

Olivier Liot

Co-fondateur de Norman K

« Le segment de la gestion de fortune sera le prochain à consolider »

Propos recueillis par Jonathan Blondelet

Le monde de la banque privée va-t-il s'effriter au profit d'acteurs indépendants ? C'est ce que pense Olivier Liot, co-fondateur de Norman K, un « one-stop-shop » pour client fortunés. Il explique pourquoi la nouvelle clientèle se détourne des établissements traditionnels au profit de structures comme la leur, qui pourraient à terme faire émerger des champions de leur catégorie.

Pourquoi avoir voulu fonder Norman K ? Nous sommes quatre associés fondateurs, Mathieu Mercati, Brice Monvoisin et Jean-Philippe Petit, issus du monde de la gestion de fortune, domaine dans lequel nous avons identifié certaines carences. Nos clients entrepreneurs avaient des problématiques diversifiées, telles que la gestion de leurs actifs financiers, le financement de projets immobiliers complexes ou d'opérations capitalistiques au niveau de leur entreprise, et nous constatons des difficultés à pouvoir les résoudre au sein d'une seule entité.

Norman K, que nous avons lancé début 2021, est donc née de cette volonté de pouvoir apporter un conseil global à nos clients entrepreneurs concernant leur patrimoine privé et professionnel. Nous sommes partis de rien, en créant les bureaux et en recrutant des experts. Notre objectif était de créer une plateforme pluridisciplinaire, proposant plusieurs lignes métiers s'appuyant sur des experts en interne et avec une organisation internationale car nos clients sont tous internationaux, y compris nos clients français, qui ont des points d'accroche économiques à l'étranger.

Pouvez-vous détailler l'approche que vous nommez « one-stop-shop » ?

Fort du constat qu'il n'existait pas réellement d'entités, de banques ou de structures indépendantes capables, de manière holistique, d'intégrer toutes les activités et tous les besoins d'un client fortuné, nous avons pensé qu'il y avait une place à prendre. Chez Norman K, nos clients ont un seul point de contact, leur gestionnaire de fortune, qui est en capacité de mobiliser l'équipe d'experts la plus adaptée pour concevoir une solution sur mesure pour chacune de leur problématique. Contrairement à la plupart des banquiers privés, nous n'avons aucun produit standardisé à vendre mais des solutions uniques à imaginer pour chaque besoin.

Quelles classes d'actifs couvrez-vous ?

Nous avons créé l'ensemble des expertises autour de trois grandes activités. La première est une activité d'investissement dans le coté et le non coté. Dans le coté, Norman K a recruté des équipes d'experts sur chaque classe d'actifs : actions, obligations, produits structurés. Nous sommes en mesure de réaliser, pour nos clients qui ont une taille significative, une gestion dédiée sans avoir recours à des fonds externes. Dans l'obligataire par exemple, chaque ligne est sélectionnée en fonction des besoins précis du client, ce qui permet par ailleurs d'avoir une tarification deux à trois fois moins chère qu'une banque privée traditionnelle pour un service sur mesure. Aujourd'hui, cette

activité représente un peu plus de 1Md€ d'actifs sous gestion grâce à une très forte collecte.

Concernant le non coté, nous intervenons en direct dans l'immobilier, le private equity et la dette privée à travers des clubs deals. L'idée étant de sélectionner un sous-jacent et de le proposer ensuite à quelques clients, entre cinq et quinze, en expliquant les possibilités de création de valeur sur la durée. En private equity, une douzaine d'investissements ont été réalisés l'an dernier pour des clients investisseurs professionnels.

L'activité de dette privée se fait principalement via des sous-jacents immobiliers. Grâce à l'activité de financement, nous avons une bonne capacité à comprendre qui sont les emprunteurs, quelle est la qualité des sous-jacents et quel est le besoin réel de l'emprunteur. Nous procédons de la même manière en immobilier, en organisant des clubs deals, dès lors que nous identifions une décote assez forte dans des zones stratégiques allant de Paris à New-York en passant par Londres.

Quelles sont vos deux autres lignes métier ?

Notre deuxième ligne métier concerne le financement immobilier et corporate. En immobilier, nos équipes ont la capacité d'aider un client qui souhaite un accompagnement pour le financement de son bien immobilier en lui présentant les meilleures propositions de nos partenaires en Europe. Ce sont des opérations significatives, à partir de 5 M€ jusqu'à plus de 200 M€ pour les plus grosses qui reposent sur une vraie ingénierie financière puisqu'on peut aller chercher de la dette senior auprès des banques, mais aussi des compléments de type dette mezzanine et/ou equity. Aujourd'hui, nous avons un pipeline de 2 milliards de mandats de financement et beaucoup de demandes. En effet, il existe peu d'équipes comme la nôtre, spécialisée en financement immobilier, car c'est une activité cyclique qui peut s'avérer périlleuse quand le marché est atone. Pour Norman K, ce risque est compensé par l'ensemble de nos activités.

Cette vision actif/passif est primordiale afin de pouvoir accompagner nos clients dans la réalisation de leurs projets, tout en restant maître de la gestion de leurs actifs financiers et ce, avec

la capacité d'agir sur plusieurs zones géographiques.

En financement corporate, l'activité d'assets finance consiste à financer les actifs stratégiques de nos clients dirigeants d'entreprises, qu'il s'agisse d'avions, de bateaux de transport ou d'actifs dans la logistique.

Toujours en corporate, nous avons créé une activité dédiée au LBO pour tous nos clients qui réalisent des opérations de build-up et qui ont un véritable besoin de structuration et de financement.

La troisième ligne métier est le corporate advisory. Il s'agit d'accompagner nos clients de manière stratégique sur des besoins bien spécifiques, tels que le haut de bilan, l'implantation à l'international, la croissance externe... Ils ont souvent besoin d'un conseil extérieur, une sorte de directeur administratif et financier externalisé en parallèle de ses conseils habituels, lors des phases de réflexion stratégique. Ce sont des missions de quelques mois jusqu'à une année, avec la possibilité d'exécuter le projet si cette réflexion déclenche une opération de haut de bilan ou

>>>

SON PARCOURS

Olivier Liot est titulaire d'un mastère en finance et immobilier de Kedge Business School et d'un master en ingénierie du patrimoine.

Il a travaillé pendant une dizaine d'années sur Paris, puis sur la région genevoise pour Société Générale Private Banking, au sein de laquelle il avait en charge le développement de la Banque Privée et la gestion d'une clientèle d'entrepreneurs et de dirigeants.

Olivier Liot a ensuite occupé le poste de senior private banker durant quatre ans chez Julius Bär Monaco, avec la responsabilité du développement d'une clientèle UHNWI, principalement française.

Après 15 années à œuvrer dans l'univers de la gestion de fortune, Olivier Liot a décidé de co-fonder Norman K.

»» Vous avez récemment lancé une activité de family office avec l'arrivée de Sandrine Quilici et David Chapelle ?

Effectivement, l'an dernier, nous avons décidé de créer un département de family wealth solutions pour des clients qui souhaitent, dans le cadre d'un mandat, avoir un suivi complet. Nous pouvons ainsi procéder à l'ensemble des optimisations, des audits financiers, immobiliers, piloter l'ensemble des actifs financiers, prendre en charge la structuration juridique, faire de la pédagogie financière auprès des jeunes générations et organiser la gouvernance familiale. Ce département n'est pas une nouvelle ligne métier, mais permet de combiner l'angle stratégique d'un family office traditionnel avec l'approche tactique des différentes activités de la plateforme.

« La nouvelle clientèle ne se satisfait pas d'un mandat discrétionnaire préétabli avec un rendez-vous annuel, elle veut comprendre le bienfondé des préconisations qu'elle reçoit »

Comment vous rémunérez-vous ?

Nous sommes rémunérés grâce aux frais de nos mandats de gestion discrétionnaire ou conseil. Pour les clubs deals en non coté, nous percevons des frais de souscription pour la structuration. La partie financement est rémunérée uniquement aux success fees. En LBO, une partie se compose d'honoraires de mission et sur résultats à la réalisation de l'opération visée. Le corporate advisory est rémunéré sous la forme d'honoraires mensuels adaptés au niveau de la prestation effectuée. Enfin, le family office fait l'objet quant à lui d'un forfait annuel. Ce mode de rémunération est totalement transparent et accepté par le client dès le départ. Compte tenu des évolutions réglementaires à venir, nous ne serions pas affectés si les rétrocessions étaient un jour purement et simplement interdites.

Comment évolue votre société depuis sa création ?

Nous étions quatre fondateurs à l'origine, et il y a désormais 57 personnes dans l'entreprise, dont une petite quinzaine à Londres. Le marché londonien est très attractif, il a été un peu délaissé depuis le Brexit avec de nombreuses relocalisations

des activités de marché à Paris et Francfort. Nous sommes convaincus qu'il y a une véritable place à prendre au Royaume-Uni pour un acteur transfrontalier comme Norman K. C'est un marché très international, la plupart des mono family offices qui s'occupent des grandes familles en Asie ou au Moyen Orient y sont implantés. Nous travaillons également beaucoup avec la clientèle britannique ou résidente à Londres, avec des intérêts économiques en Europe.

Quels sont vos partenaires en dehors des banques ?

Des multi ou mono family offices, qui n'ont pas d'agrément de société de gestion, seulement un statut de CIF ne leur permettant pas de gérer pour le compte de leurs clients, mais seulement de les conseiller sur l'allocation globale de leur patrimoine et la stratégie à mettre en œuvre. Ils viennent chercher chez nous des compétences spécifiques liées au cahier des charges établi avec leur client.

Nous sommes aussi partenaires de CGP, qui nous sollicitent régulièrement pour des clients dont le patrimoine est plus important que celui des clients qu'ils ont l'habitude de gérer et qui nécessitent des expertises complémentaires aux services qu'ils proposent traditionnellement.

Quel est votre regard sur le monde de la banque privée aujourd'hui ?

Le marché de la banque privée évolue beaucoup. Le développement de ces établissements passe par une certaine standardisation des offres pour une même typologie de client. Nous sommes une alternative pour tous les entrepreneurs qui ne se reconnaissent pas dans cette standardisation. La nouvelle clientèle, notamment plus jeune, a une bonne maîtrise des sujets financiers. Elle ne se satisfait pas d'un mandat discrétionnaire préétabli avec un rendez-vous annuel, mais veut comprendre le bien-fondé des préconisations qu'elle reçoit avant de prendre une décision. Ces clients veulent coconstruire leur accompagnement et leur allocation financière.

Pour continuer de faire grandir leurs actifs sous gestion, les banques privées vont faire grandir les départements qui travaillent en B2B avec les structures de gestion de fortune indépendantes, comme Norman K, là où la logique de B2C prévalait encore il y a quelques années.

Des entités comme la vôtre ne sont donc pas une concurrence potentielle pour elles ?

Au contraire, pour les banques privées, travailler avec des structures indépendantes plutôt que de recruter en interne, est un axe stratégique. En effet, il est de plus en plus difficile de recruter des profils de banquiers privés susceptibles d'apporter de nombreux clients ultra high-net-worth individuals (UHNWI). Travailler main dans la main avec une structure holistique et indépendante représente l'assurance de pouvoir attirer une belle clientèle qui confiera l'ingénierie financière à Norman K tout en déposant ses fonds au sein de la banque.

Plusieurs professionnels dénoncent le basculement d'une logique de suivi à une logique de vente produit, la banque privée est-elle en train de se « retailiser » ?

Quand les grandes banques privées dominaient le marché, au début des années 2000, c'était l'époque du sur-mesure. Les

banques de réseaux ont changé cette approche après s'être rendu compte que la clientèle de banque privée présentait des marges plus importantes que le monde du retail. Elles ont progressivement appliqué la même approche à la clientèle patrimoniale, puis à la clientèle de banque privée. C'est ce processus de standardisation qui est parfois dénoncé par certains clients ou banquiers privés. Cette logique matricielle est un moyen pour les grandes banques d'homogénéiser les pratiques pour l'ensemble de leurs banquiers et d'assurer un suivi soutenable des portefeuilles pour leurs milliers de clients.

D'ici 15 ans, les structures holistiques pourraient représenter 30 % du marché de la gestion de fortune alors qu'elles représentent moins de 10 % aujourd'hui

Là où un interlocuteur chapeautait traditionnellement une relation avec un client pour créer un lien de confiance, le fonctionnement en silo semble prédominer aujourd'hui.

Le principe d'une banque est de faire en sorte que le client reste son client, sans créer un intuitu personae trop fort avec son banquier privé. Morceler les interventions en multipliant les interlocuteurs ou changer régulièrement d'interlocuteur principal est un moyen pour elles de préserver l'attachement du client à une entité plutôt qu'à une personne.

Notre fonctionnement est inverse, le lien de confiance est le sous-jacent de notre activité. Un seul gérant de fortune adresse l'ensemble des problématiques d'un client en composant l'équipe la plus pertinente pour répondre à ses besoins. C'est notre capacité à apporter de la valeur ajoutée au client et la bonne gestion de ses intérêts économiques qui fondent ce lien de confiance. Comme évoqué précédemment, les clients ont aujourd'hui la capacité de percevoir cette valeur : l'intuitu personae ne se suffit donc pas à lui-même.

Quels seront à votre sens les grands axes de l'évolution de l'activité de gestion de fortune dans les prochaines années ?

La perte de parts de marché des banques au profit des entités

indépendantes est déjà enclenchée. Elle se traduit déjà dans les valorisations qui dépassent le milliard pour certains indépendants, dont la valeur ne dépassait pas quelques dizaines de millions il y a encore quelques années. Cela concerne notamment des CGP qui prennent une place que les banques n'occupent plus.

D'ici 15 ans, les structures holistiques pourraient représenter 30 % du marché de la gestion de fortune, alors qu'elles représentent moins de 10 % aujourd'hui. Raison pour laquelle, que ce soit à l'international ou en France, les banques développent leurs desks de tiers gérants et donc leurs partenariats avec ces entités qui sont amenées à gérer de plus en plus de fonds dans les années à venir. C'est un moyen pour elles de continuer à travailler avec ces clients d'une manière indirecte.

Nous sommes convaincus depuis le premier jour de Norman K que si un acteur de la gestion de fortune indépendante doit émerger, il se devra d'être holistique et international en étant présent sur toutes les places financières qui comptent : Luxembourg, Genève, Madrid, Milan, Dubai... Les bureaux devront communiquer de manière fluide de sorte à créer de fortes synergies internes. C'est ce qui peut faire défaut actuellement aux banques présentes à l'international car bien souvent, leur organisation amène leurs bureaux internationaux à se faire concurrence.

Votre clientèle présente-t-elle une appétence pour les produits durables ?

Au début de notre activité, nous avons peu de questions sur ce sujet, mais notre clientèle s'est rajeunie – de 60 à 50 ans, voire moins – et est plus au fait des problématiques environnementales.

Elle est encline à respecter les critères ESG, demander des exclusions (armements, alcool, pétrole...), sans toutefois nous imposer un cahier des charges strict ou rigide car la rentabilité continue de primer.

Comment percevez-vous les constantes mutations de l'ESG, une matière encore jeune ?

Ce type d'investissement est encore désorganisé. Plusieurs schémas ont été construits mais sans être en ligne avec les fondamentaux des clients : elle doit progresser et structurer son offre pour permettre de réellement aligner l'investissement avec les souhaits des clients. Il s'agit souvent plus d'un argument commercial que d'une réelle mise en œuvre dans les portefeuilles.

La consolidation à l'œuvre dans le secteur de la gestion privée pourrait-elle à terme avoir lieu pour la gestion de fortune également ?

Jusqu'à maintenant, la consolidation a eu lieu dans l'univers de la gestion de patrimoine, mais nous pensons que le segment de la gestion de fortune sera le prochain secteur à consolider. Dans la plupart des grandes places financières, aucun acteur de taille significative à même d'être présent partout dans le monde et d'intégrer des entités de taille intermédiaire qui souhaiteraient, pour des raisons réglementaires ou de diversité de l'offre, intégrer un groupe indépendant et international, n'a encore émergé. ■