. Je partirai frustré, c'est certain, sans avoir pu fondre en une unité tous les hommes que j'ai été et tant me taraude la curiosité de savoir ce que deviendra notre monde.

J'en viens à souhaiter devenir une sorte de « Hollandais volant » condamné à parcourir les mers pour l'éternité et à accoster de temps à autre pour observer ses frères humains.

Première partie

LES PALMES D'UN POULBOT
DE LA RÉPUBLIQUE

N° d'édition : L.01ELKN000424.N001
Dépôt légal : janvier 2013