

Vendredi-mardi  
13-17 novembre 2020

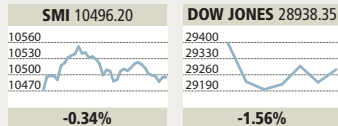
Numéro 126

Prix 4,50 CHF (TVA 2,5% incl.) - 4,50 EUR  
www.agefi.com - agefi@agefi.com

JA-PP/JOURNAL - CASE POSTALE 61  
CH-1026 ECHANDENS-DENNES

# 'AGEFI

70 ANS



FIN DE LA LUTTE DE POUVOIR AU CONSEIL

## Le futur d'Aryzta se dessine

PAGE 3

LA START-UP REMPORTE LE CATWALK 2020  
Nouvel accessit pour Neustark

PAGE 4

LES PRIMES BRUTES EN CROISSANCE DE 3%  
Zurich démontre sa solidité

PAGE 5

VOLUME D'AFFAIRES TOTAL EN RECUL DE 6,5%  
La contreperformance de Bâloise

PAGE 5

CONSOLES DE JEUX DE DERNIÈRE GÉNÉRATION  
Le duel entre Sony et Microsoft

PAGE 6

LA PERSPECTIVE SEMBLE S'ÉLOIGNER  
La BoE revient sur le taux négatif

PAGE XX

L'ANALYSE DE FABRIZIO QUIRIGHETTI  
L'or sous un nouvel éclairage

# «La marque Reyl sera prééminente»

**GESTION DE FORTUNE.** Les projets de François Reyl pour sa banque, dont il a cédé le contrôle au géant italien Intesa SanPaolo.



CE MALLOTT

FRANÇOIS REYL. Son établissement va fusionner avec Morval, passée sous le contrôle d'Intesa SanPaolo en 2017.

FRÉDÉRIC LELIÈVRE

«Nous avons besoin d'un partenaire pour aller plus loin, plus vite.» Dans un entretien avec *L'Agefi*, François Reyl explique pourquoi il a cédé le mois dernier à Intesa SanPaolo le contrôle de l'établissement créé par son père en 1973. Un établissement qui a vu, sous sa direction, la masse d'actifs sous gestion passer de 2 à 13 milliards de francs.

La plus grande banque italienne, proche de la taille d'UBS, soutient le modèle d'affaires actuel de l'établissement genevois ainsi que ses projets dans le numérique et la finance d'impact, promet François Reyl.

Le directeur annonce par ailleurs avoir reçu le feu vert des régulateurs suisse et luxembourgeois pour lancer Asteria, une nouvelle activité consacrée aux investissements qui produisent un impact environnemental et social positif. Dans cette niche en croissance, Reyl espère gérer plus d'un milliard d'ici trois ans.

La banque va aussi fusionner avec Morval, un établissement suisse contrôlé par Intesa SanPaolo depuis 2017. La nouvelle entité affichera 18 milliards de fonds sous gestion et 400 employés. L'avenir du nom Morval reste ouvert, mais «la marque Reyl sera prééminente dans la fusion des deux entités», assure le banquier. **PAGE 2**

# POINT FORT

## «Dans trois ans, nous espérons gérer plus d'un milliard dans la finance d'impact»

**GESTION DE FORTUNE.** François Reyl explique la stratégie de sa banque désormais contrôlée par l'italien Intesa SanPaolo. Il annonce que sa filiale Asteria a reçu le feu vert de la Finma.

FRÉDÉRIC LELIÈVRE

Il y a un mois, Reyl créait la surprise. Lancée en 1973 par Dominique Reyl, dirigée depuis 2008 par son fils François, la banque annonçait passer sous le contrôle du plus grand groupe bancaire italien, Intesa SanPaolo, via sa division de gestion de fortune Fideuram. Cette dernière avait déjà un pied en Suisse, depuis le rachat de la banque Morval en 2017. La nouvelle entité, basée à Genève, comptera 400 employés et une masse sous gestion supérieure à 18 milliards de francs, soit plus qu'un acteur historique tel que Bordier, mais moins que Mirabaud. Entretien sur les prochaines étapes avec celui qui restera aux commandes, François Reyl mais désormais comme actionnaire minoritaire.

### 1 - L'opération avec Intesa San Paolo

**Au printemps, la banque Landolt a préparé sa prise de contrôle par ODDO BHF pendant le confinement, et par Zoom. Comment cela s'est passé pour vous avec Intesa San Paolo ?**

Voici quelques années que nous disons à nos conseils en fusions et acquisitions, qui rencontrent régulièrement l'ensemble des acteurs de la place financière, que nous sommes ouverts à un partenariat stratégique, s'il remplit certains critères précis. Au fil de l'eau, nous avons rencontré quelques partenaires potentiels. Les discussions n'ont pas abouti, soit parce que la compatibilité stratégique était insuffisante, soit parce que certains critères importants n'étaient pas satisfaits. A l'automne dernier, on nous a présenté les représentants d'Intesa SanPaolo, que nous ne connaissions que de réputation. Nous nous sommes vite rendus compte qu'avec eux nous aurions la possibilité de discuter d'une opération stratégique et transformatrice, qui préserve aussi bien notre modèle d'affaires que notre ADN entrepreneurial et qui nous permette d'accélérer de manière considérable notre croissance. Voilà quels étaient nos critères.

**Pourquoi ne vous êtes-vous pas associé à un acteur suisse ?**  
Intesa SanPaolo a vu chez Reyl un modèle d'affaires innovant ainsi qu'une solution pour leur filiale suisse. Leur besoin ren-



FRANÇOIS REYL. «Nous avons besoin d'un partenaire pour aller plus loin, plus vite.»

trait notre souhait de conserver une large marge d'autonomie. Une association à un acteur étranger puissant souhaitant se développer à partir de la Suisse était ainsi pour nous préférable à une fusion ou une absorption par un acteur suisse.

**Vous parlez de solution. Quel était le problème ?**

Il n'y avait pas un problème, mais le partenariat permettra de dynamiser la croissance en Suisse et de tirer parti de synergies. La plateforme commune aura l'échelle nécessaire pour, à partir de la Suisse, développer le segment de banque privée internationale sur lequel Intesa SanPaolo est relativement positionnée.

**Vous allez absorber la banque Morval. Que va devenir cette marque, et la vôtre ?**  
C'est une discussion en cours. Quant à la marque Reyl, elle sera prééminente dans la fusion des deux entités.

**Avec l'entité Fideuram et ses 259 milliards de francs sous gestion en Italie d'Intesa SanPaolo vous passez dans la cour des grands...**  
La maison-mère ISP est elle-

même très importante. Elle rivalise en taille avec UBS. Sa filiale de gestion de fortune, Fideuram, est leader en Italie, mais moins présente sur le plan international. La nouvelle entité pèsera près de 20 milliards de francs sous gestion, 250 millions de fonds propres et 400 employés. Nous allons dégager des synergies dans les métiers de la gestion, mais également dans nos autres métiers.

**Cette reprise reste tout de même une surprise. Reyl a été fondée par votre père. Sous votre direction, depuis 2008, la banque est passée de 2 à 13 milliards de francs sous gestion. Vous vous êtes battu pendant l'affaire Cahuzac et avez tourné cette page difficile il y a plusieurs années pour la relancer, notamment dans la banque numérique. Et, pourtant, vous abandonnez le contrôle...**

Je suis bien évidemment extrêmement attaché à Reyl & Cie. Il s'agit d'un nouveau chapitre, qui nous donnera des ailes. Nous avons besoin d'un partenaire pour aller plus loin, plus vite. Dès lors que vous engagez ce genre de réflexion avec un groupe bancaire majeur, vous devez envisager que le contrôle soit cédé. En contrepartie, nous avons pu négocier en amont un plan stratégique de long terme, qui englobe notamment la gouvernance, le maintien de nos cinq lignes de métiers et le soutien à nos initiatives dans le numérique et la finance d'impact. Nous avons finalement eu peu à négocier, parce qu'il y a eu entente. Les associés

et moi-même conservons une participation substantielle dans la banque suisse, et resterons impliqués dans son développement et sa stratégie à long terme, tout comme dans sa gestion quotidienne. Tous ces éléments atténuent considérablement l'impact d'une cession du contrôle.

### 2 - La croissance des activités de Reyl

**Passons à l'avenir. Quels marchés visez-vous ?**

Les marchés européens, essentiellement. Mais nous avons aussi des clientèles en croissance en Asie, au Moyen-Orient et encore aux Etats-Unis, sous licence SEC.

**Cela fait presque la Terre entière...**

ISPBM nous amène aussi une présence en Amérique latine que nous n'avons pas, ainsi qu'une force de frappe non négligeable au Moyen-Orient. Mais, effectivement, nous avons une ambition mondiale.

**La pandémie ralentit-elle vos affaires ?**

Le métier de gestion de fortune se porte extrêmement bien, avec une croissance des avoirs administrés de 7 à 10% cette année. Par ailleurs, notre activité de gestion d'actifs est en réinvention avec le lancement d'Asteria, spécialisée dans la finance d'impact. Une activité souffre, le conseil en finance d'entreprise (corporate advisory), qui s'accommode moins bien de la pandémie parce que c'est un métier transactionnel, de contacts. Dans ce domaine, nous allons peut-être faire moins de la moitié de notre chiffre d'affaires mais notre pipeline d'activités est très riche et pourra se concrétiser en 2021.

**L'avenir de la gestion de fortune est aussi numérique. On connaît le succès de Swissquote. Flowbank va bientôt démarrer ses activités à Genève. Crédit Suisse a lancé son offre en ligne CSX. Y a-t-il de la place pour tout le monde ?**

Le marché se polarise. Vous avez d'un côté l'offre de services à l'intention des clients fortunés et très fortunés, à très forte valeur ajoutée et comprenant des services complémentaires qui permettent par ailleurs de préserver des marges qui s'érodent dans le métier traditionnel de la gestion. De l'autre côté du spectre, vous avez les solutions techniques qui s'adressent au marché de détail et aux clients de type trader. Certains acteurs que vous mentionnez ont fait un travail extraordinaire dans ce domaine. Reste entre les deux un espace pour la gestion de fortune tournée vers la clientèle aisée, dite mass affluent, qui nous paraît insuffisamment servie. C'est là

qu'est positionnée notre banque numérique, Alpien, lancée en mai dernier, avec son enregistrement facilité ou la prise de rendez-vous vidéo avec un conseiller, tout en proposant une tarification très avantageuse.

**Vous évoquez la pression sur les marges. Votre ratio charges/produits était de 88% en 2019 et de 85% en 2018, loin des 77% de Pictet.**

**Le partenariat avec Intesa SanPaolo va-t-il améliorer votre rentabilité ?**

L'opération avec Intesa SanPaolo va certainement contribuer à l'amélioration progressive de nos marges. Cependant, ce ratio doit être apprécié en fonction de notre cycle d'investissement spécifique. Il s'érode temporairement de manière disproportionnée, reflétant notamment nos investissements pour lancer Alpien et Asteria. Nous avons embauché près de 40 collaborateurs cette année. L'écart que vous citez est moins le reflet d'un manque de rentabilité endémique, que celui d'une banque qui se réinvente sans cesse, or cela a un coût à court terme.

**Il y a une année, vous avez annoncé vouloir vous développer dans la finance d'impact. Où en êtes-vous ?**

Depuis la vente de RAM (*ndlr: filiale de gestion d'actifs*) début 2018, nous concentrons notre activité d'asset management sur la finance d'impact et les actifs non cotés. Nous avons construit une équipe toute neuve pour gérer une gamme de fonds focalisés exclusivement sur l'investissement d'impact environnemental et social couvrant l'ensemble des classes d'actifs. Asteria a obtenu le feu vert de la Finma et de la CSSF (*ndlr: au Luxembourg*). Elle débutera la commercialisation de ses produits d'ici la fin de l'année. Il s'agit d'une niche représentant moins de 1% de l'industrie de la gestion d'actifs, mais d'une niche à très forte croissance. Dans 3 ans, nous espérons gérer considérablement au-delà d'un milliard de francs avec un double objectif d'impact et de performance.

**Impact, finance durable, les termes sont à la mode. Comment s'y retrouver ?**

On confond souvent ESG (*ndlr: environnement, social, gouvernance*) et impact. Pour le premier, il s'agit essentiellement de filtres, de scores et de critères disqualifiants. Le second se concentre exclusivement sur les entreprises dont la raison d'être est de favoriser l'atteinte des objectifs de développement durable établis par l'ONU. Cela veut dire qu'un groupe spécialisé dans l'alimentaire, par exemple, peut répondre aux critères ESG sans qualifier comme une entreprise à impact social ou environnemental.

### 3 - Les conditions-cadres

**Carlo Messina, le CEO de Intesa SanPaolo, a récemment déclaré dans le «Financial Times» que la zone euro a besoin de fusions transfrontalières si les banques européennes veulent être compétitives face à leurs concurrentes américaines et chinoises. L'écart est-il à ce point important ?**

Regardez les dix plus grandes banques du monde. Elles sont aujourd'hui pour l'essentiel américaines et chinoises, si vous mettez de côté HSBC, qui n'est d'ailleurs pas purement européenne. Les Européens ont été sortis de la league des grands acteurs. Or les grandes banques exercent une influence très importante sur la canalisation des investissements capitaux et sur la politique. L'Europe aurait intérêt à voir émerger quelques champions paneuropéens. M. Messina a raison d'un point de vue stratégique et le bilan d'Intesa lui permet de faire des rachats substantiels.

**Les banques de gestion souffrent des taux d'intérêt négatifs. Sur une échelle de 1 à 10, quel est votre seuil de douleur ?**

Depuis leur introduction, les taux d'intérêt négatifs ont conduit les banques suisses à payer entre 8 et 10 milliards de francs à la BNS. Cela pèse sur les profits. Cette année, ils coûtent largement plus de 2 millions à notre établissement, notamment parce que nous sommes réticents à les répercuter sur la clientèle privée. Les taux négatifs produisent le même effet qu'un impôt. La chute des primes de risque qui en résulte décourage aussi l'investissement.

**Et donc, votre seuil de douleur ?**

Entre 6 et 7, je dirais.

**L'accès au marché européen est un autre sujet crucial pour les banques suisses. Sans cet accès, leur développement doit se faire sur place et non en Suisse. En quoi Intesa SanPaolo vous aidera-t-elle sur ce plan ?**

Cela fait partie des synergies intéressantes. ISP est bien implantée dans l'Union européenne, et aussi en Angleterre. L'accès au marché européen est clé, c'est notre premier marché de croissance. L'exportation de services permet de répondre aux besoins de nos clients et, sans cette possibilité, il sera difficile de garder en Suisse toute la création de valeur, tous les emplois. Cela concerne non seulement la gestion privée, mais aussi le conseil aux entreprises. Accéder au marché européen n'est donc pas un «nice to have» mais un «need to have». Sans accord institutionnel avec l'UE, les banques devront en effet se résoudre à développer une présence diversifiée à l'échelle européenne, avec les coûts et complexités induites. ■

### BANQUE REYL

Nombre d'employés: 223  
Masse sous gestion/administration: 13,6 milliards de francs  
Bénéfice consolidé: 8,3 millions

### BANQUE MORVAL

Nombre d'employés: 176  
Masse sous gestion/administration: 5,5 milliards  
Bénéfice consolidé: -32 millions

Chiffres au 30 juin 2020 et au 31 décembre 2019, respectivement