JEAN SOUBLIN

Le Comité des risques

ROMAN



AUX ÉDITIONS DU SEUIL

823
37.38

LE COMITÉ DES RISQUES

16° Y²
51538

DU MÊME AUTEUR

AUX MÊMES ÉDITIONS

Lascaris d'Arabie
roman, 1983

Le Champ d'asile
roman, 1985

823

JEAN SOUBLIN

LE COMITÉ DES RISQUES

ÉDITIONS DU SEUIL
27, rue Jacob, Paris VI^e^

DI - 31-03-1987 - 11081

ISBN 2-02-009543-2.

© ÉDITIONS DU SEUIL, MARS 1987.

La loi du 11 mars 1957 interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.



à Marie-Christine

Prologue

A : Comité des risques
de : D.M.
Sujet : Jean-Michel Beyle
Réf. : Comités 15/12 – 13/1 – 25/3 et 26/5
Classement : Confidentiel Présidence
D.M. perso.
4131 – 3P

Vous m'avez demandé d'étudier les problèmes posés par la disparition de notre collègue Jean-Michel Beyle et de formuler des recommandations sur la position de notre banque et sur les décisions à prendre.

1. Comme vous le savez, J.-M. Beyle, au retour d'une mission à Genève, a demandé à prendre la totalité des jours de vacances auxquels il avait droit. Il m'a confié alors qu'il comptait se rendre au Canada pour y chercher une nouvelle situation.

M. Beyle ne s'est pas présenté à la banque au jour prévu pour son retour. Il n'a pris contact, depuis son départ, ni avec sa famille ni avec nos services.

2. Cette absence non justifiée caractérise la faute professionnelle lourde au terme de la réglementation en

vigueur. J'ai signifié à M. Beyle cet état de choses par lettre recommandée adressée à son domicile.

3. J'ai rendu visite à Mme Beyle. Elle compte saisir sous peu le Service des recherches dans l'intérêt des familles. Dans la pire des hypothèses (et le pire n'est malheureusement pas à exclure. Nous avons tous remarqué les accès de violence de notre collègue au cours des derniers mois : ils ouvrent la possibilité d'un mauvais coup), Mme Beyle engagera la procédure nécessaire pour protéger ses droits à l'assurance-vie de son mari et à la réversion de sa retraite le moment venu. Elle dispose en attendant d'une fortune personnelle que l'on peut qualifier de très substantielle.

4. J.-M. Beyle a exercé pendant dix ans au sein de notre banque les fonctions de secrétaire général. S'il est notoire que son comportement, au cours des derniers mois, nous a vivement déçus – et ceci, selon moi, pour des raisons de santé affectant gravement son équilibre –, il n'en reste pas moins que son passé dans la maison justifie que nous témoignions matériellement à son épouse notre reconnaissance avant de clore le dossier.

5. Je propose en conséquence que nous continuions à verser à Mme Beyle l'intégralité du salaire de son mari pendant une durée de six mois à compter du début de ses vacances. Je rappelle à toutes fins utiles que le montant en cause est très inférieur aux indemnités contractuelles que nous aurions dû régler dans le cas du licenciement envisagé lors d'un précédent comité.

1

Wall Street vient d'ouvrir. Les petits chiffres verts se bousculent sur l'écran de mon terminal, gnomes diligents. Ils s'organisent à la hâte, en rangées, en colonnes, parfois secouées par des vagues de fond qui viennent, de bas en haut, introduire de nouveaux cours. Dix heures quinze là-bas, trois heures quinze ici : plus qu'un quart d'heure avant le comité.

Il fait sombre déjà : mardi de novembre, de la bruine comme hier, comme avant-hier, automne pourri. Pas froid, non, mais pourri. Je viens d'allumer ma lampe. Sa lumière impérative illumine la pile des choses à faire : lettres à la signature, mémos, billets, liasses d'articles découpés, fiches à remplir, circulaires, notes ; heures de travail qui pèsent sur mon avenir, réservoir jamais tari pour l'action des prochains jours, créances du temps dont je suis débiteur.

Les voitures, dehors, descendent la rue Lallemand avec un chuintement humide. On entend des avertisseurs sur le boulevard, embouteillage de saison : vingt-cinq jours ouvrables avant Noël.

Un quart d'heure avant le comité, trop peu pour entamer un dossier. Dicter une note ? Impossible, Françoise est à la photocopie. Ressasser ce que je vais leur dire, cet

exposé sur le projet de Londres ? Mais je sais cela par cœur depuis deux jours, y compris les réponses aux questions inévitables, les parades aux pièges prévisibles. Rien à faire, donc. Rêvons devant l'écran du terminal, petit animal familier, infiniment domestique, qui réagit si bien dès qu'on flatte son clavier.

On peut au gré des touches faire afficher les données des grands serveurs, les principales banques du monde. On peut savoir ce que vaut l'argent aujourd'hui, à la BNP, tiens, ou à la Midland. On peut apprendre à combien l'Union de Banques Suisses vend l'or, cet après-midi, tandis que dans ses caves des tâcherons en blouse bleue collationnent des barres en pensant à la retraite. Feuilletons plus avant. C'est si facile : quelques touches, une nouvelle banque, une nouvelle page. Si la fantaisie de l'exotisme me saisit comme elle le fait parfois depuis quelque temps – Marie-Claude prétend même que ces puérilités deviennent trop fréquentes –, je peux lire le cours de la roupie, celui du jus d'orange (congelé, fût de 220), du thé (Assam, sacs de 60), du jute (balles de 100). La Hong Kong and Shanghai Bank m'offre tout cela, et me fait rêver en prime d'un métis chinois guettant au bord de la Tamise l'arrivée du clipper affrété par sa firme.

Si je me laisse aller, de hardis changeurs viendront bientôt me proposer du quetzal et du naira, du forint et de l'inti, monnaies pétillantes dont on peut se griser. Non merci, pas aujourd'hui, pas maintenant. Je dois rester sobre pour le comité. D'ailleurs, Françoise va revenir d'un moment à l'autre.

La sagesse donc, la routine. Lisons ce qu'il faut lire tous les jours, dix fois par jour : cours des principaux

changes, le comptant, le terme. Un dollar, dans six mois, combien cela vaudra-t-il donc, beau terminal, beau miroir magique ? Combien cela vaudra-t-il en couronnes ? en florins ? en ducats ? – ah non ! non, pas en ducats ! Et les taux, comment sont-ils aujourd'hui, les taux ? J'emprunte, je prête, échéance sept jours, un mois, six mois, échéance Pâques, échéance la Trinité.

Tout cela bouge au fil des heures. Au travail quelque part des pupitreurs infatigables nourrissent la bête, la gavent de chiffres. Tiens, regardez, un clignotant, là-haut, annonce un changement. Mais bien sûr ! La Deutsche Bank achète du mark. Comme ce matin, comme hier.

On ne comprend pas bien pourquoi. Il faudra demander ça à la Trésorerie, tout à l'heure, à Gimondi. Il l'avait prévu, il ne se trompe jamais, cet imbécile. Toute la nuit donc, toute la matinée, la Deutsche Bank a raflé ce qu'elle pouvait, cascadant sur les fuseaux horaires pour ne pas rater l'ouverture d'un seul de ses bureaux. A Tokyo d'abord, puis à Singapour, à Bahreïn, ici ce matin, puis à Londres et maintenant à New York. Des paquets de dix, vingt, cinquante millions de marks. Une armée de cambistes japonais, chinois, pakistanais, arabes, anglais alimente depuis vingt-quatre heures la position de la Deutsche Bank. Et les ordinateurs ronronnent dans les sous-sols de la Junghofstrasse.

A part ça, pas grand-chose. L'or est guilleret, comme le pétrole à Rotterdam. Le dollar titube, groggy sous les coups assenés par l'Allemagne. Les taux montent un peu partout. Tel est l'état du monde à quinze heures vingt ce jour, vu par la Citibank.

Par la porte entrebâillée de son bureau, Françoise me

fait savoir qu'elle est revenue de la photocopie. Pas une parole, mais un concerto de bruits discrets dont le but est de me signifier, *allegro* si l'on veut, qu'elle est de retour et que tout va bien.

Comme ils sont clairs, ces bruits de secrétaire fidèle qu'elle m'a dressé à reconnaître, baromètre de son humeur. Cliquetis distingué de l'IBM, glissement métallique des tiroirs, fermoirs des dossiers cartonnés. Petits commandements plutôt secs aux dactylos subalternes, aérosols divers : laque, déodorant, parfumeur d'ambiance. Gorge raclée une fois, dix fois, soupirs. Soupirs de commisération sur les insuffisances d'autrui (surtout les miennes), soupirs fatigués des fins de journée, soupirs très ostensibles d'épuisement présumé juste avant les vacances.

Chuchotements téléphoniques personnels, rendez-vous donnés, rendez-vous pris. Appels angoissés à la déléguée des parents d'élèves, à la mère du baby-sitter, au pédiatre. Récriminations *in petto* contre les télécoms, les fâcheux, les incompétents de tout poil. Claquements de portes, fichiers renversés, parapheurs jetés bruyamment sur la table pour bien montrer qu'on est à bout : aspirine effervescente dans un verre d'eau.

Je la hèle de mon bureau :

– Vous leur avez bien distribué la note sur Londres, Françoise ?

– Ils l'ont depuis vendredi, monsieur Beyle, et je vous ai mis le dossier sur votre table. Regardez bien, à gauche.

A gauche, donc, le dossier Londres. A côté de la photo de Marie-Claude, prise un soir de fête chez ses parents : Noël, je crois, ou son anniversaire. Oui, son anniversaire. Un cousin doué nous avait importunés toute la soirée avec

son flash. Elle porte son tailleur noir et regarde une campagne neigeuse par la fenêtre du salon. Elle a choisi ce portrait pour mon bureau, mettant d'autorité au rancart celui qui la montrait plus jeune, plus gaie, riant aux éclats près d'une piscine marocaine. Elle trouve celui-ci plus sage, plus fidèle, reflet plus exact de ce qu'elle croit être.

2

La réunion a lieu dans la petite salle du sixième étage, à côté du bureau du Patron. Deux itinéraires possibles. Je puis évidemment franchir la porte toujours entrouverte de mon bureau, parcourir le couloir noble que j'ai fait orner de gravures dix-septième, puis m'engouffrer dans l'ascenseur. Je parviendrai ainsi directement à la réception du Patron, espace végétal et mordoré, décoré d'icônes, de plantes tropicales et de bouquets complexes. Décoré surtout par Martine. Reine de ce luxe, froide et parfumée comme lui, elle y remplit ses considérables fonctions : sourire aux PDG de passage, mépriser les coursiers et narguer les directeurs avec la morgue de qui appartient au bureau du Patron, intouchable maison civile. Les portes laquées de l'ascenseur, dans lesquelles elle se mire tout le jour, s'ouvrent assez lentement pour que Martine, alertée, compose son visage et croise les jambes. Damien et Gimondi prennent toujours l'ascenseur.

Mais on peut aussi monter à pied pour arriver par la petite porte, derrière Martine, la surprendre dans le feu de l'inaction, interrompre une rêverie, un raccord sur un ongle et, même, avec de la chance, un Harlequin furtivement dévoré. On marque ainsi quelques points et son affolement, vite réprimé, la rend plus belle encore.

C'est l'itinéraire que je préfère. Non pas pour la satisfaction puérile de surprendre Martine, mais parce qu'il m'entraîne dans un dédale de couloirs étroits, au fond des communs de ces appartements de luxe depuis longtemps transformés en banque, le long de bureaux subalternes, soigneusement dissimulés à la clientèle et qui jadis furent des chambres d'enfants, des offices, des lingeries, des salles de jeux.

Il faut refuser l'ascenseur, tourner à droite, franchir une humble porte sous l'escalier d'honneur, et l'on pénètre au royaume des comptables, des analystes, des programmeurs, des experts fiscaux, des juristes : mon royaume.

Voici la comptabilité : deux jeunes hommes discutent doucement sous la lampe en calant une feuille de travail avec leurs calculatrices. A moi, la comptabilité ! Voici le personnel où un colonel en retraite peine sur une convention collective. A moi, le personnel ! Voici Merlin, mon polytechnicien, protégé, futur rival, enfant blond gâté par toutes les fées, qui gère l'informatique et dépense plus à lui seul que tous mes autres services. Merlin que personne n'aime parce qu'il supprime des postes, parce que je le paie trop et parce que la logique de ses programmes, parfois, il faut bien l'admettre, vacille devant les faits. Merlin que je protège contre vents et marées. A moi Merlin, à moi l'informatique !

La lente et délicieuse traversée de mes domaines se poursuit dans d'étroits boyaux décorés d'affiches et d'annonces : on offre du saumon pour Noël, des séjours de ski. Quelqu'un organise un voyage en Israël. La fille de Mme Gaboriau, des crédits documentaires, cherche à donner des leçons d'anglais. On parvient enfin au pied de

l'ancien escalier de service, là où se trouve la machine à café.

– Vous en voulez un, monsieur Beyle ?

Mme Ducreux m'invite en souriant : documentaliste depuis dix ans dans la maison, déléguée syndicale habile, intraitable, charmeuse, esprit clair et gai qui pacifie nos comités d'entreprise.

– Pas maintenant, madame : j'ai comité là-haut. Et l'otite du petit, c'est fini, non ?

– Ça va mieux, merci. Il est chez ma mère.

Elle m'aime bien, Mme Ducreux, elle aime bien le grand bellâtre grisonnant qui l'interroge sur Ducreux Julien et son combat contre la fièvre. Elle sait que je connais aussi les crampes d'estomac de Maréchal, le cambriolage chez Mme Muq, les dévergondages des jumelles de Rodriguez et le groupe de rock du fils Espinasse : toutes les petites misères de mon petit monde. Un peu fatigant, M. Beyle, avec sa minutie d'expert-comptable, tous ces tableaux qu'il faut retaper parce que les colonnes n'y sont pas rigoureusement ajustées. Un travailleur en tout cas, et surtout un patron qui nous protège, qui sait se battre en direction générale pour les mètres carrés de bureau dont nous avons besoin, les photocopieuses, les calculatrices qui nous tentent et, bien entendu, les ordinateurs. Oui, ils m'aiment bien tous. Enfin, je crois. Un peu ennuyeux, M. Beyle, un peu triste, pas drôle quoi ! Gentil, mais pas drôle. Ils ont raison. Je n'ai jamais beaucoup ri, ni pleuré. J'ai travaillé, c'est à peu près tout. Les copains d'HEC me brocardaient déjà du temps de la rue de Tocqueville : « Le Beyle, c'est la bête. »

3

Pas drôle, ce n'est pas ce qu'on peut reprocher à la clique de Damien que je découvre à l'étage supérieur. Si j'organise, si j'administre, si je contrôle, Damien et ses hommes, eux, prêtent, touchent des commissions, assurent des marges, gagnent de l'argent, en somme : ils nous font parfois sentir cette différence. Ici, au quatrième, on rigole ferme, on s'engueule, on communique d'un bureau à l'autre à grands coups dans la cloison. Et l'on prête à la planète.

Car nous ne sommes pas une banque comme tout le monde. Ce n'est pas chez nous qu'on ouvre des comptes, qu'on paie son électricité ou sa redevance. Un livret d'épargne, un prêt immobilier ? Voyez plus loin. Mme Ducreux n'a pas de chéquier chez nous et la Sécurité sociale, en remboursant les ordonnances du jeune Julien, la créditera ailleurs. Nous, nous faisons le gros, pas le détail, nous faisons l'international. Et l'international, c'est la bande à Damien.

Ils se sont réparti le monde comme alliés en campagne. Voici ceux qui font l'Europe, trio contestataire qui proteste parce que je leur fais partager le même bureau (« De toute façon, avec tous leurs voyages, ils ne sont jamais ici ensemble », ai-je dit à Damien). Voici l'Afrique et ses

crédits alimentaires, l'Asie et son commerce assoiffé de devises, l'Amérique du Sud et ses projets pharaoniques. Tous ces jeunes responsables d'un demi-continent, tous ces « géographiques », comme nous les appelons, ont chez eux la valise prête à côté de l'armoire, la carte de crédit professionnelle, les rappels de vaccin en ordre, le passeport valide, muni de visas multiples et permanents. Ils partent lutter dans des capitales exotiques contre l'indolence des sous-secrétaires, la rapacité des ministres, la superbe des emprunteurs faillis. Ils rentrent, écrivent leurs rapports, reçoivent des kilomètres de télex où d'autres banques leur proposent d'autres affaires. Ils rient, boivent, invitent à dîner des gouverneurs de passage, mais ils scrutent aussi la liste de leurs prêts, gèrent leurs encours, inquiets de voir passer les mois alors que les consignes de Damien retentissent à leurs oreilles : « Il faut faire quinze pour cent de mieux cette année, les gars. Donnez-moi de la croissance, je veux de la croissance. » Et l'on repart débusquer les emprunteurs, côte à côte dans l'avion avec les gens de la Chase ou du Crédit Suisse qui nourrissent les mêmes angoisses.

Damien prétend que je les envie, que je m'ennuie avec mes comptables, que je suis fait pour l'action, la bataille en première ligne plus que pour la réflexion d'état-major. Allons donc ! ce petit pincement quand je les vois partir aux quatre coins du monde (je ne savais pas qu'il était si visible), ce petit pincement, c'est tout bonnement parce qu'ils ont dix ans de moins que moi.

Ils ont bien travaillé, les gars du quatrième étage. Après trois années exceptionnelles (« Grâce à qui, hein ? Grâce à qui ? » clament-ils si on ne rabat tout de suite leur

caquet), après ce que le Patron appelle « un progrès sensible mais très en deçà de nos possibilités », ils ont le verbe haut, la note de frais avantageuse. Ça leur passera. En vingt ans de banque, moi, d'abord chez un des grands puis ici, d'emblée secrétaire général d'une affaire alors minuscule, j'ai vu des années fastes et j'ai vu des années maigres. Ils auront leur part d'ennuis, tous ces jeunes : les emprunteurs qui sautent, les pays qui font défaut, les dettes qu'on rééchelonne, la panique. Parfois, salement, honteusement, il m'arrive de souhaiter à tel ou tel godelureau un petit accident, pas trop grave. Un coup de semonce pour le former, rien de plus. Rien de trop sérieux pour ne pas ennuyer Damien, ce copain de dix ans qui les commande. Voici son bureau, vide déjà. C'est bien, j'arriverai après lui, juste avant le Patron. Sûrement après Gimondi, en tout cas.

4

Gimondi, à quinze heures trente, sa journée est faite. Il a trouvé l'argent que prêtera Damien. C'est à cela qu'il sert. Dans la salle des changes, tous ses petits cambistes braillards, toute sa meute d'opérateurs à tête de loubards, des enfants à cravates Christian Dior et grosses gourmettes d'or massif, ébahis de gagner deux briques à vingt-trois ans simplement parce qu'ils savent dire « un trente-deuxième de un pour cent » plus vite que les autres, tous ces gamins voyants ont déjà bouclé leur position.

Ils ont balancé leurs soldes et repassé aux ordinateurs de Merlin tous leurs petits papiers, ces billets jaunes où l'on griffonne une somme et un taux, un téléphone sur chaque oreille, un œil sur l'écran du terminal, un autre sur le tableau des swaps, dans le bourdonnement des millions qui volent.

« 5 à 4 302. – Salut, Curt, comment sont les Swissies ? – *Hold on, Frank.* – Non, pas 5, 10. – C'est ça, 10. – *Hi, Bernie ! – Frank, hallo Frank, nine to one sixteenth.* – *Right!* – Dis-moi, Curt... – Mouais. – 25, c'est trop. – 15 OK. – 15 à 22, *abgemacht.* »

Et les petits papiers jaunes s'entassent, et les positions grandissent au fil des heures. Max est long de 10, non 15, non : maintenant, 25 millions de couronnes. Il a

quarante-cinq minutes pour les revendre. Il ne peut pas passer la nuit avec 25 millions de couronnes, le petit Max, même s'il a en outre vendu 40 millions de marks qu'il n'avait pas, qu'il doit racheter en vitesse. Car M. Gimondi suit tout ça derrière la vitre de son bureau, avec sa batterie d'écrans, son faisceau de lignes directes et sa vieille calculatrice éculée dont tout le monde rigole mais qui lui permet encore de sortir des points de change à terme plus vite que n'importe lequel de ses enfançons avec leur quincaille à programme.

Ça ne dure jamais très longtemps. Le change, c'est comme un saloon, le plus rapide survit le plus longtemps et les plus rapides sont toujours les plus jeunes. On règne sur la ville, sur le marché, pendant deux ou trois ans, le temps de s'acheter une Maserati et d'aller aux congrès du Forex Club avec une call-girl à 1 000 dollars par jour. Et puis un autre jeune apparaît, à la Barclays, ou à la Générale, ou à la Dresdner. On se fait avoir sur un seizième de point, une fois, deux fois, trois fois, parce qu'on n'a pas dégainé assez vite. On a vingt-huit, trente ans. Les écrans commencent à faire mal aux yeux, on fait répéter au téléphone la contrepartie qui s'impatiente et qui, la prochaine fois, appellera quelqu'un d'autre.

Avec de la chance, on peut convaincre les chasseurs de têtes qu'on a ce qu'il faut pour gérer les autres, qu'on saura éviter les pièges, déjouer les tricheurs, calmer les affolés. Ils persuaderont le conseil d'une petite banque de vous prendre comme trésorier. En faisant attention, on pourra y atteindre l'âge des doubles-foyers et de la préretraite : l'histoire de Gimondi, en gros.

5

Martine sursaute en fermant son roman. Elle n'aime décidément pas qu'on la dérange. Les gens bien élevés ne prennent pas l'escalier de service.

– Vous m'avez fait peur, murmure-t-elle. Jamais l'ascenseur, alors ?

– La forme, Martine, la forme.

Et je tends un index vague vers mon estomac.

Quand nous avons refait la salle de réunion, l'année dernière, le Patron a repoussé tous les projets de mes décorateurs pour attribuer le contrat à une Anglaise, brune aux yeux bleus, qui causa un certain émoi dans nos couloirs. Elle dépassa de six mois le délai convenu avant de nous livrer un caveau sombre, tout en laque noire avec une scène de guerre du Bourguignon, des spots qui font mal aux yeux et une soupière Compagnie des Indes sur une console.

La porte du couloir s'ouvre et se ferme automatiquement avec un soupir. Cela gêne un peu quand on tient conseil d'administration et que Martine sert le thé aux actionnaires. Ceux que n'auraient pas réveillés ses allées et venues et le Guerlain qu'elle exhale le sont par le souffle angoissé de la porte qui gémit à chaque passage. Ça nous énerve tous, et surtout le Patron. On n'a d'ailleurs jamais revu l'Anglaise.

L'autre porte donne sur le secrétariat et, de là, sur le bureau présidentiel. Mme Filzer fait régner sur tout cela une autorité sans faiblesse. Secrétaire du Patron depuis vingt ans, elle l'a suivi dans deux cabinets ministériels, sait rédiger en trois langues les lettres les plus subtiles et lire l'humeur de son maître à la manière dont il décroche un téléphone. A elle les agendas surchargés. A elle l'examen préliminaire et souvent sans appel des réclamations, sollicitations, pétitions. A elle le soin de nous convoquer aux différents comités de la semaine.

D'abord mon comité administratif du mercredi. J'y défends la logistique et la comptabilité contre les attaques parfois virulentes des opérateurs qui me reprochent de coûter trop cher (« Qui est-ce qui gagne l'argent, dans cette banque ? C'est tout de même nous, non ? »). J'y défends surtout l'informatique, tâche épuisante depuis que Merlin a implanté son nouveau système, si difficile à faire admettre aux usagers. Il est vrai que nous avons eu des difficultés, de grosses difficultés. Nos machines ont sorti des budgets prévisionnels tronqués, elles ont interverti des comptes-clients, elles ont longtemps refusé de comprendre la capitalisation des intérêts. Il a fallu essuyer beaucoup de sarcasmes et célébrer sans faiblir la compétence de Merlin et de ses analystes. Bon, bon ! nous avons reprogrammé et tout a été dit. Cela va d'ailleurs beaucoup mieux ces dernières semaines.

Le jeudi, c'est le tour de Gimondi, un comité de trésorerie qui ne décide pas grand-chose. Quant au comité du personnel, son institution, le lundi après-midi, souligna en son temps l'importance de ma direction, la seule qui mérite deux réunions hebdomadaires. Je passe sur le

comité de bourse du vendredi après-midi, institué par le Patron à seule fin de contrecarrer les départs prématurés en week-end.

Le mardi, aujourd'hui, c'est le grand conseil des chefs, celui qui ausculte la maison, régit son progrès, mesure les dangers qu'elle court. Celui qui sonde le monde extérieur et trace la voie qu'il faut suivre, celui qui fait vivre la banque : le comité des risques.

Et le comité des risques, c'est l'affaire de Damien. Il lance aux quatre coins du monde de jeunes polyglottes aux titres un peu ronflants : ils reviennent avec des affaires. Des affaires ! Un barrage à construire : crédit ! Une savane à irriguer : crédit ! Une république, quelque part, qui ne peut pas boucler son budget : crédit ! Une multinationale qui a envie de s'offrir une nouvelle filiale : crédit ! Damien nous apporte tout cela, le mardi à quinze heures trente. Il verse sur la table le contenu de sa gibecière. Et toutes ces belles marges scintillent devant nous. Tous ces gros intérêts, ces agios luisants, ces commissions rebondies allument dans nos yeux de petites flammes de convoitise. Il y a du profit là-dessous, du bon profit pour la banque. Il y a aussi l'admiration des concurrents, une mention peut-être dans le *Financial Times,* une prime, en tout cas, palpable et douillette, pour la fin d'année.

Mais attention ! Attention aux épines, aux poisons. Du profit, oui... tant qu'ils remboursent. Notre travail, au comité des risques, c'est de décider s'ils rembourseront ou si tout cet or qui brille sera peu à peu rongé par d'ignobles provisions, dévoré par elles, perdu.

Alors, il faut bien regarder. Les chiffres d'abord : les chiffres, c'est le plus facile. Chez Damien, pour cela, ils