

# Michel David-Weill

## *ou la liberté de l'esprit*

Ancien président de Lazard, Michel David-Weill est également l'un des grands collectionneurs d'art et mécènes en France et aux États-Unis. Il est président du Conseil artistique de la Réunion des musées nationaux et membre de l'Acquisition Committee du Metropolitan Museum de New York. Rencontre avec un homme étonnant qui vit entre Paris et New York.

Rien n'est banal chez Michel David-Weill, ni son histoire familiale, ni son enfance, ni son éducation, ni son mode de vie, ni sa façon de voir le monde. Par un après-midi frisquet de décembre, l'ancien patron mythique de la banque Lazard, celui que la presse américaine surnommait le « dernier empereur de Wall Street », est descendu, entre deux séjours à New York, de son « olympe » – un sublime hôtel particulier du 7<sup>e</sup> arrondissement –, a traversé à pied le boulevard Saint-Germain... pour nous rendre visite et nous parler de lui. Il s'est intéressé à ceux qui étaient là avec une exquise courtoisie et, à mille lieux du grand banquier froid, distant et autoritaire que l'on dépeint parfois, nous avons découvert un homme original, joyeux, iconoclaste, d'une liberté de pensée totale, d'un humour ravageur – apprécié, dit-il, en Angleterre, pas du tout aux États-Unis et peu en France –, avec lequel nous avons passé un après-midi assez inoubliable.

Michel David-Weill est l'héritier d'une lignée d'hommes singuliers et hors du commun, qui, partis de Lorraine au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle pour tenter leur chance aux États-Unis, auront réussi, en moins d'un siècle, à créer à New York, Londres et Paris un établissement singulier, secret, mythique et incroyablement puissant, qui conseille les puissants, les gouvernements... la banque Lazard. Devenus non seulement de riches banquiers, ils seront égale-

ment de grands amateurs d'art, collectionneurs et mécènes, avant de voir la banque Lazard aryanisée, leurs fabuleuses collections saisies pendant la Seconde Guerre mondiale (voir encadré p. 20).

### *Une enfance et une éducation peu banales*

En 1940, Michel David-Weill a 8 ans. Il s'enfuit avec sa mère, sa grand-mère maternelle, qui est belge, et sa jeune sœur en Espagne, puis à Lyon et Cannes. Son père part en 1942, rejoindre son associé André Meyer à New York. Il ne le reverra qu'à la fin de la guerre. Il ne reverra jamais son demi-frère, Jean, arrêté alors qu'il cherchait à rejoindre la France libre et qui mourra au camp de Dora. Sur ces sujets difficiles, comme sur d'autres, Michel David-Weill a l'art de la litote, et l'élégance de l'understatement. « J'ai passé, dit-il, une partie de la guerre dans le Lot, sous un faux nom, dans un endroit épatant, un château du XIII<sup>e</sup> au XV<sup>e</sup> siècle, près de Figeac. » Dans son autobiographie, *L'Esprit en fête*<sup>1</sup>, il est cependant plus explicite. « Très tôt, j'ai eu le sentiment de ma solitude, l'expérience de la guerre que j'ai vécue enfant a sans doute été déterminante. J'ai connu la clandestinité, j'ai changé de nom. Je ne pouvais pas avoir d'ami, du moins durablement (...) et je devais prêter attention à ce que je disais. » Son enfance ne sera pas banale.

<sup>1</sup> *L'Esprit en fête*, Robert Lafont, 2007.

Sa formation, non plus, ne le sera pas. Il va en classe de façon erratique et lit tout ce qu'il trouve dans la bibliothèque : Flaubert, Balzac, Maupassant, Racine, La Fontaine, Colette... « Ma mère me consultait comme si j'étais un adulte. Tout cela me paraissait parfaitement normal. Au fond, je me rends compte que je n'ai jamais été un enfant. Très tôt, je me suis senti différent – et je l'ai accepté. »

La fin de la guerre sonne d'une certaine façon le triste retour à la normalité : il va faire un an d'études à Paris au très élégant cours Saint-Louis, qu'il ne va pas « particulièrement aimer ». « Retrouver des garçons de mon âge qui avaient fait des études normales était très surprenant. J'avais même du mal à comprendre leur mentalité. » Mais elle lui procure également un grand bonheur : il retrouve son père, Pierre David-Weill dont il va rapidement se sentir très proche, et qu'il part rejoindre en 1946 à New York. « Je ne comprenais pas pourquoi ce monsieur me ressemblait et faisait les mêmes gestes que moi. » New York sera un grand choc pour le jeune homme de 14 ans. « J'ai été frappé par le spectacle incroyable de vie, d'opulence, de couleurs, de mouvements qui me donnait l'impression d'un foisonnement, d'un optimisme et d'une gaieté immenses. ». Et au lycée français de New York, où il poursuit ses études, il a pour camarades le fils d'un général républicain et d'une mère com-

© Cyrille Romulus



*« J'ai toujours su que je pourrais un jour diriger la banque Lazard, mais je me suis aperçu que j'étais bien le seul à ne pas avoir eu de doute sur le sujet. »*

muniste russe, une fille d'Europe centrale très sioniste, pas mal de fils de cuisiniers français du cru, des fils de diplomates. Très marqué par la tradition familiale, il va aussi, à 14 ans, prendre conscience « terriblement naturellement » qu'il deviendra banquier d'affaires. « Terriblement, parce qu'aussi invraisemblable que cela puisse paraître, c'est une question que je ne me suis même pas posée. L'économie m'avait toujours intéressé, même enfant – à 12 ans, une de mes lectures favorites était l'économiste libéral Charles Gide, et mon père, qui avait sur moi une grande influence, croyait beaucoup à l'idée que tout privilégié doit être compensé par des devoirs. J'étais le seul garçon de la famille à porter le nom de David-Weill, et il n'y avait plus beaucoup de garçons portant le nom de Lazard intéressés par la banque ; il était donc assez logique que je reprenne le flambeau. »

### *Les belles années de Sciences Po*

Ses deux bacs en poche, obtenus avec la mention assez bien, la question va se

poser : où faire ses études supérieures, en France ou aux États-Unis ? Son père penche plutôt pour une université américaine et MD-W ira visiter les plus importantes : Yale, Princeton et Harvard. Mais finira par opter pour la France... et pour Sciences Po, que son père lui suggère alors de faire. « Je me suis dit que si je restais aux États-Unis, je risquais fort de ne pas devenir Américain et de ne plus être Français, et cela me déplaisait. » Nouveau grand changement : ses parents sont restés aux États-Unis, il habite avec sa grand-mère à Paris, et il adore la rue Saint-Guillaume. « J'étais enchanté de cette école qui, par rapport à ce que j'avais connu auparavant, offrait une ouverture sur le monde exceptionnelle, des façons de comprendre, d'expliquer, de regarder les choses, différentes. Je n'ai pas beaucoup travaillé la première année, mais malgré cela, j'étais imprégné par ce que je lisais, par les cours. » Il adore notamment les cours de Fourastié. On est au début des années cinquante, l'époque est assez politisée. « Il y avait à Sciences Po, un cercle

royaliste, des communistes et beaucoup de gens de gauche non communiste, les opinions étaient diverses et peu modérées, même si elles s'exprimaient sans acrimonie. Je trouvais navrant d'être dépourvu de tout idéal révolutionnaire et les manifestations m'amusaient. J'allais une semaine à une manifestation d'extrême droite et une semaine à une manifestation d'extrême gauche. » Ces années lui ont-elles servi dans sa carrière ? « Je ne sais pas, dit-il, mais elles restent très importantes dans mon existence, et elles ont ancré en moi un grand goût de la géographie. Quand je lis un journal aujourd'hui, malheureusement de plus en plus rarement car les journaux sont de plus en plus étroits, je me précipite toujours sur les articles qui traitent de pays auxquels je n'ai a priori aucune raison de m'intéresser. Je trouve en effet très attrayant de comprendre comment le monde fonctionne en dehors de nos habitudes. Et je crois que cet intérêt, je le dois à Sciences Po. » Sciences Po terminé, son père va lui expliquer qu'il doit apprendre son ●●●

• • • métier de banquier avant de l'exercer. Il l'envoie donc à New York faire deux stages, d'un an chacun, l'un chez Brown Harriman, l'autre chez Lehmann Brothers, où MD-W va, dit-il, « puissamment s'en-nuyer ». « La seconde année de mon stage, j'étais déjà marié, et quand je rentrais chez moi, je disais à ma femme : "Encore un jour où je n'ai rien fait !" Avec le recul, je m'aperçois que c'était à la fois vrai et faux. Faux, car, par osmose, on apprend à observer le monde d'une certaine façon et à comprendre les problèmes. » Rétrospectivement, deux "activités" l'ont particulièrement intéressé. Chez Brown Harriman, l'étude de la solvabilité de petites affaires « qui permettait de comprendre comment les choses se passaient réellement. Car en économie, ou les choses se passent bien ou elles se passent mal ». Chez Lehmann, l'étude des rapports annuels des dix dernières années. « On me demandait de prévoir le résultat de la société l'année suivante et je me suis aperçu que toute projection est nécessairement fautive. J'avais travaillé avec conscience et diligence, et

j'étais arrivé à un résultat totalement idiot ! Entre-temps, la guerre de Corée avait tout changé. » Il retiendra cette leçon, même si ce n'est pas celle que Lehman avait l'intention de lui inculquer, et restera assez critique sur une grande partie du travail des analystes de gestion et d'affaires. « On leur fournit tout le présent et le passé, la seule chose qui leur reste à faire est de prédire l'avenir – qui est nécessairement faux. Quand il fallait reconstituer le présent à partir d'informations éparses et d'un passé qu'on devinait, on tirait des leçons beaucoup plus pertinentes sur les chances d'une affaire dans l'avenir. »

#### *Associé chez Lazard New York*

Après quelques pérégrinations professionnelles à Londres et à Paris, MD-W intègre Lazard New York en 1961, d'abord comme employé, puis comme associé. Pourquoi New York plutôt que Paris ? « Travailler en France, c'était bien, mais c'était quand même un peu amateur, tandis que travailler aux États-Unis, surtout à l'époque, c'était, dans un langage de boxe, passer

professionnel. Ce qui d'ailleurs n'était pas faux. L'économie américaine est beaucoup plus vaste que l'économie française, les cas de figure sont très différents les uns des autres, les modèles industriels sont extraordinairement variés. Et la profession de financier s'est malgré tout modelée sur les habitudes américaines. » Il va surtout y avoir un excellent professeur, André Meyer, l'associé de son père qui dirigeait la maison de New York, « un personnage complexe, extrêmement intelligent, avec une énergie dévorante, qui m'a beaucoup soutenu dans ma formation, mais que j'ai dû apprendre à affronter, ce qui n'était pas évident »... André Meyer est un professeur très exigeant, et il va lui inculquer le sens de l'urgence – qui ne le quittera jamais complètement. « Lorsqu'il recevait un client avec une autre banque, André Meyer disait qu'il enverrait ses premières conclusions dans un mois, puis, en interne, il disait aux équipes : demain soir ! Tirez-en les conclusions ! L'enseignement d'André Meyer – avoir toujours une longueur d'avance, ne pas se satisfaire du flou, ne pas être satisfait tant qu'on ne s'est pas fait une opinion – marquera de façon indélébile le jeune Michel David-Weill. André Meyer, mais aussi son père lui apprendront également l'art « d'exprimer en conclusion une solution qui n'avait rien à voir avec les données du problème ». « C'était très énervant, explique MD-W. On s'était donné un mal de chien pour aller de A à B, puis de B à C, et tout à coup ils négligeaient totalement tout ce que vous aviez fabriqué logiquement, et vous montraient avec une intuition extraordinaire que la solution était D, qui n'avait rien à voir avec A et B. » Leur capacité de résistance à ce qu'ils trouvaient « bête » le « séduira » également beaucoup. « Je me rappelle d'une grande société anglaise qui était venue consulter mon père et André Meyer car elle voulait changer complètement d'organisation. Tous les deux, d'une façon différente mais avec la même force, ont refusé catégoriquement. "Nous n'avons pas les moyens de vous obliger à ne pas le

#### **La saga des David-Weill**

L'histoire des David-Weill commence à Phalsbourg en Lorraine, dans la première moitié du XIX<sup>e</sup> siècle. Avec des femmes. Deux sœurs Aron – appartenant à la famille dont descendent notamment Raymond Aron, Simon et Pierre Nora – épousent l'une un Lazard, l'autre un Weill. Deux fils Lazard partiront en 1848 chercher fortune aux États-Unis, d'abord à la Nouvelle Orléans puis à San Francisco où ils ouvriront un commerce d'import-export de coton puis de laine. Alexandre Weill, leur cousin germain, l'arrière grand-père de Michel David-Weill, qui a fait des études de droit, ne tardera pas à les rejoindre et deviendra la tête pensante de l'entreprise. Mettant à profit la ruée vers l'or et de la guerre de Sécession, il transformera en 1876 ce petit commerce en un établissement bancaire : la banque Lazard. Tandis que les frères Lazard regagnent la France, Alexandre Weill, part pour New York en 1880, bien décidé à y implanter Lazard, refusant d'écouter les oiseaux de mauvais augure qui lui disent tous – phrase dont se souviendra toujours MD-W – « il est trop tard, toutes les places sont prises ». Cinq ans plus tard, lorsqu'Alexandre Weill revient à Paris – il veut que ses enfants soient élevés dans la culture française –, il a établi Lazard à New York. Il crée et développe Lazard à Paris. Patriote, la famille participe à la syndication des banques pour aider l'État français dans l'effort de guerre et la reconstruction. Son grand père David, né en 1871 à San Francisco – qui obtiendra de l'État français de s'appeler David David-Weill –, et son père Pierre ne se contenteront pas de développer Lazard à Paris – où ils participeront notamment au sauvetage du franc, mais ils deviendront de grands amateurs d'art, de grands collectionneurs et de très grands mécènes introduits dans le Tout Paris. En 1942, leurs biens professionnels seront aryaniés et leurs collections confisquées.

faire, mais nous n'aurons plus rien à faire avec vous si vous le faites." Cette capacité à être déraisonnable est vraiment une des vertus nécessaires pour survivre dans le métier de la finance. Or, souvent, les gens l'oublient, par habitude, parce que c'est gagnant. Mais dans les périodes de crises, on se rend compte des catastrophes auxquelles mène une telle faiblesse. Je ne dis pas que cette capacité de "déraison" soit typiquement américaine, mais l'Amérique vous apprend davantage à vivre avec le risque et à y faire face. André Meyer disait toujours : "Je veux pouvoir fermer la banque en une semaine." On est moins adaptable si on s'alourdit beaucoup en termes de structure, de personnes, de liens, d'obligations. Aujourd'hui, si les banques voulaient changer de métier, elles auraient beaucoup de mal. » En France, les risques existent également et ils sont sérieux mais occasionnels, par périodes. Durant les périodes dites normales, la prise en compte du risque ne fait pas partie du quotidien. » En 1965, auréolé de son expérience américaine, MD-W regagne Lazard Paris que dirige son père. Celui-ci complètera sa formation en lui apprenant « le bon sens dans les affaires ». « On nous serine avec la gouvernance des entreprises, mais pour réussir, il faut de l'inquiétude, de la volonté et du jugement dans les affaires, qui est un mélange de connaissance, d'instinct – d'intuition – et de recul. » Il débarque, dit-il « comme un huron, surpris des déjeuners d'affaire où l'on ne parlait de rien jusqu'au café, et de l'entêtement d'un certain nombre de dirigeants à persister dans leurs conceptions initiales. » C'est à cette époque qu'il commence à regarder les titres cotés en Bourse, à Paris, pour voir lesquels étaient intéressants. Et c'est ainsi qu'il se trouve engagé le 21 décembre 1968 dans une offre publique d'échange (OPE) de BSN – dirigé par Antoine Riboud – sur Saint-Gobain qui incarnait le respect du capitalisme français à l'ancienne. « Nous étions quelques uns à être partisans d'un capitalisme plus dérangeant, anarchiste, efficace. L'OPE

échouera, mais c'est à partir de ce moment qu'Antoine Riboud, qui avait la particularité de traiter son banquier comme s'il faisait partie de l'entreprise, est devenu le champion d'un capitalisme plus dynamique, plus social, plus ouvert. Lazard restera le banquier de BSN et les deux hommes resteront amis.

### *Patron de Lazard Paris et New York*

Son père, Pierre David-Weill meurt en 1975. MD-W a alors 43 ans. Lorsqu'il évoque les conditions de sa prise du pouvoir à la tête de Lazard Paris, il fait preuve d'un grand art de l'ellipse et de l'autodérision. « J'ai toujours su que je pourrais un jour diriger la banque Lazard, mais je me suis aperçu que j'étais bien le seul à ne pas avoir eu de doute sur le sujet. La maladie et le décès de mon père m'avaient beaucoup fatigué et j'étais parti quinze jours en Sicile. Quand je suis rentré, je me suis aperçu que mes associés à Paris ne trouvaient absolument pas évident que je prenne la succession. Mais comme pour moi ça l'était, ça l'est devenu pour les autres. C'est comme cela que les choses se passent : le pouvoir ne se donne pas, il se prend. Et, franchement, je crois que c'était le meilleur choix à l'époque. »

MD-W est le patron de Lazard Paris. Lazard New York est toujours dirigé par un André Meyer, très malade, mais qui ne s'est pas trouvé de successeur. Félix Rohatyn, son très talentueux second, « un merveilleux banquier » qui deviendra plus tard ambassadeur des États-Unis en France, ayant refusé la proposition d'assurer la relève. « Les choses allaient mal, des associés à New York réclamaient ma présence. Mon père, de son vivant, m'avait dit qu'on ne pouvait pas vivre sur un pied d'égalité avec André Meyer et m'avait déconseillé d'aller à New York tant qu'il serait à la tête de la Maison. » La coexistence des deux hommes pendant un an sera en effet très dure. André Mayer finira par démissionner au bout d'un an et mourra l'année suivante. Voilà donc Michel David-Weill, patron à 45

ans, de Lazard à la fois à New York et à Paris.

Sous sa férule, de 1975 à 2000, Lazard, qui échappera à Paris à la nationalisation en 1981, occupera presque une position de monopole sur le marché du conseil en banque d'affaires, avant de subir, à partir de 1990, une hémorragie de ses collaborateurs vers d'autres établissements et de connaître un sérieux problème de succession. MD-W choisira Bruce Wasserstein, qui prendra le contrôle de Lazard Maisons et finira par introduire Lazard en Bourse.

Michel David-Weill ne nous fera pas de révélations fracassantes sur les affaires, les clients et les secrets, petits et grands, de la banque Lazard, même s'il concède en passant que « plusieurs associés-gérants de Lazard ont contribué à la carrière de pas mal de gens ». Il nous en a d'ailleurs avertis, de façon contrite mais ferme, dès le début de l'entretien ; « j'ai la faculté terrible de beaucoup oublier, et en particulier sur les affaires. Pour une raison réelle : j'ai été tellement voué au culte du secret que j'oublie ! C'est le meilleur moyen de ne jamais trahir un secret ! » Message reçu. C'est donc plutôt à une réflexion bilan sur ses années de règne, sa stratégie et ses méthodes de management qu'il se livrera. La stratégie d'abord. A-t-il transformé Lazard ? L'a-t-il emmené un stade plus loin ? « Oui et non » explique-t-il. Dans le sens de la modification : l'unification des maisons. « Il y avait trois maisons nationales, à Paris, Londres et New York. La première fois que j'ai réuni tous les associés des trois maisons – que je connaissais tous, car j'avais tourné dans ces trois maisons –, je me suis aperçu, à ma grande surprise, qu'ils ne se connaissaient pas. J'ai tenté une chose extrêmement difficile : faire en sorte que les maisons gardent leur identité nationale tout en faisant partie d'une identité collective. Ma comparaison était l'Europe. On restait Français en essayant d'être en même temps Lazard. J'ai plutôt réussi. Lorsqu'il a fallu que je choisisse mon successeur, j'ai fait ● ● ●

• • • très attention à ce qu'il puisse représenter les trois. »

Ensuite, le redéveloppement de l'activité de conseil à New York. « J'avais appris également que le métier change avec la législation fiscale. Lazard New York faisait des affaires en capital et plus tellement de conseil, car le taux d'imposition sur les bénéficiaires ordinaires était monté à 91 %, alors qu'il était resté à 25 % sur les bénéficiaires en capital. Or, la fiscalité ordinaire ayant baissé aux États-Unis de 91 % à 50 %, puis 35 %, j'ai pu redévelopper l'activité de conseil redevenue fiscalement rentable. »

*L'exercice du pouvoir*

Comment a-t-il dirigé ces maisons éloignées géographiquement, composées d'associés-gérants talentueux, indépendants, très divers et intéressés aux bénéfices ?

« Essayer de diriger plusieurs maisons à la fois a été une des joies et des peines de ma vie professionnelle. J'ai même essayé de diriger Lazard Brothers à Londres. Cela m'amusa beaucoup mais je me suis rendu compte que ce n'était pas possible. Pour manager les deux maisons des deux côtés de l'Atlantique, j'ai pris le rythme de trois semaines à Paris, trois semaines à New York, qui ne me permettait plus vraiment de faire des affaires. Diriger une maison et être un homme d'affaires sont deux métiers différents. Or, paradoxalement, le milieu financier reste persuadé que seul un grand banquier d'affaires peut diriger d'autres banquiers d'affaires. Cela ne marche pas forcément. Cela marche même rarement. Pour ma part j'ai découvert qu'être chef d'orchestre était un vrai métier, ce dont j'avais douté. Ne connaissant rien à la musique, je me disais à quoi sert ce monsieur ? »

MD-W, choisira, raconte-t-il dans son autobiographie, la manière explicative, en opposition à la méthode coercitive pratiquée par André Meyer. « Je laisse mes collaborateurs à leur solitude, comme moi-même. Sans pour autant renoncer à l'exercice plein et entier du pouvoir. Il faut bien que quelqu'un décide. Je n'ai jamais cru à la démocratie dans l'entreprise. Je ne crois pas non plus à l'efficacité d'une quelconque direction collégiale et je ne suis pas partisan des comités, ayant toujours su qu'il fallait y entrer avec une opinion déjà formée pour le guider et, en fait, emporter la décision. En revanche, j'ai toujours tenu aux consultations en tête à tête, qui peuvent révéler un aspect auquel on n'avait pas pensé. »

MD-W distingue deux conditions nécessaires pour diriger avec succès une maison comme Lazard.

La première est que « ça marche comme la bicyclette, si on ne va pas assez vite on chute ». « Quand nous n'avons pas été nationalisés en 1981, cette non nationalisation a été excellente et très mauvaise à la fois. Excellente dans l'immédiat et assez

### Le modèle américain

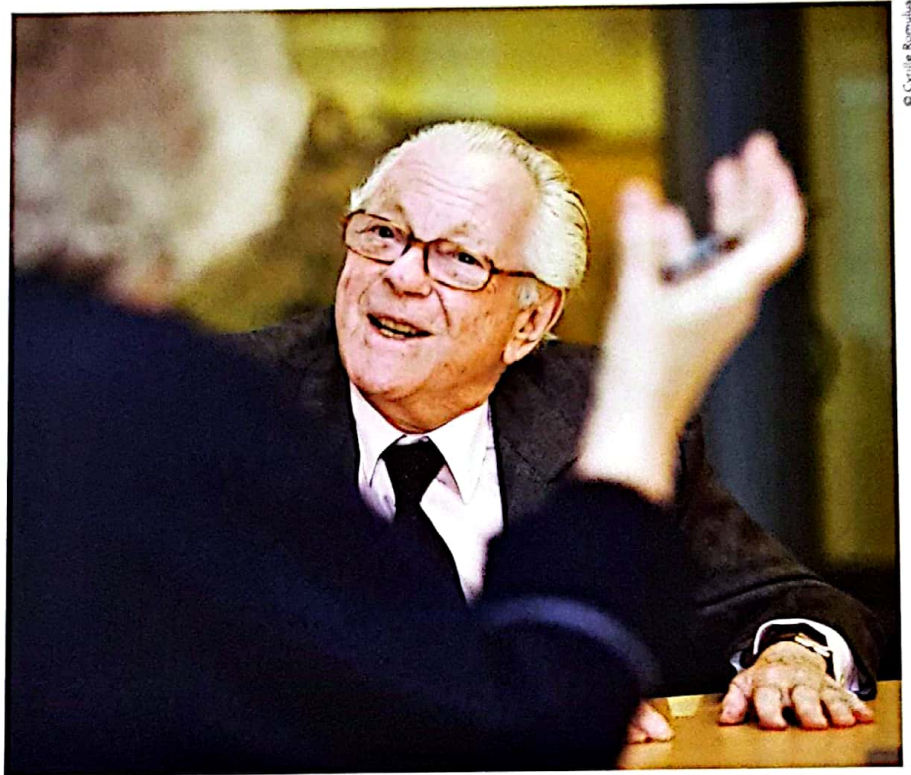
**Vous avez passé toute votre vie entre la France et les États-Unis. En quoi les États-Unis peuvent-ils constituer un modèle pour les Français ? Que pourrions-nous leur emprunter ?** Ce que j'envie aux États-Unis, c'est leur patriotisme, qui est un moteur d'intégration inouï dans la société. Il existe une fierté d'être américain très touchante. C'est une immense réussite pour un pays aussi gigantesque, avec une très grande diversité de climats, de populations. Que ces diversités soient unies dans une idée nationale est assez formidable. La France était comme cela autrefois. D'ailleurs la France et les États-Unis sont les deux pays qui se croient universels, ce qui explique que parfois ils ne s'entendent pas. J'ai lu récemment un article dans le *Wall Street Journal*, le seul journal un peu à droite, sur la sécurité sociale aux États-Unis. « Le président Obama se trompe en croyant que les États-Unis veulent ressembler à l'Europe. Instituer une sécurité sociale mieux faite, plus complète, qui couvre plus de gens, plus juste nous ferait ressembler à l'Europe. Mais nous ne voulons pas ressembler à l'Europe. Nous aimons vivre dans le risque », expliquait l'article. Les sociétés ne se sentent heureuses et mises en valeur qu'à partir de l'espoir. Là où on est ne compte pas. Seul l'espoir compte. Le système français est formidable, mais je remarque que les gens ne sont pas plus contents pour autant. Le niveau de vie ne dicte pas la façon dont les gens se sentent. Ce qui le dicte, c'est l'espoir. Les États-Unis ont su entretenir l'espoir. Beaucoup de gens ont deux emplois, travaillent comme des chiens, mais ils ne sont pas malheureux parce qu'ils ont l'espoir. C'est la vraie différence en faveur des États-Unis.

En défaveur des États-Unis, il y règne une inculture assez grande mêlée de gens cultivés. La société en tant que telle est assez peu cultivée. Il y règne aussi une très grande brutalité. Par exemple, quand on fait un reproche à un employé, il se demande aussitôt : suis-je mis à la porte ? D'autres choses me choquent aux États-Unis. C'est une société de spécialistes. En conséquence, les gens ne raisonnent pas d'une manière très intelligente. D'ailleurs, dans les banques d'affaires, les étrangers ont historiquement bien réussi ! Bien des choses sont donc critiquables aux États-Unis, mais celles qui demeurent formidables, sont l'amour du pays et l'espoir. Ici, en France, nous avons une chance invraisemblable. Chaque fois que je m'y promène, je suis ahuri de ce que c'est beau et bien. Très peu de choses sont laides à part certaines banlieues et centres commerciaux. Les gens sont éduqués et soignés gratuitement. Cela fait soixante-cinq ans qu'il n'y a pas de guerre. Quelle est la plus grande vertu de la France, m'a-t-on souvent demandé ? Je réponds invariablement : les relations entre les hommes et les femmes. Elles sont uniques au monde : respect, affection, déférence, aucun mépris, un vrai goût pour l'autre, une réelle entente... Alors que les Anglais et les Américains vivent dans des sphères très séparées, où les hommes et les femmes ne se rencontrent pas, chacun ayant ses propres occupations. On ne comprend donc pas pourquoi les gens ne sont pas heureux. J'en suis venu à la conclusion qu'on se trompait d'objectif si le but était le bonheur, car le bonheur est évanescant. Le vrai problème est plutôt de savoir comment faire pour avoir toujours de l'espoir.

mauvaise à terme, parce que nous étions devenus le seul avis non gouvernemental possible et les gens en avaient un peu assez. Deux histoires illustrent ce problème. Un jour, des années avant la nationalisation, le patron d'une grande société était venu me trouver en me disant qu'il comprenait que sa venue puisse me surprendre, car il était d'habitude fidèle à Paribas. Il avait besoin d'un avis et ne savait pas vers qui se tourner. Une très grande période pour la maison commençait alors. Quelques années plus tard, un autre patron est venu me voir et m'a dit : "Je viens vous consulter un peu malgré moi. Je le fais parce qu'il n'y a personne d'autre. Je suis forcé de le faire." Je me suis alors dit que nous étions très mal partis. Être en situation de monopole est très mauvais. »

### *Succession et ambition contradictoires*

Deuxième condition : « Que le capitaine ne soit pas proche de l'âge de la retraite, car alors tout le monde veut lui succéder. L'uniformité guette dans un métier de conseil, et c'est un ennemi. J'avais donc trouvé plus excitant d'avoir une maison composée de gens et de talents très différents. Peut-être ai-je eu tort. Pendant longtemps, la maison a réussi à garder des talents très divers. Mais quand le problème de la succession s'est posé, les ambitions personnelles des associés sont devenues contradictoires. Ceux qui ne s'aimaient pas vraiment travaillaient chacun de leur côté, mais arrivaient – parfois difficilement – à cohabiter. Quand certains associés ont manifestement l'ambition de vous remplacer et se rendent compte qu'on ne les perçoit pas comme aptes à le faire, ils s'en vont. Aux États-Unis spécialement, tous ceux qui sont partis voulaient être patrons, alors que pour une raison ou pour une autre je ne les croyais pas faits pour ça. Certains associés étaient très biens mais complètement "États-Unis", d'autres complètement "Europe". Ce qui ne pouvait pas marcher. Diriger Lazard est une mission compliquée, à cause de sa dimension internationale



© Cyrille Romulus

**« L'art reste une joie immense dans mon existence. L'exaltation que procure la vue de quelque chose de vraiment beau n'a d'équivalent que de tomber amoureux. »**

notamment. On ne peut pas diriger Lazard sans comprendre les États-Unis qui représentent traditionnellement la moitié de Lazard. Mais on ne peut pas diriger Lazard non plus sans comprendre l'Europe. J'ai donc fait très attention en choisissant mon successeur à ce qu'il comprenne les deux. Bruce Wasserstein était un homme avec lequel je ne me suis pas toujours bien entendu par la suite, mais il avait été éduqué à Oxford, avait à l'époque une femme française et était prêt à voir les choses selon plusieurs points de vue. J'admire David de Rothschild, conclut MD-W, beau joueur. Il a maintenant plus de 65 ans, un âge qui commence à devenir difficile, mais tout à l'air de bien marcher, les associés ont l'air d'être contents. Mais Rothschild n'est pas implanté ou très peu aux États-Unis, ce qui rend peut-être les choses plus faciles. » Dans son introduction à l'ouvrage auto-

biographique de Michel David-Weill, Marc Fumaroli le compare au baron de Nucingen, et fait de lui un héros stendhalien. L'ancien patron de Lazard, qui adore *La Chartreuse de Parme*, est un grand banquier – raffiné et civilisé –, mais il est aussi un esthète qui adore le XVIII<sup>e</sup> siècle, un collectionneur et un mécène. Et l'art est indubitablement l'un des combustibles majeurs de son existence. « Je crois, dit-il, à la joie de vivre comme vertu qui agit sur nous-mêmes, sur notre vision du monde, sur nos proches. Les pessimistes, bien qu'il soit très bien vu de l'être dans le milieu des affaires, m'assomment. Or, l'art, et en particulier l'art occidental, fournit un combustible à la joie de vivre. Cette idée m'est venue assez tôt. Elle est peut-être héréditaire, mon grand père avait de merveilleuses collections, mais je ne l'ai pas acquise par l'exemple. Je n'ai vu ces merveil- ● ● ●

● ● ● leuses collections qu'à 14 ans. Mais j'ai toujours aimé la beauté. » Le goût de l'art est merveilleux, selon Michel David-Weill, car il permet de continuer à apprendre, de façon visible, et il ne cessera d'approfondir ses goûts, à la fois par l'étude et par la fréquentation des musées des deux côtés de l'Atlantique.

### *L'art, combustible à la joie de vivre*

« Bizarrement, dit-il, s'il existe un titre héréditaire en France, c'est celui de président du Conseil artistique des musées nationaux. Mon grand-père puis mon père en ont été présidents et je le suis actuellement. Nous n'avons pas couvert toute la période, il y a eu quelques intrus entre nous ! C'est une position fantastique pour apprendre car tous les conservateurs viennent vous présenter ce qu'ils désirent acheter et je reçois presque tous les jours un courrier d'un musée ou d'un autre demandant la permission d'acheter telle ou telle œuvre. J'ai, de plus, un privilège considérable, car je fais également parti de l'Acquisition Committee du Metropolitan Museum de New York. Et, étant un peu collectionneur, moins que je ne le souhaiterais, les marchands me montrent beaucoup de choses. Petit à petit, mon goût et mes connaissances se sont formés. Je ne suis pas aussi expert qu'un conservateur de musée, mais j'ai un champ probablement plus large que les conservateurs de musée. L'art reste une joie immense dans mon existence. L'exaltation que procure la vue de quelque chose de vraiment beau n'a d'équivalent que de tomber amoureux. Les harems peuvent peut-être parfois remplacer le goût de l'art ! Mais sans harem, il vaut mieux avoir le goût de l'art ! »

Autant Michel David-Weill est lyrique et

intarissable sur son amour et son apprentissage de l'art, autant il est discret et il retrouve le goût de l'understatement lorsqu'il s'agit de parler de son activité de mécène proprement dite, pourtant très importante et qu'il considère comme un devoir. « Les privilèges que procure l'argent entraînent des devoirs, écrit-il dans *L'Esprit en fête*. » J'ai toujours pensé qu'il fallait donner, plus proche en cela des juifs, pour qui la générosité relève plutôt d'une idée de justice, que des chrétiens pour qui elle relève de la charité. J'ai établi – un peu en désordre – plusieurs secteurs prioritaires. Il y a dans ma tête un grand département musées, qui s'étend assez loin puisque la liste est longue, du Louvre au musée des Arts décoratifs en passant par Guimet, Cluny, le Metropolitan, la Morgan Library, la National Gallery à Londres... Éternel curieux, Michel David-Weill s'intéresse aujourd'hui de plus en plus à l'art médiéval, au point d'avoir voulu développer la connaissance de cette époque au Metropolitan de New York et de donner des œuvres au Musée de Cluny. Quel type de mécène est-il ? Choisit-il lui-même les œuvres qu'il souhaite donner ou se plie-t-il aux desiderata des musées ? « C'est aux conservateurs de décider. Je sais combien il est compliqué de trouver de l'argent pour la vie quotidienne des musées. Il faut les aider à faire leur travail. Je fais toujours attention de ne pas être en concurrence avec d'autres ; mais je n'aime pas les musées américains qui me disent achetez ça, vous me le donnerez après votre mort. Ils limitent votre liberté. »

Comment a-t-il pu concilier tout au long de sa vie deux passions – l'art et les affaires – aussi chronophages ? Très churchillien, il répond : « Pas de sport ! Pas de sport que l'on fait soi-même et pas de sport regardé !

Rien que ça, et on a des heures devant soi ! Ensuite, avoir une vie relativement réglée, chez soi. C'est pour beaucoup une question de temps. Le conjoint a un rôle considérable du point de vue de la joie. »

Banquier, esthète, mécène, comment se définit lui-même Michel David-Weill ? Il refuse de le faire par la fortune. « Je peux me dire Français, catholique – son père et son grand père se sont convertis après la guerre –, juif, vivant à l'étranger, aimant les États-Unis, mais la particularité que probablement les autres mettraient au premier plan – la fortune – n'en est pas une. Je la considère plutôt comme la résultante d'une activité, avec d'ailleurs l'idée que cette activité peut s'arrêter, diminuer... Bref, cela ne fait pas partie de ce qui, intrinsèquement, me constitue. Vis-à-vis de l'argent, je n'ai jamais ressenti aucune culpabilité, ni aucune fierté d'ailleurs. Cela me semble probablement beaucoup trop naturel... »

Il ne se définit pas non plus par la puissance ou le pouvoir : « Je n'ai jamais confondu le sérieux, voire le prestige de ma situation, avec une quelconque importance personnelle. Comme je n'ai jamais coïncidé avec ma fonction, je suis dépourvu de ce défaut de "me croire", comme disent les enfants, mais je "ne crois pas" aux autres non plus. Évidemment, il est plus grave d'être impressionné par soi-même que par les autres. »

« J'ai le goût du bonheur. Je considère que toute journée où l'on n'a pas été heureux, même fugacement, est une journée perdue. Je sais très bien que plus personne ne vivra comme j'ai vécu. Je suis l'un des derniers représentants d'un monde disparu, que mon père et mon grand père ont connu avant moi. » ♦

Florence Maignan (PES 81)

## Quelques aphorismes de Michel David-Weill

### Patron de Lazard

« On me dit que je n'ai pas peur parce que je suis le patron, mais la vérité c'est que je suis le patron parce que je n'ai pas peur. »

« Les équipes marchent mieux dans la gaieté. J'ai toujours pensé qu'il fallait divertir ses collaborateurs et leur insuffler de l'enthousiasme, parce que l'on n'imagine pas à quel point c'est lassant, à chaque nouveau client que l'on reçoit, d'avoir à le convaincre. Aussi les associés et les banquiers en général ont-ils besoin d'être stimulés. Un patron iconoclaste, qui se défie des vérités établies du moment, peut les amuser en les amenant à évoluer. »

« Je fais pourtant un mauvais cadeau à ceux qui m'approchent : je les rends solitaires, parce que je les veux libres. Que chacun soit rendu à sa solitude, comme je le suis moi-même, peut troubler. Mes antécédents et mon genre de vie impliquent de se réconcilier avec le fait de ne pas être comme tout le monde. Mes enfants, mes proches l'ont accepté. »

« Les êtres humains ont ceci de bizarre qu'ils sont un mélange inouï de manque d'assurance entrecoupé de sursauts d'égoïsme total... Il s'ensuit qu'ils sont touchants et cruels, partagés entre l'envie réelle d'avoir un chef et l'envie tout aussi réelle de le remplacer. »

« Je refuse de me situer au niveau de mon interlocuteur dans la passion. Je me mets rarement en colère, on ne m'atteint pas aisément, ce qui paraît préférable, mais constitue aussi une source de difficultés. Cela doit tenir à cette petite distance que j'ai toujours conservée vis-à-vis des autres. Les gens en ont déduit que je me sentais supérieur ou que je ne m'intéressais pas vraiment à eux. Ce qui n'est pas exact, mais je ne veux pas être atteint. »

### L'argent

« Beaucoup de gens pensent que l'argent mène le monde, d'autres que c'est le sexe... À mon avis, ni l'un ni l'autre. Ce qui mène le monde, c'est le goût du sang. Les êtres humains aiment tuer. »

### La bonne éducation

« Je trouve impoli de parler de son travail en dehors de son bureau, qui plus est d'une manière vague, y compris en famille, et je ne m'y suis jamais laissé aller. C'est le contraire de la conversation ! »

« Je suis de ceux qui aiment tout ce qui est hérité, de près ou de

loin, de l'attitude éclairée de l'aristocratie du XVIII<sup>e</sup> siècle français : une certaine politesse, une certaine façon d'agir, un certain désintéressement, une élévation de pensée, une distinction, une certaine culture... Mais cette culture agace. (...) C'est ce qui fait en France la différence entre les classes sociales, et qui donne de l'agrément à la vie. Mais il faut se rendre à l'évidence : ces caractéristiques rendent les différences sociales insupportables. »

### Le snobisme

« J'assume un certain snobisme : je préfère que les gens ne m'aient pas plutôt que de ne pas les aimer. Être détesté n'est pas très agréable, mais il est beaucoup plus désagréable de détester, parce que détester quelqu'un vous implique et vous abîme plus fort que d'être détesté. Être détesté, c'est le problème de celui qui vous déteste, ce n'est pas tellement le vôtre. »

### Être juif

« Pendant toute ma vie d'adulte, j'ai vécu comme un avantage formidable le fait d'être perçu comme juif. Les socialistes n'osaient pas me tirer dessus à boulets rouges, alors qu'*a priori* j'étais leur bête noire. C'est une espèce de chance historique. Pour eux, il aurait été politiquement incorrect de ne pas me donner au moins un petit coup de chapeau, même si j'étais un affreux capitaliste, donc un ennemi de classe. »

« Ce qui rend les juifs chers à mes yeux, c'est l'humour, que je partage, et l'inquiétude, qui fait que vous avez rarement en face de vous des gens sûrs de leur bon droit. L'inquiétude vient du déracinement et du fait de n'être, à juste titre, jamais assuré du lendemain. C'est aussi une composante de mon caractère qui fait que sans m'attendre au pire, je n'en suis jamais surpris. »

« Mon grand-père et mon père, et en particulier mon père qui avait une relation avec l'univers que l'on pourrait qualifier d'un peu snob, ne considéraient comme existant socialement que les grandes familles aristocratiques et les grandes familles juives. Donc, aucune amertume ou volonté de se détourner du fait d'être juif. Mon père aimait s'entourer de l'élite juive de son temps. tre juif, pour lui, c'était faire partie d'une aristocratie. »

Ces aphorismes sont tirés de *L'Esprit en fête*.



## Michel David-Weill : « Il faut encourager les banquiers à penser par eux-mêmes »

Qu'est-ce, à votre avis,  
qu'un bon banquier d'affaires ?

Il existe deux mauvaises écoles chez les banquiers : celle du type qui dit toujours oui – et qui est bien vu – et celle du type qui dit toujours non, et celui-là est toujours pris au sérieux. Et pourtant, ceux qui disent toujours oui ou toujours non, ont plus souvent raison que tort. Ils disent oui à des gens qui ont du succès, et qui disent plutôt moins de bêtises que la plupart, et ils disent non à des gens qui ayant du succès sont imprudents, et ils ont raison de leur dire non. Donc dire systématiquement oui ou systématiquement non n'est pas complètement idiot. Cela me rappelle l'histoire que j'adore du monsieur qui est recruté au service météorologique de l'armée : il n'y connaît rien et se dit qu'il dira à ses supérieurs que demain il fera le même temps qu'aujourd'hui. Et statistiquement, il risque d'avoir plus souvent raison que tort, car il y existe des séries. Cela étant dit, il faut vraiment encourager les banquiers à penser par eux-mêmes. Je donne aux banquiers qui démarrent le conseil suivant : vous allez participer à de nombreuses études et négociations. Je ne vous demande que deux choses. D'abord vous interroger chaque soir sur ce que vous auriez fait si vous aviez été le banquier principal : votre attitude vis-à-vis du client aurait-elle été la même ? Ensuite, posez-vous la même question en vous mettant dans la peau du client. Pendant de nombreuses années, personne ne vous demandera votre avis, mais ce n'est pas pour autant que vous ne devez pas former votre

jugement. C'est capital pour ne pas devenir un banquier automatique. Je vais peut-être paraître très vieux et rétrograde, mais j'estime que la popularité qu'a acquise le métier de banquier d'affaires présente un inconvénient majeur. Le problème, c'est qu'ils n'aiment pas travailler seuls et sont très contents de faire partie d'une équipe. Or, ils ne s'éduqueront jamais, s'ils ne deviennent pas adultes et ne se demandent pas en permanence ce qu'ils feraient s'ils étaient seuls. Car être adulte est la seule valeur ajoutée dans ce métier.

**Quelle formation faut-il donner à de futurs banquiers pour qu'ils exercent bien leur métier ?**

Ce n'est pas la peine de professionnaliser les jeunes gens trop tôt. La professionnalisation est déjà une diminution. Le métier de la finance est le contraire d'un métier de professionnels. Dans le temps, quand je recrutais des gens pour Lazard Paris, je faisais attention à ce qu'ils aient tous fait des études différentes. Quelqu'un qui par exemple avait fait l'école des Chartres m'intéressait. Comme je l'ai déjà dit : dans le temps personne ne voulait être banquier, c'était un métier "d'héritage". Et c'était bien parce que les seuls gens qui étaient banquier étaient des gens qui voulaient vraiment l'être. On prenait un type parce qu'il vous disait : écoutez, j'ai envie d'être banquier. Et on lui répondait : vous en avez vraiment envie ? J'ai croisé des types qui me rasaient tellement à vouloir être banquier que j'ai fini par céder. Quand quelqu'un en a tellement envie, vous vous

dites qu'il doit avoir raison. Aujourd'hui, tous les jeunes gens un peu brillants veulent faire ce métier, même s'il ne signifie rien pour eux. Ils rêvent plus d'une situation que d'un métier. Ils ont tous envie de gagner de l'argent. J'ai connu des types qui en gagnaient beaucoup et n'avaient pas du tout envie d'en dépenser. Mais je n'avais pas confiance en un associé qui ne dépensait pas d'argent. Tout le monde veut donc être banquier. Depuis trois mois, peut-être un peu moins, mais quand même. C'est donc le diplôme aujourd'hui qui sélectionne les banquiers. On se dit qu'on se trompe moins si on prend un type avec un diplôme plutôt que quelqu'un qui n'en a pas. Le drame, c'est l'invasion de la finance par les énarques. Ils n'aiment pas leur métier. Ils n'aiment que le métier de l'État ; c'est le seul qu'ils trouvent désirable. Ils font leur métier bien ou mal, mais sans joie de vivre et cela me navre. Aux États-Unis, ce qui est sympathique, c'est que les banquiers viennent de partout.

**Les métiers de la banque d'affaires sont des métiers où les jeunes travaillent beaucoup et même énormément, quelques fois 15 heures par jour, 7 jours sur 7.**

**Qu'en pensez-vous ?**

C'est une mauvaise habitude que l'on a prise ! Nous avons tort d'imposer aux gens des horaires pareils. Je serais très pour « pas plus de trois nocturnes par mois ». Le métier de banquier d'affaires est certes un métier d'urgences où il faut savoir donner des coups de collier. Il est évident que les

métiers de la banque d'affaires nécessitent une certaine souplesse dans les emplois du temps. On ne peut pas dire en cas d'urgence : désolé j'ai un dîner à 20 heures. Je me rappelle avoir passé des nuits à corriger des prospectus, avec des gens qui trouvaient toujours des choses à corriger. C'est très instructif de l'avoir fait et d'être prêt à le faire. Mais parfois, les supérieurs veulent vous faire travailler jusqu'à 2 heures du matin simplement parce qu'eux-mêmes sont passés par là. C'est un bizutage. Mais travailler tout le temps est usant et quand cela devient une habitude, j'ai peur que cela n'oblitére l'imagination. Les filles notamment ne le supportent pas. Une fille chez Lazard Paris m'a annoncé un jour qu'elle s'en allait. Surpris, car elle réussissait très bien, je lui ai demandé pourquoi. Elle m'a répondu que cela faisait un an qu'elle n'était pas sortie avec un garçon.

#### À quelles conditions les femmes peuvent-elles réussir, comme les hommes, dans la banque d'affaires ?

C'est seulement maintenant que des femmes « femmes » arrivent à réussir en France. Avant, toutes les femmes pouvaient réussir à condition d'être des hommes dans leur tête. Être une femme et réussir était très difficile. Aux États-Unis, c'est encore à mon avis impossible. Je suis pour les femmes à condition qu'elles soient des femmes. Elles ont plus d'intérêt professionnellement si elles sont différentes. Je ne crois pas à l'uniformisation dans une société, bien que j'en ai été victime. C'est une forme de déchéance.

#### La rémunération très élevée des banques d'affaires vous semble-t-elle justifiée ?

Certains clients vous disent effectivement que vous demandez beaucoup d'argent pour pas grand-chose. Quand on vous demande un avis, il y a en effet une chance sur vingt pour que cet avis soit vraiment utile. Une chance sur vingt, c'est déjà beaucoup ! En fait, il faut considérer notre avis comme un ajout. Et comme un ajout, cela vaut la peine. On vous dira qu'aujourd'hui les gens demandent beaucoup moins leur avis à leur banquier d'affaires et que les banquiers d'affaires sont là soit pour apposer un sceau de respectabilité à une décision, soit pour trouver de l'argent. Ce n'est pas vrai de Lazard.

#### Pensez-vous qu'il faille avoir une passion extérieure à son métier pour son équilibre et pour réussir ?

Il faut aussi savoir trouver les choses qui vous amusent. Je ne suis pas un dictateur, les gens peuvent très bien ne pas aimer la peinture. On peut préférer la littérature, mais il faut aimer quelque chose. Cela suffit. Si vous êtes joyeux et que vous avez le temps, vous avez gagné. Qu'est-ce que demande une entreprise, qu'est-ce que demande votre patron ? C'est que vous soyez joyeux et que vous ayez le temps, c'est tout ! ♦

Propos recueillis par Florence Maignan et Jean-Emmanuel Combes



Michel David-Weill avec Jean-Emmanuel Combes