

—ENJEUX-SUISSE

Lundi 25 mai 2009

[Envoyer à un ami](#) | [Imprimer cet article](#)**—Banque privée: l'essentiel est de préserver l'intérêt du client***—Ce truisme, qui ne va pas de soi, revient vivement au cœur du débat, suite à la scission de ses activités annoncée par le groupe Julius Baer.*

—philippe rey zurich

La décision prise la semaine dernière par les dirigeants de Julius Baer de scinder le groupe en deux sociétés autonomes cotées sur le marché ravive le débat de l'indépendance d'une banque privée et des conflits qui peuvent surgir de la vente de produits propres, en particulier de fonds de placement traditionnels ou fonds de hedge funds. Elle se pose avec d'autant plus d'acuité que la scission du groupe Julius Baer remet fondamentalement en question le modèle de diversification dans la gestion de fortune institutionnelle et d'activités de banque d'investissement. Elle est susceptible d'inverser le mouvement de rachat de sociétés actives dans la gestion de fonds de placement et de fonds de hedge funds, auquel on a assisté depuis plusieurs années, avec les acquisitions de GAM par Julius Baer, de Capital Management Advisors par EFG International et de Harcourt par Vontobel, par exemple. Elle remet sur la table la question d'une véritable plateforme d'architecture ouverte permettant de choisir les meilleurs services et produits dans l'intérêt du client, sans devoir privilégier les siens propres, afin d'engranger des commissions plus élevées, même si ceux-ci sont moins performants! Car nous sommes là au cœur du problème : privilégier une responsabilité fiduciaire et placer les intérêts du client au premier plan, avant ceux de la banque privée. Cette dernière doit œuvrer dans ce sens, qu'il s'agisse d'une clientèle privée ou institutionnelle ; cette démarche n'exclut pas la vente de ses propres produits, pourvu que ces derniers répondent durablement aux intérêts du client. Plus qu'une séparation stricte entre ces deux types d'activités, de façon à les rendre indépendantes l'une de l'autre, importe la capacité à servir supérieurement ses clients dans la gestion de patrimoine. Le client doit être placé au centre de toutes les préoccupations du banquier ou du gérant d'actifs. A cet égard, les recettes d'hier, soit le jugement, la patience et la discipline, restent valables aujourd'hui et le seront demain encore, pour autant que l'on ait les moyens de les appliquer ! Un luxe que possède par exemple IAM (Independent Asset Management), dont la gestion de fortune institutionnelle est sa principale activité, et ce dont bénéficient ses clients, selon son CEO Michel Thétaz. Le débat actuel met par ailleurs en exergue le statut et la taille d'une banque privée ou d'une firme d'asset management. Le fait d'être entièrement privé peut être un avantage. Ce statut permet effectivement de s'extraire des pressions à court et moyen termes du marché boursier et d'appliquer une politique de développement à long terme. Sur ce plan, les véritables banques privées, c'est-à-dire des sociétés en commandite, avec des associés indéfiniment et solidairement responsables de leurs engagements, paraissent les mieux placées, en particulier Pictet et Lombard Odier. Ne pas devoir subir la pression d'actionnaires, ne pas devoir répondre aux questions stratégiques d'un grand groupe, et l'absence de conflits d'intérêt permettent d'avoir une vision à long terme et d'entretenir avec les clients ce qui fait la force d'une relation : la confiance, argue-t-on chez Lombard Odier. Quid de la taille? C'est un autre point important. Les grands établissements peuvent-ils en effet procurer un service sur mesure? Le sur-mesure est surtout important dans le private banking (voir ci-contre l'avis d'Eric Syz). De cet argument peuvent profiter des plus petits établissements, qui ne se concentrent que sur la gestion de fortune privée, comme Bank Jacob Safra ou Bordier & Cie, par exemple, dont l'associé Grégoire Bordier précise que sa banque accorde sa préférence à l'élaboration de portefeuilles bien diversifiés avec des lignes directes plutôt qu'aux fonds de placement.

«D'autres s'inspireront du modèle Julius Baer»

Tobias Brüttsch, analyste chez Vontobel, n'exclut pas une tendance plus générale, s'agissant de la séparation des activités de banque privée de celles de la gestion d'actifs, suite à l'annonce par Julius Baer Holding de la création deux sociétés indépendantes cotées en bourse.

L'opération annoncée par Julius Baer est-elle véritablement une nouveauté?

Il existe déjà des banques, plus petites, qui ne se concentrent que sur la gestion privée. Pour Julius Baer, il s'agit, au fond, d'un retour aux sources, après avoir procédé à une diversification dans l'asset management.

Cette diversification n'a-t-elle pas fonctionné aussi bien que prévu?

Les problèmes rencontrés par GAM en matière d'afflux de capitaux ont pesé sur la valeur boursière du groupe, même si les deux affaires opéraient déjà de manière indépendante sous une holding. D'autres séparations sont-elles dès lors prévisibles?

Un mouvement de plus grande envergure est possible, notamment avec une consolidation dans le private banking, sous la forme d'acquisitions par des banques bien capitalisées. Je ne m'attends toutefois pas à ce que beaucoup d'autres banques privées scindent leurs activités de private banking et d'asset management. Ce n'est pas exclu, mais je vois plutôt des acquisitions de banques ou activités de banques. A mon sens, il n'y aura pas plusieurs autres banques qui mettront en bourse leurs asset management en tant que société indépendante. (PR)

«Pour un établissement de grande taille, une scission fait sens»

Pour Eric Syz, directeur général de la Banque Syz & Co SA, à Genève, la séparation décidée par Julius Baer revêt tout son sens, étant donné la taille de ce groupe, en particulier de sa gestion institutionnelle qui génère des volumes considérables. Comment jugez-vous la scission décidée par Julius Baer Holding?

Les cultures des deux activités sont différentes. Alors que le service prime dans la gestion privée, les capacités d'accomplir une performance de choix occupent le premier rang dans la gestion institutionnelle. Le service, le cœur des compétences et les aptitudes constituent, dans l'ordre, le triptyque du private banking. Les aptitudes priment le service dans l'asset management. Vous avez besoin d'une certaine taille dans la gestion institutionnelle, ce qu'a précisé Julius Baer. C'est pourquoi cette scission revêt tout son sens pour ce groupe.

Serait-ce valable pour d'autres établissements de grande taille qui font les deux?

Il n'y a pas qu'un seul chemin qui mène à Rome! Différentes stratégies peuvent se révéler appropriées en fonction de l'établissement. Il est possible à la fois de faire du sur-mesure dans la banque privée et d'actionner un levier sur des volumes d'affaires dans l'asset management. Est-ce le cas de la banque Syz?

Oui, compte tenu des besoins différents bien identifiés dans ces deux métiers et des volumes que nous générons dans l'asset management, avec plusieurs produits performants dans leur catégorie respective. Le rôle de l'institutionnel est de sélectionner la banque ou le gérant qui sont parmi les meilleurs pour une classe d'actifs donnée. D'autres motivations, dont celle de la préservation du capital, comptent dans le private banking. (PR)

|