

## AVANT-PROPOS

Lorsque mon excellent ami Si Newhouse, directeur des éditions Random House, me demanda d'écrire mon premier livre, j'étais un peu réticent. Je ne voulais pas écrire un livre qui resterait sur les étagères des libraires. Mais Newhouse était confiant, ayant constaté que la vente de ses magazines s'envolait chaque fois que ma photographie apparaissait en couverture. Newhouse est un homme qui a de la suite dans les idées et j'étais somme toute flatté par son insistance.

— C'est bon, lui dis-je un jour, faisons-le, ce livre.

Je me mis à l'œuvre avec Peter Osnos, directeur adjoint de Random House et rédacteur de talent et d'expérience. Nous fûmes plus tard rejoints par le journaliste Tony Schwartz. Newhouse ne s'était pas trompé : le livre fut l'un des plus grands succès de ces dernières années. Publié en 1987, *Trump par Trump*<sup>1</sup> se maintint durant trente-deux semaines sur la liste des meilleures ventes établie par le *New York Times*, dont plusieurs en première position. Il figura ensuite sur la liste des meilleures ventes en format de poche pendant dix-neuf semaines, dont sept en première position. Ce que beaucoup considéraient comme un livre à usage strictement new-yorkais fut traduit en plus de douze langues et devint un best-seller international. Dans l'ensemble, le public, aux États-Unis comme à l'étranger, s'est montré très chaleureux à mon égard depuis la sortie du livre. Aujourd'hui, je me rends compte

---

1. L'Archipel, 2017. Paru aux États-Unis sous le titre *The Art of the Deal*.

qu'écrire *Trump par Trump* fut l'une des expériences les plus satisfaisantes et enrichissantes de ma vie.

Peter et moi avons dû trouver un autre rédacteur car Tony n'était pas libre. Nous avons choisi Charles Leerhsen, journaliste à *Newsweek*, qui convint avec nous que le deuxième livre ne devait pas être le simple catalogue de mes affaires les plus marquantes mais apporter une touche plus personnelle.

Depuis la parution de mon premier livre, j'ai connu certaines des plus belles réussites de ma carrière mais j'ai dû aussi surmonter des épreuves qui m'ont enseigné à ne pas me fier aveuglément à ma bonne étoile. C'est la raison qui m'a incité à intituler ce livre *Survivre au sommet*.

J'espère que la lecture en sera à la fois distrayante et édifiante. Car ce livre contient non seulement des conseils sur la bonne conduite des affaires mais aussi des réflexions sur la vie et sur les problèmes que font naître la gloire et la fortune.

# PREMIÈRE PARTIE



# 1

## LA ROUE TOURNE

Un hélicoptère s'écrase, et des amis chers périssent dans l'accident.

Après douze ans de vie commune, Ivana et moi rompons les liens de notre mariage.

Un champion de boxe poids lourd auquel j'avais lié mes intérêts et que l'on disait invincible s'effondre comme une masse sur le ring, à quelques mètres de moi.

Il suffit d'un changement de tendance sur les marchés financiers pour que de prétendus experts se demandent si je n'ai pas soudain perdu mon sens des affaires. Je suis bien placé pour savoir qu'il n'en est rien, mais je sais aussi, et mieux que quiconque, que la réalité n'est souvent que notre perception des choses. Il ne me reste donc plus qu'à remettre mon ouvrage sur le métier.

\*  
\* \*

Que l'on ait trois cents dollars ou trois milliards sur son compte en banque ne change rien à l'affaire : la vie est une série de défis. On en relève certains, on échoue sur d'autres. La différence entre les battants et les perdants, dans quelque domaine que ce soit, réside dans leur façon de réagir face aux revers de fortune. Il faut avoir confiance en

soi pour affronter chaque jour le monde entier, mais il ne faut pas non plus pécher par présomption. Celui qui croit son ascension irrésistible n'en tombera que de plus haut.

\*  
\* \* \*

Ici débute la seconde partie de ma vie, où l'on verra ma situation se compliquer passablement et où les victoires, parce que chèrement acquises, n'en sont que plus délectables.

Les trois années 1988 à 1990 ont été placées pour moi sous le signe d'extraordinaires défis – ponctués par des réussites et par des échecs. J'ai ainsi racheté l'hôtel Plaza, un haut lieu de la ville de New York, et je me suis attaché à lui redonner toute sa splendeur d'antan. Je me suis rendu acquéreur de l'Eastern Shuttle et j'en ai fait, sous le nom de Trump Shuttle, la meilleure compagnie aérienne de sa catégorie. J'ai érigé l'un des plus somptueux casinos du monde, le grandiose Trump Taj Mahal, un projet que beaucoup d'experts prétendaient irréalisable.

En un sens, je n'ai fait que continuer à exercer ma spécialité : signer des contrats, enrichir mon patrimoine, livrer des batailles économiques et me fier à mon instinct dans les domaines les plus divers.

Mais tout n'a pas été aussi rose.

Dans ma vie privée comme professionnelle, j'ai connu des moments difficiles. Et je ne suis plus aujourd'hui le même homme qu'il y a quelques années. Ce livre est l'histoire de cette évolution et des événements extraordinaires qui l'ont jalonnée.

\*  
\* \* \*

En temps de crise, il est essentiel de regarder la réalité en face, si déplaisante qu'elle soit. Nous vivons une époque où les grandes compagnies et les gros investisseurs sont plongés dans une phase de restructuration. L'économie procède par cycles, et les années 1980 devaient bien s'achever un jour.

Cette décennie fut, on le sait, celle des mégafusions et des « raids » (OPA sauvages) – une époque dorée où, sur sa bonne réputation, un chef d'entreprise pouvait se procurer des sommes considérables auprès des banques ou par la vente des *junk bonds* (obligations de pacotille), le tout avec une facilité déconcertante. « Acheter » était devenu synonyme de « gagner ».

Quand j'étais étudiant à la Wharton School, on nous enseignait que les affaires consistaient *grosso modo* à acheter bon marché pour revendre au prix fort. Pourtant, au cours de la dernière décennie, une mentalité différente a souvent prévalu et toute personne qui se désistait après avoir affiché un intérêt pour une quelconque acquisition était aussitôt considérée comme un *loser*. Quand il m'arrivait de renoncer à couvrir une enchère, je ne supportais pas qu'un journaliste vienne me demander ensuite :

— Alors, monsieur Trump, quel effet ça fait d'être battu ?

Le vrai perdant, c'est celui qui achète trop cher. Et pourtant, dans une certaine mesure, j'ai moi-même été saisi par cette frénésie d'achat – bien que mes critiques eux-mêmes reconnaissent que je me suis constitué un patrimoine de tout premier ordre. Avec le recul, j'aperçois deux raisons à cet appétit, outre le fait que l'argent coulait à flots. La première est un goût parfois excessif pour la compétition. Si on se met à distribuer des étiquettes « battant » ou « perdant », je me laisse prendre au jeu et je n'ai plus qu'une envie, être du bon côté de la barrière.

La seconde raison, c'est que je m'ennuie facilement. Mon temps de concentration est court et le *statu quo* est

probablement la situation qui m'indispose le plus. Au lieu de me réjouir lorsque tout va bien, je ne tiens plus en place et je deviens vite irritable.

Je multiplie donc les contrats. Quand j'en ai plusieurs en chantier, que les coups de téléphone pleuvent, que les télécopieurs crépitent et que la tension atteint son comble, alors j'éprouve la jubilation que doivent ressentir la plupart de gens lorsqu'ils sont en vacances.

Cette boulimie n'a pas manqué de causer quelques malentendus. En me voyant amasser immeubles, compagnies, hélicoptères, avions et autres yachts au cours de ces dernières années, beaucoup m'ont accusé de rapacité. Mais ce que ces critiques ignorent, c'est que les biens qui m'excitent tant pendant la chasse m'ennuient la plupart du temps lorsque j'ai réussi à m'en emparer. Depuis que je l'ai achetée, je n'ai pas dû me rendre plus de vingt-cinq fois à Mar-a-Lago, ma maison de cent dix-huit pièces à Palm Beach. Quant à mon yacht, le *Trump Princess*, c'est un véritable bijou et un merveilleux instrument de travail, mais il n'est jamais vraiment devenu partie intégrante de ma vie.

L'important pour moi n'est pas de posséder... mais d'acquérir.

C'est la raison pour laquelle il ne m'a pas été autrement pénible de devoir restructurer mes holdings et réduire quelque peu mes opérations et mon train de vie. Suite à la compression du marché du jeu à Atlantic City, mon actif n'a pas produit autant de liquidités que j'avais escompté. Les nuages s'accumulaient et l'orage éclata au printemps. Après plusieurs semaines de rudes négociations – les plus âpres de ma carrière –, je parvins avec mes banquiers à un accord qui me donne le temps, l'argent et les moyens de revenir en force. Mes bailleurs de fonds furent irréprochables mais la presse s'acharna à dénaturer les faits, exagérant la probabilité de ma chute – et l'appelant même

de ses vœux. Je considère cet accord comme une grande victoire, et le monde entier ne tardera pas à s'en persuader. Ce fut sans conteste une rude épreuve pour mes nerfs, d'autant que tous semblaient guetter le moment où j'allais m'écrouler. Je ne pouvais faire de déclarations publiques sans compromettre le bon déroulement des négociations. Et pourtant, au cœur de la tourmente, je compris que je faisais ce que j'aime par-dessus tout : me battre le dos au mur.

Il est indéniable que le début des années 1990 sera une période d'austérité pendant laquelle les chefs d'entreprise qui ont gagné beaucoup d'argent au cours de la décennie précédente vont devoir se serrer la ceinture et sacrifier quelques-uns de leurs jouets, hélicoptères ou jets privés. Mais je regarde aussi les années à venir comme une période de grande opportunité – comparable en bien des points à celle de mes débuts, il y a une quinzaine d'années.

\*  
\* \*

Une des règles principales que j'ignorais alors, et même encore il y a quelques années, concerne l'invincibilité. Mais je vais tâcher d'être plus clair.

C'était par un dimanche après-midi à Tokyo, et j'étais dans un état de nervosité où se mêlaient la fatigue due au décalage horaire et l'impatience : dans une poignée d'heures, Mike Tyson allait affronter sur le ring James « Buster » Douglas.

J'adore les matchs de poids lourds, surtout lorsqu'il s'agit de Mike, un boxeur que j'ai appris à connaître et à respecter. Mais à cette époque, février 1990, Tyson était entouré d'une telle aura d'invincibilité que l'issue du combat semblait entendue et il me tardait qu'on en finisse.

Je me trouvais depuis plusieurs jours déjà au Japon, à examiner différentes possibilités de contrats. J'avais signé quantités d'autographes et j'avais été impressionné par le goût de la précision dont les Japonais font preuve dans tous les domaines, mais je n'aspirais alors qu'à une chose : regagner New York.

Je n'étais d'ailleurs pas le seul à considérer ce match comme une simple formalité. Les bookmakers refusaient de prendre des paris sur Tyson à n'importe quelle cote. L'immense salle où devait se dérouler le combat était au tiers remplie car les Japonais, qui ne sont pas idiots, craignaient une nouvelle exécution en une ou deux reprises. Mike lui-même semblait regarder déjà au-delà de son combat contre Buster Douglas. Un soir, peu avant la rencontre, je l'avais entendu déclarer à l'un de mes associés, qui venait de lui souhaiter bonne chance :

— Ne vous en faites pas, je sais ce que j'ai à faire.

Avec le recul, je réalise que j'aurais dû me douter, en voyant Mike se prendre au jeu de ses fanfaronnades, qu'il courait à sa perte. Mais je n'aurais jamais pu imaginer qu'elle viendrait si tôt. Ce qui s'est passé après le premier coup de gong est d'ores et déjà considéré comme une des plus grandes surprises de l'histoire de la boxe. Après trois reprises pendant lesquelles Douglas frappa sans relâche, je me souviens de m'être tourné vers Don King, qui était assis à côté de moi.

— Mais qu'est-ce que c'est que cette histoire ?

— J'en sais rien, répondit Don. J'en sais foutre rien.

Les rounds quatre, cinq et six défilèrent. Le grand Tyson, qui n'avait encore jamais perdu un combat, continuait à se faire bousculer. Finalement, Don King se tourna vers moi et me dit :

— C'est à pas y croire... C'est à pas y croire.

Et il avait raison. Il y eut un bref moment dans le huitième round où, rappelez-vous, Mike réussit à mettre Douglas au

tapis et ce dernier bénéficia semble-t-il d'un décompte un peu lent – une impression confirmée par l'enregistrement vidéo. Mais la cassette montrait aussi, et sans discussion possible, que Mike prenait une raclée en dix rounds avant de s'écrouler. Et le reste n'était qu'anecdote.

On a avancé que Mike avait fait exprès de perdre, afin d'organiser une revanche juteuse contre Douglas. Ces allégations ne tiennent pas debout. Ce que la plupart des gens ignorent, je le découvris moi-même par la suite, c'est que Mike était si persuadé de sa victoire qu'il n'avait pas exigé de clause de revanche automatique dans son contrat. De toute façon, Mike ne ferait rien pour le seul appât du gain, et surtout pas abandonner la ceinture de champion du monde. À vingt-trois ans, il sait par expérience que l'argent en lui-même n'a pas grande valeur.

Ce qui est par contre fascinant, du moins à mes yeux, c'est le jeu que nous acceptons tous de jouer pour obtenir cet argent et la position sociale qu'il confère. Aussi, tandis que l'on remettait sur pied le champion déchu et que les journalistes se précipitaient vers la salle de conférence pour demander : « Qu'est-ce qui s'est passé, Mike ? », je compris que la question essentielle était la suivante : quel est l'avenir de Mike Tyson ? Parce que pour lui le jeu venait soudain de basculer. Et il ne tarda pas à fournir la réponse : après quatre mois de repos, il remportait haut la main son combat suivant.

Mais sa défaite contre Douglas fut riche en enseignements, sur lui-même et sur la vie. À présent, il doit se lever tous les matins en sachant que, s'il reste un immense boxeur, il n'est pas invincible et qu'il y a des aspects de sa vie qui échappent à son contrôle.

Je ne savais pas cela à vingt-trois ans. Mais je l'ai assimilé aujourd'hui.

Non pas que j'aie été mis hors combat. Loin de là. Mais après une longue suite ininterrompue de succès, je me

trouve dans une passe difficile. Je suis resté longtemps sous les feux de la rampe, le retour de balancier était inéluctable et ces mêmes journalistes qui autrefois me plaçaient sur un piédestal sont impatients, aujourd'hui, de m'en voir tomber. Les gens sont fascinés par les héros, les *golden boys*, mais ils aiment encore mieux les héros déchus. C'était vrai bien avant moi, cela le restera et je peux bien m'en accommoder. Je sais que, quoi qu'il arrive, je suis de taille à surmonter toutes les épreuves – même celles du succès, ce qui est extrêmement rare.

L'évolution que je décris ici n'est pas l'apanage de Donald Trump. C'est le sort de tous ceux qui ont la chance de ne pas mourir jeunes. La seule différence, c'est que j'ai dû relever ces défis et prendre des décisions difficiles sous la lumière des projecteurs. Je ne me plains pas de l'attention que j'ai reçue. La publicité m'est indispensable parce qu'elle suscite un intérêt pour mes hôtels ou mes immeubles résidentiels. Mais elle dépasse parfois les bornes et mes moindres gestes sont alors analysés jusqu'à l'absurde.

Par exemple, je ne suis certainement pas le seul homme dans la quarantaine qui se soit séparé de sa femme. Pourtant, je suis peut-être le seul qui ait dû supporter pendant des mois des manchettes sordides, l'annonce de mon divorce sur toutes les ondes, et jusqu'à ces programmes télévisés où des psychologues et des avocats que je ne connaissais ni d'Ève ni d'Adam ergotaient à l'infini sur mes problèmes conjugaux.

La publicité finit toujours par déshumaniser. Pour beaucoup, Donald Trump n'est plus un être de chair et de sang mais un simple symbole – celui de la richesse, de la gloire, de l'égoïsme, de l'appât du gain et probablement de quantités d'autres choses moins plaisantes. Dès lors, mon divorce n'est plus considéré comme un événement regrettable, comme c'est le cas dans la plupart des familles

où cela se produit. Non, c'est devenu un mélodrame que l'on donne pour le plaisir de tous. Des journalistes de tout poil, dont certains que je connais depuis des années, me téléphonent pour obtenir des informations, pressés sans doute par leur rédacteur en chef. Mais si d'aventure j'accepte de coopérer et de donner ma version des faits, ils me reprochent ensuite dans leurs articles d'être « un drogué de la publicité ».

La vérité est de plus en plus foulée aux pieds. On se fiche bien, par exemple, de savoir que j'entretiens d'excellents rapports avec mes enfants : je me vois accusé d'être un mauvais père par ceux-là mêmes dont les gros titres pourraient traumatiser mes enfants, s'ils n'en étaient protégés. Mes immeubles de New York et mes casinos d'Atlantic City peuvent bien prospérer dans un marché globalement mou, il y aura toujours des journalistes pour annoncer que je suis au bord de l'abîme ou que j'y ai déjà sombré.

Je n'espère pas de compassion particulière, mais après tout, j'ai droit au même respect que n'importe quel individu. De surcroît, la Trump Organization est comparable à la Compagnie Disney en ceci que son image de marque est un élément essentiel à la bonne marche du groupe. Si le public cesse d'associer mon nom à la qualité et aux succès, je suis dans de beaux draps. Et avec moi des milliers de gens qui travaillent sous mes ordres et dont la vie dépend de ma réussite. Malheureusement, des années de constante aspiration à la perfection sont nécessaires pour forger une image et il suffit de quelques clichés martelés par des imbéciles, à l'abri derrière leur traitement de texte pour réduire à néant une réputation.

Mais ce n'est pas la presse, ni le désir du public de voir chuter les grands, qui rendent cette vie dans les hautes sphères si périlleuse et, pour beaucoup, si brève. Quiconque parvient au faîte de la gloire conviendra,

pour peu qu'il soit honnête, que son pire ennemi n'est autre que lui-même. Peu de gens atteignent leurs objectifs sans ressentir immédiatement un grand vide. Un coup d'œil sur les journaux, les magazines et les informations télévisées suffirait à démontrer qu'un fort pourcentage de personnes qui réussissent, d'Elvis Presley à Ivan Boesky, perdent les pédales ou leur sens des valeurs.

Mais je n'ai pas besoin de me pencher sur la biographie des hommes célèbres pour m'en assurer. Comme eux, je suis menacé par cet écueil.

Un excellent ami – Alan Greenberg, directeur de Bear Stearns, la firme d'investissements de Wall Street – me soutient que je souffre de ce qu'il nomme en riant le syndrome du « ça n'était donc que ça ? ». Nous parlions un jour de mon yacht le *Trump Princess* qui est considéré comme le yacht privé le plus luxueux du monde.

— Je songe à le revendre, disais-je à Alan, pour en construire un qui sera presque deux fois plus grand. Qu'est-ce que tu en dis ?

— J'en dis que c'est du Donald Trump tout craché.

— Ah oui ? Qu'est-ce que tu entends par là ?

— Pour toi, la quête ne constitue pas seulement le piment, mais presque tout le plaisir. Tu te fixes un objectif, tu y parviens et puis tu te mets à chanter cette vieille chanson de Peggy Lee : « Ça n'était donc que ça ? »

Alan avait vu juste. Quand on est doté d'une personnalité de conquérant, le défi en lui-même importe plus que la récompense. Rien dans la vie n'a autant de valeur qu'on le dit, si ce n'est peut-être la bataille livrée pour parvenir au but.

Beaucoup ne l'ont jamais compris. Ils se hissent au sommet de leur profession, dans le spectacle, l'immobilier ou la finance, et puis ils s'étonnent de ne pas nager dans un bonheur céleste. Ils sombrent alors dans la dépression,

la drogue et une lente autodestruction. À tel point que c'en est devenu un cliché affligeant.

Chris Evert est pour moi une démonstration éclatante de ce que la lucidité est le meilleur antidote à cette déchéance. Lorsqu'elle mit un terme à sa carrière sportive en 1989, elle ne prétextait pas la lassitude ni le désir de fonder une famille. Elle déclara avoir enfin compris que les brèves secondes de jouissance qu'on ressent à brandir au-dessus de sa tête la coupe de Wimbledon ou de l'US Open et à se tortiller devant les photographes ne méritaient plus les efforts immenses qu'exigeait une telle performance. Au lieu de se torturer de questions, elle considéra qu'elle avait amplement « rempli son contrat » en décrochant les titres dont elle rêvait autrefois. Et Chris Evert, avec sagesse et sans regret aucun, s'est tournée vers de nouveaux défis en compagnie de son mari Andy Mill.

Se fixer sans cesse de nouveaux objectifs : si ce n'est pas la clé du bonheur, alors c'est celle de l'état qui s'en approche le plus.

Je puis affirmer sans mentir n'avoir jamais connu de longue période de dépression. Je mets cela sur le compte de l'hérédité – ou de mon tempérament, qui est exempt de sommets excessifs et donc des chutes qui les suivent inmanquablement. Mais ce qui m'a aidé par-dessus tout, c'est la prise de conscience que la vie est un combat perpétuel. Et ni moi ni personne n'y pouvons rien. Mieux, j'ai appris à aimer la bagarre.

Je me trouvais récemment à West Point, à déambuler sur le campus tout en bavardant avec des officiers. Nous parvînmes devant une statue du général Douglas MacArthur, et je fus frappé par l'inscription gravée sur le socle, qui était extraite d'un discours prononcé à l'académie lorsqu'il s'y vit décerner le Sylvanus Thayer Award en 1962.

— Votre mission demeure fixe, déterminée, inviolable, avait-il déclaré. Elle est de gagner nos guerres. Le reste

de vos carrières n'est que le corollaire de ce dévouement. Tout autre projet ou besoin public, modeste ou ambitieux, trouvera d'autres bras pour s'accomplir...

Gagner la guerre. Le général s'adressait bien sûr à des soldats mais j'eus le sentiment que ces mots m'étaient également destinés. Mon principal but dans la vie est de continuer à remporter des victoires. Et la raison en est toute simple : si je perds, je ne pourrai pas livrer la prochaine bataille.

\*  
\* \* \*

Mais la vie n'offre aucune garantie.

Le plus verni des joueurs peut voir sa chance tourner subitement, à n'importe quel moment. Cette vérité m'a vraiment frappé de plein fouet le mardi 10 octobre 1989. Je me souviens de la date exacte parce que c'est un jour qui a changé ma vie.

La matinée avait commencé de la façon la plus banale. Je me souviens avoir regardé par les fenêtres de mon appartement au soixante-huitième étage de la Trump Tower et m'être dit que la journée s'annonçait superbe. En descendant dans mon bureau un peu avant neuf heures, je me sentais en pleine forme. Je commençai par donner quelques coups de fil. Puis je m'entretins brièvement avec mon frère Robert et mon vice-président exécutif, Harvey Freeman. Après quarante-cinq minutes de travail, je franchissais les portes vitrées pour me rendre à une conférence de presse au Plaza, sur la 5<sup>e</sup> Avenue.

L'objet de cette conférence de presse était d'annoncer la tenue d'un combat du championnat de boxe au Trump Plaza, un de mes hôtels-casinos d'Atlantic City. Je l'ai dit plus haut, j'adore la boxe – et tout particulièrement les grandes rencontres. J'ai remarqué depuis longtemps