

## Chapitre 1

# La Cène

### L'euphorie du licenciement : Tarrytown, 1981

J'avais 39 ans quand John Gutfreund, patron de la plus prestigieuse entreprise de Wall Street, et Henry Kaufman, économiste qui faisait alors autorité dans son domaine, m'ont annoncé, un matin d'été, que ma carrière chez Salomon Brothers était terminée. « Voici 10 millions de dollars<sup>1</sup>, merci et au revoir » : c'était en substance le message.

– Il est temps que tu partes, m'a dit John.

Samedi 1<sup>er</sup> août 1981, j'étais licencié du seul emploi à temps plein que j'avais jamais occupé, privé de la pression que j'aimais tant. Après quinze ans de bons et loyaux services, douze heures par jour, six jours par semaine.

Par ici la sortie !

Pendant quinze ans, j'avais fait partie intégrante de la banque d'investissement la plus prospère du pays, j'avais été au cœur de Wall Street. Et ce n'était pas une vue de l'esprit : à en croire la presse, tout le monde était de mon avis. Mais j'étais soudainement inutile, alors que j'en étais associé-gérant. Propriétaire, pas salarié. Mais viré !

Je ne saurais plus ce qu'il s'y passerait, je ne prendrais plus de décisions, je ne participerais plus aux résultats de « mon » entreprise, je n'en ferais plus partie. Le « nous » s'était transformé en « eux et moi ».

– Que penses-tu du fait que nous vendions la société ? m'a demandé Henry.

– Si je suis viré, le plus tôt sera le mieux, ai-je répliqué.

Pour 10 millions de dollars... L'Amérique est un pays merveilleux.

\* \* \*

.....  
1 Soit 25 millions d'euros actuels (N.d.T.)

Le comité exécutif de Salomon Brothers avait décidé de fusionner cette vieille dame de 71 ans avec un spécialiste des matières premières coté en bourse, Phibro Corporation (anciennement filiale d'Engelhard Minerals and Chemicals). C'est ce que nous avons découvert par une chaude soirée d'été. Un vendredi, au cours d'une mystérieuse réunion à laquelle les associés avaient été conviés par un message précisant sobrement « présence obligatoire, confidentialité absolue ». Lieu de rendez-vous : le Tarrytown Conference Center, autrefois propriété de Mary Duke Biddle, figure de la vie mondaine new-yorkaise. Des agents de sécurité entouraient le site et vérifiaient l'identité des participants à leur arrivée. (Ils avaient malheureusement laissé entrer un photographe bien informé de *Fortune*, qui se cachait derrière un arbre. Tant pis pour la confidentialité !) Pour soixante-trois d'entre nous, ce serait la dernière réunion en tant qu'associés de Salomon. C'est là que Gutfreund et Kaufman m'ont fait savoir que ma mission chez Salomon Brothers était terminée.

Avant le dîner, nous avons été conviés dans une grande salle de conférence. Des avocats et des comptables, payés en heures supplémentaires, s'étaient installés. Ils échangeaient des regards furtifs et leur nervosité était palpable. Peut-être craignaient-ils que le scénario prévu tourne mal. Les tables et les chaises étaient disposées en rangées, le comité exécutif occupant le premier rang, face aux « troupes ». Un dossier personnalisé, en cuir gris foncé, se trouvait sur chaque chaise. Je m'étais assis à la place qui m'était attribuée et, bien qu'on nous eût demandé d'attendre, j'avais, comme tout le monde, immédiatement ouvert mon dossier. Les premières pages contenaient des projections financières concernant Salomon Brothers après la fusion avec Phibro, ce négociant en pétrole, métaux et matières premières agricoles quasi inconnu. Suivaient comptes pro forma, bilans comptables, documents juridiques et autre *charabia corporate*... La deuxième partie était infiniment plus intéressante : elle détaillait les conséquences que ce projet de rapprochement aurait sur moi. Des millions de dollars en perspective !

Les discours creux s'enchaînaient. Le comité exécutif était déterminé à vendre les actifs de Salomon. Le résultat était couru d'avance : le processus n'était qu'une parodie de procès. Les témoins ont vu l'accusé appuyer sur la détente, aucune circonstance atténuante n'a été retenue,

puis le juge demande l'avis des jurés. Ils se retirent pour délibérer et le président du jury demande :

– Cette personne est-elle coupable ?

Douze voix répondent en chœur :

– Oui. Retournons dans la salle.

– Impossible. Il faut faire preuve d'un peu d'égard envers l'accusé. Asseyons-nous et discutons pendant une heure.

C'est ainsi qu'à Tarrytown, nous avons bavardé durant soixante minutes... Nous étions graves. Concentrés. Certains posaient des questions sur les différences de culture des deux entreprises, d'autres sur le potentiel en termes de résultats, quelques-uns sur la structure managériale ou le risque que certaines fonctions soient redondantes.

Du vent ! Le comité exécutif tenait à cette fusion et aurait pu l'acter sans nous. On nous mettait devant le fait accompli. Mais ne vous y trompez pas : tout le monde était parfaitement d'accord. Aucun des participants n'a songé un seul instant à s'opposer à la cession, pas même moi. Pour nous qui étions propriétaires, l'affaire était éminemment lucrative.

Au moment de passer à table, la messe était dite. Essayant de réprimer les larges sourires qui illuminaient nos visages, nous étions aussi sérieux et professionnels que possible. Les participants étaient désormais plus riches que dans leurs rêves les plus fous. Jusqu'alors, l'argent que nous avions apporté en tant qu'associés n'était qu'un chiffre au passif du bilan, de la « monnaie de singe ». Nous pouvions en faire don à des œuvres caritatives, ou quitter la société et attendre dix ans pour récupérer notre mise. À ces exceptions près (et 5 % d'intérêts annuels), notre fortune n'existait que sur le papier. Mais désormais, tout changeait : subitement, cet argent devenait concret. Il nous appartenait. Il nous revenait en monnaie sonnante et trébuchante !

On nous a demandé de ne rien dire avant l'annonce officielle, prévue le lundi suivant. Car rare étaient ceux, au sein de l'entreprise ou à l'extérieur, qui savaient qu'une cession était envisagée. (Mon ami et associé, Bob Salomon, avait deviné, la veille, que ce qui se tramait avait à voir avec Phibro : il m'avait montré le *ticker* sur son logiciel avant notre départ pour Tarrytown. Plus futé que nous tous !). Le comité n'avait pas informé les associés à la retraite. Ni William Salomon, figure de l'entreprise. Il en fut averti deux jours plus tard, alors qu'il se trouvait dans sa

maison de vacances de Southampton, à l'issue d'un bref aller-retour en hélicoptère qui fit couler beaucoup d'encre.

Malgré les consignes strictes, certains associés ont décidé d'appeler leurs épouses le vendredi soir, au risque d'en faire des suspectes en cas de fuite. Cette décision m'a toujours paru insensée : quelle importance qu'elles soient informées une poignée d'heures plus tard ? Mais tout le monde ne partageait pas mon avis. Un associé a donc appelé sa femme, qui était à leur country club. Elle s'est mise à hurler au milieu de la salle de réception :

— Nous sommes riches, nous sommes riches !

Par chance, personne ne lui a prêté attention.

Après la réunion, nous avons mangé de la viande bien grasse et bu de l'alcool fort. Nous avons joué au billard, fumé des cigares cubains, enchaîné les parties de poker et ri de bon cœur. Une admirable soirée entre hommes. L'alcool a coulé à flots jusqu'au petit matin. Ne pensant pas au reste du monde, nous avons passé un moment privilégié ensemble. Nous avons travaillé dur pour y arriver. Qu'on l'ait mérité ou pas, on l'avait !

\* \* \*

Le lendemain, samedi, sur fond de gueule de bois généralisée, chacun de nous s'est entretenu avec deux membres du comité exécutif. J'ai été reçu par Gutfreund et Kaufman. Des postes au sein de la nouvelle entité ont été proposés à l'essentiel des soixante-trois associés. Pas à moi. Une demi-douzaine de personnes ont elles aussi été congédiées.

— Puisque vous n'avez plus besoin de moi, je m'en vais.

Je n'avais aucune raison d'assister aux réunions avec les nouveaux actionnaires. Cela ne me concernait plus.

Étais-je triste en rentrant chez moi ? C'est peu de le dire. Mais, comme toujours, j'étais trop macho pour le montrer. Et j'empoçais 10 millions de dollars en *cash* et en obligations convertibles à titre de consolation. C'était le bon moment pour partir. Je pouvais récupérer mon argent sur-le-champ au lieu d'attendre dix ans. Grâce à la prime de fusion versée par Phibro, mon patrimoine doublait. Puisque quelqu'un d'autre avait pris la décision à ma place, pas besoin de me torturer l'esprit pour savoir si je devais

rester chez Salomon. Ce qui tombait à point nommé, car mes perspectives au sein de l'entreprise étaient loin d'être radieuses.

Pourtant, cela me perturbait de savoir que les discussions porteraient à l'avenir sur l'entreprise de quelqu'un d'autre, et plus de « *mon* » entreprise. Si l'on m'avait proposé un autre poste (la direction du bureau en Afghanistan, par exemple), j'aurais immédiatement accepté ce nouveau rebondissement dans ma carrière. Je l'avais déjà fait en 1979 : Billy Salomon et John Gutfreund m'avaient alors demandé de quitter mon poste à la tête du département Sales & Trading pour diriger l'informatique. J'étais prêt à faire ce qu'ils voulaient. Salomon était une entreprise formidable et j'aurais été heureux d'y rester. Je n'aurais jamais décidé de la quitter : je n'avais aucune raison de le faire en période faste et je n'aurais jamais quitté le navire en période de vache maigre. Malheureusement (ou heureusement, comme l'a prouvé la suite), je n'ai pas eu le choix.

Finalement, je n'ai pas passé mes journées à me demander ce qui se passait dans mon ancienne maison. Je ne suis pas retourné voir mes anciens collègues. Je ne regarde jamais en arrière. Quand les choses sont terminées, je tourne la page. La vie continue !

\* \* \*

Même si, techniquement parlant, c'est Phibro qui avait acheté Salomon, Salomon a rapidement pris les rênes de la nouvelle entité. Le pouvoir a changé de mains en un temps record. Après le rapprochement, Phibro est devenu Phibro-Salomon. Mais alors que la bourse avait le vent en poupe, le secteur des matières premières s'est effondré, et très vite, l'entreprise a été rebaptisée Salomon Inc., Phibro Energy et Philipp Brothers devenant ses filiales. Philipp Brothers a retrouvé l'anonymat qui était le sien cinq ans plus tôt. Phibro n'a jamais su ce qui s'était produit. Salomon, cible de l'acquisition, a dominé presque dès le premier jour. Le mariage de la carpe et du lapin.

Avec la fusion, les associés de Salomon se sont assuré liberté et fortune, mais au prix de la disparition de l'entreprise sous sa forme historique. En perdant le contrôle de ses collaborateurs clés, Salomon a détruit ce qui faisait sa force. Jusque-là, enfermés dans la cage dorée du *lock-in*

(qui les obligeait à conserver leurs parts pendant dix ans), les associés étaient forcés d'adopter une perspective à long terme. Après la fusion, ils sont devenus des mercenaires. Dans les années 1990, chez Salomon comme chez Phibro, la quasi-totalité de ceux qui étaient présents au moment de la fusion avaient quitté le groupe. Si les associés d'alors sont devenus riches, ce sont deux entreprises quasi centenaires qui ont perdu au change.

\* \* \*

Je suis allé voir Billy Salomon une semaine après l'annonce de la fusion : je voulais lui dire au revoir et le remercier. L'accueil a été plutôt froid. Il était furieux et amer que « son » entreprise ait été vendue sans qu'il ait voix au chapitre.

— Vous m'avez bien eu, m'a-t-il dit.

— Billy, c'est toi qui as dicté les règles du jeu, lui ai-je répondu. C'est toi qui as décidé, il y a quelques années, que les commanditaires non exécutifs et les commandités (ce qu'il était devenu par la suite) n'avaient pas leur mot à dire, que le pouvoir absolu revenait au comité exécutif. Tu as choisi chacun de ses membres. Qu'ils aient tort ou raison, ce sont tes héritiers. Ce sont eux qui ont décidé de fusionner, pas nous.

Pour moi, Billy n'avait pas de véritables raisons de se plaindre. Sur la forme, peut-être, mais pas sur le fond. John et le comité exécutif devaient faire ce qui leur semblait bon pour l'entreprise, c'est-à-dire pour ses propriétaires. Billy avait choisi les décideurs, qui avaient suivi les règles qu'il avait établies. Ce qu'il n'avait pas anticipé (ou apprécié), c'était la teneur de ces décisions.

J'ai donc salué Billy Salomon, mais je me rappelle que John Gutfreund, lui, ne m'a pas dit au revoir. Je l'ai revu sept ans plus tard, à l'occasion d'une fête surprise organisée pour les cinquante ans de Jack Kugler, un ancien associé.

— Salut, jeune homme, comment vas-tu ? m'a-t-il demandé.

— Bien, toujours plus jeune que toi.

— Tu as toujours été un petit malin.

Fin de l'échange. Et merci. John, c'était l'homme qui m'avait recruté quand je cherchais mon premier emploi, MBA en poche, et qui m'avait

remercié au moment où ma carrière chez Salomon battait de l'aile. Dans les deux cas, il avait fait preuve d'un splendide sens de l'à-propos.

Même si j'ai quitté l'entreprise contre mon gré, je dois beaucoup à William Salomon et John Gutfreund. Ils ont été mes mentors. Ils m'ont appris l'éthique, la philanthropie, le sens de l'effort et le goût des autres. Ils m'ont poussé à me battre pour réussir et m'ont toujours soutenu, même quand j'échouais. Ils m'ont permis de faire mes preuves, et de partir avec une somme quasi indécente que j'ai utilisée pour créer mon entreprise. Quand on sait le nombre de personnes qui ont travaillé pour Salomon Brothers, je ne dois pas être le seul à nourrir cette reconnaissance à leur égard.

Même si leurs carrières se sont terminées de façon très différente (départ en retraite pour Billy, licenciement pour John après que l'un de ses sous-fifres a falsifié les comptes), tous deux ont joué un rôle important. Grâce à leurs efforts, les choses se sont améliorées à Wall Street. Ils ont fait de moi un homme meilleur, plus intelligent (et plus riche). Billy est décédé en 2014, John un peu plus d'un an après. Prendre la parole à leurs funérailles n'a pas été facile.

\* \* \*

La semaine qui a suivi le dernier repas des associés de Salomon à Tarrytown, je suis allé chez un fourreur de la Troisième Avenue, où j'ai commandé un manteau en zibeline pour ma femme, Sue. Nous avons fêté nos cinq ans de mariage, cinq années pendant lesquelles j'avais été une star de Wall Street. Mais depuis le dîner à Tarrytown, quand on lui demandait quel était le métier de son mari, elle avait tendance à répondre :

— Il a eu un poste à responsabilité chez Salomon Brothers.

La zibeline lui changerait les idées.

Je n'ai jamais eu de mal à dire que j'avais été licencié et que je gérais désormais une petite start-up. Je suis plus coriace que la moyenne (à moins que ce ne soit un mécanisme de défense : je suis persuadé que je me moque de ce que pensent les autres). En revanche, j'avais peur que Sue ait honte de mon nouveau statut, moins prestigieux, et qu'elle craigne que je ne sois plus capable de subvenir aux besoins de notre famille. Lui offrir un manteau en zibeline était une façon de lui dire : « ne t'en fais pas, le frigo n'est pas vide, nous ne sommes pas sur la touche. »

Le 30 septembre 1981, pour mon dernier jour de travail, j'ai demandé au fourreur de rester ouvert jusqu'à 19 h 30 et j'ai fait mes douze heures habituelles. En rentrant, je suis passé prendre le manteau. Sue était ravie. Nous avons bu du champagne, embrassé notre fille Emma, puis nous sommes sortis dîner. Le lendemain, je lançais Bloomberg. La suite au prochain épisode.