

# LA MARQUE DES GÉRANTS D'ACTIFS ET DE FORTUNES: VOTRE ANCRE DE STABILITÉ

---





La hausse des prix des matières premières, l'inflation, les changements de politique des banques centrales, les défis environnementaux, les troubles géopolitiques et sociaux - nous vivons une période de changements de paradigmes.

Ce sont sans aucun doute des défis importants auxquels les gestionnaires d'actifs et de fortune ainsi que leurs clients font face.

Deux mois après le début de la guerre en Ukraine, les conséquences profondes n'ont pas encore été complètement identifiées ni prises en compte dans les allocations d'actifs.

Outre ces instabilités, les changements tectoniques du paysage de l'investissement et les progrès technologiques continuent de remettre en question les concepts traditionnels de gestion d'actifs. En y ajoutant la complexité croissante de la réglementation et de la distribution, il y a une pression forte sur les gestionnaires de fortune et d'actifs pour anticiper ces évolutions avec une meilleure efficacité opérationnelle.

Votre marque, qui est le résultat de votre culture et de votre histoire, est une base enracinée. Cela pourrait être votre unique point de stabilité pour les décennies à venir. Plus que jamais, vos investisseurs rechercheront ces rares éléments de stabilité. Nous sommes donc convaincus que le moment est venu de réfléchir à ce qui vous représente le mieux.

Dans cet article, nous examinons les avantages que les gestionnaires d'actifs et de fortunes peuvent tirer d'une marque forte et clairement exprimée. Nous présentons ensuite comment ils peuvent identifier et exprimer leur marque avec impact. Au préalable, définissons ce que nous entendons par marque.

# COMME CHAQUE PERSONNE, CHAQUE ENTREPRISE EST UNIQUÉ

---



Selon Markus Kramer, la marque se définit ainsi : « *Une marque différencie quelque chose ou quelqu'un de ses concurrents et instaure la confiance, simplifie le choix en réduisant le risque, stimule la demande et crée un pouvoir de tarification et, dans le meilleur cas, fidélise et crée de la valeur* ».<sup>1</sup>

Qui vous êtes et ce que vous êtes aujourd'hui est le résultat d'une chaîne complexe d'actions au fil du temps. Ce qui rend une entreprise vraiment unique est profondément enraciné dans son code culturel, ses systèmes de valeurs sous-jacents, ses croyances et sa raison d'être.

« Les bénéfices d'une entreprise sont comme l'oxygène pour une personne. Si vous n'en avez pas assez, vous êtes mort. Mais si vous pensez que votre vie consiste à respirer, vous passez à côté de quelque chose. »

**PETER DRUCKER, CONSULTANT EN MANAGEMENT, PROFESSEUR ET AUTEUR**

# LA MARQUE : UN ATOUT PRÉCIEUX QUE LES GÉRANTS D'ACTIFS ET DE FORTUNES DOIVENT ENCORE TROUVER



Le secteur financier n'appréhende pas encore très bien le concept de marque. Dans la quatrième édition du Responsible Investment Brand Index (RIBI™) qui analyse plus de 500 gestionnaires d'actifs dans le monde, nous avons constaté que moins de la moitié d'entre eux formulent une raison d'être. Ou en d'autres termes : les battements du cœur qui sont la raison d'exister.<sup>2</sup>

De plus, notre méthodologie objective d'évaluation de la qualité de l'expression de la Raison d'être d'une entreprise montre que la note moyenne obtenue par ce même panel est inférieure à 1 sur une échelle qui va de 0 (Médiocre) à 5 (Excellent). Il y a donc une marge d'amélioration significative pour cette industrie.

Par sa nature, le secteur financier repose sur des faits et des chiffres pour prendre des décisions et est moins habitué à faire face aux émotions et aux sentiments. Cependant, les clients prennent leurs décisions d'achat en fonction de sentiments. « Pas d'émotion. Pas de décision ».<sup>3</sup> Comme le montrent des années de recherche en neurobiologie, nos décisions d'achat sont basées sur les émotions. Elles sont expliquées, justifiées et rationalisées par des faits et des chiffres, mais c'est l'émotion qui déclenche le bouton « achat ».

Quels sont les avantages d'une marque clairement identifiée et exprimée avec impact pour les gérants d'actifs et de fortunes ?

Comme mentionné ci-dessus, une marque aide à se **différencier**. Cela est essentiel dans un secteur où, rien qu'en Europe, 4 500 gérants convoitent les mêmes clients. Et il y a plus que 60 000 fonds parmi lesquels les investisseurs peuvent choisir.<sup>4</sup>

Une marque forte **inspire la confiance**. Plus que dans n'importe quel autre secteur, la confiance est la pierre angulaire d'une relation client durable dans la gestion d'actifs et de fortunes. Même les meilleurs gérants vivent des périodes de performances difficiles. La confiance est ce qui fidélise le client durant ces périodes. C'est essentiel dans un secteur où les coûts d'acquisition de client sont élevés.

Plus récemment, les gestionnaires d'actifs et de fortune devraient également se prémunir contre le risque de greenwashing. En réaction à l'importance majeure que le secteur accorde à l'investissement responsable, les gestionnaires d'actifs sont de plus en plus surveillés par les clients, le public, les médias et parfois même leurs employés quant à la sincérité et à l'exactitude de leurs actions. Les entreprises véritablement engagées dans l'investissement responsable doivent prendre toutes les mesures nécessaires pour se protéger contre les accusations de greenwashing mal placées. Un des moyens pour y parvenir est d'enraciner leurs convictions en ce domaine dans leur marque.

**Cela simplifie le choix.** Une identité claire et inspirante simplifie le choix du client. De la même manière que Google « organise les informations du monde et les rend universellement accessibles et utiles » plutôt que « construit un moteur de recherche », la société de gestion qui « procure la tranquillité d'esprit pour les gens et la société »<sup>5</sup> est plus inspirant que celui qui « génère des performances ajustées du risque sur le long terme ». Les entreprises qui font ce chemin augmentent leurs chances d'être reconnues, identifiées et admirées par leurs clients, leurs prospects, leurs employés et les meilleurs talents qu'elles doivent attirer en permanence.

Cela crée un **pouvoir de fixation des prix**. Il s'agit d'un sujet d'intérêt brûlant dans cette industrie où, par exemple, les marges des gestionnaires d'actifs ont diminué de plus de 20% par rapport à leur niveau d'avant la crise jusqu'à la fin de 2020<sup>6</sup>. Dans d'autres industries, pensez à des marques comme Apple, BMW, Nespresso, Evian et à la manière dont elles parviennent à fixer des marges élevées grâce à un positionnement différenciant et à une diffusion bien exécutée, à l'intérieur comme à l'extérieur de leur entreprise.

Alors, comment allez-vous identifier et exprimer une marque forte ?

<sup>4</sup> Asset Management in Europe – An overview of the asset management industry - 13th Edition – Facts and figures – December 2021 » – EFAMA, European Fund and Asset Management Association. « Worldwide Regulated Open-ended Fund Assets and Flows – Trends in the Second Quarter of 2021 – September 2021 - EFAMA, European Fund and Asset Management Association.

<sup>5</sup> Exemple réel. Veuillez vous référer à «The H&K Responsible Investment Brand Index – Jean-François Hirschel and Markus Kramer » – <https://www.ri-brandindex.org> »

<sup>6</sup> European asset management after an unprecedented year – McKinsey & Company – July 4th, 2021 – <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/european-asset-management-after-an-unprecedented-year>



# LA MAGIE EST DANS LA MÉTHODOLOGIE

---

Vous êtes le seul à connaître votre marque. Toute personne que vous mandatez pour vous aider avec votre marque devrait avoir l'humilité d'admettre qu'elle est là pour vous aider à identifier et à exprimer votre marque, et non l'inventer : personne d'autre ne la connaît mieux que vous !

Un projet de marque doit être fondé sur une méthodologie conçue pour que le résultat final soit personnalisé, progressif et tangible. Plus précisément, cette méthodologie doit vous permettre d'exprimer une marque avec les caractéristiques suivantes :

**Authentique.** Dans un monde où la transparence permet à tous de voir et de juger ce que vous faites, il ne reste plus de place pour ceux qui ne vivent pas dans une intégrité absolue. Dans le langage de la marque, cela signifie que vous ne pouvez pas prétendre être ce que vous n'êtes pas. La lumière extérieure doit se refléter à l'intérieur et vice-versa. Votre marque doit être la véritable expression de qui vous êtes.

**Partagée.** Trop souvent, nous voyons des projets de marque où l'équipe s'accorde vaguement sur une histoire et, dès que le projet est terminé, chacun prend sa propre route comme un vol d'oiseaux qui se disloque, et raconte sa propre version – soit abrégée, glorifiée ou dans le pire des cas, discréditée. Tout ceci est contre-productif pour construire un alignement interne et externe autour de votre position, votre proposition et votre histoire uniques. Votre marque ne sera jamais aussi forte que la cohérence avec laquelle elle est exprimée. La méthodologie doit donc garantir un alignement parfait au sein de la société sur la définition de ce que vous êtes et la façon de l'exprimer auprès de chaque point de contact.

**Simple.** Le secteur de la gestion d'actifs et de fortunes est plein de jargon. Choisir les mauvais mots et la mauvaise tonalité dans la façon dont vous exprimez votre marque comporte de nombreux risques. Même si votre sincérité est totale à l'intérieur, cela ne vous sera pas très utile si vous n'êtes pas compris et admiré à l'extérieur. Le jargon ne permet pas de déclencher des émotions. Et pourtant ce sont les émotions qui déclenchent une décision d'achat et qui créent la loyauté.

Finalement, une méthodologie doit vous permettre d'obtenir **efficacement** les résultats souhaités. Un projet de marque est par définition transversal, ce qui signifie que de nombreuses équipes sont impliquées : le temps de chacun doit être bien utilisé. Il va de soi que plus vite vous aurez terminé et plus tôt vous serez en mesure de commencer à récolter les fruits de vos efforts. La complexité de votre contexte ne se traduit pas automatiquement par un investissement en temps et en argent tout aussi complexe. Une méthodologie solide s'appuie sur des outils éprouvés et indépendants de l'échelle.

Nous observons souvent une tentation d'engager des agences en dehors du monde financier. La raison étant qu'elles peuvent appliquer les meilleures pratiques des industries où la stratégie de marque est plus avancée et vous regarder avec un œil neuf. Tout cela est vrai et même souhaitable. La connaissance de votre secteur est également indispensable – elle réduit la courbe d'apprentissage, assure une meilleure compréhension du contexte et des publics cibles et accélère considérablement votre projet, évite le temps fastidieux nécessaire pour expliquer votre entreprise à une agence généraliste (et, de façon anecdotique, vous évite l'embarras de calmer vos collègues sortant d'un prétendu «atelier marque» qui s'est transformé en atelier «la gestion d'actifs et de fortunes pour les nuls»). Bien que les agences intègres déduisent ce temps en frais d'intégration, il a pour vous un coût d'opportunité.

# PROFILEZ VOTRE MARQUE POUR RÉUSSIR !

---



Maintenant plus que jamais, il est temps d'identifier vos valeurs profondes et faire en sorte qu'elles vous aident à transmettre une image de stabilité, de confiance et de progrès.

Au-delà de l'amélioration de la qualité des produits et de la réduction des coûts, la stratégie de marque est votre force pour augmenter votre capacité à vous différencier, à attirer de nouveaux clients, à conserver ceux que vous avez plus longtemps, à attirer et à fidéliser les meilleurs talents et à protéger vos marges.

Quand commencez-vous ?



## JEAN-FRANÇOIS HIRSCHEL

Jean-François Hirschel est le fondateur et CEO de H-Ideas une société qui contribue à rétablir la confiance dans le monde financier. Il est expert en positionnement stratégique des sociétés financières au niveau de la marque et au niveau des produits. Titulaire d'un MSc de l'EPFL, Lausanne, Suisse, il a occupé des postes de Direction Exécutive chez Paribas, Société Générale et Unigestion. Il a une connaissance et une expérience profondes de la gestion d'actifs institutionnels et privés et de la distribution bancaire.

Jean-François Hirschel  
CEO and Founder  
H-Ideas S.A.  
Rue de la Cité, 1  
1204 Geneva, Switzerland  
tel: +41 22 561 8412  
[jf@h-ideas.ch](mailto:jf@h-ideas.ch)  
[www.h-ideas.ch](http://www.h-ideas.ch)



## MARKUS KRAMER

Markus Kramer est associé chez Brand Affairs, un cabinet de conseil spécialisé dans le positionnement stratégique et la création de marques. Il est titulaire d'un MBA de l'université d'Oxford et est chercheur invité en gestion stratégique des marques à la Bayes (anciennement Cass) Business School de Londres. Markus Kramer est l'auteur du livre *The Guiding Purpose Strategy, A Navigational Code for Brand Growth*.

Markus Kramer  
Managing Partner  
Brand Affairs AG  
Mühlebachstrasse 8  
8008 Zurich, Switzerland  
tel: +41 44 254 80 00  
[markus.kramer@brandaffairs.ch](mailto:markus.kramer@brandaffairs.ch)  
[www.brandaffairs.ch](http://www.brandaffairs.ch)

