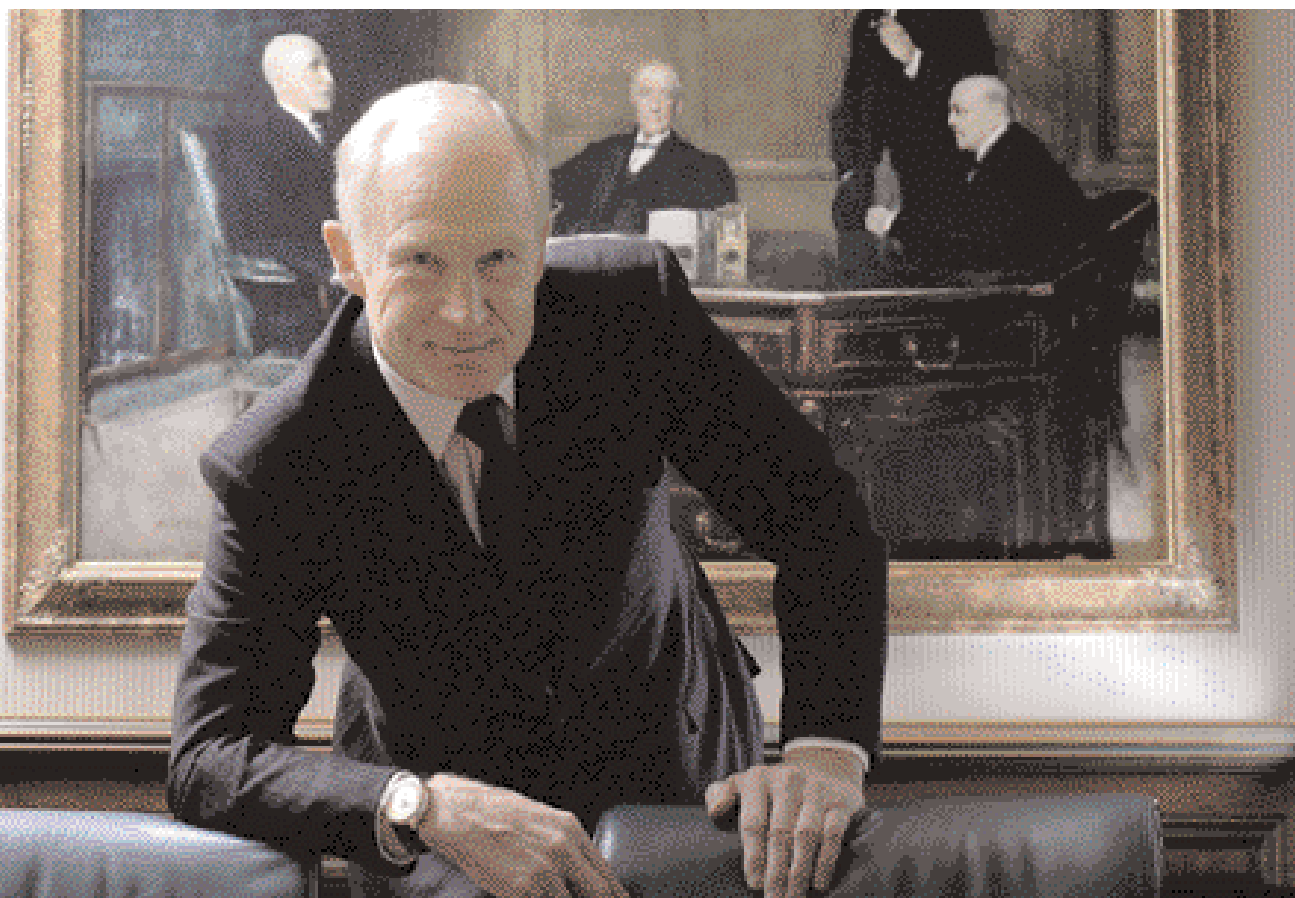


BARING BROTHERS STURDZA

# Le management buy out comme un conte de fée

*L'ancienne filiale de l'établissement britannique brutalement disparu il y a dix ans vient d'être entièrement reprise par son créateur à Genève: Eric Sturdza, prince roumain et banquier Suisse. FRANÇOIS SCHALLER*



**Eric I. Sturdza**, devant un tableau représentant les frères Baring. Norvégien par sa mère, ancien champion de tennis, il a commencé sa carrière bancaire à Lausanne.

**L**a nouvelle est tombée sans préalable, passant à peu près inaperçue: la banque Baring Brothers (Suisse), qui emploie une soixantaine de personnes à l'angle rue du Rhône – Pierre-Fatio, à Genève (au-dessus des arcades Escada), a été entièrement reprise par son créateur, président

exécutif et actionnaire minoritaire, Eric I. Sturdza. Dans l'histoire bancaire européenne, il s'agit d'un épisode de plus de la vie posthume d'une enseigne londonienne aussi ancienne que prestigieuse. Qui ne se souvient que, en 1995, un jeune trader nommé Nick Leeson, basé à Singapour, trébuchait sur un appel

de marge démesuré, entraînant l'établissement séculaire dans sa chute? Le groupe néerlandais ING reprenait alors ce qu'il restait de la marque et de la substance. Dix ans plus tard, ayant intégré tout ce qu'il pouvait, il se désengage d'abord de Baring Asset Management et de Baring Private Equity Partners à Londres (qui se

retrouvent dans le giron de l'américain Mass. Mutual), puis de la banque Baring à Genève.

A l'échelle de Genève, cet inhabituel management buy out représente l'aboutissement d'une vie professionnelle pour le moins singulière. Celle d'un authentique prince roumain né d'une mère norvégienne. Ancien champion de tennis helvétique par équipes, Eric Sturdza (dont toute la famille a joué à Wimbledon) avait suivi son illustre frère (Dimitri, douze fois numéro un en Suisse jusque dans les années 1960) à Lausanne pour y faire à son tour des études à l'Ecole polytechnique. Il bifurque finalement en HEC, débute à la Banque d'Indochine, passe chez Ormond Burrus au bout du lac, démarre la société Kipeco pour l'agent de change américain Kidder Peabody, puis se retrouve dans la filiale suisse de Citibank en 1978.

Attiré et formé jusque-là sur les marchés et les produits, le jeune cadre

est alors orienté vers la clientèle privée. Son professionnalisme et sa personnalité vont très vite donner des résultats. Il concilie mandats et politique d'investissement (plutôt que produits), ce qui n'était pas dans la culture des banques américaines, se retrouve à la direction de Genève avec plus de 700 clients, cumulant la responsabilité des développements en France, en Belgique ou encore en Italie.

Après huit ans de service, un chasseur de tête présente Eric Sturdza à la direction de Baring Brothers à Londres, propriété depuis quelques années d'une fondation caritative. Il s'agit de créer à Genève une société financière à caractère bancaire à partir d'un petit joint venture déjà existant avec Lombard Odier, nommé Lombardo. L'affaire est rachetée à 100% et redémarre en 1985. Place Chevelu tout d'abord, avec 2 millions de capital et quatre personnes. Rue d'Italie ensuite, rue du Rhône enfin.

Elle obtient le statut de banque quatre ans plus tard, sous le nom de Baring, l'effectif ayant atteint vingt-cinq personnes. «À l'époque, je souhaitais déjà entrer dans le capital. Baring comprenait, mais ce n'était tout simplement pas possible. Ce geste aurait représenté un précédent pour toutes les filiales de groupe dans le monde. Or le management par association n'était pas du tout dans la culture de la maison.» Eric Sturdza entre toutefois au conseil d'administration de Baring Asset Management à Londres.

Le désastre de février 1995 est un coup terrible pour cette équipe de haut niveau, très soudée. 400 clients sont immédiatement informés que la banque Baring de Genève, qui bénéficie d'une autonomie complète en matière de stratégie de placement, n'a aucun engagement financier envers son propriétaire. Eric Sturdza propose à Londres de racheter la banque genevoise, «sa» banque. On lui »

demande de préparer une proposition. Il contacte des enseignes étrangères implantées sur place et intéressées par une participation et un partenariat. Mais, quelques jours plus tard, l'administration britannique de la faillite annonce qu'elle a vendu l'ensemble de Baring à ING. «Nous nous retrouvons adossés à un grand groupe. C'est bien ce que nous voulions, mais pas tout à fait comme cela...»

Aad Jacobs, président exécutif d'ING (actuel président de Royal Dutch - Shell), géant de 78 000 personnes à l'époque, se déplace lui-même à Genève pour discuter. Eric Sturdza réalise un pas supplémentaire puisqu'il obtient 30% du capital. Une consécration pour ce banquier de culture très privée, seul «associé» dans l'univers ING. Et une manière de limiter les dégâts: il y avait ainsi une sorte de garantie que l'entité ne serait pas fusionnée avec la gestion d'actifs du repreneur. Finalement, tous les cadres resteront et 10% à peine des clients s'en iront.

Pendant une décennie, la banque Baring Brothers (Suisse), «membre d'ING Group», va se développer dans de bonnes conditions. «J'ai découvert une institution dynamique et pragmatique. Avec le recul, je me dis que nous n'aurions guère pu trouver meilleur partenaire.» Les fonds vont passer de 800 millions de francs à plus de 3 milliards, gérés à 70% de manière discrétionnaire. La clientèle est répartie sur les cinq continents, sans accent géographique particulier, limitant ainsi certains risques conjoncturels ou politiques.

La politique de gestion se veut réactive, flexible, «l'une des plus performantes de Genève depuis cinq ans». La banque va développer et offrir sur le marché ses propres fonds d'investissement (alternatifs notamment), sous le label BBBSA Strategic Management Limited, fort bien classés actuellement (les fonds japonais en particulier). En plus de l'effectif genevois (dont une vingtaine de cadres, «remarquablement stables»), plus de 40 personnes collaborent avec elle dans le monde.

Seule ombre sur ce bijou: une absence notoire de synergies avec son propriétaire. Du côté des produits, de



L'établissement s'appelle aujourd'hui **Baring Brothers Sturdza**. C'est la commission fédérale des banques qui l'a demandé.

la stratégie de placement, etc. «La direction d'ING savait depuis le début que je voulais racheter. Nous l'avons évoqué épisodiquement ces quatre dernières années. Quand la longue phase d'intégration des activités acquises de Baring en 1995 s'est terminée, nous avons commencé à en parler sérieusement. Ça n'a pas été facile. Ce n'est jamais évident de devoir payer un goodwill pour soi-même. Je crois cependant que nous avons trouvé un bon accord. En tout cas, nous l'avons signé!» Quelques jours plus tard, la Commission fédérale des banques acceptait le changement, en précisant que le nom devait également être modifié, pour ne pas laisser penser que l'établissement appartenait à une plus grande entité. Il s'appellera désormais Banque Baring Brothers Sturdza SA. Et que veut en faire Eric Sturdza, sexagénaire depuis une année? «Un club privé, répond-

ils sans hésiter. Il n'est pas souhaitable que cette banque grandisse encore de manière significative. Je pense que sa taille est optimale par rapport à son style et ses objectifs.»

«J'ai fait en quelque sorte le contraire de ce qui se fait beaucoup à Genève et ailleurs ces temps-ci, conclut le prince. On croit trop souvent qu'il faut fusionner, et encore fusionner pour obtenir ce qu'il est convenu d'appeler une taille critique. De notre côté, nous n'avons jamais eu l'impression de manquer de taille critique! Ce qui compte, pour offrir des politiques de placement valables, ce n'est pas la taille, mais la qualité du réseau. Nous avons accès aux meilleures sources d'information, lesquelles sont garantes de la performance des portefeuilles de nos clients. Si vous vous contentez de tout ce qui est aujourd'hui accessible sur Internet, vous arriverez toujours trop tard.»