



VENT EN POUPE
Marc Hoffmann le reconnaît lui-même: il n'est pas né entrepreneur, mais il l'est devenu au fil de son parcours.

↓
PORTRAIT - MARC HOFFMANN (CBP QUILVEST)

Itinéraire bis

✎ JEAN-MICHEL GAUDRON | ✎ MIKE ZENARI

- ♦ Marc Hoffmann aurait voulu être journaliste. Il a finalement choisi d'être banquier, sans jamais abandonner l'idée d'entreprendre.
- ♦ Il y a 10 ans, il a pris le pari de créer sa propre banque privée, après une carrière déjà bien remplie. Pari gagnant...

Il aurait aimé devenir journaliste. Mais Marc Hoffmann, 58 ans dans un mois, a finalement épousé la carrière de banquier. On ne saura jamais si le monde des médias aura manqué quelque chose, mais il est certain que le secteur financier, lui, a gagné au change. Car un entrepreneur, dans le secteur bancaire, ce n'est pas chose courante. Or c'est exactement l'esprit d'entreprendre qui l'a poussé, il y a 10 ans, à se remettre totalement en question alors qu'il occupait depuis cinq ans la fonction pour le moins prestigieuse de président du comité de direction de Dexia-Bil.

Et pourtant, il aurait aimé devenir journaliste... «À l'époque du lycée déjà, j'étais fort intrigué par ce métier et c'est ainsi que j'ai décidé de participer à un concours organisé par plusieurs médias luxembourgeois. Vu que nous étions au tout début de l'explosion du secteur bancaire à Luxembourg, j'ai choisi tout naturellement d'écrire et de comprendre ce qui se passait dans ce domaine.»

Son article, intitulé *Les rois du boulevard Royal*, fut même publié parmi les gagnants. «Comme un véritable journaliste, j'avais noué mes propres contacts et me suis mis en relation avec le président du comité de direction de la Bil, à l'époque Albert Dondelinger, qui m'avait gentiment accordé un entretien en m'accueillant dans son bureau situé boulevard Royal. Cette visite dans une grande banque luxembourgeoise a été, pour le jeune homme que j'étais, prémonitoire à de nombreux égards.»

C'est à la fin de ses études d'économie à Paris que la voie professionnelle de Marc Hoffmann se dessine, mais pas forcément celle escomptée au départ.

«Ma priorité a été de partir vivre à New York, se souvient-il. Une fois sur place, j'ai vite compris que, pour obtenir un visa, il fallait un employeur prêt à en faire la demande. Or, les banques étaient les seules entreprises prêtes à faire ce genre de démarche.» C'est donc auprès des établissements bancaires qu'il décide d'entreprendre ses démarches et c'est Morgan Guaranty Trust Company of New York (devenu JP Morgan depuis) qui choisit de le recruter. Les portes de la *Big Apple* s'ouvrent alors, après un crochet par Bruxelles. Sa passion pour le journalisme, elle, trouvera un temps une sorte d'exutoire lorsque M. Hoffmann sera, quelques années plus tard, membre du conseil d'administration du groupe Saint-Paul, éditeur notamment du *Wort*.

Son retour en Europe se fait d'abord via Londres et Paris, au sein du groupe AIG, avant de poser ses bagages au Grand-Duché en 1995, à la Bil, en tant que conseiller du comité de direction, en charge des marchés financiers. Un an plus tard, il devient membre à part entière de ce comité dont il est propulsé président en 2001, à l'âge de 43 ans.

Une ascension vertigineuse, donc, mais qui ne l'a jamais empêché de garder, quelque part dans un coin de sa tête, l'idée de voler un jour de ses propres ailes. «Au début de ma carrière, j'étais loin de me douter qu'un jour je créerais ma propre banque. La chose aurait été démesurée à l'époque. Pourtant, l'idée de créer ma propre entreprise et de devenir un jour mon propre patron n'a jamais quitté mon esprit. Je me suis, finalement, engagé dans la voie de la finance et j'ai entamé une carrière stimulante durant une quinzaine d'années en dehors du

TROIS PHASES UNE GENÈSE BIEN RODÉE

De la théorie à la réalité, la création de Compagnie de banque privée est le résultat d'un cheminement en plusieurs étapes bien distinctes. «La première a été de trouver la vision commune de ce que devrait être une 'nouvelle' banque privée», se souvient Marc Hoffmann. Ceci s'est principalement fait à l'occasion d'un déjeuner avec Norbert Becker, son partenaire de la première heure dans ce projet (et qui est toujours président du conseil d'administration de CBP Quilvest).

La deuxième phase a ensuite consisté à attirer l'ensemble des partenaires opérationnels pour définir, avec eux, une stratégie en chiffres et en lettres. «Même si nous étions tous intimement convaincus du bien-fondé de notre projet, il fallait également convaincre les investisseurs, ce qui a fait de la levée des fonds un point critique dans la maturation de ce projet.»

Il s'est agi, enfin, d'obtenir la licence accordée par la CSSF. «Ce fut le dernier point crucial dans la genèse du projet.» Un point officiellement levé le 13 décembre 2006.

Luxembourg, mettant ainsi, pour une longue période, mes idées d'entrepreneuriat en arrière-plan.»

Le contexte forcément particulier des relations entre Bruxelles et Luxembourg au sein de la maison Dexia (qui contrôle la Bil depuis 2000) sert, quelque part, de révélateur dans la volonté de remettre ces idées au premier plan. Avec l'envie, partagée avec des «visionnaires» tels que Norbert Becker, de créer une «nouvelle banque privée». Envie concrétisée en 2006 avec l'avènement de Compagnie de banque privée (CBP). «Il a alors fallu créer de toutes pièces un cadre opérationnel avec une plateforme système, un back-office, un cadre de procédures... Jusqu'alors, je n'avais été qu'un utilisateur de plateformes existantes et ce qui paraissait simple s'est avéré beaucoup plus compliqué. De manière générale, lorsque l'on bascule d'une grande entreprise vers une start-up, on n'a plus à sa disposition cette armée de gens spécialisés dans quasiment tous les domaines; il a fallu se résoudre à tout faire nous-mêmes. Il ne s'agissait plus de prendre simplement son téléphone afin d'obtenir une réponse rapide auprès d'un spécialiste, mais plutôt de trouver la réponse de façon autonome. En réalité, les obstacles sont très différents de ce qu'on pourrait imaginer au départ.»

Dix ans plus tard, CBP, fusionnée depuis avec la société financière Quilvest, tient bon la barre sur le segment des banques privées, occupant une place de choix dans le paysage, en dépit de vents pas toujours porteurs, alors que les effets de la crise de l'été 2007 - quelques mois après le début des activités de CBP - continuent encore aujourd'hui de se faire sentir. «Mais seule une telle crise peut offrir à une jeune petite entreprise, sans passif et capable d'en profiter, la flexibilité et les opportunités nécessaires.»

Lorsque Marc Hoffmann se retourne, aujourd'hui, sur ces 10 années d'entrepreneuriat, il nourrit comme seul regret celui de ne pas avoir franchi le pas plus tôt. «Je ne peux que recommander, à tous celles et ceux qui pensent posséder la fibre d'entreprendre, de se lancer et de prendre le risque. Le jeu en vaut vraiment la chandelle. D'ailleurs, ne pas prendre ce risque équivaudrait à prendre un autre risque. Je ne pense pas être né entrepreneur, je le suis plutôt devenu avec la volonté d'être responsable de ma propre destinée et de ne plus devoir dépendre de l'arbitraire d'autrui.» ♦

EN RÉSUMÉ

C'est dans l'accomplissement d'une carrière réussie de dirigeant de banque que Marc Hoffmann a laissé grandir la graine entrepreneuriale qui germe en lui depuis toujours. Au point de franchir le pas il y a 10 ans et de créer sa propre banque privée, aujourd'hui un des acteurs majeurs du marché.