N°9 - Avril/Juin 2018

SPHERE

FINANCIAL INFLUENTIAL SWISS

CHRISTOPHE RASCH
CNN MONEY SWITZERLAND
«Nous sommes un laboratoire pour **CNN**»

INTERVIEW
FRANÇOIS REYL
BANQUE REYL & CIE
«Nous souhaitons anticiper l'avènement de modèles d'affaires **fondamentalement disruptifs**»

SMART CITIES
Les villes s'activent les **NEURONES**

BIG PICTURE
Les **RÉGLAGES** de la **macroéconomie**

RENAUD DUTREIL
MIRABAUD ASSET MANAGEMENT
«Dans le monde de la finance non cotée, nous pouvons **INNOVER**»

BACK TO THE FUTURE
De nouvelles voies pour les **HEDGE FUNDS**

CRYPTOMONNAIES
Un marché à **L'EMPORTE-PIÈCES**

OUT OF THE BOX
L'Europe découvre les **PREFERRED SHARES**

«NOUS SOUHAITONS ANTICIPER L'AVÈNEMENT DE MODÈLES D'AFFAIRES FONDAMENTALEMENT DISRUPTIFS»

Dans ce long entretien, François Reyl revient sur la récente cession de sa filiale RAM Active Investments et les différents objectifs auxquels elle obéissait. Il en profite pour rappeler les nouvelles orientations qu'il entend désormais donner au groupe. Avec toujours cette même volonté de conserver un temps d'avance.

Par ***Jérôme Sicard*** *- Photos* ***Karine Bauzin***

François Reyl

CHIEF EXECUTIVE OFFICER

François Reyl a débuté sa carrière en 1989 auprès de Jones Day, d'abord à New York puis à Paris, comme avocat au sein du département Corporate. En 1995, il passe chez Credit Suisse First Boston à Londres, où il co-fonde en 1998 le groupe LBO Coverage dont il devient managing director en 2001. Durant cette période, il participe à de nombreuses opérations de fusions, acquisitions, LBOs, introductions en bourse et placements obligataires. Il rejoint Reyl & Cie en 2002 et il en devient le directeur général en 2008. Sous son impulsion, la banque Reyl s'est développée à l'international et a su considérablement étendre son domaine d'activités. Il inclut aujourd'hui l'asset management, les activités de family office avec Reyl Prime Solutions, le corporate advisory & structuring et les asset services. François Reyl est diplômé en droit de l'Université de Genève et de New York University.

>>>

Quelles raisons vous ont amené à vous désinvestir de RAM Active Investments?

François Reyl: La vente partielle de notre participation dans RAM AI à Mediobanca représente l'aboutissement d'un projet entrepreneurial débuté en 2003. Démarré modestement autour d'une clientèle essentiellement privée, RAM a su au fil du temps s'établir comme un des leaders de la gestion systématique en Europe avec des encours institutionnels supérieurs à 5 milliards de francs. Un désinvestissement partiel était donc envisageable. Il permettait d'une part à la banque de redéployer du capital sur de nouveaux axes de croissance et, d'autre part, à RAM AI d'accéder à une capacité accrue de *seeding* sur ses nouveaux produits ainsi qu'à un réseau de distribution élargi au sein de l'Union Européenne. Le groupe Reyl demeure fortement intéressé au développement de RAM AI, avec laquelle nous conservons un statut de partenaire privilégié et d'investisseur important. Par ailleurs, notre participation résiduelle au capital aux côtés de Mediobanca et de l'équipe reste un excellent investissement sur le long terme.

Quel tournant stratégique cette cession représente-t-elle pour le groupe?

Il ne s'agit pas tant d'un tournant stratégique que d'une évolution de notre modèle d'affaires. Nous voulons poursuivre notre diversification des métiers de la Banque dans des domaines à forte valeur ajoutée pour nos clients et investisseurs. Au-delà de la gestion privée, des métiers de gouvernance sociale et familiale et de l'asset à destination des fonds de placement et institutions financières, nous demeurons exposés à la gestion d'actifs liquides à fort potentiel, via notre participation dans RAM AI, et aux métiers de Corporate Advisory & Structuring. Sur ce plan, nous nous concentrons plus particulièrement sur les fusions & acquisitions, les placements privés et le conseil en restructuration. Nous comptons désormais nous développer agressivement dans deux domaines - le digital et la gestion d'actifs non cotés, où figurent private equity, private debt et immobilier. En parallèle, nous allons enrichir notre offre existante dans le conseil aux entreprises et les financements structurés.

“ Le groupe Reyl demeure fortement intéressé au développement de RAM AI, avec laquelle nous conservons un statut de partenaire privilégié et d'investisseur important. ”

“ Reyl & Cie conserve une taille humaine qui permet à ses différents métiers et équipes de travailler de manière transversale dans l’intérêt du client, sans segmentation artificielle. ”

En quoi la cession de RAM AI modifie-t-elle la logique industrielle du groupe Reyl?

La logique industrielle du Groupe Reyl n’est pas modifiée. Nous continuons de nous concentrer sur des métiers à forte valeur ajoutée qui concernent la clientèle *High Net Worth*, en particulier les entrepreneurs et *family offices*, de même que la clientèle institutionnelle. Dans ce cadre, nous nous efforçons de répondre de manière innovante aux véritables besoins de nos clients en privilégiant l’apport de solutions efficaces et en cherchant à bâtir des partenariats plutôt que des relations à sens unique. Reyl & Cie conserve une taille humaine qui permet à ses différents métiers et équipes de travailler de manière transversale dans l’intérêt du client, sans segmentation artificielle.

Wealth Management et Asset Management peuvent-ils encore cohabiter au sein d’un même établissement?

Oui, car il s’agit de deux métiers complémentaires. Cependant, ils doivent être très clairement différenciés. Pour être couronné de succès au sein d’un établissement poursuivant les deux activités, et ne pas se mettre en situation de dépendance par rapport aux activités de gestion privée, l’Asset Management doit bénéficier selon moi d’une forte autonomie. Les deux activités ne ciblent pas les mêmes groupes d’investisseurs, n’ont pas les mêmes codes de fonctionnement et ne rémunèrent pas leurs cadres de la même manière. Même avant la cession à Mediobanca, nous avions filialisé l’activité de RAM AI, différencié sa marque, sa communication et sa culture propre afin de lui assurer une véritable indépendance opérationnelle. Nous tenions à passer un message sans ambigüité à sa clientèle cible. Nous comprenons d’ailleurs que la volonté de Mediobanca au sujet de RAM AI sera justement de lui préserver son indépendance opérationnelle. De la même manière, le Wealth Management ne doit pas être forcé à concentrer les positions de la clientèle privée dans les fonds gérés par la maison. Il vaut mieux bénéficier d’une véritable architecture ouverte. S’il existe donc une tendance vers une segmentation plus importante de ces deux métiers, je suis convaincu que certaines banques seront capables de garder en leur sein des départements d’Asset Management disposant de l’indépendance nécessaire à leur succès.

La cession de RAM signifie-t-elle que le potentiel de croissance du secteur vous semble moins attrayante?

Le secteur pris dans son ensemble est indéniablement sous la pression de la gestion passive, dont le développement ne se dément pas et qui induit une contraction des marges pour les gérants tactiques. Cette concurrence accrue oblige les gérants d’actifs à produire une claire valeur ajoutée en termes de performance pour une clientèle sans cesse plus exigeante. De plus, les évolutions réglementaires pointent vers un accroissement continu des charges opérationnelles, dans un processus qui n’est pas sans rappeler, en moins marqué, le cycle connu depuis quelques années par les activités de gestion privée. RAM AI, spécialiste de la gestion active systématique, évolue dans un segment où les économies >>>

>>> d'échelle sont importantes et qui a particulièrement bien résisté à ces phénomènes en raison de sa capacité à produire un alpha substantiel pour les investisseurs. Il permet donc une forte démarcation avec les produits de gestion passive. Notre motivation dans la cession partielle de RAM AI n'était donc pas défensive mais avait comme double objectif de lui donner les moyens de franchir de nouveaux paliers de croissance tout en permettant à la banque de financer certains investissements stratégiques.

Comment comptez-vous exploiter le produit de la cession?

Notre intention est de renforcer encore les fonds propres du groupe. Nous allons financer aussi le développement d'un pôle de gestion d'actifs non cotés, par le biais de partenariats tels que celui que nous avons noué récemment avec les banques Pâris Bertrand Sturdza et Bordier dans le cadre de Hermance Capital Partners. Nous continuerons d'étoffer nos équipes et notre offre de services dans le domaine du Corporate Advisory & Structuring, à l'image des embauches que nous avons récemment réalisées à Londres dans le domaine du Structured Finance. Et enfin, nous travaillons sur le développement d'une stratégie digitale ambitieuse pour la banque et le groupe.

LES ASSOCIÉS DE REYL & CIE

Aux côtés de François Reyl, trois autres personnes composent le collège des associés de la banque Reyl. Il s'agit de Nicolas Duchêne, de Christian Fringhian et de Lorenzo Rocco di Torrepadula. Nicolas Duchêne est le CEO de Reyl Singapore. Il dirige Reyl Prime Solutions et assure la co-direction de l'activité Corporate Advisory & Structuring. Membre du comité exécutif, Christian Fringhian co-dirige avec Nicolas Duchêne cette branche Corporate Advisory & structuring. Quant à Lorenzo Rocco di Torrepadula, il est lui aussi membre du comité exécutif et il dirige le pôle wealth management du groupe.

A ce propos, comment se fait-il qu'une boutique suisse comme Reyl & Cie se retrouve engagée dans le capital d'une *digital bank* américaine?

Nous nous intéressons fortement aux développements structurels que connait notre industrie. Nous souhaitons anticiper dans la mesure du possible l'avènement de modèles d'affaires fondamentalement disruptifs, inévitables à court ou moyen terme. Dans cette optique, nous maintenons de longue date des contacts avec certains *venture capitalists* de talent dans le domaine des fintech et de la banque numérique. L'opportunité nous a été présentée de participer à un tour de table de *Series B* pour Aspiration, une banque *retail* digitale basée en Californie dont le modèle d'affaires, la croissance exceptionnelle et la qualité de l'équipe dirigeante nous ont immédiatement séduits. Aspiration poursuit une stratégie entièrement digitale basée sur des principes d'équité et de responsabilité sociale et environnementale, sans concession aucune. Ses offres autour des thèmes « *pay what is fair* » et d'« *impact measurement* », ainsi que ses contributions volontaires, statutaires et transparentes à des organismes caritatifs, créent un alignement sans faille avec sa clientèle Elles créent une fidélité virale auprès d'une nouvelle génération de clients qui a perdu confiance dans les grands établissements traditionnels.

Quel rôle entend jouer désormais le groupe Reyl dans le développement d'Aspiration? Avez-vous l'intention de piloter leur développement suisse ou international?

Aspiration est dans une phase de très forte croissance. Depuis sa récente création, elle a ouvert près de 280'000 comptes courants pour une clientèle diversifiée résidente sur l'ensemble du territoire américain. Son objectif dans les douze prochains mois est d'accélérer encore et

“ Aspiration est une banque retail digitale basée en Californie dont le modèle d'affaires, la croissance exceptionnelle et la qualité de l'équipe dirigeante nous ont immédiatement séduits. ”

“ Une réflexion sans fard aboutissant à un constat sans concession sur la réelle valeur ajoutée fournie au client me parait indispensable. ”

de digérer cette croissance tout en enrichissant son offre de services ancillaires dans le domaine des moyens de paiement et du crédit. En parallèle, des discussions stratégiques vont démarrer au sujet d'une éventuelle expansion internationale, en particulier en Europe. Nous sommes bien évidemment engagés dans cette réflexion passionnante aux côtés d'Aspiration.

De quelle façon abordez-vous la mise en place de la stratégie digitale du groupe?

Nous entendons mener plusieurs chantiers de front. D'une part, l'amélioration de l'expérience du client au sein de la Banque, par exemple dans les domaines de l'ouverture de compte, du reporting, du dialogue avec les chargés de relation ainsi que des frais. D'autre part, le développement d'outils de gestion automatisée pour les clients le souhaitant, avec une tarification adaptée, et l'amélioration via l'intelligence artificielle du suivi des préférences de la clientèle dans le temps. Enfin, l'intégration de nouveaux modèles, essentiellement par le biais d'alliances stratégiques, notamment dans le domaine du retail et du trading en ligne.

Au-delà des produits & services, comment les banques doivent elles aujourd'hui penser à se différencier?

Dans l'environnement actuel, une réflexion sans fard aboutissant à un constat sans concession sur la réelle valeur ajoutée fournie au client me parait indispensable, sous peine d'obsolescence rapide. Ensuite, il faut maintenir un environnement de travail intellectuellement motivant dans lequel les collaborateurs s'identifient aux objectifs stratégiques de l'entreprise, et sont informés de manière transparente des bonnes et des mauvaises passes inévitables dans un projet entrepreneurial. Il est essentiel qu'ils aient à relever des défis professionnels qui leur permettent de progresser. Et, pour finir, je dirais qu'il est nécessaire de se mettre au diapason des valeurs fortes prônées par les nouvelles générations.

■