

**GABRIELE GALLOTTI**

CHIEF EXECUTIVE OFFICER, NOVUM CAPITAL PARTNERS

Avant de fonder Novum Capital Partners en 2018, Gabriele était Managing Director chez JP Morgan à Genève, où il a réussi à se constituer en un peu plus de dix ans un portefeuille de clients composée d'une trentaine de familles, dont les encours s'élevaient à plus de 4 milliards de dollars. Entre 2011 et 2016,

il a été membre du conseil consultatif de JPMorgan Private Banking. Il a débuté sa carrière chez BSI à Lugano et a déménagé à Genève, pour diriger l'activité Advisory de la banque. Le cœur de métier de Gabriele est de conseiller ses clients sur la globalité de leur patrimoine, en y incluant tous les aspects de la planification patrimoniale, de

la gestion de portefeuille et des stratégies de crédit. Ces dernières portent entre autres sur le financement d'hypothèques, de jets, de yachts et d'œuvres d'art, ainsi que des opérations plus complexes. Gabriele est diplômé de l'université Bocconi de Milan.

«C'EST NOTRE CAPACITÉ À GÉRER DES PROJETS QUI NOUS PERMET DE CRÉER DE LA VALEUR»

Gabriele Gallotti, à la tête de Novum Capital Partners, incarne cette nouvelle génération de gérants indépendants de plus en plus attirés par le modèle du family office. La tendance prend de l'ampleur, avec des acteurs qui souhaitent aller au-delà de la gestion de portefeuilles pour proposer à leurs clients une gestion plus globale de leur patrimoine et générer davantage de valeur. En l'espace de trois ans, Gabriele Gallotti a déjà validé la pertinence de son choix.



Jérôme Sicard

Quelles raisons vous ont incité à créer Novum? Quels manques aviez-vous alors identifiés?

Gabriele Gallotti: J'ai voulu recréer du lien et de la proximité avec mes clients parce qu'il m'a semblé que je m'éloignais d'eux dans l'environnement de la banque. Je ressentais de leur part une certaine frustration, ce qui n'a pas toujours été le cas. Je

crois que les années 2000, jusqu'en 2008, furent les plus belles qu'ait pu connaître le secteur. La crise financière a changé la donne. Avec l'intervention musclée du régulateur qui impose de plus en plus de normes et de règles, les contraintes se sont multipliées, si bien qu'il n'est plus possible à présent d'exercer ce métier avec la fluidité que nous avions voilà vingt ans. A l'époque, nous étions nettement plus proactifs.

Dans les années 2000, nous pouvions avoir des discussions très ouvertes avec nos clients et leur recommander différentes voies, ou différents prestataires. Aujourd'hui, ce n'est plus envisageable puisque le régulateur soumet les banques au principe de responsabilité fiduciaire. Elles sont tenues d'engager leur responsabi- >>>

« Les contraintes se sont multipliées, si bien qu'il n'est plus possible à présent d'exercer ce métier avec la fluidité que nous avons voilà vingt ans. »





>>> lité pour toutes les mesures qu'elles prennent aussi bien que pour tous les conseils qu'elles formulent. Autant dire qu'elles sont moins tentées de le faire ! La façon d'investir a changé elle-aussi. Les marchés financiers sont devenus beaucoup plus complexes qu'ils ne l'étaient avant 2008, quand le fixed income et le cash assuraient encore des rendements confortables. Nous avons donc vu un fossé important se creuser entre la sophistication des produits financiers et la compréhension que pouvaient en avoir nos clients, avec qui les communications sont devenues plus difficiles. Au final, nous avons été pris en tenaille entre des clients qui voulaient plus et des autorités de tutelle qui exigeaient moins.

Quel a été le déclic pour vous ?

■ En 2018, JP Morgan a décidé de mettre un terme à ma collaboration. J'ai alors eu le choix entre rejoindre une autre banque et monter ma propre structure. Comme Francesca, ma femme, me l'avait suggéré, j'avais peur de me sentir tout aussi frustré dans un autre établissement. Je ne tenais pas à revenir dans des formats toujours plus standardisés, et j'ai préféré créer Novum pour servir mes clients comme je l'entendais, dans leur intérêt. Les clients, et c'est encore plus vrai aujourd'hui, ont besoin de personnes de confiance capables de prendre des décisions et de les assumer. Ils n'ont certainement pas besoin de conseillers pour leur dire qu'ils risquent un accident s'ils conduisent une voiture.

Comment s'articule alors la proposition de valeur de Novum Partners ?

■ La première question que je pose à des clients qui nous approchent est de leur demander ce qui les fait bien dormir la nuit. Car notre boulot, c'est de leur apporter la tranquillité d'esprit dont ils ont besoin. Voilà ce sur quoi nous nous concentrons réellement. D'une famille à l'autre, les besoins peuvent s'exprimer de manière très différente. Dans la pratique, nous essayons de remplir pour nos clients les fonctions que pourraient remplir un single family office, à savoir un bureau qui leur serait dédié à 100%, sans le moindre conflit d'intérêt. Le modèle single family office a cependant quelques limites. Il faut une surface financière qui se chiffre en plusieurs centaines de millions de francs pour pouvoir constituer une structure solide et salarier des professionnels confirmés. Or, ce métier se

fonde sur la capacité à gérer des projets et à coordonner des missions d'experts dans des domaines très variés. Il demande des compétences très étendues et la qualité des services proposés dépend pour beaucoup des moyens mis en œuvre pour recruter de très bons éléments. Chez Novum, nous investissons beaucoup sur le talent. Il faut que nous puissions proposer aux recrues potentielles un environnement de travail agréable, un salaire qui ne prête pas à discussion et des perspectives de carrière attrayantes. Ils ne doivent pas pouvoir trouver d'autres alternatives !

Et c'est plus facile pour un multi family office d'offrir ce genre de package. En même temps, un multi family office ne peut pas grandir indéfiniment. Pour trouver des modèles extensibles, il vaut mieux aller chercher du côté de l'asset management et des produits.

Quelles compétences vous semblent-elles primordiales dans le cadre d'un multi family office ?

■ C'est vraiment notre capacité à gérer des projets qui nous permet de créer de la valeur.

« Or, ce métier se fonde sur la capacité à gérer des projets et à coordonner des missions d'experts dans des domaines très variés. »



« Aujourd'hui, notre clientèle se compose de 17 familles et nous gérons pour elles 2,1 milliards. D'ici 2025, nous pensons atteindre 35 familles et 4 milliards d'actifs. »

Et sur la partie Investissements?

■ Il faut avoir une expertise sur toutes les classes d'actifs. Les personnes qui travaillent sur les Investissements chez Novum viennent du côté institutionnel. Ils ne viennent surtout pas du private banking, au sens où ils n'ont pas du tout l'approche de la vente. Ce sont des techniciens.

Comment vous débrouillez-vous pour trouver des solutions dans le domaine des marchés privés, et notamment dans celui du private equity?

■ Nous venons d'embaucher l'un de nos experts qui vient du monde du venture capital, après être passé par l'investment banking. Il a monté sa propre structure au sein du groupe Airbus, très actif dans le capital-risque, et il a travaillé aux Etats-Unis pour un grand acteur du venture capital. Nous regardons bien évidemment de très près les opportunités qui se présentent dans le secteur des private markets mais nous sommes aussi très rigoureux dans notre approche.

Pour vous donner un exemple, nous venons d'investir pour nos familles dans une startup italienne qui a développé des procédés innovants pour le stockage d'énergie. Nous avons commencé à regarder le dossier en mars et en juin nos clients donnaient leur accord pour investir. Mais nous avons mis une condition. Avant que nous nous lancions, il fallait que la startup trouve

d'abord un lead investor qui valide nos hypothèses. La startup a trouvé un fonds spécialisé fin juillet, qui a validé la valorisation, et nous sommes allés de l'avant. Il s'agissait de lever 12 millions d'euros. Avec nos familles, nous en avons pris trois.

Comment vous rémunérez-vous sur ce type d'opération?

■ Rien. C'est notre modèle. Nous prenons des honoraires en amont qui couvrent toutes les prestations que nous réalisons. De cette façon, nos clients voient bien que nous travaillons sur toute la structure de patrimoine sans aucun conflit d'intérêt.

De quel ordre sont ces honoraires?

■ 50 points de base pour chacun de nos clients sur le total des encours qu'ils nous confient.

C'est peu !

■ Oui et non ! Quand vous pesez 120 millions de francs et que vous devez donc nous en verser 150'000 tous les trois mois, ce n'est pas rien ! Il faut qu'il y ait un vrai service à mettre en face.

Comment envisagez-vous le développement de Novum?

■ Nous voulons rester sur la dynamique qui nous porte depuis trois ans. Nous sommes désormais profitables mais nous réinvestissons tous les bénéfices dans le projet

d'entreprise. A commencer par l'équipe. Aujourd'hui, notre clientèle se compose de 17 familles et nous gérons pour elles 2,1 milliards. D'ici 2025, nous pensons atteindre 35 familles et 4 milliards d'actifs. Nous ne pouvons pas croître indéfiniment mais il nous faut quand même de la croissance pour que nos collaborateurs aient des perspectives à long terme.

Nous sommes désormais deux pour diriger la manœuvre puisque Sebastian Jeck, un banquier avec le même profil que le mien, a rejoint Novum cet été. Grâce à l'équipe et au réseau de prestataires que nous avons mis en place, nous pouvons en effet nous occuper d'une trentaine de familles.

Pour revenir sur la croissance, je vois deux leviers : les nouveaux clients que nous attirerons ces prochaines années et les liquidity events, comme par exemple des ventes de participation, qui viendront rythmer le développement patrimonial des clients existants. En dix ans, pour peu que les performances soient au rendez-vous, nous pouvons atteindre 6 ou 7 milliards. Mais il est évident que cette croissance n'ira pas sans le maintien d'une qualité de service optimale. C'est sur ce plan que nous concentrons tous nos efforts.