Jeudi 7 décembre 2017
Numéro 221

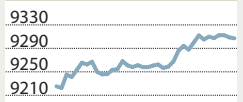
Prix 4,50 CHF (TVA 2,5% incl.) - 4,50 EUR
www.agefi.com - agefi@agefi.com
Créé en 1950

JA-PP/JOURNAL — CASE POSTALE 61
CH-1026 ECHANDENS-DENGES

L'AGEFI

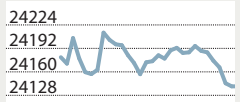
M&G INVESTMENTS

SMI 9309.99



+0.23%

DOW JONES 24140.91



-0.16%

POUR CONNECTER ENTREPRISES ET START-UP
BNP Paribas Suisse lance Wai Boost
PAGE 5

BANQUE LOMBARD ODIER & CIE
Olivier Steimer rejoint le board
PAGE 4

NOUVELLE APPROCHE D'INVESTISSEMENT
ZKB étaie le mandat de conseil
PAGE 5

SOCIÉTÉ DE PARTICIPATION À LAUSANNE
5EL devient The Native SA
PAGE 6

LA SUISSE DANS LA COURSE À L'INNOVATION
La vision de Martin Vetterli
PAGE 4

REAL TIME MANUFACTURING À LAUSANNE
En quête de l'usine du futur
PAGE 6

LEVÉE DE CAPITAUX POUR LES PME
Le marché suisse est inadapté
PAGE 7

ÉCONOMIE ET POLITIQUE CLIMATIQUE
Le Swiss finish coûterait très cher
PAGE 2

La croissance de Reyl passe par les entreprises

BANQUES. La cession de parts dans RAM permet d'accélérer le développement dans des activités à forte valeur ajoutée.

FRANÇOIS REYL. *Le directeur général de Reyl & Cie veut profiler son groupe notamment dans le domaine du Corporate Advisory.*

CHRISTIAN AFFOLTER

Le directeur général du groupe bancaire Reyl & Cie François Reyl s'exprime dans l'Agefi pour la première fois plus en détail sur les motifs qui l'ont conduit à céder une part importante dans le gestionnaire d'actifs RAM à Mediobanca. Il apparaît que cette transaction, communiquée le 23 novembre dernier, permet à la fois à son groupe de développer de nouvelles activités, et à RAM de bénéficier d'un réseau plus étendu à l'échelle européenne, en particulier pour recruter les investisseurs initiaux dans un nouveau fonds de placement. Ce dernier pourra ainsi se développer de manière plus conforme à son potentiel.

Parmi les nouvelles activités à forte valeur ajoutée prioritaires du groupe figure le conseil aux entreprises. Les seuils de volume de transaction toujours plus élevés qu'appliquent les grandes banques laissent un champ d'opportunités intéressant à des établissements plus agiles. Le fait d'être un groupe qui reste à taille humaine a l'avantage de mieux pouvoir exploiter les synergies entre la gestion privée et les services bancaires aux entreprises, qui devraient être l'un des principaux moteurs de croissance de Reyl & Cie au cours des cinq prochaines années. PAGE 3

Nestlé alloue efficacement ses capitaux dans la durée

PHILIPPE REY

Le prix de 2,3 milliards de dollars pour l'acquisition d'Atrium Innovation n'est sans doute pas bon marché pour Nestlé. Toutefois, il s'agit d'un investissement stratégiquement intéressant qui agrandit son portefeuille de produits de santé grand public, en adéquation avec ses priorités axées sur les catégories d'alimentation et de boissons à forte croissance. Nestlé a toujours bien digéré ses acquisitions tout en pouvant créer de la valeur dans l'ensemble. L'investissement dans la croissance endogène constitue un autre axe très rentable d'allocation du capital. L'évolution du cours de l'action Nestlé l'atteste! De même que le dividende en hausse régulière depuis au moins 1959. PAGE 5

MARK SCHNEIDER. *Rachat d'un leader mondial des produits de santé nutritionnelle.*

La croissance semble assurée pour 2018

CREDIT SUISSE. La banque a dressé un tableau optimiste en présentant ses perspectives économiques et financières.

LEILA UEBERSCHLAG

La 27e édition de la conférence de fin d'année dédiée aux investisseurs institutionnels organisée par Credit Suisse s'est tenue hier à Lausanne. Décrit comme un véritable millésime, 2017 a été une année excellente pour les investissements.Et c'est un tableau de grande stabilité et d'optimiste que Credit Suisse trace pour l'économie réelle mondiale en 2018. Alors qu'un risque de récession ne peut jamais être exclu, la banque a modélisé les probabilités d'un tel risque sur la base des déséquilibres qui existent – et qui ont par le passé toujours mené à des récessions – tel que les dettes des ménages privés, du secteur public ou encore des entreprises.«Sur la base de l'état global de ces dettes, nous estimons la probabilité de récession pour l'année prochaine très faible, de l'ordre de 10% pour le marché américain», a affirmé Nannette Hechler-Fayd'herbe, responsable de la stratégie d'investissement et de la recherche chez Credit Suisse. «Le risque de déflation semble également être actuellement écarté. Les banques centrales, principalement dans les pays développés, semblent avoir vaincu ce spectre et c'est donc un environnement d'inflation modéré que nous anticipons pour 2018», a ensuite ajouté Nannette Hechler-Fayd'herbe. Selon les prévisions, les taux d'intérêt en Suisse resteront inchangés en 2018, c'est-à-dire négatifs, malgré l'engagement des banques centrales sur un chemin de normalisation. PAGE 4

Les nombreux défis de la construction

Urbanisation croissante, transition énergétique et révolution numérique sont des enjeux clés.

JOHAN FRIEDLI

Le secteur de la construction ne pourra pas s'endormir sur ses lauriers ces prochaines années. Mais ses représentants prennent les devants avec des réflexions communes sur l'avenir de ce marché. La Chambre de commerce et de l'industrie France Suisse vient d'organiser une rencontre de deux jours à Lausanne avec les acteurs de la construction. Plus de soixante participants des deux pays ont pu échanger à cette occasion.

Jacky Gillmann, président du conseil d'administration de Losinger Marazzi à Berne, a donné sa vision des défis du secteur à cette occasion: la raréfaction des ressources naturelles, l'urbanisation croissante et la densification, la transition énergétique ainsi que le challenge du numérique. Mais pour lui il s'agit surtout d'opportunités à saisir pour réveiller un secteur qui ne bouge pas suffisamment. Jacky Gillmann estime que la recherche et la numérisation auront des rôles centraux à jouer pour relever ces challenges.

Cette rencontre a aussi permis de discuter du projet d'agglomération Lausanne-Morges à l'horizon 2030. Une zone dynamique qui devrait accueillir environ 75.000 habitants et 45.000 emplois supplémentaires à cette échéance. Un potentiel certain pour les entreprises de construction. Mais cela représente de nombreux projets qui nécessiteront une coopération de nombreux acteurs et de la population pour aboutir. PAGE 6

Amaris s'installe en Scandinavie

OLIVIER BROURHANT. Cofondateur et CEO du groupe Amaris. Créé en 2007, il s'est développé depuis dans 50 pays.

Le groupe de conseil Amaris continue le développement de ses activités à l´international. Créée en 2007, Amaris est devenue la première entreprise de conseil indépendante en Europe, avec plus de 3500 employés. Le groupe s'est développé depuis dans 50 pays et couvre tous les secteurs, avec une prédominance pour le conseil dans l'ingénierie en technologies. Ce nouveau centre suit l'évolution de l'entreprise qui vise 500 millions d'euros de chiffre d'affaires et les 10.000 employés dans les années à venir. Le Danemark était l'un des objectifs d'Olivier Brourhant, cofondateur et CEO du groupe Amaris *(lire L'Agefi du 8 septembre 2017)* . À l'époque, le CEO relevait qu'il ne manquait que la Scandinavie à couvrir. Ce manque est presque comblé puisque la Suède et désormais le Danemark sont couverts par le groupe genevois.

Le Danemark se révèle être une opportunité pour le groupe Amaris. Le pays concentre en effet un fort potentiel dans le secteur de l'énergie renouvelable, dans lequel il est notamment leader mondial dans la fabrication d'éoliennes. Ajouter à cela la chimie, l'industrie pharmaceutiques et la biotechnologie. Sans oublier le secteur des services qui contribue à près de trois quart du PIB et dans lequel Amaris est très présent. PAGE 6

POINT FORT

Le groupe Reyl lance des développements après la cession des parts dans RAM

STRATÉGIE. Les services bancaires aux entreprises offrent beaucoup d'opportunités à marges attrayantes selon son directeur général François Reyl en entretien exclusif.

CHRISTIAN AFFOLTER

La cession à Mediobanca d'une part substantielle des actions que le groupe Reyl détenait dans RAM Active Investments a surpris par son ampleur et son timing. Elle suscite des interrogations quant au potentiel de la gestion d'actifs, tant au sein d'un groupe bancaire qu'en tant que boutique indépendante et spécialisée. La gestion passive exerce indéniablement une forte pression sur les frais de gestion, et donc sur les marges de cette activité. À l'échelle du groupe Reyl cependant, cette transaction ne marque en aucun cas une rupture avec la gestion d'actifs. Elle vise au contraire à accélérer le développement de RAM, tout en libérant des ressources du côté du groupe Reyl pour renforcer de nouveaux axes stratégiques. Les services aux entreprises y jouent un rôle clé, comme l'explique son directeur général François Reyl dans notre entretien exclusif.

FRANÇOIS REYL. *Le directeur général du groupe souligne que RAM Active Investments pourra franchir de nouveaux paliers de son développement avec le nouvel actionnaire majoritaire Mediobanca.*

Pourquoi avez-vous décidé de céder les parts dans RAM maintenant?

C'est l'aboutissement d'un vrai projet entrepreneurial, débuté il y a une quinzaine d'années avec des moyens modestes. Avec une masse sous gestion proche de cinq milliards de francs, RAM compte aujourd'hui parmi les leaders européens de la gestion active systématique. Un peu comme dans un cycle de private equity, après un certain laps de temps, un désinvestissement partiel était envisageable. Cette opération permettra à RAM de franchir de nouveaux paliers, en accédant à une capacité accrue de seeding sur ses nouveaux produits et à un réseau de distribution élargi au sein de l'Union Européenne. Mediobanca est en ce sens un partenaire idéal qui permettra à RAM de développer son plein potentiel.

Comment organisez-vous la gestion de fortune sans le lien avec RAM?

Le groupe Reyl conservera un statut de partenaire privilégié dans RAM et demeurera l'un des plus gros investisseurs dans ses produits. Nous diluons simplement notre participation de manière importante pour permettre à RAM d'entrer dans une nouvelle phase de croissance. Pour nous, cette participation résiduelle demeure par ailleurs un excellent investissement sur le long terme.

Mais pour obtenir cela, a-t-il été nécessaire de céder le contrôle de RAM?

La manière dont la transaction a été parfois rapportée était erronée. Avant la vente déjà, Reyl ne détenait que 45% de RAM, le reste était en mains des associés fondateurs et des collaborateurs. Les 69% désormais détenus par Mediobanca résultent donc d'une vente consolidée. La part restant après déduction des 7,5% toujours en mains de Reyl reste détenue par l'équipe de RAM, dont les employés-clé se sont engagés à long terme auprès de l'acquéreur. Cette part signifie aussi qu'ils continueront d'agir en tant que propriétaires entrepreneurs, plutôt qu'en employés.

Quel est le rapport entre la gestion de fortune d'une banque privée et la gestion d'actifs à l'heure actuelle?

Il s'agit certes de deux domaines très complémentaires, mais qui selon moi doivent également être différenciés. Ils 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 et différencié sa marque afin de lui assurer une véritable indépendance opérationnelle. Les deux peuvent donc parfaitement coexister au sein d'un groupe, mais dans des canaux distincts.

Que signifie cela pour le recours à des fonds RAM dans le cadre de mandats de gestion privée?

L'investissement dans des fonds pour la clientèle privée se fait chez Reyl sur la base d'une architecture ouverte, qui inclut bien entendu les fonds RAM. Mais la part de la clientèle privée de Reyl dans la masse gérée de RAM est aujourd'hui inférieure à 10%. Cela montre que RAM a su se diversifier au-delà de son seeder historique, lui permettant de devenir un acteur vraiment indépendant. Nous comprenons que Mediobanca entend d'ailleurs conserver cette approche, dans le cadre d'une stratégie orientée sur la constitution de boutiques de gestion d'actifs spécialisées agissant avec une certaine autonomie opérationnelle.

La pression sur les frais de gestion exercée par la gestion passive n'a-t-elle pas joué un rôle dans votre décision?

Cette pression est indéniable sur l'industrie prise dans son ensemble. Cependant, la gestion active systématique, spécialité de RAM, est l'un des domaines de la gestion d'actifs où les marges ont le mieux résisté. Les institutionnels recherchent toujours des gestionnaires capables de créer de l'alpha de manière soutenue dans le temps, ce qui est le cas de RAM.

N'y aura-t-il à l'avenir plus que des spécialistes, pour la gestion privée, pour la gestion d'actifs?

Il existe en effet une tendance vers une segmentation plus importante des activités de banque privée et de gestion d'actifs. Mais certaines banques sont capables de garder en leur sein des départements d'asset management disposant de l'indépendance nécessaire à leur succès.■

Le Corporate Advisory sera l'un des principaux moteurs de croissance du groupe Reyl

Comment allez-vous investir les moyens dégagés par la cession des parts de RAM?

Nous visons d'une part une expansion de Reyl & Cie sur ses métiers à forte valeur ajoutée qui concernent la clientèle High Net Worth, les Family Offices et les entrepreneurs.

D'autre part, nous souhaitons développer notre pôle de gestion d'actifs non cotés, notamment private equity, private debt ou immobilier, en direct et par le biais de co-investissements. Enfin, nous allons investir fortement dans le numérique, aussi bien dans nos outils existants que dans le développement d'une offre ambitieuse à l'intention d'une nouvelle clientèle. Nous n'excluons pas des partenariats ou des acquisitions.

Les services aux entrepreneurs ne sont pas très répandus au sein des offres des banques privées…

Un groupe à taille humaine peut offrir un accès transversal facilité à l'ensemble de ses services, ce qu'une grande banque aura plus de mal à réaliser. La diversification des métiers afin de les faire travailler en synergie fait partie de notre modèle d'affaires de base depuis quinze ans. Pour un entrepreneur, c'est l'assurance que la banque s'intéressera à son entreprise, qui est son principal outil de création de valeur. Cela peut se faire par le biais de financements obligataires privés, levées de capitaux, conseils en restructuration ou en fusions et acquisitions. C'est dans cette optique que depuis 2013 nous avons développé notre offre dans le domaine du Corporate Advisory & Structuring.

D'autant plus que les grandes banques semblent délaisser ce terrain?

Elles ne traitent en effet typiquement que des transactions plus importantes, dépassant 200-300 millions de francs au minimum. Les opérations de taille inférieure sont souvent laissées au shadow banking. Cela laisse des possibilités à des banques plus agiles de conseiller des entrepreneurs dans le développement de la finance de leur entreprise, sur des levées de capitaux ou encore des opérations de haut de bilan. Nous ne mettons pas d'accent particulier sur le tissu local, même si nous le suivons avec grand intérêt. Nous restons opportunistes et agissons sur une base multi-juridictionnelle dans le cadre autorisé par la réglementation. Dans le cas d'opérations dépassant nos capacités financières propres, nous n'excluons pas de nous associer à d'autres établissements, par exemple dans le cas de financements structurés.

Quelle est la part actuelle du Corporate Advisory?

L'activité représente aujourd'hui approximativement 15% du chiffre d'affaires de la banque alors que nous n'avons démarré cette activité qu'en 2013! Après avoir beaucoup investi dans nos équipes, nous considérons que le Corporate Advisory représentera l'un des principaux moteurs de croissance de la banque dans les cinq ans à venir. – (CA)

MiFID II est pour l'heure prioritaire

Une loi suisse moins exigeante que la directive européenne correspondante, une sorte de swiss finish à l'envers, représente-t-elle vraiment un soulagement pour les banques? L'analyse de François Reyl incite plutôt à en douter.

La directive européenne MiFID II entre en vigueur dans moins d'un mois, alors que sa version suisse, apparemment allégée, la LSFin, est toujours en discussion. Comment gérez-vous cela?

Reyl & Cie appliquera bien entendu les standards MiFID II dans leur totalité pour sa clientèle résidant dans l'Union Européenne dès 2018. Pour la clientèle restante, nous analysons les deux options que sont l'application de MiFID II à toute la clientèle et l'application de la LSFin aux clients résidant en dehors de l'UE.

On peut effectivement voir dans la LSFin un caractère édulcoré, mais il est trop tôt pour se prononcer de manière définitive, puisque les textes définitifs ne sont pas encore votés.

Comment allez-vous trancher?

Nous considérerons plusieurs facteurs dans notre prise de décision une fois la LSFin en vigueur. D'une part, les aspects vertueux de MiFID qui trouve ses racines dans la protection du consommateur. La mise en œuvre de cette directive permet un meilleur cadrage du profil de risque du client, et un meilleur dialogue avec lui dans le cadre du conseil à l'investissement. Elle offre également certains avantages dans le développement de nouveaux services à valeur ajoutée, tels que le robo-advisory, pour lesquels le nivellement et la standardisation résultant de MiFID II pourraient être bénéfiques.

D'autre part, nous évaluons les difficultés à faire coexister les deux standards dans le temps - aux niveaux opérationnel, informatique et même philosophique. Est-il possible, et justifiable, d'appliquer deux standards différents à la clientèle selon sa résidence ? Pour l'instant, nous penchons plutôt vers une application globale de MiFID II à moyen terme mais nous consultons encore sur cette question. – (CA)

Portrait du groupe Reyl en quelques éléments clés

Fondé en 1973 à Genève par Dominique Reyl, le groupe emploie 215 personnes et fait état d'avoirs administrés supérieurs à 15 milliards de francs. Au-delà de son métier historique de Wealth Management, incarné par la banque Reyl & Cie, le groupe a fortement diversifié ses activités depuis une quinzaine d'années et opère désormais par le biais de cinq lignes de métier complémentaires: Asset Management (2003), Corporate & Family Governance (2006), Corporate Advisory & Structuring (2012) et Asset Services (2015).

Ayant régulièrement étendu son implantation géographique depuis 2002, il est présent en Suisse (Genève, Lugano et Zurich), en Europe (Londres, Luxembourg, Malte) et dans le reste du monde (Singapour, Dallas et Dubai). Une présence globale à taille humaine dont l'objectif est de préserver la transversalité de ses activités.

Le groupe bancaire revendique ainsi un modèle entrepreneurial qui le pousse à se différencier du schéma de banque privée traditionnel souvent limité à l'exécution d'une stratégie de gestion selon un mode industriel et corrélé à la vente de produits financiers.■