



PAR TRISTAN GASTON-BRETON

Michel David-Weill et Bruce Wasserstein

Paris, 5 octobre 2004, siège de la Banque Lazard boulevard Haussmann. Ce jour-là, dans la salle du conseil, l'atmosphère est glaciale. D'un côté de la grande table, le Français Michel David-Weill, 72 ans, président du conseil d'administration et, surtout, héritier direct du cofondateur de la banque, Alexandre Weill. De l'autre, l'Américain Bruce Wasserstein, 57 ans, directeur général et « chef » de la maison depuis 2001. Cela fait des mois que les deux hommes ne communiquent plus, ou alors par memos interposés. C'est Bruce Wasserstein qui a pris l'initiative de cette réunion à laquelle participent tous les associés parisiens. Afin de vider l'abcès; afin, surtout, de faire avaliser son projet de cotation de la banque auquel Michel David-Weill s'oppose avec force. Ce jour-là, n'ayant pu rallier les autres associés, l'héritier des Weill doit s'incliner. Mais il fixe une condition : que toute

l'affaire soit « pliée » pour le 30 juin 2005. Des délais extrêmement courts, Bruce Wasserstein en est bien conscient. Mais que l'Américain, à la surprise générale, parviendra à tenir *in extremis*... En ce jour d'automne 2004, Michel-David-Weill regrette sans doute d'avoir confié, trois ans plus tôt les rênes de la maison au financier américain. Car le pouvoir, depuis cette date, lui a totalement échappé...

Le pouvoir. Une véritable obsession pour Michel David-Weill. Tout a véritablement commencé en septembre 1979. Ce jour-là, le Tout-Paris des affaires enterre André Meyer, « le plus important banquier du monde occidental » selon le magazine Fortune. Installé à New-York depuis des années, patron de la filiale américaine, il était le véritable maître de la banque d'affaires. « Ne va jamais à New-York tant qu'André Meyer est en vie » avait confié



à Michel David-Weill son père Pierre qui dirigeait la filiale parisienne. Loin d'écouter le conseil, Michel David-Weill n'avait cessé au contraire d'avancer ses pions, à Paris d'abord où il avait fait entrer des fidèles comme Bruno Roger, puis de l'autre côté de l'Atlantique, où il n'avait pas cessé de grappiller, jour après jour, des miettes de pouvoir à un André Meyer malade. Plus jamais à l'avenir un associé n'aurait autant de pouvoir sur la maison fondée par ses ancêtre, se jurait par-devers lui Michel David-Weill que l'on disait fasciné par la prise de pouvoir de Louis XIV. Lorsque enfin André Meyer meurt, le banquier a préparé son coup. Désormais seul à la tête du prestigieux établissement - son père Pierre est mort en 1975 - il le remodèle en profondeur. C'est lui, désormais, et lui seul, qui répartira les profits entre les associés gérants, un levier de pouvoir considérable. Il sera également l'unique associé actif à la fois à New-York et Paris. Plus tard en 2000, il réalisera son grand projet : la fusion des trois maisons de Paris, Londres et New-York qu'André Meyer, en son temps, avait tenu à laisser indépendantes les unes des autres.

Sous la houlette de Michel David-Weill, cet immense banquier que l'on surnommait plus tard « Le dernier empereur de Wall Street », la prestigieuse banque Lazard s'impose, dans les années 1980, comme la première banque française et l'une des premières banques mondiales dans le domaine des fusions acquisitions. Jusqu'à cette année 1994 où la maison se met soudain à tanguer. En l'espace de quelques semaines, une rafale d'associés jettent en effet l'éponge. Et pas des moindres ! Christian Labriffe, Gilles de Margerie, Jean-Jacques de Balazy et, surtout, Jean-Marie Messier, l'enfant chéri de la banque, parti prendre la succession de Guy Dejouany à la tête de la Générale des Eaux. La raison de cette hémorragie ? Edouard Stern, l'époux de Béatrice David-Weill, la fille aînée de Michel. Banquier brillant, il est devenu, en 1992, associé-gérant de la banque Lazard. Pour beaucoup, cela ne fait aucun doute : c'est lui qui, le moment venu, succédera à son beau-père. Mais ses méthodes ne passent pas en interne. Brutal, adepte des coups boursiers, il heurte les associés historiques comme Antoine Bernheim. Michel David-Weill lui, laisse faire, pas mécontent sans doute de mettre un peu de division parmi les associés... Lorsque enfin Edouard Stern quitte



Lazard, en 1997, rejeté par une maison qui ne veut manifestement pas de lui, Michel David-Weill pense que plus rien ne peut le menacer...

Grave erreur. L'affaire Stern a en effet mis en lumière l'incapacité de la banque à évoluer et à faire venir du sang neuf. Pire encore : elle provoque une nouvelle hémorragie parmi les associés américains. Outre Félix Rohatyn, figure centrale de la banque outre-Atlantique, Lazard voit partir plusieurs de ses ténors en fusions-acquisitions. A Paris aussi, les défections se multiplient. Et ce n'est pas tout ! Sa part dans les grandes opérations de fusions-acquisitions ne cesse de reculer. Lazard aurait-elle perdu la main ? C'est ce qui se murmure dans le monde des affaires. En permettant aux banques de dépôts de se lancer dans la banque d'investissements, l'abrogation du Glass Steal Act, en 1999, a porté un rude coup à l'établissement. Dans les métiers historiques de Lazard, les champions s'appellent désormais Merrill Lynch, Goldman Sachs ou bien encore Salomon Brothers. Et puis il y a les problèmes internes. A Paris comme à New-York, le système mis en place par Michel David-Weill séduit de moins en moins, quand il ne fait pas fuir. Lucide, le banquier lâche un peu de lest.

Abandonnant la direction opérationnelle de Lazard, il nomme le patron de New-York, William Loomis, à la tête du Comité Exécutif. Sa première idée est d'étudier une fusion avec Lehman Brothers. Mais Michel David-Weill la refuse, conscient qu'elle entraînera la fin de son pouvoir sur la maison. Lui a une autre solution : Bruce Wasserstein.

« Bruce, fais monter les enchères ! » Ainsi surnomme-t-on, outre-Atlantique, ce banquier exceptionnel connu pour ne jamais « lâcher le morceau ». Embauché à la fin des années 1970 par Joseph Perella pour travailler avec lui à la First Boston, il a contribué à faire de la banque l'un des tout premiers établissements américains dans le domaine des fusions-acquisitions avant de claquer la porte et de fonder, toujours avec Joseph Perella, sa propre maison : Wasserstein Perella. En 1999, après avoir signé quelques-unes des plus belles opérations des années 1990 - comme la fusion Time Warner-Aol -, il a revendu sa banque à la Dresdner Bank, empochant dans l'affaire pas moins de 600 millions de dollars. Lorsqu'enfin en 2001 Bruce Wasserstein claque la porte de Dresdner Bank, qui vient de se marier avec le groupe d'assu-



rance Allianz, il se retrouve disponible pour de nouvelles aventures. C'est alors qu'il est contacté par Michel David-Weill qui, depuis plusieurs années, suit avec le plus grand intérêt son parcours. Le banquier français avait même cherché, en vain, à le faire venir chez Lazard à la fin des années 1980. Cette fois, Bruce Wasserstein se laisse tenter. Le prestige de la maison, sa réputation dans le monde des affaires, les défis à relever... Tout le pousse à accepter l'offre de Michel David-Weill. Dans l'affaire, le banquier français a négocié seul, sans avertir les associés de la maison. Ils tomberont littéralement des nues.

Pour Michel David-Weill, l'entrée de Bruce Wasserstein doit garantir la poursuite de l'aventure Lazard. « Il faut que tout change pour que rien ne change »... Mais les choses ne se passent pas comme prévu. D'emblée en effet, Bruce Wasserstein impose ses conditions, à la stupéfaction des autres associés. Ce sera lui le véritable « chef » de la maison, Michel David-Weill se contentant de présider le conseil d'administration. Le Français doit s'incliner, tout comme il doit accepter l'arrivée d'une brochette de nouveaux associés, les fameux « FOB » - Friends of Bruce -. Afin de neutraliser Michel David-Weill dont il connaît

parfaitement les capacités manœuvrières, Wasserstein s'emploie à l'isoler, évitant de l'associer aux décisions, allant jusqu'à déplacer les cloisons de son bureau pour réduire son espace de travail. A Paris, on commence à compter les coups. En juillet 2003, avec l'aide de Bruno Roger qui s'est rallié à lui, Bruce Wasserstein tente de modifier le contrôle capitalistiques de la banque en utilisant la participation de la société de capital-investissement Eurazéo dans Lazard. L'objectif : faire de Michel David-Weill un actionnaire minoritaire de la maison. La manœuvre échoue de justesse. Mais elle ouvre les yeux du banquier français : il a fait entrer le loup dans la bergerie !

D'autant que Bruce Wasserstein a un projet plus ambitieux : lancer la cotation de la Banque Lazard. Un moyen, pour lui, de la doter de moyens financiers mais aussi d'en finir une fois pour toute avec sa culture d'un autre âge, totalement obsolète, ses règles de répartition des profits, sans équivalent ou presque dans le monde, et sa manie du secret. Un moyen, aussi, de rallier les associés à sa cause en leur faisant miroiter des stocks-options. « Je vous ferai tous riches », lance l'Américain à ses interlocuteurs. Michel David-Weill, lui, ba-



taille pied à pied. Avec la cotation, la banque perdra son âme et se banalisera, plaide le banquier. Entre les deux hommes, la lutte est désormais à court-teaux tirés. Dans sa lutte frontale, le Français a quelques arguments à faire valoir. Les généreux bonus accordés au « FOB » ont en effet plombé la banque. En 2002, 2003 et 2004, la maison enregistre ainsi les premières pertes de son histoire. Sans compter qu'elle est loin d'avoir retrouvé son lustre d'antan. Nombreuses sont les affaires qui lui échappent, y compris en France. Humiliation suprême : en 2004, elle n'est même pas retenue pour la fusion entre Sanofi et Aventis. Vexée, Lazard propose même de travailler gratuitement sur le dossier ! En vain...

Mais que pèsent ces arguments face à aux promesses d'enrichissement rapide des associés. En octobre 2004, la majorité des associés se rangent sous la bannière de Bruce Wasserstein. Michel David-Weill n'est pas parvenu à renverser les rapports de force. Sept mois plus tard, en mai 2005, la maison réussit son entrée à la bourse New-York. Habile, Bruce Wasserstein est parvenu à convaincre que la prestigieuse maison était une machine à générer du cash. Pour l'Américain, c'est un

triomphe. Michel David-Weill a perdu, certes. Mais il a su défendre ses intérêts patrimoniaux avec brio. Devenu investisseur privé, ce grand collectionneur d'art survivra à son grand rival. Bruce Wasserstein meurt en effet en octobre 2009, victime d'une maladie cardiaque...

Tristan GASTON-BRETON,

Historien d'entreprises

tgastonbreton@elzear.com