## Reyl innove dans les métiers de la banque

PAR MYRET ZAKI François Reyl et son père Dominique expliquent comment ils ont réussi à substituer de nouveaux revenus à l'érosion des marges du secret bancaire. Et à surmonter l'affaire Cahuzac.

LY A UNE ANNÉE, l'affaire Cahuzac faisait les unes des journaux. Le ministre français du Budget, accusé de «blanchiment de fraude fiscale» en Suisse, quittait le gouvernement. La banque Reyl se retrouvait sous les projecteurs, ainsi que ses associés, pour avoir géré les fonds de Jérôme Cahuzac dès le début des années 90 (alors qu'il n'exerçait pas encore de charge politique).

Qu'en est-il aujourd'hui? «Beaucoup de choses totalement erronnées ont été dites. Il est temps que nous expliquions qui nous sommes réellement». Le CEO François Reyl, 47 ans, nous a reçus à la banque, rue du Rhône, avec son père Dominique Reyl, 76 ans, président et fondateur de l'établissement.

Les chiffres de la banque racontent en effet une autre histoire que celle ressassée en 2013: le groupe Reyl affiche une belle santé financière et un dynamisme intacts. Depuis 2008, la progression de la masse sous gestion du groupe a été de 451%, passant de moins de 2 milliards de francs à 9,1 milliards à fin 2013. Reyl a connu cette évolution uniquement à la faveur d'une croissance organique. Une croissance, qu'elle doit au fort développement de ses métiers institutionnels, notamment dans

les fonds de placement, dont les bonnes performances, selon François Reyl, «ont attiré par effet d'entraînement une nouvelle clientèle institutionnelle suisse et étrangère».

Le succès de la banque doit beaucoup à l'état d'esprit de banque d'investissement insufflé par François Reyl, qui, très tôt dans sa carrière, s'est spécialisé dans ce métier qu'il a exercé entre 1989 et 2002, dont sept ans chez Credit Suisse First Roston

Reyl a ainsi accéléré dès 2012 le développement de son activité de «corporate advisory», ou conseil aux entreprises. Avec deux autres associés, Lorenzo Rocco di Torrepadula et Christian Fringhian, venus également de

la banque d'investissement, François Reyl a fait de cette activité un métier phare de Reyl. «Les métiers de banque d'affaires sont en général menés depuis Londres et New York; or il n'y a aucune raison pour que Genève ne développe pas, elle aussi, ces compétences.» Reyl s'est ainsi spécialisée dans les fusions et acquisitions, les émissions et syndications d'obligations privées, les restructurations de haut de

bilan et le private equity, services prisés par les grandes fortunes, en particulier entrepreneuriales, dont s'occupe l'unité adjacente de «private office», ou conseils patrimoniaux. Un métier dont le chiffre d'affaires a progressé de 30% en 2013. Ces nouvelles prestations ont contribué environ 1,2 milliard de francs en 2013 à la progression de la masse sous gestion.

A côté de ces deux activités figure le cœur de métier de la banque, à savoir la gestion privée de la division Reyl & Cie, qui gère 5,7 milliards. Un segment devenu moins profitable, en raison de l'érosion des marges caractéristique de la place financière suisse depuis quelques années. «D'où notre intérêt à développer des métiers comme le corporate advisory, qui génèrent de nouveaux revenus et apportent un supplément de marge», souligne François Reyl. Enfin, il souligne que le métier à fort potentiel des fonds de placement, regroupé dans la filiale Ram Active Investments, a plus que doublé ses revenus nets en 2013, à la faveur de commissions de performance élevées.

«LA CLIENTÈLE
FRANÇAISE
NON DÉCLARÉE,
POUR NOUS,
C'EST UNE AFFAIRE
QUI EST RÉGLÉE»

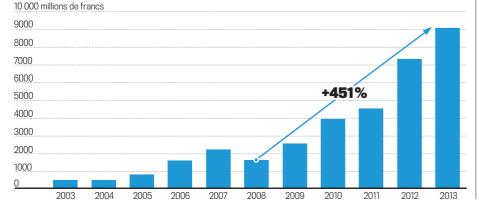
Développer les pays émergents Cette diversification des métiers se double d'une diversification géographique, dont a profité la banque privée. Reyl a développé une nouvelle clientèle dans les pays émergents, en particulier en Asie, au

Moyen-Orient et en Russie. «C'est ainsi que les avoirs privés ont pu progresser de 1,5 à 5,7 milliards depuis 2008», souligne François Reyl. Autant dire que l'effet Cahuzac sur les avoirs de la banque s'avère, pour ainsi dire, nul.

Bien que présente à Londres et à Paris, Reyl n'a pas pour objectif prioritaire de développer une activité de banque dépositaire en Europe: «Nous ne créons pas de booking centers, mais offrons notre capacité de gestion en nous appuyons sur des banques dépositaires.» Ainsi, la filiale parisienne de Reyl, qui n'est pas une banque, dépose les avoirs auprès du groupe CIC. Au Luxembourg, Reyl offre des conseils patrimoniaux et du corporate advisory, mais elle n'est ni gérante ni dépositaire.

L'affaire Cahuzac aurait-elle refroidi les associés? Selon François Reyl, «le développement d'un réseau de bureaux européens dédiés à la gestion de portefeuille pour une clientèle privée UE n'est pas un axe stratégique majeur au vu des coûts et de la complexité engendrés». Quant à la clientèle française, les patrons de Reyl

## PROGRESSION DE LA MASSE SOUS GESTION DU GROUPE DEPUIS 2003





soulignent qu'il s'agit d'un segment «extrêmement marginal» depuis de nombreuses années. «Nous n'avons aucun résident français dans notre clientèle exerçant ou ayant exercé une charge politique en France. La clientèle française non déclarée, pour nous, c'est une affaire qui est réglée, les derniers clients ayant été encouragés à se régulariser». A noter que Dominique et François Reyl sont toujours mis en examen en France pour «blanchiment de fraude fiscale» suite à l'affaire Cahuzac. L'enquête suit son cours, mais ils ont bon espoir que le dossier sera vite classé.

Face aux défis liés à la fin du secret bancaire, François Reyl est lucide: «La croissance du métier institutionnel est essentielle.» Mais le métier de la gestion privée peut prospérer, ajoute-t-il, en se focalisant sur les services à forte valeur

ajoutée. Il s'agit de s'intéresser au patrimoine générateur de valeur: l'entreprise, l'activité commerciale du client. De lui structurer un placement privé obligataire ou une levée de fonds, l'aider à acheter un concurrent, vendre son activité, organiser son actionnariat de manière optimisée, gérer sa trésorerie d'entreprise; c'est là que résident les relais de croissance de la gestion privée aujourd'hui. «Ces nouveaux métiers sont ceux grâce auxquels il est possible de reconstituer les marges réduites de la gestion de fortune traditionnelle», résume le CEO.

Et la clientèle américaine?

Les responsables de Reyl ont par ailleurs racheté en 2011 des activités de clientèle américaine déclarée, aujourd'hui placées sous la division Reyl Overseas. François Revl n'a pas de crainte particulière vis-àvis de ce segment: «La SEC (ndlr: gendarme boursier américain) réglemente clairement ces activités. La clientèle américaine désirant diversifier ses dépôts et son style de gestion est très nombreuse aussi bien aux Etats-Unis qu'en dehors. Il s'agit simplement de s'assurer que les avoirs sont parfaitement déclarés». Une clientèle intéressante, même si le CEO admet qu'il faut faire soi-même une due diligence irréprochable et s'appuyer aussi sur les services de compliance des banques dépositaires.

A cet égard, la Suisse s'est-elle bien défendue face aux attaques contre le secret bancaire? « La Suisse a négocié de manière défensive», répond François Reyl, « dans un mouvement de repli. Elle n'a donc pas obtenu les termes les plus favorables». Dominique Reyl estime aussi que «la politique d'apaisement de la Suisse n'a pas produit de résultats convaincants». A présent, la place financière doit se réinventer et, «comme elle y parviendra, nous demeurons positifs pour ses perspectives d'avenir». A l'ère de l'échange automatique d'informations bancaires, signé le 6 mai dernier par la Suisse, François Reyl ne doute pas qu'à long terme, toutes les places financières devront y participer. Mais il admet que «les pays les mieux armés dans la guerre économique ont des moyens de résistance à ce calendrier», moyens que n'aura pas la Suisse, isolée, montrée du doigt. «Elle risque donc de devoir se conformer plus vite que les Etats-Unis ou la Grande-Bretagne au standard de l'échange automatique».

C'est pourquoi les banquiers de Reyl sont catégoriques:
«Nos activités ne doivent en rien dépendre de ces évolutions. Il faut faire en sorte que nos métiers ne tirent aucun parti de tel ou tel paradis fiscal». Et ils en sont la meilleure preuve. B

FACE À LA FIN DU SECRET BANCAIRE, FRANÇOIS REYL EST LUCIDE: «LA CROISSANCE DU MÉTIER INSTITUTIONNEL EST ESSENTIELLE»