

CEOS' POINT OF VIEW

EPISODE #4 BNP PARIBAS FORTIS

Comment diriger la plus grande banque en Belgique ?

Transcription de l'interview CEOs' Point of View entre le créateur de contenu, Jokariz, et Michael Anseeuw, Administrateur Directeur Général et Président du Comité de Direction de BNP Paribas Fortis

Jokariz : Bonjour à tous et bienvenue dans « CEOs' Point of View » (point de vue d'un CEO). « CEOs' Point of View », c'est un format complètement unique dans lequel j'interviewe des CEO des métiers clés du leader des services bancaires et financiers en Europe, BNP Paribas. Ces dirigeants ou dirigeantes sont responsables de plusieurs milliers de personnes et servent des milliers, voire parfois des millions de clients. Donc on va essayer de comprendre à quoi ressemble leur vie, leur quotidien, les enjeux du business qu'ils dirigent, comment ils prennent leurs décisions mais aussi comment ils gèrent leur équilibre de vie, entre vie privée et vie professionnelle. Je suis content de vous proposer ce contenu inédit, qui nous plonge au cœur de la vision et de la personnalité de leurs leaders pour découvrir leurs parcours, leurs défis et leurs valeurs.

Michael : Bonjour, je suis Michael Anseeuw, Président du Comité de Direction de BNP Paribas Fortis. Et, aujourd'hui, je vous raconte mon métier dans « CEOs' Point of View ».

Jokariz : Bonjour Michael, bienvenue dans « CEOs' Point of View ». Pour commencer, tu peux nous expliquer simplement quel est ton rôle aujourd'hui chez BNP Paribas Fortis ?

Michael : Je pense que mon rôle est triple, à trois dimensions. Premièrement, en tant que CEO, il faut quelque part piloter la stratégie et l'exécution de la stratégie. C'est quelque chose dont il faut s'assurer qu'on est le leader sur le marché. Donc, il faut renforcer cette position-là, mais avec des activités qui sont en lien avec les besoins, avec les attentes de nos clients et les défis sociétaux. Donc, ça, c'est une première dimension. Une deuxième dimension, en tant que CEO, c'est que tu dois incarner la culture, incarner les valeurs, la façon de travailler, donner l'exemple et voir que les valeurs qu'on a définies en tant que banque sont vraiment vécues sur le terrain. Donc, il faut qu'on soit une banque innovante, accessible, présente sur la durée et qui soit vraiment ancrée dans l'économie belge. Et troisièmement, je pense aussi, que en tant que CEO, tu as un rôle temporaire. Ça fait maintenant quatre ans que je suis CEO d'une banque qui existe depuis 202 ou 203 ans même. Le lien est très limité entre les deux, mais je pense que ce qui est très important, en tant que CEO, c'est d'avoir un rôle que j'appelle en anglais du « *custodian* » (conservation). Je veux laisser une activité derrière moi pour les générations futures, qui soit plus forte, plus ancrée et qui soit vraiment la banque que l'on veut être.



Jokariz : Alors, tu as un parcours assez atypique parce que tu as été ingénieur civil physicien. Tu es passé dans le conseil en stratégie, puis la banque. Comment ce parcours t'a-t-il préparé au rôle que tu occupes aujourd'hui ?

Michael : Je pense que l'élément central dans ce parcours, c'est la curiosité en général, mais également la curiosité pour résoudre des problèmes complexes. En tant qu'ingénieur, tu apprends une rigueur analytique, mais dans un cadre théorique. Dans le conseil, j'ai eu l'occasion de voir la diversité des modèles d'entreprises, et c'est également la première fois que tu es en contact avec un client et donc le comportement, la connaissance d'un client sont importants. Et donc, après la banque a ajouté une dimension clé, qui est l'impact de la décision de nos actions sur la vie de millions de gens.

Jokariz : Un parcours très complet, très « 360° ». Mais avec le recul, est-ce qu'il y a une expérience qui a particulièrement marqué la manière dont tu diriges aujourd'hui ?

Michael : Entre mon passage dans le conseil et mon entrée dans la banque, j'étais entrepreneur dans le monde de l'Internet. Donc, j'ai fait la première vague de l'Internet vers la fin des années 90, début des années 2000. Et quand c'est ta société, quand tu es entrepreneur, chaque décision a une autre ampleur, c'est ton argent, tes ressources : quand tu recrutes quelqu'un, quand tu dois laisser partir des gens, quand tu prends une décision, quand tu fais des erreurs. Et donc, tu apprends à une vitesse supérieure. Et, je pense qu'il y a encore beaucoup d'éléments de cette période-là qui aujourd'hui font partie de ma personnalité et de ma façon de gérer l'activité.

Jokariz : Tu as longtemps dirigé la banque de détail avant de devenir CEO. Est-ce que tu penses que c'est cette expérience terrain qui a contribué à l'image de proximité que tes équipes ont de toi aujourd'hui ?

Michael : Personnellement, je trouve que c'est très important d'être proche du terrain, proche des gens. C'est une sorte de symbiose. D'une part, j'aime bien écouter, discuter avec les gens avant de forger mon opinion, prendre une décision, particulièrement avec les gens qui sont sur le terrain. D'autre part, c'est mon rôle, quelque part, d'incarner la culture, la valeur. Et donc, si on veut être ouverts, transparents, c'est normal que je sois disponible. Et donc, je pense que cette ouverture, c'est quelque chose qui est « en moi », ce n'est pas quelque chose qui est artificiel. J'espère que c'est bénéfique pour tout le monde.

Jokariz : Pour moi c'est sûr et certain. Alors maintenant, parlons un peu de BNP Paribas Fortis. Donc, BNP Paribas Fortis, c'est la plus grande banque belge, c'est ça ?

Michael : Oui. Donc, on est le leader sur le marché belge. C'est, on peut dire, quelque part, en anglais : *"It's a big fish in a small pond"* (un gros poisson dans un petit étang). On est leader en bilan, en clients. Donc si je prends à travers les clients particuliers en « retail banking » (banque de détail), nous comptons plus de 4 millions de clients actifs. On les sert avec le réseau physique, mais également en digital. Et donc là, on voit qu'on a le réseau le plus accessible, mais également la base de clientèle la plus digitale. Donc la combinaison de ces deux dimensions est très importante dans la banque de détail. En « Private Banking » (banque privée), nous servons plus de 150 000 relations actives. Et là, je pense qu'on fait la différence grâce à notre approche en conseil, à notre expertise. Et c'est reconnu par

les clients. Notre NPS (Net Promoter Score) est deux fois la moyenne du marché, donc je pense que c'est une indication très importante. Et en « corporate banking » (banque des entreprises), on est leader, donc on a également une part de marché autour de 25% dans tous les segments de « corporate banking », soit un entrepreneur, petite entreprise jusqu'aux plus grandes entreprises. On a dans les plus grandes entreprises, presque 95% ou 98% des entreprises qui sont clientes de BNP Paribas Fortis. On a également une position de leader en « CIB » (Corporate and Institutional Banking) donc, on est le numéro un sur le marché belge. C'est la première fois depuis deux ans qu'on est devenu le numéro un. Et, BNP Paribas Fortis consolide les activités de BNP Paribas Personal Finance en Belgique, de Arval en Belgique, on est actionnaire de Arval, de la BGL Luxembourg, de la Pologne et de la Turquie. Donc, la banque TEB (Türk Ekonomi Bankası) en Turquie. BNP Paribas est plus que l'activité belge et on fait ça en Belgique avec à peu près 10 000 ou 12 000 collaborateurs.

Jokariz : Alors, ça anticipe la question que j'allais te poser sur quelle activité vous êtes ? Donc, vous êtes à peu près sur toutes les activités, comment BNP Paribas Fortis se distingue des autres banques en Belgique ?

Michael : Je pense qu'il y a trois éléments qui sont importants. Premièrement, ce que j'ai déjà cité, l'expertise. Donc nous sommes reconnus pour l'expertise, on est reconnus par nos clients. J'ose même dire qu'on a les meilleurs banquiers parce que l'expertise se transpose au client à travers le banquier. Donc ça, c'est un premier élément. Un deuxième élément, c'est l'accessibilité. On compte le réseau le plus large. En Belgique, on a plus de 1 000 points de vente grâce à un accord avec la poste belge qu'on utilise comme réseau distribution, et donc, on le fait d'une manière assez économique parce qu'on travaille sur les coûts variables. Donc, on n'a pas le poids d'un réseau physique avec tous les coûts qui sont liés à ça. Et, on a également la banque la plus digitale en Belgique, donc, la combinaison du physique et du digital en accessibilité, quelque part, c'est assez unique. Et je pense, la troisième chose qui nous distingue de tous nos concurrents, c'est quand même le modèle intégré de BNP Paribas. On a une proximité locale, un ancrage local avec une expertise globale et donc on est capables de proposer, de présenter des solutions de services à nos clients ce que n'importe quelle autre banque en Belgique n'est capable de faire.

Jokariz : Alors, être numéro un sur un marché, on imagine que c'est une grande fierté, mais que ça vient aussi avec pas mal de responsabilités. C'est quoi les contraintes qui viennent avec le fait d'être numéro un sur le marché belge ?

Michael : Premièrement, c'est une grande fierté et pour être numéro un, il faut rester numéro un. Donc ça, c'est le plus grand défi que nous avons. Je pense que du point de vue du client, les clients ont des attentes d'une banque qui est vue comme la numéro une en matière d'innovation, en tant que service, en tant que qualité, il faut être la meilleure. Et également, quand il y a des concurrents qui produisent un nouveau service, qui viennent avec une nouvelle idée, typiquement, les clients veulent que ça soit également disponible chez BNP Paribas Fortis. Deuxièmement, je pense auprès de nos concurrents, être numéro un, ça veut dire aussi que le défi est que tout le monde veut une partie de nous, soit de nos banquiers qui sont les meilleurs, soit naturellement de nos parts de marché. Donc, quelque part, on est presque tout le temps « sous attaque ». Donc ça, c'est quelque chose qu'il faut, se préparer à ça. C'est un « *state of mind* » (état d'esprit) qui est important. Troisièmement, tu as un rôle de responsabilité dans le secteur. C'est le régulateur, le monde politique, les médias, qui vous regardent différemment parce que vous êtes le numéro un. Donc il y a certaines attentes. Et

quatrièmement, pour nos collaborateurs, travailler pour la plus grande banque du pays également induit qu'on doit se comporter comme la plus grande banque vis-à-vis de nos collaborateurs.

Jokariz : C'est hyper intéressant, donc les concurrents, tu as un risque d'être un peu tout le temps copié, donc ça peut être un peu agaçant. Du côté régulateur, j'imagine, il y a pas mal de régulations qui sont désignées directement contre vous.

Michael : Enfin, en tout cas, ils vous regardent beaucoup pour réfléchir à comment ils vont mettre en place des nouvelles régulations. À partir du moment où il y a une régulation, européenne ou belge, il y a tous les contrôles pour voir comment l'implémenter. Naturellement, ils viennent d'abord chez nous en étant la plus grande, tu passes le premier rang, donc ça met une pression supplémentaire parce que c'est très important que la plus grande institution du pays soit en ordre et suive tout ce qui est demandé d'elle.

Jokariz : Est-ce que tu peux nous parler d'un deal récent qui t'a marqué en tant que CEO ?

Michael : Oui, il y a un deal. C'est un deal qui a commencé en 2025 et qui se termine quelque part en 2026. C'est [Aedifica](#), une société cotée dans l'immobilier, a fait une acquisition de Cofinimmo, c'est un autre acteur. C'est une transaction de 6 milliards d'euros. C'est la plus grande transaction depuis des années en Belgique. Et donc, cette transaction a demandé toutes les qualités et toute l'expertise de BNP Paribas et BNP Paribas Fortis.

Jokariz : Pourquoi ils ont choisi BNP Paribas Fortis dans ce deal ? Quelle a été votre force ?

Michael : Je pense qu'il y a plusieurs choses. D'abord, c'est une transaction assez unique parce qu'on parle de deux sociétés qui sont cotées et qui sont des clients historiques de BNP Paribas Fortis. Donc, on a quand même une proximité très importante avec les actionnaires. Donc, ça nous met dans une position assez importante, premièrement. Deuxièmement, on a toutes les compétences, on a le bilan dont on a besoin dans une telle transaction. On a toutes les compétences de CIB en equity, en rating, en dette, naturellement en advisory qui sont nécessaires pour ces transactions-là et on peut les combiner d'une manière assez fluide entre la proximité locale et cette expérience que nous avons d'une manière globale. Pour nous, c'est une transaction qui est très importante parce qu'elle se présente aussi dans le secteur de la « silver economy ». Ce sont deux sociétés dans l'immobilier qui sont destinées aux maisons de repos. Et donc, quand on voit l'évolution de la démographie en Europe, c'est quelque chose qui deviendra de plus en plus important. Donc, pouvoir nous positionner dans une transaction dans cette partie de l'économie, c'est très important. On a l'expérience à travers le « Industry Group » et je pense, dernièrement, c'est quand même deux sociétés belges qui avaient une certaine importance, mais en allant ensemble, qui créent un champion européen. Et donc créer des champions européens, pour nous en tant qu'acteur dans l'économie, c'est très important.

Jokariz : Alors je te propose maintenant qu'on parle des nouvelles technologies et notamment de l'IA. Est-ce que tu peux nous expliquer quel est l'impact de l'IA pour toi dans ton travail au quotidien ou pour tes équipes ?

Michael : L'IA, est déjà assez présente au sein de BNP Paribas Fortis. Et, à titre personnel, je trouve l'IA assez passionnante. Je vous expliquais qu'avant j'étais, quelque part, entrepreneur dans l'ère de l'Internet. Je pense que l'IA a la même qualité transformationnelle que l'Internet avait à la fin des

années 90, début des années 2000. Donc, c'est quelque chose qui est quand même très impactant pour l'économie, pour la société, pour la banque et pour nos collaborateurs. Premièrement, il y a deux façons de le voir, il y a d'abord le niveau client. On voit que le client est impacté par l'IA. Si je suis client de la banque privée et que j'ai « Claude », c'est très facile de demander à "Claude" de faire l'analyse de mon portefeuille et de revenir vers mon banquier avec les forces et les faiblesses et avoir une discussion là-dessus. Donc, on doit se préparer à ça. Ce qui s'est passé avec l'Internet, dans la médecine, c'est « le docteur Google ». Le patient vient chez le docteur, il dit : « Écoute, je pense que j'ai ça, parce que j'ai cherché sur Internet. » C'est quelque chose qui va se reproduire avec l'IA dans la banque, donc qui va, quelque part, à l'encontre de notre modèle de conseil. Donc, il faut rebalancer le conseil pour ça. Le client veut aussi que les choses se fassent de manière beaucoup plus fluide. Devenir client, c'est un processus. On voit aussi que l'IA rend le client plus indépendant, donc c'est beaucoup plus transactionnel, beaucoup plus d'exécution et moins, à nouveau, axé sur le conseil. Et donc ça demande un changement profond dans la façon dont on travaille, dans la façon qu'on a d'interagir avec le client. Pour le collaborateur, l'IA joue aussi un rôle. D'une part, pour l'aider dans son travail au quotidien pour faire des choses, même la traduction, mais également des analyses des portefeuilles des clients, des préparations de rendez-vous, jusqu'à ce que l'IA devienne, quelque part, « un agent », devienne un membre de l'équipe. On a aujourd'hui des départements, par exemple en « Net Promoter Office » (département de la stratégie NPS), qui font des analyses des retours de clients qui sont faits par l'IA. Et donc c'est une équipe qui est composée de salariés, des collègues et de l'IA. Donc ça change le tout d'une manière assez importante. Ça transforme notre façon de travailler, ça transforme notre façon d'interagir et quelque part, ça rend nos processus plus efficaces. C'est assez transformationnel aujourd'hui déjà.

Jokariz : Donc, concrètement, si je reprends ton premier exemple, le client qui a montré son portefeuille à l'IA, l'IA lui dit qu'il est trop exposé sur les US et la Tech et il va voir son banquier privé. Ça transforme comment le métier du banquier privé ? Ça l'oblige à être encore plus expert, encore plus technique pour challenger ce que l'IA a dit ? Tu vois ça comment ?

Michael : Donc d'abord, l'IA sera intégrée dans les décisions qui sont prises sur le portefeuille des clients. Donc, quelque part, c'est déjà avant que le "Claude" ou quelque chose d'autre ait fait l'analyse du portefeuille. C'est déjà l'IA qui a fait son travail pour nous. Et après c'est également utiliser la technologie, utiliser notre intelligence avec l'intelligence artificielle afin de pouvoir mieux répondre aux clients et mieux répondre à ses questions, à ses interrogations. L'IA transforme la banque de deux façons. Il y a ce qu'on appelle : « *We have to enable Agentic AI* » (Nous devons activer l'IA agentique) et ça c'est la première dimension. La deuxième dimension, c'est l'industrialisation de l'intelligence artificielle. Dans le premier domaine, il faut voir qu'aujourd'hui il y a le canal physique, et il y a le canal digital. Le canal digital devient également un canal agentique. Donc il faut s'assurer que la banque de demain non seulement va interagir avec l'humain, mais également avec un agent. Donc il faut structurer le contenu différemment, il faut changer les produits, il faut changer le processus pour que demain la banque puisse interagir avec un agent. Donc, ça c'est un premier trajet, préparer la banque pour un monde agentique. Et c'est la même chose pour les collaborateurs. Donc, vraiment accompagner nos collaborateurs à pouvoir travailler dans un monde agentique qui aide à répondre aux besoins des clients. Ça, c'est un élément qui est très important. Et d'autre part, c'est industrialiser l'approche de l'utilisation de l'IA dans le contact avec les clients. Donc un *chatbot*, qu'on a déjà, qui a déjà plus de 1 million d'interactions par an, mais qui va aller à 7 ou 8 millions d'interactions par an. Donc, c'est un premier élément. Un deuxième élément, c'est dans tout ce qui est « *l'onboarding* », la recertification du client. C'est un processus aujourd'hui dans lequel on doit demander des informations

au client. Avec l'IA, on peut rendre ça beaucoup plus fluide et pour le client et pour les collaborateurs. Donc ça, c'est un deuxième élément important dans lequel on voit qu'il y a un bénéfice pour tout le monde. Troisièmement, on est en train de revoir la chaîne des crédits professionnels, dans laquelle on va également utiliser des agents pour l'intégrer dedans et pour, quelque part, soulager le travail humain, qui normalement intervient là-dedans. On utilise déjà l'IA dans la fraude, on va l'utiliser beaucoup plus pour identifier les transactions qui ne sont pas normales, des profils de clients qui sont un peu inhabituels, des « mules » potentielles là-dedans. Donc là, l'IA va jouer un rôle aussi pour protéger les clients et protéger la Banque. Et cinquièmement, on travaille dans un modèle agile en « développement » et en « testing » et donc là on voit de plus en plus que l'IA joue son rôle aussi dans le codage, dans le testing et prend sa place. Et donc ça, ce sont cinq domaines dans lesquels on veut avoir une approche industrialisée sur l'IA.

Jokariz : Alors si maintenant on parle de l'impact de l'IA, plus précisément sur le marché de l'emploi pour les jeunes. Une grande inquiétude des jeunes qui se disent que l'IA va remplacer leurs jobs parce qu'ils ont des jobs qui sont peut-être un peu plus facilement automatisables. Comment tu vois l'impact de l'IA dans les prochaines années ?

Michael : Je comprends tout à fait la crainte, on avait la même crainte avec le digital à la fin des années 90, on avait les mêmes craintes dans l'industrialisation dans le passé aussi. Moi je pense que l'IA c'est, d'une part la technologie, mais d'autre part, le changement qui est très important là-dedans. Et on aura toujours besoin de gens, mais dans des rôles peut-être différents. Je pense que nous voyons trois rôles ou trois modèles dont l'IA prend la place dans la banque vis-à-vis de l'individu. Premièrement, ce qu'on a déjà expliqué, chaque individu a son agent, son assistant, c'est un complément du banquier. Donc pour faire son travail en tant que « *Private Banker* » (banquier privé). Deuxièmement, aujourd'hui, on a déjà ce que j'avais cité, des équipes dans lesquelles on a des individus qui sont complétés par des agents. Et donc c'est une équipe, « mi artificielle, mi humaine », disons ça. Et donc là faut avoir la collaboration. Et troisièmement, selon moi, dans le futur, on va avoir des équipes qui ne sont composées que des agents, mais qui sont gérées par l'humain, et donc le rôle de l'individu va être différent. Mais, la décision, la qualité humaine restera ancrée dans tous les processus parce que c'est beaucoup trop important dans un métier comme le nôtre, plutôt que de laisser tout à l'intelligence artificielle. Mais donc, ça veut dire aussi qu'on cherche l'esprit critique, on cherche la collaboration, on cherche des gens qui ont la capacité de se remettre en question eux-mêmes, mais également qui sont très adaptés à un contexte et qui ont la capacité de travailler avec les nouvelles technologies. L'humain jouera, je pense, un rôle encore plus important demain dans un monde qui devient de plus en plus digital.

Jokariz : Maintenant, je vais parler un peu de ta personnalité en dehors du travail. Je crois savoir que tu lis beaucoup et que tu es passionné de musique. Est-ce que c'est une source d'inspiration pour toi dans ton travail au quotidien ?

Michael : Je pense que mon intérêt pour la littérature et la musique viennent de la curiosité qu'on a déjà citée et donc je trouve que c'est quelque chose premièrement qui me détend, mais aussi dans lequel tu apprends des nouvelles choses, tu vois des liens, des interactions. Et donc, il y a beaucoup de musique dans la littérature. Je ne peux pas dire que c'est quelque chose qui m'inspire au quotidien, d'une manière contextuelle, c'est sûr et certain, parce que tu apprends des choses et ça te définit en tant que personnalité, en tant que personne.

Jokariz : Est-ce qu'il y a un livre ou une musique justement qui permettrait d'en savoir un peu plus sur toi ?

Michael : C'est très difficile parce qu'il y a plein de choses que je n'ai pas encore écoutées, plein de choses que je n'ai pas encore lues. Mais, peut-être pour illustrer les liens entre la littérature et la musique, il y a le livre : « L'insoutenable légèreté de l'être » de Milan Kundera que j'ai relu encore récemment. Donc si tu relis déjà quelque chose, je pense que c'est un bon signe. Et qui m'a amené dans les derniers quatuors de Beethoven. Donc c'est un lien entre la musique et la littérature.

Jokariz : Alors tu en as déjà un petit peu parlé plusieurs fois, mais on parle souvent du modèle « One Bank ». C'est-à-dire que quand un client va s'adresser à son conseiller chez BNP Paribas, derrière, il va bénéficier de toute une galaxie de services. Comment ça s'articule concrètement chez BNP Paribas Fortis ? Est-ce que tu as un exemple en tête ?

Michael : Si je peux, je vais en citer trois pour le faire. Donc, premièrement, si je suis un client en retail, la banque de détail, j'ai les services bancaires traditionnels, mais j'ai également des services extra-bancaires. Par exemple, je peux prendre la télésurveillance. La solution Homiris, c'est quelque chose qu'on peut faire parce que ça existe en France également. C'est également maintenant disponible en Belgique et donc ça montre qu'il y a des services qui sont développés dans un pays « un », à travers "One Bank", qu'on peut proposer dans le pays « deux ». Et c'est assez novateur, assez « extra-bancaire » de ce point de vue-là. Dans la banque privée, en dehors des services « Asset Management » (gestionnaire d'actifs) et les produits de Global Markets, il y a aussi, l'acquisition d'AXA IM par BNP Paribas, c'est-à-dire l'opportunité de proposer des solutions de « private assets » à nos clients. Il n'y a pas beaucoup de joueurs en Europe qui sont capables de proposer des solutions pareilles à leurs clients en « private banking ». Donc ça, je pense que c'est un deuxième élément qui est là. Et là, pour le « corporate banking », spécialement pour les grandes entreprises, on est capables de les amener n'importe où dans le monde. Et je pense que c'est l'activité bilantaire avec les « cash management » et les « trades », on a une position de « cash management » et « trades » qui est mondiale. Donc, pour chaque type de client, on peut identifier des avantages, soit produit, soit service, soit accessibilité qui sont vraiment uniques dans le monde aujourd'hui. Je rajoute un quatrième exemple au modèle « One Bank » qui n'est pas pour le client mais qui est pour les collaborateurs. Et ça permet, on le voit pour toi, d'avoir une carrière où tu touches à plein de choses, et où tu évolues.

Jokariz : Ça serait quoi le conseil que tu donnerais au Michael qui a 20 ou 25 ans et qui rêverait d'avoir le même parcours que toi ?

Michael : Le Michael de 20 ou 25 ans, je pense qu'il n'aurait pas rêvé d'être ici avec toi parce qu'il avait d'autres rêves. Donc ça, c'est la première chose. Il faut être impatient, tester des choses, faire des erreurs, mais il faut apprendre de ses erreurs. Et, je pense que l'élément qu'on a cité au début, la curiosité et l'ouverture, c'est quand même deux choses qu'il faut garder à n'importe quel moment dans sa vie, à 10 et à 80 ans. Donc, soyez ouverts, soyez curieux, découvrez le monde et prenez les opportunités qui se présentent. Je pense que ça, c'est la partie la plus importante.

Jokariz : Michael, merci beaucoup.

Michael : Merci à toi.