

REPORTAGE • L'établissement conserve son esprit familial depuis 333 ans

# Hoare, l'irréductible banque de la City

- Fondée en 1672 par Richard Hoare, la banque C. Hoare & Co, contrôlée par des frères et des cousins, reste fidèle à ses origines.
- Elle compte 10.000 clients triés sur le volet, qui doivent être avant tout des « gentlemen ». ■ Magistrats, hommes d'affaires et familles fidèles depuis des générations s'y côtoient. ■ Elle soigne tout autant ses 220 salariés. ■ Et reste largement profitable. ■ Un cas unique...

**B**anquier non avide âgé de 333 ans cherche client gentleman pour une longue relation de confiance. Si jamais elle devait publier une annonce dans la presse, la banque C. Hoare & Co afficherait probablement ce message, quitte à le retirer aussitôt de peur de la publicité qui en résulterait...

Incroyable mais vrai, il existe à Londres, dans la City dominée par la finance globale et les économies d'échelle, une banque à gestion familiale, contrôlée à 100 % par des frères et des cousins, qui résiste encore et toujours, tel le fameux irréductible village gaulois face aux Romains, aux tentatives de rachat de la part des multinationales de la finance. Une banque qui, de surcroît, fait le bonheur de ses clients. C'est la C. Hoare & Co, fondée en 1672 par Richard Hoare, fils d'un négociant de chevaux devenu apprenti orfèvre et ensuite banquier.

**Tradition.** De son siège au numéro 37 de Fleet Street, rue affairée reliant la City au West End, la banque de la famille Hoare reste fidèle à ses origines. Tout, dans cet établissement, sent la tradition. À commencer par l'enseigne – une bouteille en or –, hommage à l'orfèvrerie des débuts et héritage des temps où les rues n'étaient pas numérotées et des symboles identifiaient les lieux.

Le couloir d'entrée donne sur la salle où se trouvent les guichets. On se croirait au XIX<sup>e</sup> siècle, dans un conte de Dickens. Un grand poêle en fer planté au centre réchauffe l'atmosphère. Un portrait d'un ancêtre et trois grands chapeaux melon posés sur un meuble décorent des parois boisées. Sur le comptoir, le client peut accrocher son parapluie et laisser les gouttes ruisseler dans un petit égout courant en parallèle et terminant dans la rue.

Mais, surtout, aux guichets il n'y a pas de vitres, et encore moins de micro. L'employé et le client se parlent sans artifices. « *Nous soignons nos relations avec chacun de nos clients* », explique Alexander Hoare, le directeur général de la banque, qui représente la onzième génération de la dynastie. À 42 ans, cet ancien consultant d'entreprise au français fluide semble plus serein qu'accablé par la responsabilité de diriger une institution aussi ancienne qu'intime.

DANS LE PASSÉ, DES NOMS COMME JANE AUSTEN ET LORD BYRON ONT TENU LEUR COMPTE CHEZ LES HOARE.



■ Au siège de l'établissement à Londres, un grand poêle en fer réchauffe la salle d'accueil. Depuis les années 1830, elle n'a pas été modifiée et rappelle l'atmosphère des contes de Dickens.

La banque compte environ 10.000 clients, dont les noms sont tenus secrets, mais dont les besoins sont sacrés. L'époque où seulement les membres de l'aristocratie ou de la grande bourgeoisie marchande pouvaient ouvrir un compte ici est révolue. Notamment depuis le « big-bang » des années 80, qui a transformé la City londonienne en une place financière globale, les fortunes « nouvelles » se sont ajoutées aux anciennes. La clientèle se compose ainsi de vieilles familles fidèles, de businessmen, de gens du spectacle et, surtout, d'avocats ou de magistrats travaillant à la Royal Court of Justice, qui se trouve sur la même Fleet Street. « *Les avocats sont d'excellents clients en eux-mêmes et en ce qu'ils nous en signalent de nouveaux* », se réjouit Alexander Hoare. Dans le passé, des noms comme Jane Austen, lord Byron et lord Palmerston (Premier ministre sous le règne de la reine Victoria) ont tenu leur compte chez les Hoare.

Cette banque à gestion familiale, dont les sept partenaires sont responsables de façon illimitée,

offre à ses clients des produits de base et une gestion d'actifs qu'elle externalise. De plus en plus, ce sont des gestions personnalisées qu'elle propose à ses clients.

En revanche, la croissance de la clientèle n'est pas un objectif. Tout candidat doit être présenté par deux personnes connues de la banque et passer un entretien ; la banque se réserve la faculté de refuser, même si l'aspirant provient d'une famille renommée ou s'il est riche. Alexander Hoare raconte avec amusement, et un léger snobisme, que lors d'un dîner à New York sa voisine de table lui avait glissé qu'elle pouvait l'introduire auprès de « *l'une des personnalités les plus riches de la ville* ». Mais à sa réponse – « *Est-ce un gentleman ?* » –, elle avait désarmé.

La banque soigne tout autant son personnel (220 salariés), fidèle au principe que le meilleur employé est celui qui travaille longtemps sinon toute sa vie dans l'entreprise et qui établit des relations durables de confiance avec la clientèle.

« *Vive la chance !* » Mais les Hoare sont parfois capables d'étonner. En automne, pour fêter le 333<sup>e</sup> anniversaire de l'établissement (« *un tiers de millénaire* », énonce satisfait le patron), une des partenaires, Venetia Hoare, a eu l'idée d'inviter

toute la clientèle à une soirée privée au Prince Edward Theatre pour assister au spectacle *Mary Poppins*. Le théâtre n'ayant que 1.500 sièges, un ballottage fut nécessaire...

Mais comment une telle institution a pu traverser plus de trois siècles sans subir les dégâts de l'usure ? Réponse d'Alexander Hoare : « *Vive la chance !* » Et d'ajouter : « *Nous travaillons aussi beaucoup, et je pratique le christianisme, ça aide.* » La chance est donc un atout principal. Il s'agit moins d'avoir réussi le coup du siècle que d'avoir su éviter les désastres ou les excès. Certes, les exploits ne manquent pas, comme en 1720, quand la banque réalisa des bénéfices considérables pendant la « South Sea Bubble »...

Mais l'histoire de la banque est aussi celle d'occasions manquées. « *Nous sommes complètement passés à côté de la révolution industrielle*, affirme candide Alexander Hoare. *Regardez ces portraits. Ils illustrent la vie paisible et agréable de mes ancêtres, entre domaines à la campagne, parties de chasse, fêtes. Ils étaient*

*trop paresseux pour s'investir corps et âme dans les temps nouveaux.* » Le résultat a été que les Hoare ont accru leur fortune de façon limitée pendant ces décennies de mutations radicales, mais qu'ils ont aussi été en mesure d'éviter les hauts et les bas qui ont ruiné d'autres enseignes. À la fin du cycle, certains avaient disparu, d'autres avaient émergé, mais les Hoare étaient toujours là. « *La durée donne une grande confiance en soi* », analyse le descendant de la dynastie.

De même, la banque a toujours refusé de se faire avaler par les multinationales de la finance. Les Lazard, Cazenove ou autres Coutts & Co, Drummonds et Childs & Co ont tous fini par ouvrir leur capital ou se vendre au plus offrant. Pas Hoare. La banque reste profitable, bien qu'elle ait vu en 2004-2005 son bénéfice avant impôts baisser de 12,5 % à 8,2 millions de livres (près de 12 millions d'euros). Son bénéfice d'exploitation est passé néanmoins de 30 à 31,6 millions de livres, tandis que les actifs en dépôt avoisinent le milliard de livres (1,5 milliard d'euros) et ceux sous gestion sont autour de 350 millions.

**Proximité avec le client.** La banque croit surtout avoir un modèle gagnant, allant au-delà des modes : celui de la proximité avec le client, du soin et de la rapidité des décisions, par exemple lorsqu'il s'agit d'un prêt ou d'un transfert urgent de fonds à l'autre bout de la planète. Dans ce cadre,

TOUT CANDIDAT DOIT ÊTRE PRÉSENTÉ PAR DEUX PERSONNES CONNUES DE LA BANQUE ET PASSER UN ENTRETIEN.

Alexander Hoare n'hésite pas à stigmatiser les « *dis-économies d'échelle* » qui résultent des mégafusions bancaires. Même dans la gestion de grandes fortunes auprès des grandes

banques, affirme-t-il, de nombreux clients sont vexés de ne pas recevoir l'attention humaine nécessaire. Il déplore que la course au gigantisme « *n'a finalement pas donné à Mr et Mrs Smith un service meilleur* » que celui qu'ils recevaient il y a vingt ou trente ans.

En sortant de la banque, et avant de s'immerger à nouveau dans la City, on a envie de penser que dans 333 ans la C. Hoare & Co sera là pour franchir le cap des deux tiers de millénaire, alors que le monde aura tourné la page de la globalisation des années 2000, comme il a tourné jadis celle de la révolution industrielle.

Andrea Morawski, à Londres