



PAR TRISTAN GASTON-BRETON

Jamie Dimon et Sandy Weill

« Nous vous demandons de démissionner... » Ce 30 octobre 1998, Jamie Dimon tombe des nues. Convoqué par John Reed et Sandy Weill, les deux co-présidents de Citigroup - un géant de la finance tout juste constitué par la fusion de Citicorp et de Travelers - celui qui est toujours le « patron » du pôle banque d'investissements de Travelers est littéralement poussé dehors. Une heure plus tôt encore, il travaillait avec son assistante sur le planning de la convention qui devait réunir, très prochainement, les grands cadres du groupe. Pour Jamie Dimon, 42 ans, ce n'est pas seulement une mauvaise surprise. A ses yeux, il s'agit d'une véritable trahison de la part de Sandy Weill. Un homme avec lequel il travaille depuis 16 ans, mais aussi un mentor devenu, avec le temps, un ami proche...

Retour en arrière, en 1982. Cette année-là, Jamie Dimon sort de Harvard dans la « botte » des Bakers Scholars, les 5% les mieux classés. Né à New-York en 1956, descendant d'immigrants grecs et fils d'un important agent de change devenu l'un des dirigeants du groupe American Express, il a fait une scolarité sans faute tout en travaillant chez Goldman Sachs. Son diplôme et son classement de sortie lui valent de très alléchantes propositions. Goldman Sachs, Morgan Stanley et Lehman Brothers, notamment, lui offrent un véritable pont d'or pour les rejoindre. Mais avant de se décider, Jamie préfère prendre conseil de celui qui fait de plus en plus figure d'ami de la famille : Sandy Weill.

A 49 ans, celui-ci est déjà une légende dans le monde de la finance outre-Atlantique. Né à



Brooklyn en 1933 de parents polonais arrivés aux Etats-Unis dans les années 1920, diplômé de l'Université de Cornell, il a commencé sa carrière comme coursier à Wall Street - à 35 dollars la semaine - avant d'intégrer Bear Stearns, une importante firme d'agents de change de New-York. En 1960, avec trois autres associés, il a créé sa propre firme, Carter, Berlind, Weill & Levitt dont il est devenu le président en 1965. Durant les quinze années qui ont suivi, ce véritable prodige de la finance qui croit aux vertus de la consolidation a réalisé pas moins de 15 acquisitions - une par an ! -, faisant de sa firme - rebaptisée Shearson Loeb Rhoades en 1979 - le deuxième groupe d'intermédiation boursière des Etats-Unis. En 1981, il l'a vendu au groupe Américain Express pour la bagatelle de 930 millions. Une transaction qui lui a valu de devenir le numéro deux d'American Express, plus particulièrement en charge des activités d'assurances. Au siège, il a retrouvé une vieille connaissance, Théodore Dimon, le père de Jamie, avec lequel il travaillait lorsqu'il dirigeait Shearson Loeb Rhoades et qui, dans l'intervalle, a intégré les instances dirigeantes d'American Express. Depuis toujours, les deux hommes s'entendent bien, au point de se recevoir parfois le week-end chez l'un ou

chez l'autre. Aussi est-ce tout naturellement vers Sandy Weill que Jamie Dimon se tourne en 1982 pour prendre conseil. L'histoire raconte que le numéro deux d'American Express aurait été impressionné par un mémo sur les activités du groupe rédigé par le jeune homme et transmis par son père Théodore. Quoiqu'il en soit, Sandy Weill propose à Jamie de le rejoindre chez American Express. « Vous gagnerez moins que chez Goldman Sachs ou Lehman Brothers, mais vous verrez, vous vous amuserez beaucoup plus », lui lance t-il en guise de bienvenue...

Commence alors, entre Jamie Dimon et Sandy Weill, une étonnante collaboration qui allait contribuer à redessiner les contours du capitalisme financier américain. Placé sous l'autorité de son mentor dont il est l'un des plus proches collaborateurs, Jamie Dimon participe au développement rapide de la filiale assurance d'American Express mené par Sandy Weill. Entre les deux hommes, la confiance est à ce point totale que lorsque Sandy Weill, en désaccord avec la stratégie suivie par le groupe mais aussi exaspéré par sa culture très bureaucratique, décide, en 1985, de quitter American Express, son protégé décide de faire de même et de le suivre.



Leur nouveau terrain de jeu s'appelle Commercial Credit, une filiale de Control Data spécialisée dans le crédit à la consommation et située à Baltimore. Embauché pour la redresser, Sandy Weill n'a aucun mal à convaincre les dirigeants de Control Data de la « sortir » du groupe et de la faire coter en bourse. L'affaire est réalisée en 1986, Sandy Weill investissant lui-même plus de 7 millions de dollars de sa poche dans l'opération. Pour le dirigeant et son protégé de toujours, Jamie Dimon, qu'il a nommé à la direction financière de l'entreprise, le temps des grandes manœuvres est arrivé. C'est ensemble que les deux hommes élaborent et mettent en œuvre une ambitieuse stratégie d'acquisitions destinée à faire de Commercial Crédit un vaste conglomérat financier. Primerica Corp dans les services financiers, Smith Barney et Salomon dans la banque d'affaires, Gulf Insurance, Aetna et, surtout, Travelers dans l'assurance, sans parler de Shearson, l'ancienne firme de courtage de Sandy Weill rachetée à American Express... En moins de dix ans, le groupe - rebaptisé Travelers Group en 1996 - enchaîne les acquisitions. Entre Weill, animé d'une véritable vision de ses marchés et qui n'a pas son pareil pour dynamiser les équipes commerciales et Dimon, capable

des montages financiers les plus audacieux, les relations sont au beau fixe. Chaque dimanche ou presque, les deux compères se réunissent chez Sandy Weill à 7 heures du matin pour travailler sur les grands dossiers du moment. Ces réunions sont invariablement suivies d'un déjeuner auquel participent les épouses et les enfants des deux dirigeants. Signe de la confiance qui règne entre les deux hommes : au début des années 1990, Sandy Weill propulse son protégé à la tête de Smith Barney puis de Primavera. C'est alors que tout commence à aller de travers...

Il y a d'abord cet article dans le New-York Times daté de juillet 1995. « Bâtir son propre destin : chez Travelers, l'ascension du protégé de Weill », titre le journal. Sur la photographie qui accompagne l'article, Jamie Dimon occupe le devant de la scène, Sandy Weill étant, lui, relégué au second plan. L'entrepreneur ne cache pas son agacement et le fait savoir à l'intéressé par l'intermédiaire des épouses. « Ce genre de publicité n'est pas très bonne pour Jamie », confie ainsi, un dimanche, l'épouse de Sandy Weill à celle de Jamie Dimon. Puis il y a cette remarque lancée incidemment en comité exécutif par un cadre de la maison, devant Sandy Weill : « Dimon est le principal animateur



de Travelers ». L'imprudent sera remercié peu après. Il y a surtout « l'affaire Jessica Bibliowicz », du nom de la fille de Sandy Weill. En 1994, elle est entrée comme directrice des ventes et du marketing de Smith Barney, que dirige alors Jamie Dimon. Un an plus tard, elle est placée à la tête de la société d'investissement de la banque. Entre la jeune femme et Jamie Dimon, qui se connaissent depuis des années, tout semble aller pour le mieux. Jusqu'à ce jour de 1996 où leurs relations se dégradent brutalement en raison de désaccords stratégiques. Estimant que Jessica est plus douée pour le marketing que pour la gestion financière, Jamie Dimon lui retire la direction de la société d'investissement, avant de la convaincre de quitter le groupe, en 1997. Maladresse insigne, qui s'explique sans doute par la volonté de Jamie Dimon de bien « marquer son territoire » mais qui a le don de mettre Sandy Weill en fureur. « Tu as insulté ma sœur », lance l'entrepreneur, en plein couloir, à son ancien protégé. Entre les deux hommes, la confiance semble désormais rompue. Pour l'heure, Sandy Weill confirme Jamie Dimon dans ses fonctions de patron des investissements de Travelers. Mais il le flanque d'un nouveau venu, Deryck Maugan...

La rupture n'intervient qu'un an plus tard, à l'occasion de la gigantesque fusion de Travelers et de Citicorp. Cette opération, c'est Sandy Weill qui l'a proposée à son homologue de Citicorp, John Reed. Pour la mener à bien, les deux hommes ont mené une intense bataille de lobbying afin d'obtenir la suppression Glass Steagall Act séparant les activités de banque de dépôts et de banque d'investissement, suppression qui sera définitivement actée en 1999. Annoncée en avril 1998, la fusion entraîne un vaste jeu de chaises musicales entre les dirigeants des deux entités. Sandy Weill en profite-t-il pour régler ses comptes ? Toujours est-il que son ancien protégé, s'il conserve l'activité banque d'investissements, doit partager son pouvoir avec Deryck Maugan, avec lequel les relations sont exécrables, et avec un homme de Citicorp. Humiliation suprême : Dimon n'est pas nommé au conseil d'administration. Une véritable giflle...

L'épilogue, suprenant, se produit lors d'une Convention organisée pour les principaux dirigeants du groupe lors du week-end du 24 octobre 1998. 150 cadres sont présents, accompagnés de leur conjoint. La journée commence mal pour Jamie Dimon dont l'intervention, qu'il n'a pas préparée



et dans laquelle il ne cesse de se référer à la Guerre du Péloponnèse, n'est comprise par personne. « Incohérent », lance Sandy Weill. Mais le pire est encore à venir. Le samedi soir, une soirée dansante a en effet été organisée. L'un des cadres présents, proche collaborateur de Jamie Dimon, invite à danser la femme de Deryck Maugan. Contre tous les usages, celui-ci ne rend pas l'invitation à l'autre épouse qui, du coup, s'effondre en pleurs. L'affaire a vite fait de dégénérer. Révulsé, Jamie Dimon prend violemment à partie Deryck Maugan et l'agresse physiquement. Des dizaines de témoins assistant à la scène. Le sort de l'ancien protégé de Sandy Weill est scellé : deux semaines plus tard, il est prié de démissionner de son poste.

Désormais séparés, les deux hommes poursuivront une brillante carrière, Sandy Weill à la tête de Citigroup jusqu'en 2006, Jamie Dimon à celle de Bank One puis de JP Morgan où il sera atteint, en 2013, par une série de polémiques. A plusieurs reprises, Sandy Weill exprimera ses regrets sur la façon dont il s'est séparé de son ancien protégé. Les deux hommes se seraient même reparlé...

Tristan GASTON-BRETON,

Historien d'entreprises

tgastonbreton@elzear.com