

# Marketing :

## Les ingrédients pour réussir une recette exigeante

---



Juin 2022

Il y a quelques années, alors que je passais un entretien pour le poste de Responsable marketing d'une société de gestion avec son CEO, je lui posais la question :

« Qu'attendez-vous du Marketing ? »

La réponse fut instantanée

« Je ne sais pas, c'est à vous de me le dire. »

Responsable marketing était alors une création de poste dans cette société et cela explique en partie la réponse. Mais en partie seulement. Cette réponse met en exergue l'une des difficultés majeures du Marketing dans les sociétés de gestion : son rôle n'est pas toujours bien compris, en conséquence les objectifs sont mal définis, et son potentiel sous-exploité. Dans cet article, nous précisons ce que les sociétés de gestion peuvent et doivent attendre du Marketing. Nous expliquons pourquoi la mise en place d'une organisation satisfaisant ces ambitions est un véritable défi, et enfin proposons une solution pour surmonter cette complexité.

# Ce que vous pouvez et devez attendre du Marketing.



Le Marketing favorise les ventes, en améliore l'efficacité par une meilleure connaissance des marchés de commercialisation, fidélise les clients existants, permet de défendre les marges et protège la réputation de l'entreprise. En effet, l'efficacité d'une approche marketing ne se mesure pas par le nombre de clics sur un site Web, le nombre de flyers édités ou le nombre de campagnes sur les réseaux sociaux : ce sont des moyens, pas des fins.

Cette culture marketing est cruciale pour l'industrie de la gestion d'actifs qui est extraordinairement concurrentielle : il y a 13 000 sociétés de gestion dans le monde qui convoitent les mêmes clients. Lesdits clients sont confrontés au défi de choisir parmi 130 000 fonds. Se **différencier** et annoncer clairement sa proposition de valeur est donc d'une importance stratégique pour une société de gestion. Une marque forte, exprimée en connexion avec les besoins des investisseurs, est la colonne vertébrale de cette stratégie de positionnement<sup>1</sup>.

Dans certains segments, le processus d'acquisition de client est particulièrement long. D'où l'importance de **cibler** correctement ses marchés et ses clients et de les **fidéliser** pour rentabiliser le coût d'acquisition dans la durée. Le ciblage s'opère par les analyses de marchés de commercialisation, de flux, de concurrence, et la gestion proactive et continue de l'offre produits. La fidélisation s'obtient au moyen d'une marque forte, d'une qualité de service et d'une réputation élevée et constante dans le temps.

1 « La marque des gérants d'actifs et de fortunes : votre ancre de stabilité », Jean-François Hirschel & Markus Kramer, mai 2022 : <https://www.h-ideas.ch/la-marque-des-gerants-dactifs-et-de-fortunes-votre-ancre-de-stabilite/>

Cette constance est en effet un enjeu crucial dans le monde de la gestion. Contrairement à l'orfèvre horloger qui fabrique tout le temps des montres à la fiabilité et à la précision irréprouvables, l'orfèvre gérant, tout orfèvre qu'il est, aura, à un moment ou à un autre, une difficulté sur la métrique la plus visible et la plus immédiate sur laquelle il est évalué : la performance. C'est la force de la marque et la qualité du service qui font la différence et permettent de fidéliser des clients qui ont été si difficiles à acquérir.

Enfin, nous sommes convaincus que les sociétés de gestion doivent porter une attention de plus en plus forte à leur réputation. Cette industrie est en effet sous la lumière des projecteurs en tant qu'acteur de la construction d'un monde meilleur grâce à la finance responsable. Les sociétés bien intentionnées en ce domaine devraient mettre ce sujet au cœur de la gestion de leur réputation pour se prémunir d'accusations de greenwashing qui ne manqueront pas d'arriver par des personnes mal intentionnées.

La table ci-dessous montre les avantages qu'une société de gestion peut attendre des différents volets du Marketing.

	Élaboration et gestion de la marque	Analyse de marchés de commercialisation, analyse de concurrence	Stratégie Produits, Positionnement Produits	Stratégie et Élaboration de contenu (thought leadership)	Documentation (présentations, flyer, brochure...)	Communication	Marketing digital
Favoriser les ventes	X		X	X	X	X	X
Identifier de nouveaux prospects							X
Améliorer l'efficacité	X	X	X				X
Se différencier, construire une identité	X			X		X	X
Fidéliser les clients	X			X		X	
Protéger la réputation	X			X		X	X
Améliorer les marges	X	X	X				

Ainsi, une stratégie Marketing bien pensée et bien exécutée, est une réponse à de nombreux enjeux de l'industrie de la gestion d'actifs : concurrentielle, soumise à des coûts d'opération croissant, sous pression de marges et très sensible à sa réputation.

Il est donc stratégique de trouver les solutions pour construire un tel dispositif, même si c'est difficile.

# Pourquoi c'est difficile.

---



Amener de l'émotion dans un monde de chiffres et de processus : l'émotion provoque la décision. Ce n'est pas une incantation d'un marketer, la neurobiologie démontre que les zones du cerveau activées lors d'une décision d'achat sont les zones émotionnelles . La gestion d'actifs étant une industrie de chiffres, d'informations, de processus, créer une marque de gestion à connexion émotionnelle forte nécessite beaucoup de persuasion interne face à des équipes souvent purement focalisées sur la rationalité des données.

Réunir des habiletés diverses : les activités du Marketing requièrent des talents très analytiques (exemples : analyses de marchés commerciaux, positionnement produits,...) et très créatifs (exemples : marque, contenu, stratégie produits,...). Les très grandes organisations sont dotées d'équipes larges et résolvent ce problème en recrutant des profils complémentaires, les maisons de taille moyenne à boutique n'ont pas ce luxe.

Concilier le stratégique et l'opérationnel : une journée de marketer peut requérir de se projeter d'un horizon de temps qui va de 10 ans (la marque, la stratégie marchés et produits), à la journée (les flyers doivent sortir à temps, la conférence doit avoir du succès et être mémorable, etc.). Là aussi, les grandes organisations peuvent traiter ce point grâce à des profils complémentaires, les autres n'ont pas ce luxe.

Gérer les pics : une activité marketing est soumise à des effets de pics d'activité. Certains sont prévisibles et réguliers (mises à jour des documents de fin de trimestre), d'autres sont seulement prévisibles (lancement de produit, conférence, road-show, ...) et enfin certains sont totalement imprévisibles (communication de crise liée à un évènement de marché ou à un problème interne à la société). Tout l'équilibre consiste à trouver le budget à allouer au marketing qui permet de passer ces pics sans toutefois être taillé sur la base de l'activité de pic, ce qui n'est économiquement pas viable.

Résoudre encore quelques autres défis : si votre organisation a des ambitions de développement international, votre équipe marketing doit être polyglotte. Bien sûr elle doit inclure des marketers expérimentés en communication écrite et aussi digitale. Tout ceci peut se résoudre en recrutant des profils complémentaires, mais encore une fois, c'est une chance réservée aux plus grands de l'industrie.

# Une solution pour surmonter cette complexité.



L'externalisation de tout ou partie du Marketing, permanente ou temporaire, est une réponse efficace à ces défis en apportant les avantages suivants.

L'accès à un pool de ressources aux profils variés et complémentaires.

Ce que vous ne pouvez pas vous permettre en interne, recruter des profils adaptés pour chacune des compétences si variées du marketing, un spécialiste du marketing externalisé vous l'amène. Il a lui-même constitué cette mosaïque d'expertises et vous met à disposition ce dont vous avez besoin, au moment où vous en avez besoin, au niveau d'utilisation auquel vous en avez besoin.

Le niveau stratégique dont vous avez besoin. Certaines sociétés de gestion se trouvent confrontées à un choix binaire. Recruter un ou des profils stratégiques sénior à plein temps représente parfois un budget incommensurable. Du coup, le marketing stratégique n'est pas traité ou en tout cas la Direction ne bénéficie d'aucun appui pour prendre ses décisions. L'externalisation en donnant accès à une partie du temps de ressources séniors transforme ce choix binaire en un réglage précisément adapté.

Une adaptation précise des ressources. Comme dans toute stratégie d'externalisation, un partenaire performant doit vous amener la flexibilité requise par votre activité. Selon vos développements et vos actualités, vous pouvez adapter vos ressources avec beaucoup plus de précision et de réactivité qu'avec une équipe interne.

Une vision large du marché. Bon nombre de sujets de marketing ont trait au positionnement. Se positionner, c'est s'identifier soi-même, bien sûr, mais c'est aussi se positionner par rapport au marché. Un partenaire de marketing externalisé, grâce à son dialogue quotidien avec de nombreux acteurs de marché, vous apporte cette vision qu'il est si difficile d'avoir en interne.

Et ... une méthodologie ! C'est souvent le parent pauvre, oublié. Et pourtant, bien au-delà de la nécessaire gestion efficace de vos projets, une méthodologie vous amène également :

- Un cadre qui vous permet de prendre des décisions sur la base d'informations étayées et structurées. C'est d'une importance critique dans une industrie qui, on l'a vu ci-dessus, est par nature habituée à prendre des décisions sur la base de faits et de données argumentés.
- L'adhésion de vos équipes à des choix de marque, de stratégie, de positionnement ou de message. Les entreprises qui ont du succès marketing sont celles qui parlent d'une seule voix, cette adhésion structurelle est donc critique pour votre réussite.

Chez H-Ideas, nous avons constitué un réseau d'experts partenaires qui ont tous des domaines d'expertises différents et complémentaires. Ainsi, en fonction de vos enjeux et de vos priorités, nous constituons l'équipe la plus adaptée à vos besoins. Tous nos consultants sont séniors et ont donc un impact rapide et immédiat sur le succès de vos projets. Enfin, et c'est l'atout le plus souvent apprécié par nos clients, nous avons tous pratiqué votre métier, le conseil est une deuxième vie professionnelle pour chacun d'entre nous. Ainsi, nous vous apportons des solutions très au fait des réalités de votre métier et de vos enjeux.

Nous sommes à même de vous accompagner sur les sujets suivants :

	Concevoir votre stratégie		Activer votre stratégie	
<b>Corporate</b>	<p><b>Positionnement stratégique,</b> élaboration de votre modèle de marque (Raison d'Être, Valeurs, Public cible, Facteurs de différenciation).</p> <p><b>Diagnostic et recommandations</b> sur votre marque.</p> <p><b>Analyse de perceptions clients.</b></p> <p><b>Stratégie de développement:</b> analyse de marchés, analyse concurrentielle, plan de développement.</p>	<p>Conception de <b>stratégies de contenu,</b> plan de communication stratégique.</p> <p><b>Stratégie de relations consultants:</b> quel produit pour quel type de consultants dans quel pays.</p>	<p><b>Activation interne de la marque:</b> parler d'une voix.</p>	<p><b>Concevoir et mettre en place votre propre organisation marketing.</b></p> <p>Création des process internes de <b>gestion et de communication du contenu.</b></p> <p><b>Assistance à la préparation de contenu.</b></p> <p><b>Marketing digital:</b> quels médias, types de sponsoring, SEO, Advertising.</p>
<b>Produits</b>	<p>Analyse et <b>diagnostic de la gamme</b> de produits.</p> <p>Stratégie <b>d'évolution de la gamme</b> de produits.</p> <p>Positionnement stratégique et différenciation d'une gestion.</p>		<p>Conception de <b>présentation produits.</b> Messages clés.</p> <p>Pack de présentation produits, formation des commerciaux.</p>	<p><b>Relations consultant:</b> diagnostic des bases de données et de leur process d'alimentation. Aide à la préparation des réunions de recherche et des pitches.</p>

**Contactez-nous pour faire connaissance et discuter des solutions que nous pouvons créer pour contribuer à votre succès.**



## Auteur

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.

E: [jfhirschel@h-ideas.ch](mailto:jfhirschel@h-ideas.ch)

Tel: 00 41 22 561 84 12

## H-Ideas – [www.h-ideas.ch](http://www.h-ideas.ch)

H-Ideas contribue à rétablir la confiance dans le monde financier. Cette confiance est en effet aujourd'hui mise à mal. Le manque d'alignement entre la proposition des sociétés financières et les attentes de leurs clients explique une partie de cette situation.

H-Ideas vous conseille pour :

- Positionner votre société stratégiquement en concordance avec les objectifs de vos clients.
- Différencier votre offre.
- Présenter cette offre d'une façon qui interpelle vos clients et prospects.
- Intégrer vos convictions d'Investissement Responsable dans votre marketing, d'une façon sincère, qui parle à vos clients.



Ainsi, vous accélérez votre développement et fidélisez vos clients.

H-Ideas est le co-inventeur du seul indice qui mesure comment les gérants d'actifs projettent dans leur marque leurs convictions en matière d'Investissement Responsable : le Responsible Investment Brand Index (RIBI™) [www.ri-brandindex.org](http://www.ri-brandindex.org).

H-Ideas s'implique dans les actions collectives de progrès de la finance durable suivantes :

Signatory of:

