

Interview **MARC LEMAIRE  
& MARC AMYOT**

Citadel Finance

**Marc Lemaire est le directeur général de Citadel Finance depuis 2014. Il a rejoint la société de gestion créée par Anne de Bocard en 2010. Gestionnaire de formation, Marc Lemaire a entamé son parcours professionnel au Credit Suisse, d'abord à Genève, puis au bureau d'Istanbul qu'il a lancé en 1998. En 2001, il a choisi de poursuivre sa carrière au sein de HSBC Private Bank pour se consacrer essentiellement à la clientèle turque.**

**Marc Amyot est le directeur général de Trillium, société qu'il a créée en 2002 après avoir travaillé pour de grands établissements bancaires comme HSBC et SBS. Il s'est spécialisé dans l'allocation tactique d'actifs et les arbitrages de marché. En 2010, il a obtenu pour Trillium l'agrément de gestionnaire LPCC délivré par la Finma. Marc a été membre de la direction de l'Organisme d'Autorégulation de l'Association Suisse des Gérants de Fortune de 2007 à 2014.**



# «L'ENVIE DE SE AUTOUR

Dans un marché qui tarde à se consolider, la maison genevoise Citadel Finance montre la voie et reprend Trillium, le gestionnaire LPCC, pour créer une nouvelle structure dont les encours s'élèvent désormais à plus de un milliard de francs. Précisions de Marc Lemaire et Marc Amyot, à l'origine de ce rapprochement.

*Par Jérôme Sicard - Photos Karine Bauzin*



# REGROUPER D'UN BEAU PROJET »

## **Quelles circonstances ont donné lieu à l'intégration de Trillium dans Citadel?**

■ **Marc Lemaire:** Une première rencontre a eu lieu voilà trois ans suite à un événement de l'ASC. Nous avons échangé nos visions respectives sur le métier de gérant et envisagé différentes possibilités de collaboration sans pour autant qu'elles n'aboutissent. Deux ans plus tard, après une discussion entre Pascal Roduit, notre CFO et administrateur délégué, et le réviseur de Trillium, nous avons repris contact et il a vite semblé évident que nous avions des compétences et des besoins complémentaires qui justifiaient ce rapprochement.

## **Quels sont alors les apports respectifs pour les uns et les autres?**

■ **Marc Lemaire:** Chez Citadel, nous étions très intéressés par l'expertise de Trillium, qui dispose de l'agrément LPCC, dans le domaine de la gestion collective et par les perspectives de développement dans celui de la distribution. Dans la mesure où nous souhaitons intégrer de nouveaux gérants, nous avons pensé qu'il était plus attrayant d'être structuré en deux pôles, asset management d'une part, et wealth management de l'autre.

■ **Marc Amyot:** Pour Trillium, nous étions motivés par le projet d'entreprise et la volonté de nous développer sur le long terme, avec une offre plus consistante.

## **Quels sont les termes de l'accord ?**

■ **Marc Lemaire:** Citadel a racheté 100% de Trillium au gré d'une transaction qui incluait capital et actions. En échange de ses parts dans Trillium, Marc Amyot est entré >>>

**“ Les nouvelles générations demandent plus de maîtrise sur leur portefeuille, davantage de transparence sur la performance et des informations plus fournies sur la gestion de leur compte. ”**

>>> dans la structure actionnariale de Citadel et il garde la direction de Trillium dont il est le Chief Executive Officer. Nous avons vraiment eu envie d'associer nos destins et de nous regrouper autour de ce beau projet.

■ **Marc Amyot:** Citadel a repris l'intégralité de Trillium, mais nous avons gardé les deux entités juridiques séparées. Citadel développera son pôle asset management sous le couvert de Trillium.

**Quels ont été les points les plus contraignants à gérer dans cette fusion?**

■ **Marc Lemaire:** Il n'y a pas vraiment eu de points bloquants. Chacun s'est montré raisonnable, d'autant qu'il s'agit autant d'une association que d'une cession ou d'une acquisition. Nous avions d'abord envie de travailler ensemble.

■ **Marc Amyot:** D'ailleurs, tout est allé très vite. En juillet 2016, les termes de la transaction ont été validés. En octobre, nous avons adressé les requêtes à la Finma qui nous a donné son feu vert en décembre et en janvier, nous avons bouclé l'accord. Tout s'est déroulé de manière très fluide.

**Si vous deviez donner un conseil à d'autres gérants qui souhaiteraient eux aussi se rapprocher?**

■ **Marc Amyot:** De surtout accepter de mettre un peu moins d'indépendant dans le terme gérant indépendant. Ce qui importe, c'est la logique de développement. Il faut s'éloigner le plus possible des contingences

matérielles et se concentrer sur la stratégie qui va décider des résultats sur le long terme.

■ **Marc Lemaire:** C'est simple : il vaut mieux regarder ce qui va me rendre plus fort demain plutôt que ce que je dois sacrifier aujourd'hui.

**Vous parliez plus tôt de vos visions respectives sur le métier de gérant et son évolution. Quelles sont-elles?**

■ **Marc Lemaire:** D'abord, nous observons qu'une taille critique est indispensable, non

pas en fonction des encours, mais plutôt du modèle d'affaires. Bien évidemment, il s'agit de se structurer pour répondre aux exigences réglementaires de plus en plus étendues. Dans une certaine mesure, la taille critique sera celle que la loi imposera. Je doute que le modèle du gérant indépendant qui travaille en solo avec son assistante puisse perdurer.

Il y a également la dimension client à prendre en compte. Les nouvelles générations demandent plus de maîtrise sur leur portefeuille, davantage de transparence sur la





**“ Notre cible idéale, ce sont les acteurs qui gèrent entre 100 et 500 millions de francs et qui ont envie de se fondre dans un vrai projet d’entreprise. Nous ne cherchons pas une croissance effrénée, mais un développement sain, qui privilégie le service à la clientèle, la rigueur de la gestion et l’esprit d’équipe. ”**

performance et des informations plus fournies sur la gestion de leur compte. Par rapport à leurs aînés, les attentes sont passées à un niveau plus élevé. Ce qui oblige les gérants à s’organiser en conséquence et à élever eux-mêmes le niveau de leur pratique.

**Pourquoi, selon vous, le mouvement de consolidation met-il autant de temps à prendre forme sur le segment des gérants indépendants?**

■ **Marc Amyot:** Encore une fois, les gérants indépendants ont tendance à vouloir préserver leur indépendance. D’une façon ou d’une autre, ils vont devoir bientôt apprendre à coopérer, à collaborer, à composer avec leurs pairs. Dans l’immédiat, le secteur souffre d’un manque de visibilité en matière de réglementation. On sait bien que la loi sur les services financiers arrive, mais quant à sa mise en œuvre, nous restons dans le flou. Ce qui ne facilite pas les prises de décision.

**En dehors de la réglementation, comment pensez-vous que le secteur va évoluer?**

■ **Marc Lemaire:** La consolidation est inévitable, qu’elle prenne la forme de cession, de fusion, de regroupement ou tout simplement d’évaporation. Si les gérants ne sont pas encore trop décidés aujourd’hui, plusieurs éléments vont bientôt finir par les convaincre. Les exigences réglementaires en sont un, auquel s’ajoutent les coûts assez dissuasifs

qui vont avec. Les banques dépositaires vont jouer aussi un rôle décisif. Pour limiter leurs risques, à commencer par le risque de négligence, elles vont mettre en place différents filtres qui vont obliger les gérants à augmenter le volume de leurs encours, à se regrouper, ou alors à s’en aller.

Pour continuer sur une note plus positive, il apparaît que la clientèle fortunée internationale a davantage besoin d’accompagnement, et de services à plus forte valeur ajoutée. Pour rester compétitifs, les gérants indépendants vont très certainement devoir aller au-delà de la gestion de portefeuille traditionnelle et s’ouvrir de nouvelles perspectives.

**Maintenant que l’intégration de Trillium est actée, quels objectifs avez-vous l’intention de poursuivre?**

■ **Marc Lemaire:** Notre stratégie est axée sur ces deux lignes directrices que sont la gestion privée et la gestion collective. Nous voulons donc développer la clientèle existante avec une offre de services élargie et nous allons également cibler de nouveaux segments de clientèle, en cherchant à attirer des clients en direct ou leurs intermédiaires, à savoir les gérants.

■ **Marc Amyot:** En ce qui concerne la gestion d’actifs, nous allons exploiter des fonds de droit suisse et luxembourgeois. Nous allons développer la distribution de nos fonds et de fonds tiers. Ce que nous regardons aussi, c’est la possibilité de lancer

des solutions d’investissement originales sur des stratégies de niche, avec d’autres gérants, voire des petites banques, pour se démarquer de la gamme mainstream des géants comme Fidelity ou Blackrock.

**À la suite de Trillium, avez-vous la capacité pour intégrer de nouvelles sociétés de gestion?**

■ **Marc Lemaire:** Oui, c’est un aspect fondamental de notre stratégie, et nous en avons les capacités que ce soit en termes financiers, structurels ou organisationnels. Notre gestion centralisée, notre propre informatique, et notre portfolio management facilitent grandement nos activités de gestion privée. Maintenant, nous allons privilégier les rapprochements qui amènent une réelle valeur ajoutée, au-delà des seules économies d’échelle qui n’ont finalement qu’un intérêt limité. Notre cible idéale, ce sont les acteurs qui gèrent entre 100 et 500 millions de francs et qui ont envie de se fondre dans un vrai projet d’entreprise. Nous ne cherchons pas une croissance effrénée, mais un développement sain, qui privilégie le service à la clientèle, la rigueur de la gestion et l’esprit d’équipe. Les choix économiques sont nécessaires, mais sans les choix humains, ils ne mènent pas bien loin.