



"Nous sommes attachés à cette forme de société, très cohérente avec notre métier"

Par Myret Zaki

Avec l'arrivée d'Hubert Keller au Collège des Associés de Lombard Odier Darier Hentsch & Cie, la stratégie se veut ambitieuse dans la gestion institutionnelle. Désormais, LODH adhère clairement au modèle de gestion visant la performance absolue. Objectif : conquérir le reste de l'Europe et les pays anglo-saxons avec sa gamme de fonds de hedge funds.

Chez le banquier privé Lombard Odier Darier Hentsch & Cie (LODH), les changements qui ont eu lieu ce printemps au sein du Collège des Associés ont suscité la curiosité sur la place de Genève et au-delà : en mai, la banque annonçait que Thierry Lombard, 59 ans, et Pierre Darier, 61 ans, les deux Associés seniors, céderont ce rôle en 2009 à leur plus jeune confrère Patrick Odier, tandis qu'eux deux restent au sein du Collège comme Associés-gérants.

L'occasion de décoder les rituels et les principes non codifiés des successions à la tête de ces entreprises familiales que sont les sociétés en commandite nous est également offerte par l'arrivée, en janvier 2006, d'un nouvel Associé-gérant au nom familial : Hubert Keller, 39 ans, fils de l'ancien Associé Pierre Keller, et frère de Jean Keller, CEO de Lombard Odier Darier Hentsch Asset Management à Londres jusqu'en 2004.

Hubert Keller a derrière lui une quinzaine d'années de carrière dans la banque d'affaires à Londres, principalement au sein de Deutsche Bank. Ce parcours fait de lui la perle rare qui, tout en maîtrisant quasiment de naissance les codes et les valeurs des banquiers privés, est formé aux techniques bancaires de pointe.

Son profil a naturellement mené le Collège des Associés de LODH à lui confier la codirection de l'unité Investment Managers. A l'occasion d'un entretien avec Thierry Lombard et Hubert Keller, ce sont deux banquiers privés confiants, affichant une bonne dose d'humour et d'ambition qui nous ont reçus, pour évoquer leur culture ancestrale et la nouvelle stratégie audacieuse de la banque.

Myret Zaki : M. Lombard, pourquoi avez-vous renoncé en mai dernier au rôle d'Associé senior ?

Thierry Lombard : Au sein du Collège des Associés, nous sommes tous très attachés à cette entreprise, et lui apportons tout ce que nous pouvons. Notre responsabilité dans ce parcours est de lui assurer sa pérennité. Dans cette perspective, nous avons donc décidé au niveau du Collège que la meilleure démarche était de donner la possibilité à chacun d'apprendre, de changer de rôle, d'avoir la possibilité d'être celui qui organise la discussion au niveau du Collège. C'est aussi un défi. Transmettre progressivement une connaissance aux générations suivantes est une responsabilité. Dans ce type de société, nous

adoptons une vision à 20 ans. Notre mission inclut la notion de transmission, et je pense aujourd'hui que je serai plus utile à la Maison en demeurant Associé indéfiniment responsable avec d'autres rôles et d'autres fonctions que celle d'Associé senior. (ndlr : Thierry Lombard cite à ce moment les étapes à franchir dans la vie, par Mariano Puig, ci-dessous). Par ailleurs, permettez-moi de préciser que ce fonctionnement rappelle celui de nos institutions, telles que le Conseil Fédéral. Un président de la Confédération conserve ainsi ses responsabilités de Conseiller Fédéral au terme de son mandat de Président.

Préparez-vous de jeunes Lombard à la succession ?

TL : Notre Maison a une juste et jolie règle : difficile d'être père et patron à la fois. Il est donc de la responsabilité de mes Associés de suivre l'avenir de mes enfants, et moi des leurs. C'est là une règle sage, qui assure un équilibre.

M. Keller, comment expliquez-vous qu'un banquier d'affaires ayant fait carrière à Londres comme vous ait été envisagé comme ayant le profil adéquat pour devenir Associé chez un banquier privé ?

Hubert Keller : Il est vrai que je n'ai pas d'expérience directe dans la gestion de fortune privée. Mais j'espère que mon expérience de banque d'affaires pourra être utile à la Maison. Suite à notre décision de vendre nos activités de courtage et de Corporate Finance, nous avons décidé de nous concentrer sur une stratégie qui repose sur deux piliers : la gestion privée d'une part, et l'asset management d'autre part. Il me semble que mon parcours antérieur me permet de naviguer avec une certaine facilité dans un environnement où les instruments financiers deviennent complexes et de plus en plus sophistiqués, alors que les marchés financiers restent au cœur du métier de la gestion.

Pourquoi M. Keller a-t-il choisi de marcher dans les pas de son père, même si rien n'oblige le fils d'un Associé-gérant à lui succéder ?

TL : Etre le fils d'un Associé, c'est grandir dans une certaine culture familiale, dont on s'imprègne très tôt. Comme l'explique cette illustration du dessinateur Gabs tirée de l'ouvrage "La succession dans l'entreprise familiale", Hubert Keller est le mieux placé pour dire : "A chaque repas, l'entreprise de mon père s'invitait à notre table !". Souvent, LODH s'est invitée directement et indirectement dans sa vie, de même que ses frères et sœurs, ils ont baigné dans cet univers.

Quels atouts faut-il posséder aujourd'hui pour être admis au sein du Collège des Associés de LODH ?

TL : Il faut pouvoir réunir des valeurs et une culture communes, et être au bénéfice de compétences pouvant aider à réaliser les ambitions importantes du Groupe. C'est là une équation complexe.

HK : J'ai eu le privilège de m'imprégner de cette culture dès mon plus jeune âge tout en ayant réalisé l'intégralité de ma carrière à l'étranger. Un Associé doit incarner un équilibre entre compétences d'une part, et valeurs, légitimité et sensibilité pour cette culture d'autre part.

TL : Ce que nous recherchons dans cette entreprise familiale, c'est un équilibre délicat entre légitimité et méritocratie. L'un sans l'autre ne fonctionne pas. Ces deux facteurs ont été réunis ces 30 dernières années chez nos Associés, qu'ils soient membres de familles fondatrices, ou de leur descendance, mais aussi extérieurs au cercle familial: Ken Mathysen-Gerst, Vice-Président de Capital Group, venu nous rejoindre en tant qu'Associé-gérant dans les années 1980, a par exemple énormément apporté à notre Maison.

N'oublions pas l'exemple d'Anton Affentranger, un outsider dont l'expérience fut brève...

TL : C'est une entreprise vivante, nous intégrons certaines personnalités avec plus ou moins de succès.

Mais vous recherchez manifestement toujours des personnes proches du sérail. Croyez-vous en la pérennité de ce modèle ?

HK : Le succès de la Maison atteste de la pérennité du modèle : lorsque je suis parti à Londres dans les années 1990, cette Maison gérait 35 milliards de francs. Aujourd'hui, elle en gère 180 milliards.

TL : Dans les années 1940, quels étaient les plus grands banquiers privés à Genève, pensez-vous ? Ferrier Lullin (ndlr : rachetée par Julius Bär depuis janvier 2006) était numéro un, suivie par Hentsch & Cie, puis par Lombard Odier & Cie.

Certes, mais entre-temps, la banque a connu une fusion difficile en 2002 avec Darier Hentsch, et vous avez vendu vos activités de courtage et de corporate finance. L'établissement a donc perdu quelques plumes...

HK : En fait c'est le contraire. Nous avons connu un succès si important dans nos activités de courtage et de Corporate Finance que la prochaine phase de développement allait nécessiter des ressources qu'une société de personnes n'était pas la mieux à même de fournir. En d'autres termes, la poursuite du succès de ces activités était mieux assurée dans un groupe qui n'avait pas les mêmes contraintes que le nôtre en termes de déploiement de capital. C'est la sortie de ces métiers qui nous a amenés à nous concentrer sur une stratégie à deux jambes avec d'un côté, la banque privée traditionnelle, et de l'autre l'asset management.

Vous avez donc préféré renoncer au métier de banque d'affaires plutôt qu'à votre forme juridique ?

TL : Nous sommes très attachés à cette forme de société, qui est aujourd'hui en cohérence avec notre métier. Il est important de la protéger et de la pérenniser car elle nous permet d'exercer ce métier le mieux possible.

M. Keller, comment conciliez-vous les valeurs d'un banquier privé avec celles de la culture anglo-saxonne qui a marqué votre parcours professionnel ?

HK : J'ai saisi l'opportunité de rejoindre cette Maison car justement cela m'offrait la possibilité d'un partenariat avec des personnes que j'apprécie et dont je partage les valeurs. En effet, dans le monde anglo-saxon, la difficulté que j'ai rencontrée au plan personnel venait du fait que je m'associais à des personnes dont je ne partageais pas toujours la philosophie. Notre modèle de banquier privé, en revanche, présuppose des valeurs éthiques, humaines, de citoyen, qui ont su se perpétuer dans la tradition. C'est rafraîchissant par rapport à ce que j'ai parfois vécu dans le monde anglo-saxon. Au niveau de l'entreprise, ce modèle nous permet en outre de rester indépendants dans notre raisonnement et de poursuivre nos ambitions. Il porte en lui une caractéristique entrepreneuriale importante tout en conservant une dimension humaine. Il nous permet de nous focaliser sur un objectif à long terme et de nous donner les moyens de nos ambitions, sans pressions extérieures. C'est un privilège aujourd'hui exceptionnel. A titre de comparaison, je ne crois pas à la pérennité du modèle de banque d'affaires. Ce modèle, instable, a évolué ces 10-15 dernières années au gré de fusions, consolidations, faillites, et il sera appelé à évoluer encore.

TL : Dans le modèle de banquier privé, vous rassemblez autour d'une table le capital et le travail. Et vous rassemblez des pères et des fils, soit deux

générations, avec souvent les mêmes responsabilités au sein du Collège. Ceci amène une particularité : l'exceptionnelle capacité à remettre en question, à faire évoluer les choses. J'ai vécu comme Associé-gérant la période durant laquelle le père d'Hubert était Associé senior, aujourd'hui c'est Hubert qui est à mes côtés à son tour alors que je suis Associé senior. Entre Pierre Keller, moi-même et Hubert Keller, ce sont trois générations qui se succèdent dans la continuité. Cette particularité extraordinaire m'a apporté beaucoup dans mes jeunes années d'Associé, car mes aînés avaient d'autres expériences, que je challengeais. Quand deux générations travaillent ensemble, les idées préconçues sont bousculées, tout comme les manières de faire, la compréhension de la clientèle, qui évolue aussi, de même que celle des marchés financiers.

Le rôle d'Associé a-t-il évolué ? Hubert Keller semble jouer un rôle plus transversal que les Associés par le passé.

TL : Le rôle des Associés n'a pas changé. Notre structure est assez simple. Nous avons deux Associés seniors, puis deux Associés-gérants en charge de chacune de nos deux unités. Jean Pastré et Anne-Marie de Weck dirigent le private banking. L'investment management est dirigé par Bernard Droux, Hubert Keller et Serge Ledermann, Associé du Holding privé. Enfin, un Associé s'occupe de la marche opérationnelle : Christophe Hentsch. Cette structure est capable de s'adapter à des environnements très différents, avec ses 2000 collaborateurs et 23 implantations à travers le monde.

L'activité d'asset management ne nécessitera-t-elle pas d'importants efforts de relance, alors qu'elle avait été passablement réduite à Londres et à New York ?

HK : Nous nous sommes retirés de l'environnement institutionnel anglo-saxon à un moment où toute l'industrie connaissait de fortes pressions sur les marges. Nous étions dans ce marché depuis les années 1970. Aujourd'hui, accélérer le développement de l'asset management est un de nos défis stratégiques les plus importants.

Comment développerez-vous cette activité ?

HK : Nous partons du constat suivant : l'offre est en train de se polariser. D'un côté la gestion passive, une activité basée sur les volumes, générant de faibles marges, et reposant sur des produits tels que les fonds indiciels et les ETFs. De l'autre côté, le monde de la génération d'alpha pure et de la performance absolue qui repose sur la capacité du gérant à délivrer des performances positives dans tous les environnements de marché. Aujourd'hui, les principaux acteurs dans ce secteur sont les gérants de hedge funds. Ils évoluent dans un univers très flexible et utilisent des outils et instruments sophistiqués. Entre la gestion passive et le monde de la performance absolue, il y a la gestion active qui regroupe aujourd'hui encore la plupart des acteurs de l'industrie. Ici l'objectif premier est de battre des indices de référence, exercice qui reste difficile sur le long terme. Nous pensons que ces acteurs vont devoir évoluer soit du côté de la gestion passive soit vers celui de la performance absolue et de la pure génération d'alpha. En fait, à l'avenir, nous pensons qu'un gérant capable de générer de l'alpha pourra déployer son talent à travers des styles et des stratégies différentes : long-only, 130/30 ou même long/short. Cette convergence, nous la constatons déjà aujourd'hui du côté des gérants de hedge funds qui lancent des produits long-only. Nous souhaitons faire le même cheminement mais en partant du monde de la gestion traditionnelle.

Vous sous-traitez la gestion d'un grand nombre de fonds de placement. N'est-ce pas meilleur pour l'image de n'avoir que des compétences de gestion maison ?

HK : Il faut distinguer notre métier de private banking de celui d'asset management. Pour nos clients privés, ce qui prime c'est l'accès aux meilleurs

produits, qu'ils soient internes ou externes. C'est la raison pour laquelle nous avons fortement développé notre capacité de sélection de fonds externes et que nous sommes devenus un des plus grands acteurs en Europe dans l'architecture ouverte. Dans l'asset management, notre critère principal de succès est la capacité de fabriquer nos propres produits et de les distribuer, à grande échelle, auprès de notre clientèle institutionnelle et de partenaires financiers. Aujourd'hui nous fabriquons un peu plus de 80 produits à travers une quinzaine d'expertises de gestion en nom propre réparties sur les grandes classes d'actifs. Nous mettons nos propres produits à disposition de notre private banking, mais en compétition avec notre architecture ouverte afin de toujours privilégier l'intérêt du client privé.

Pourquoi vous profiler plus agressivement dans les hedge funds, alors que jusqu'ici, vous n'avez pas été les premiers à y croire ?

TL : Les premiers contacts qu'a eus George Soros à Genève ont été Yves Oltramare et Pierre Keller. Yves Oltramare était un visionnaire qui est allé visiter à l'époque déjà des hedge funds aux Etats-Unis. Mais il est vrai que nous n'avons pas mis cette activité au centre dans une période où d'autres ont eu des proportions importantes de fonds de fonds et construit une partie de leur politique de placement sur la base de la gestion alternative. Mais aujourd'hui, nous avons huit milliards de francs en fonds de hedge funds en nom propre et gérés pour d'autres maisons.

HK : Mais là aussi il faut regarder le résultat. Nous avons un des meilleurs fonds de hedge funds dans le marché tant en termes de capacité de générer de la performance que du point de vue de la maîtrise des risques. Un de nos objectifs dans l'asset management est de développer d'autres produits phares tels que celui-ci, que nous pourrions distribuer dans les grands marchés internationaux. Du point de vue de la distribution d'ailleurs, nous sommes aujourd'hui présents en Suisse et en Europe continentale; nous sommes en train de déployer des équipes en Espagne; puis l'étape suivante sera de viser les marchés anglo-saxons et asiatiques.

Reconstruirez-vous un LODH Asset Management à Londres ?

Nous n'envisageons pas un modèle tel que nous l'avions dans le passé. Nous souhaitons d'abord nous positionner sur ce marché très compétitif dans la distribution de produits sur lesquels nous avons une véritable expertise plutôt que sur des mandats globaux. Il se pourrait que nous soyons aussi amenés à recruter des équipes de gestion pour développer ou renforcer des expertises spécifiques. Notre présence se résumera donc en une activité de distribution et peut-être dans quelques équipes de gestion, selon les opportunités.

L'accession d'Hubert Keller à la fonction d'Associé a-t-elle été liée à un apport de fonds personnels ?

TL : Dans ce type d'entreprise, on rentre avec un capital qui évolue selon les exigences de l'entreprise, et que l'on augmente au fil de l'activité. Notre objectif est d'avoir suffisamment de capital pour développer nos activités, et c'est le cas.

Votre concentration sur un seul métier, celui de gestion, n'est-elle pas trop limitée ?

HK : Il s'agit d'un seul métier, mais il est si vaste et offre tant de potentiel ! C'est une source d'opportunités considérable.

Encadrés

1. Etapes à franchir dans la vie (Mariano Puig) :

1. Apprendre à faire
2. Faire
3. Montrer comment faire
4. Faire faire
5. Laisser faire

P.S. : Celui qui écoute commande

2. Les successions au sein du Collège des Associés

Avec l'arrivée d'Hubert Keller en janvier 2006, LODH comptait 11 Associés indéfiniment responsables. Après le départ de Barthélemy Helg et celui de Richard de Tscharnier l'an dernier, le Collège se compose de 9 Associés depuis le 1er janvier 2007. Dans cet organe dirigeant de la banque, la sélection des personnes qui accéderont à la fonction d'Associé-gérant ne relève pas du hasard. Elle présuppose largement une unité de culture, une éthique commune, l'adhésion à certaines valeurs clés qui trouvent essentiellement leurs racines dans la tradition des banquiers privés genevois. Mais surtout, cette sélection est affaire de descendance. Ceux qui accèdent au Collège sont dans leur majorité issus de cercles familiaux entretenant des liens étroits avec les familles des Associés seniors. Ils ont souvent bénéficié d'un parrainage générationnel de membres du Collège. De sorte qu'à l'exception de l'entrée, pour des périodes restées brèves, de quelques "outsiders" tels qu'Anton Affentranger (1998-2000), le club des propriétaires qui dirigent LODH a presque toujours été réservé à des membres de familles proches du sérail. Il en va ainsi des Oltramare, des Spillman, des Turrettini ou des Keller.

3. Biographies

Thierry Lombard est le représentant de la sixième génération de Lombard Odier Darier Hentsch & Cie, fondée en 1796. Passionné par le monde des entreprises familiales, il est l'initiateur de quatre ouvrages sur ces dernières. Membre du Board du Family Business Network, Associé-gérant de LODH depuis 1982, puis Associé senior dès 1995, il siège dans plusieurs conseils d'administration, fondations et associations (médicales, humanitaires et environnementales).

Diplômé en Hautes Etudes Commerciales (HEC) de l'Université de Lausanne, **Hubert Keller** débute sa carrière dans le secteur des produits dérivés auprès de la Compagnie Financière Tradition avant de rejoindre en 1991 la division Corporate Finance du Groupe SG Warburg à Londres, puis Deutsche Bank en 1995, où il travaille pendant 11 ans. Il développe l'activité des obligations convertibles de la banque puis celle de Corporate Finance en Europe avant de prendre la responsabilité mondiale des activités d'Equity Capital Markets en 2002 et d'entrer au Comité exécutif de la division Global Banking en 2004. Il a rejoint le Collège de LODH & Cie le 1er janvier 2006.