




## FRANÇOIS REYL

MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, PRÉSIDENT DU COMITÉ STRATÉGIQUE, BANQUE REYL INTESA SANPAOLO

 **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. Cet été, il a laissé la direction de Reyl Intesa Sanpaolo à Pasha Bakhtiar. François Reyl est diplômé en droit de l'Université de Genève et de New York University.*

# «UNE NOUVELLE GÉNÉRATION PREND LA RELÈVE, UNE PAGE SE TOURNE DANS LA CONSTRUCTION DE NOTRE HISTOIRE»

Après avoir confié cet été la direction générale de Reyl Intesa Sanpaolo à Pasha Bakhtiar, François Reyl prend place au conseil d'administration de la banque où il présidera le comité stratégique. Un tout nouveau rôle pour celui qui a fait de la banque privée familiale, en l'espace d'une vingtaine d'années, une référence et un modèle de réussite entrepreneuriale. Le moment donc de revenir avec lui sur les moments les plus marquants.



Jérôme Sicard

### **Qu'en était-il de la Banque Reyl en 2002, lorsque vous êtes revenu à Genève pour en prendre les commandes?**

■ **François Reyl:** Nous n'étions pas encore banque à l'époque, nous ne le sommes devenus qu'en 2009. Mon père avait d'abord créé Progefinance en 1973, une société financière à caractère bancaire, devenue négociant en valeurs mobilières en 1998. En 2002, nos ambitions entrepreneuriales étaient déjà bien présentes, nous

étions une équipe restreinte avec beaucoup d'idées et une forte envie de nous démarquer. Participer à la construction d'une entreprise familiale en Suisse était particulièrement enthousiasmant pour moi après treize ans passés dans des grands groupes à New York et à Londres, en tant qu'avocat et banquier d'affaires.

### **Quelles étaient alors vos ambitions?**

■ Nous avions l'intuition qu'il fallait développer nos activités au-delà de la stricte gestion de portefeuille. Nous envisagions donc de créer des relais de croissance dans le cadre d'une double diversification de nos lignes de métier et de nos implantations internationales, notamment pour une clientèle d'entrepreneurs et d'investisseurs institutionnels.

« Nous avons l'intuition qu'il fallait développer nos activités au-delà de la stricte gestion de portefeuille. »







### ... Quels objectifs vous étiez-vous fixés?

■ Notre idée était de pouvoir offrir à nos clients des services et des produits complémentaires liés à la gestion d'actifs, à la banque d'affaires et aux services de family office avec une présence en Europe, en Asie et au Moyen-Orient. Nous avons progressivement atteint cet objectif, sur une période d'une douzaine d'années. Le développement de l'activité de gestion de fortune a profité ainsi de synergies importantes avec nos nouveaux métiers et l'extension de notre positionnement géographique. Les avoirs sous gestion et les revenus consolidés de la Banque ont connu un effet multiplicateur important durant ces années fondatrices.

### Qu'en est-il de la banque Reyl aujourd'hui?

■ La banque gère une vingtaine de milliards, à l'exclusion des avoirs gérés par nos partenaires de 1875 Finance. Elle compte près de 400 collaborateurs répartis dans huit bureaux en Suisse et à l'étranger, par rapport à la douzaine de collaborateurs concentrés à Genève il y a 20 ans.

### Quels choix stratégiques ont décidé de la réussite de Reyl?

■ La notion de réussite est relative. Je suis parfaitement conscient de sa fragilité et du soin constant que sa longévité requiert. Je pense que la stratégie que je viens de vous indiquer a été un puissant vecteur de croissance. Notre culture d'entreprise, basée à la fois sur des exigences professionnelles fortes et l'importance accordée aux valeurs humaines, a beaucoup contribué à notre développement. Nos collaborateurs ont, je crois, pu s'identifier à notre projet d'entreprise, d'origine modeste mais animé d'une forte volonté entrepreneuriale, où les actions de chacun prennent un sens au service de l'ensemble. Un bel élan donné par une formidable équipe.



« Dans les toutes premières années, je me souviens du scepticisme ambiant auquel tous nos projets et idées étaient immédiatement confrontés. »

### Quels sont les moments les plus forts que vous avez vécus durant toutes ces années?

■ Ces années ont toutes été marquées par des moments forts, comme autant de caps franchis dans la construction de l'entreprise. J'ai été fier de notre capacité à obtenir la licence bancaire, fier du succès de RAM Active Investments, notre filiale asset management créée avec peu d'actifs mais qui a su développer une marque forte dans un segment très concurrentiel, fier des compétences démontrées de notre équipe de banque d'affaires, et fier du lancement réussi d'Alpian, première banque privée digitale en Suisse. Ce sont des succès

obtenus dans des domaines où nous n'étions pas installés et où les probabilités de réussite ne nous étaient pas forcément favorables.

### Et les moments les plus difficiles? Vos pires souvenirs?

■ Dans les toutes premières années, je me souviens du scepticisme ambiant auquel tous nos projets et idées étaient immédiatement confrontés. J'ai le souvenir de quelques rendez-vous improbables où j'ai réalisé clairement que nous n'étions attendus nulle part. Mais ce processus a été formateur et, avec le recul, un passage obligé très compréhensible.



**Quelles impressions vous laissez aujourd'hui l'épisode Cahuzac, maintenant que ce dossier est refermé?**

■ Ce dossier est en effet totalement refermé, il a marqué une période très difficile sans toutefois avoir d'impact majeur sur nos affaires. L'attitude et le soutien de nos clients comme de nos collaborateurs ont été clés durant cette période. Finalement, cet épisode nous a également beaucoup appris et fait grandir. Ce qui ne vous tue pas...

**Dans toutes les décisions que vous avez été amené à prendre, lesquelles vous semblent aujourd'hui les plus importantes?**

■ Tout d'abord celle de quitter un poste important chez CSFB pour rejoindre en 2002 la boutique familiale, ce qui représentait un risque et un changement profond aussi bien sur le plan privé que professionnel. Celle ensuite de maintenir contre vents et marées la diversification de nos activités alors que le métier traditionnel devait faire face aux défis

**REYL INTESA SAN PAOLO – LES DATES CLÉS**

**1973** - Dominique Reyl fonde la Compagnie Financière d'Études et de Gestion.

**1988** - Reprise des activités de CFEG par REYL & Cie

**1999** - Reyl & Cie obtient le statut de négociant en valeurs mobilières

**2002** - François Reyl rejoint Reyl & Cie

**2007** - Création de RAM Active Investments

**2010** - Reyl & Cie obtient la licence bancaire

**2011** - Reyl & Cie ouvre à Zurich

**2012** Lancement de l'activité Corporate Finance

**2019** - Création d'Asteria Investment Managers, une filiale d'asset management dédiée à l'impact social et environnemental

**2020** - Création d'Alpian, une banque privée digitale incubée par REYL & Cie.

**2021** - Fideuram - Intesa Sanpaolo, acteur bancaire européen de premier plan, acquiert une participation de 69 % dans le groupe Reyl.

**2022** - Reyl Intesa Sanpaolo acquiert une participation de 40 % dans 1875 Finance Holding.

**2024** - Pasha Bakhtiar, devient le nouveau CEO de Reyl Intesa Sanpaolo et président du comité exécutif.

cumulés de l'érosion de ses marges, de la fin du secret bancaire et d'une pression réglementaire largement accrue. Celle de céder nos activités d'asset management en 2018, et d'anticiper correctement les difficultés rencontrées par acteurs de taille insuffisante dans un secteur dominé par quelques géants et marqué par le développement exponentiel de la gestion passive. Enfin et surtout, celle de m'entourer de personnes de talent et de caractère et de leur faire confiance, notamment en ouvrant le capital de la maison familiale à mes associés.

**En quoi votre parcours de banquier d'affaires chez CSFB vous a servi dans le développement de la Banque Reyl?**

■ On ne sort pas indemne d'un passage de neuf années dans le monde anglo-saxon de la banque d'affaires dans les années 90. Le rythme de travail, la concurrence interne, les voyages constants, les fortes responsabilités à un jeune âge, tout cela était au fond assez déraisonnable mais extrêmement formateur. Je pense que cette expérience m'a endurci considérablement et bien servi pour surmonter la pression et la complexité auxquelles j'ai du faire face en tant que néo-entrepreneur.

**De quelle façon la prise de participation d'Intesa Sanpaolo vous est le plus profitable?**

■ La décision en 2020 de vendre une participation majoritaire à un acteur puissant tel que Fideuram Intesa Sanpaolo Private Banking, première banque privée d'Italie et cinquième européenne, était motivée par la volonté de passer de nouveaux caps de croissance et de doter la Banque d'un socle financier incontestable. Les banques suisses de taille petite à moyenne, telles que Reyl & Cie, continueront de faire face à de nombreux défis opérationnels et financiers. La combinaison d'une banque suisse ...



... dynamique, à taille humaine et d'un géant bancaire européen anticipe selon moi l'alignement progressif de la Suisse à la réglementation européenne. Elle permet aussi d'envisager un meilleur déploiement international ainsi que des projets de croissance externe. La clientèle y trouve par ailleurs un bon équilibre entre la personnalisation du service et la protection de ses avoirs.

### **Comment envisagez-vous désormais votre rôle au sein du Groupe?**

■ Depuis le 30 juin dernier, j'ai rejoint le conseil d'administration de la Banque et n'ai plus de responsabilités opérationnelles. J'en préside le comité stratégique et, en tant qu'associé senior, je ferai de mon mieux pour aider Pasha Bakhtiar, notre talentueux CEO, mes actionnaires, mes partenaires et le comité exécutif de la Banque, au gré de leurs demandes. Je suis heureux de laisser les commandes à une équipe qui a toute ma confiance.

### **Si vous en aviez la possibilité ou l'envie, où relanceriez-vous aujourd'hui un projet d'entreprise?**

■ Dans la production musicale ou cinématographique, dans l'édition pourquoi pas? La littérature et la musique, sous toutes ses formes, m'ont toujours passionné. En ce qui concerne la finance, je m'occuperai avec ma famille de gérer nos avoirs et, bien entendu, j'aurai à coeur de voir fructifier notre participation résiduelle dans Reyl Intesa Sanpaolo. Une nouvelle génération prend la relève, une page se tourne dans la construction de notre histoire.

### **En un quart de siècle, comment avez-vous vu se transformer le métier de banquier privé?**

■ Le métier du banquier privé a connu une évolution significative, non seulement du fait de l'inflation réglementaire, des exi-



« La combinaison d'une banque suisse dynamique, à taille humaine, et d'un géant bancaire européen anticipe selon moi l'alignement progressif de la Suisse à la réglementation européenne. »

gences de transparence et de la transformation numérique, mais également en raison des besoins accrus de la clientèle. On le voit dans des domaines aussi divers que la planification successorale, le conseil en philanthropie, la gestion de l'image et de la réputation ou encore les conseils sur de nouvelles classes d'actifs alternatifs telles que les cryptomonnaies ou les investissements durables.

C'est pourquoi le banquier privé a dû simultanément assurer la continuité de sa formation dans plusieurs domaines et supporter une augmentation massive de la charge administrative. Tout cela en devant soutenir un développement commercial dans un marché hyper-concurrentiel. En fait, le banquier privé est passé d'une gestion traditionnelle et discrète à un rôle de conseiller pluri-disciplinaire, numérique et international au sein d'un cadre réglementaire en pleine évolution, et surtout de plus en plus exigeant.

### **Comment pensez-vous qu'il soit encore nécessaire de le faire évoluer?**

■ Je pense qu'il faudra, comme toujours, anticiper les tendances émergentes et s'adapter aux nouvelles exigences des clients. Cela passera sans doute par l'intégration de l'intelligence artificielle dans l'analyse prédictive, la gestion des risques ou certaines tâches administratives, l'usage des plateformes numériques interactives, la sécurisation des données et le développement de la finance inclusive adaptée à une clientèle plus large, y compris les nouveaux entrepreneurs et les jeunes investisseurs. L'adaptabilité et l'agilité seront les clés du succès comme dans toute période de forte mutation.