## FRANÇOIS REYL, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE

# « LE STATUT DE BANQUE FACILITE NOTRE DÉVELO

**Créé à Genève en 1973 par Dominique Reyl, le Groupe REYL a franchi un cap décisif dans son développement en obtenant la licence bancaire suisse le 1er novembre 2010, modifiant ainsi son statut qui était jusqu'alors celui de négociant en valeurs mobilières. Interview de son directeur général François Reyl.**

PROPOS RECUEILLIS PAR LAURENCE MORET ET OLIVIER GRIVAT

**Quelle est la genèse du groupe bancaire qui a connu un développement impressionnant ces dernières années?**
REYL & Cie se distingue, depuis qu'elle existe, tant par son caractère familial que par son esprit entrepreneurial. La société a été créée par mon père Dominique Reyl au début des années 70. A la fin de ses études, qui l'ont mené à HEC Paris, puis à Harvard Business School, il a débuté sa carrière à New York, en tant qu'analyste financier, chez Donaldson, Lufkin & Jenrette, une banque d'investissement. Après être passé par Bruxelles, sa nature entrepreneuriale l'a mené à Genève pour proposer à une clientèle privée des services de gestion haut de gamme. La société s'est ensuite développée en misant principalement sur la pertinence des choix de gestion, la personnalisation du service et une disponibilité totale. C'est encore le cas aujourd'hui.

**Comment avez-vous intégré la société?**
J'ai rejoint la société en 2002. Je venais alors de passer sept ans à Londres, chez Credit Suisse First Boston dans la banque d'affaires. En fait, j'ai commencé ma carrière par le droit. J'ai suivi mes études à Genève où j'ai obtenu une maîtrise de droit. Après avoir passé le barreau à New York, j'ai intégré le cabinet Jones Day comme avocat au sein du département Fusions & Acquisitions, à New York puis à Paris. J'en suis parti en 1994 pour rejoindre CSFB où j'ai cofondé le département LBO Coverage. J'ai participé, en tant que Managing Director, à de nombreuses opérations de fusions et d'acquisitions, de financement et d'introductions en Bourse.

En 2002, j'ai choisi de rejoindre mon père pour me consacrer à un projet plus entrepreneurial. REYL & Cie comptait à l'époque une clientèle fidèle et jouissait d'une impeccable réputation, mais nous manquions de visibilité et n'avions pas de stratégie de croissance bien définie. Dès 2002, nous avons donc tenu à diversifier nos lignes de métiers.

LA BANQUE REYL & C^ie À GENÈVE

# OPPEMENT »

Nous avons d'abord lancé une gamme de fonds de placement. Avec 60 millions de francs au départ, les encours étaient plutôt modestes, mais aujourd'hui ils dépassent 1,6 milliard. En 2006, nous avons assuré un deuxième relais de croissance en mettant sur pied Reyl Private Office. Il s'agit d'un bureau privé qui complète notre offre de gestion avec des services fiduciaires, des conseils juridiques et fiscaux et de l'ingénierie patrimoniale sophistiquée. Par ailleurs, nous avons ouvert un bureau à Paris, en 2004, pour servir sur place une clientèle française, avec une gestion classique onshore.

**C'était le premier pas de REYL & C^ie hors de Suisse…**
Oui, ce fut la toute première phase de notre déploiement à l'international. Il nous a fallu quelques années pour prendre la mesure de ce marché, mais aujourd'hui Reyl France est un centre de profit à part entière qui gère près de 300 millions d'euros et emploie douze personnes. En 2009, nous avons effectué notre deuxième pas hors de Suisse en ouvrant un bureau au Luxembourg. Et puis, en 2010, ce fut le tour de Singapour, car il était important pour nous d'être présents dans cette région en plein essor avec une offre spécifique destinée à la clientèle asiatique. Aujourd'hui, nous préparons soigneusement notre installation à Zurich et nous finalisons un projet d'établissement à Hong Kong où nous venons de conclure un partenariat dans les domaines de la gestion et de la distribution de fonds de placement.

**Comment définiriez-vous aujourd'hui la stratégie de croissance du Groupe REYL?**
REYL & C^ie comptait une quinzaine d'employés en 2002. Nous sommes aujourd'hui 125 et nous gérons 4,5 milliards de francs. Nous voulons bien évidemment prolonger ce développement mais il est important que nous y parvenions en restant fidèles à nos valeurs familiales et entrepreneuriales. Elles éclairent en grande partie nos succès. Nous allons donc accentuer nos efforts dans chacun de nos trois pôles d'activités, que ce soit en ayant recours à la croissance externe ou en valorisant les effets de synergie. Dans le domaine du Wealth Management et du Private Office, nos objectifs portent sur une offre de services élargie associée à une personnalisation accrue, un facteur différenciant essentiel. En matière de gestion d'actifs, nous allons chercher à augmenter nos encours en concentrant notre gamme sur des produits ciblés à forte valeur ajoutée. Nous pourrons préserver ainsi notre esprit «boutique».

**Votre clientèle a-t-elle changé?**
Nous avons vu clairement apparaître au cours des dernières années une nouvelle clientèle composée d'entrepreneurs qui ont prospéré au gré de la globalisation. Avec l'ouverture de l'économie mondiale, ils sont devenus beaucoup plus mobiles, beaucoup plus actifs et beaucoup plus exigeants.

Ces clients sont basés en dehors des marchés traditionnels, au Moyen-Orient, en Russie, en Chine ou en Inde. La Russie a produit, durant la dernière décennie, une nouvelle classe de jeunes entrepreneurs qui a montré de grandes ambitions. Les actifs de ces clients sont désormais légitimes et ils commencent à comprendre la valeur ajoutée d'une banque privée comme REYL & C^ie^. Car leur fortune a suivi une même évolution, devenant beaucoup plus complexe. L'entreprise étant souvent le principal moteur de création de richesses et la pièce maîtresse de leur patrimoine, elle doit être intégrée dans la stratégie de gestion et de détention d'actifs. Nos clients réclament aujourd'hui une vision consolidée de leurs avoirs et un traitement juridique, fiscal et successoral très pointu. Nos ambitions résident là. Nous avons la volonté de leur proposer une nouvelle approche de la profession de banquier, mieux adaptée à leur profil, à leur environnement et à leurs exigences.

**Quel est le seuil d'entrée pour être client chez REYL & C^ie^?**
Nous n'avons pas de seuil pour la clientèle traditionnelle, mais il est vrai qu'en dessous du million de francs, nous avons du mal à personnaliser notre offre et à la rendre productive. Quant à la nouvelle clientèle dont nous venons de parler, ses encours dépassent souvent les 10 millions de francs, ce qui nous permet de construire une offre ultrapersonnalisée et de proposer une palette de services élargie.

**Pour quelles raisons le Groupe REYL s'est-il transformé en établissement bancaire?**
Jusqu'en octobre 2010, nous étions négociant en valeurs mobilières. Avec le fort développement que nous avons connu ces dernières années, nous nous sommes sentis à l'étroit dans ce cadre réglementaire. Nous avons donc demandé la licence bancaire à la FINMA pour jouir d'un statut plus conforme à notre volume d'affaires. Cette licence représente pour nous un label de qualité grâce auquel nous pouvons poursuivre notre développement dans les meilleures conditions. Elle nous donne par exemple un accès plus facile à de nouveaux marchés et à de nouveaux segments de clientèle. Ce nouveau statut nous permet de mieux valoriser notre savoir-faire auprès d'une clientèle internationale.

**Qu'avez-vous dû modifier en changeant de statut?**
Nous avons dû élargir le conseil d'administration à cinq membres. Jusqu'alors, il se composait de trois personnes. Il réunissait Dominique Reyl, en qualité de président, Michel Broch, avocat, ancien réviseur et dirigeant auprès de la FINMA, et Alexander Notter, présent au directoire de Millenium, une société de conseil en matière de fusions et d'acquisitions. Nous avons nommé deux nouveaux administrateurs: Maurice de Preux, l'ancien président du conseil d'administration de la Banque Cantonale du Valais, et Yves Claude Aubert, qui a travaillé durant vingt-cinq ans au sein de la Banque Cantonale Vaudoise. Nous avons dû par ailleurs rigidifier nos structures et créer un poste de directeur des opérations et du contrôle.

**Quel a été le rôle de BDO dans l'obtention de votre licence bancaire?**
BDO est notre réviseur interne depuis une quinzaine d'années et a joué un rôle très important dans l'obtention de notre licence bancaire. Nous avons entamé les travaux préliminaires en janvier 2010 et avons obtenu la licence en novembre, dix mois plus tard! Si nous y sommes parvenus, c'est notamment grâce à l'excellente collaboration que nous entretenons avec BDO. Par ses recommandations et ses conseils dans le cadre de sa mission de révision interne, BDO a contribué à ce que la structure de REYL & C^ie^ soit parfaitement adaptée à son statut bancaire et que son audit de fin d'année soit impeccable.

Présent comme nous sur plusieurs marchés internationaux, BDO nous assiste également dans la mise en place d'un programme de surveillance consolidé et nous tient au courant des évolutions légales qui nous concernent.

D'une manière plus générale, nous avons toujours considéré notre réviseur interne, notre réviseur externe et la FINMA comme des partenaires privilégiés et indispensables pour la poursuite de notre développement.

**Le marché américain est-il accessible à REYL & C^ie^?**
Nous distinguons la clientèle américaine non déclarée – avec laquelle nous ne travaillons pas – et la clientèle déclarée pour laquelle nous sollicitons en ce moment une licence auprès de la SEC. Pour les ressortissants déclarés qui vivent en dehors des Etats-Unis, nous bénéficions d'un statut d'intermédiaire qualifié. En revanche, sans la licence SEC, nous ne pouvons pas gérer la fortune des citoyens américains déclarés qui vivent aux USA.

Nous pensons que le marché américain mérite toute notre attention. De ce point de vue, la place financière suisse présente de nombreux attraits. Si les clients viennent y placer leur argent, ce n'est pas pour frauder le fisc, mais pour y rechercher la diversification et la sécurité qu'offre la place financière suisse.

**Comment avez-vous surmonté le cataclysme Madoff?**
Nous n'avons pas eu à en souffrir directement. REYL & C^ie^ n'avait alors aucun investissement dans les fonds gérés par Madoff. Nos processus de due diligence ont heureusement exclu ce type d'investissements en raison de leur opacité. Par contre, nous avons subi les effets de la réalisation du risque systémique prévalant à cette époque. Au milieu de la tempête financière de l'automne 2008, je me rappelle très bien avoir regardé sur mon écran d'ordinateur l'action Morgan Stanley plonger de 22 à 10 dollars!

En 2008, nos encours ont baissé de près de 30%, mais nous avons vite remonté la pente. Les banques familiales qui ne pratiquent aucune activité de crédit hors livres, comme la nôtre, sont plutôt rassurantes. Avoir traversé la tempête sans encombre nous a ensuite permis de presque tripler notre masse sous gestion en trois ans. Il est vrai que nous avons bénéficié aussi de notre image de société innovante et performante.

**L'image de la banque suisse reste-t-elle bonne à l'étranger?**
La Suisse garde une excellente image à l'étranger avec un système politique stable, une économie robuste et une devise forte qui joue bien son rôle de valeur refuge. Quant au secteur bancaire suisse, il a certes souffert des scandales de 2008 et de l'érosion du secret bancaire, mais ce dommage laisse du champ à une «réinvention» de la place financière suisse.

**Par rapport aux banques privées genevoises, comment vous situez-vous?**
J'ai le plus grand respect pour les banquiers privés genevois. Leur longévité atteste de leur réussite et de leur capacité d'adaptation. Pour ce qui est de REYL & C^ie^, nous n'envisageons pas la modification de notre structure de société anonyme et souhaitons nous imposer comme un nouvel acteur, dynamique et innovant, capable d'incarner une vision moderne de la banque. Nous ne perdons pas de vue que la réputation de la place financière suisse s'est construite avec plusieurs institutions, comme Pictet par exemple, qui ont su, dans les moments charnières, se distinguer par leur sens de l'innovation et leur capacité à prendre des risques avisés.

**Les fluctuations monétaires de l'euro ne rendent pas la gestion facile…**
En effet. Ces fluctuations ont d'abord un impact sur les finances de la banque. Notre clientèle est internationale. Elle est en majorité investie en euros ou en dollars. Nos revenus sont donc principalement en devises, alors que notre base de coûts et nos comptes annuels sont en francs suisses.

Le second impact a trait à la gestion. Notre analyse nous conduit à anticiper une baisse de l'euro par rapport aux principales devises mondiales. La BCE aura de la difficulté à relever ses taux de manière durable, et le risque systémique posé par les pays surendettés de la zone euro ne peut pas être négligé. Nous vivons ainsi au rythme des annonces des banques centrales, des gouvernements, des agences de notation, voire du FMI. A un horizon de deux ou trois ans, nous peinons à imaginer la manière dont un pays comme la Grèce va pouvoir résoudre le problème endémique de sa dette. Cela ne peut à terme que diminuer l'appétit des investisseurs pour l'euro et reporter leur intérêt sur d'autres devises, dont le franc suisse.

**Etes-vous d'accord avec ceux qui prédisent la fin du dollar?**
Sur ce point, notre vision diverge. Les Etats-Unis sont certes dans une situation d'endettement délicate, mais ils peuvent compter sur plusieurs leviers qui font aujourd'hui défaut à l'Europe, tels que la flexibilité de leur marché de l'emploi, leur marge de manœuvre fiscale, la réduction de leurs dépenses militaires et la capacité de certains pans de leur économie à générer une valeur ajoutée et une productivité considérables. Avant que le dollar cesse d'être une monnaie de réserve, il faudra sans doute attendre de nombreuses décennies. Nous voyons plutôt le dollar s'apprécier par rapport à l'euro. L'euro a perdu quelque peu de son attrait en tant qu'alternative de diversification crédible au niveau mondial. D'autres monnaies vont pouvoir tirer leur épingle du jeu. A l'image de la couronne norvégienne, du dollar canadien, du dollar australien ou du réal brésilien, elles sont fondées sur des économies en croissance et soutenues par la hausse du prix des matières premières.

**Le franc suisse?**
Sa force représente aujourd'hui une difficulté de taille pour les banques de notre pays, mais il ne faut pas se lamenter. C'est le miroir des valeurs de la Suisse.