LA MARQUE DES ACTEURS FINANCIERS : VOTRE ANCRE DE STABILITÉ

ÉDITION 2027

Par Markus Kramer et Jean-François Hirschel





Bienvenue dans cette quatrième édition de notre article consacré à la marque dans l'industrie financière. Si les fondamentaux d'une marque forte restent inchangés (différenciation, simplification, confiance, réputation et création de valeur), le secteur continue d'évoluer à un rythme sans précédent. Cette nouvelle édition tient compte des grandes transformations qui redessinent le paysage : renforcement de la réglementation, banalisation des produits et services sous l'effet des technologies et de l'intelligence artificielle, accélération des fusions-acquisitions et tensions croissantes pour convaincre les talents.

Sept ans après notre première édition, les acteurs financiers sont confrontés à une pression toujours plus forte pour améliorer leur efficacité opérationnelle, dans un environnement en pleine mutation. Pourtant, ces transformations recèlent aussi une opportunité : votre marque, ancrée dans votre culture et votre histoire, peut constituer votre ancre de stabilité.

Dans les années à venir, les investisseurs rechercheront de plus en plus des repères fiables dans un monde en perpétuel changement. L'identité authentique de votre marque pourrait bien être cet élément de continuité auquel ils aspirent. Le moment n'a jamais été aussi propice pour réfléchir à ce qui définit véritablement votre organisation. À l'heure où la technologie banalise nombre de vos avantages concurrentiels et où le renforcement des réglementations favorise la standardisation, votre identité pourrait devenir le seul élément qui vous distingue réellement sur le marché.

Cet article explore les atouts qu'une marque clairement définie peut apporter aux acteurs financiers, puis présente les approches permettant d'identifier et d'exprimer toute sa force. Mais commençons par préciser ce qu'est une marque.



COMME CHAQUE INDIVIDU, CHAQUE ENTREPRISE EST UNIQUE

Tout comme chaque personne possède une identité qui lui est propre, chaque entreprise a un caractère singulier qui la distingue des autres. Cette singularité constitue le fondement même de la force d'une marque.

Selon la définition de Markus Kramer : « Une marque distingue une entreprise, un produit ou une personne de ses concurrents. Elle inspire confiance, simplifie les choix en réduisant les risques perçus, stimule la demande, renforce le pouvoir de fixation des prix, fidélise et crée de la valeur dans la durée. »[1]

L'identité actuelle de votre organisation est le fruit d'innombrables décisions, actions et expériences accumulées au fil du temps. Ce qui distingue véritablement une entreprise ne se limite pas à ses produits ou à ses services. C'est son ADN culturel, profondément enraciné, qui façonne l'ensemble de ses activités : ses valeurs fondamentales, ses convictions et, surtout, sa raison d'être.

1 Markus Kramer et Tofig Husein-Zadeh, The Guiding Purpose Strategy, édition augmentée, 2020.



« LE PROFIT EST À L'ENTREPRISE CE QUE L'OXYGÈNE EST À L'ÊTRE HUMAIN. SI VOUS N'EN AVEZ PAS ASSEZ, VOUS ÊTES HORS-JEU. MAIS SI VOUS PENSEZ QUE LE BUT DE VOTRE VIE EST DE RESPIRER, VOUS PASSEZ À CÔTÉ DE L'ESSENTIEL. »

Peter Drucker, Professeur, Consultant en gestion d'entreprise, Auteur



LA MARQUE : UN TRÉSOR QUE L'INDUSTRIE FINANCIÈRE DOIT ENCORE DÉCOUVRIR

L'industrie financière tarde encore à reconnaître pleinement la force de la marque. Nos trois indices consacrés à l'identité de marque le montrent clairement : RIBI™ pour les sociétés de gestion dans le monde, SPBIx™ pour les banques privées suisses et SEAMIx™ pour les gérants de fortune indépendants suisses. Ensemble, ils couvrent plus de 900 acteurs financiers.

Les résultats de RIBI révèlent que seule la moitié environ des sociétés de gestion expriment leur raison d'être, cet élément essentiel qui définit pourquoi elles existent.[2]

Lorsque nous évaluons la qualité de ces raisons d'être à l'aide de notre méthodologie objective, le constat est tout aussi révélateur : leur note moyenne dans RIBI est d'environ 2,5 sur une échelle allant de 0 (médiocre) à 5 (excellent). La marge de progression reste donc considérable.

2 Responsible Investment Brand Index (RIBI™) 2026, huitième édition, www.ri-brandindex.org Sur les 632 sociétés de gestion entrant dans le périmètre de cette analyse, 52 % expriment une raison d'être, dont la note moyenne est de 2,5 sur 5. RIBI 2026 évalue 654 sociétés de gestion, SPBIx™ 59 banques privées suisses et SEAMIx™ 220 gérants de fortune indépendants suisses, soit 933 entreprises au total.

L'analyse des plus de 900 entreprises couvertes par nos trois indices fait apparaître plusieurs tendances communes :

- Un manque de différenciation. Les entreprises mettent souvent en avant les mêmes valeurs, telles que l'éthique, l'indépendance ou la transparence. Comment un investisseur peut-il vous choisir plutôt qu'un concurrent si tout le monde se ressemble ?
- Une dimension humaine insuffisamment présente. Les présentations privilégient la technique et le jargon, alors que derrière les actifs sous gestion se trouvent des millions de retraités et que derrière les patrimoines se cachent des vies de travail, des projets familiaux et la question de ce qui sera transmis aux générations suivantes.
- Une attention portée davantage au « comment » qu'au « quoi » et au « pourquoi ». L'industrie financière présente la recette plutôt que le délicieux gâteau.

Cette réticence du secteur financier à investir dans sa marque est, dans une certaine mesure, compréhensible. C'est une industrie qui privilégie naturellement les faits et les chiffres dans ses prises de décision et tend à tenir les émotions à distance. Pourtant, cette approche crée un décalage fondamental : les clients prennent leurs décisions d'achat en fonction de leurs sentiments et de leurs émotions. Comme le résume une formule célèbre : « Pas d'émotion, pas de décision. »[3]

Des décennies de recherches en neurobiologie ont mis en évidence un mécanisme essentiel de la prise de décision humaine : si nous utilisons les faits et les chiffres pour justifier nos choix, ce sont les émotions qui déclenchent finalement la décision d'achat.

Ce constat a des implications majeures pour les acteurs financiers. Mais quels bénéfices concrets peuvent-ils attendre d'une marque clairement définie et exprimée avec force ?

- **Une marque permet de se différencier.** C'est un avantage décisif sur des marchés toujours plus encombrés. Rien qu'en Europe, plus de 4 600 sociétés de gestion se disputent les mêmes clients, avec une offre de près de 70 000 fonds.[4] La Suisse compte 230 banques et plus de 1 400 gestionnaires de fortune indépendants agréés par la FINMA.[5] Face à cette multitude de choix, une marque distinctive agit comme un phare.
- **Elle résiste à la banalisation.** La technologie transforme les facteurs de différenciation d'hier en prestations désormais accessibles à tous. L'intelligence artificielle, les produits passifs et les robots-conseillers reproduisent aujourd'hui une grande partie de ce qui distinguait autrefois les entreprises : recherche, construction de portefeuilles, reporting ou intégration des nouveaux clients. Lorsque tout le monde peut se procurer le même moteur, les clients choisissent en fonction de la marque et de celui qui est au volant. Votre identité, façonnée par votre culture et votre histoire, est la seule chose qu'aucun algorithme ne peut reproduire.

3 Neuromarketing – Understanding the « Buy Buttons » in Your Customer's Brain – Patrick Renvoisé, Christophe Morin, Thomas Nelson, 2007
4 European Fund and Asset Management Association (EFAMA), Our Industry in Numbers, www.efama.org.
5 Banque nationale suisse, statistiques bancaires, nombre de banques à fin 2024 ; Association Suisse des Asset Managers (ASAM), Yearbook 2025, gestionnaires agréés par la FINMA au 30 avril 2026.

- **Elle inspire confiance.** La confiance est le fondement des relations clients dans les services financiers, peut-être davantage que dans tout autre secteur. Même les meilleurs gérants traversent des périodes de sous-performance. C'est la confiance qui permet de préserver la relation avec les clients durant ces phases difficiles. Cette fidélité est d'autant plus précieuse que l'acquisition de nouveaux clients représente un coût considérable.

  L'importance de la confiance prend une nouvelle dimension à mesure que la technologie prend en charge les transactions. Lorsqu'une application exécute les ordres, qu'un robot-conseiller effectue les allocations et que l'intelligence artificielle rédige les commentaires de marché, les clients ont toujours besoin de croire en quelqu'un. La confiance se déplace du processus vers l'institution, et c'est la marque qui la véhicule.

- **Elle simplifie le choix.** Une identité claire et inspirante facilite les décisions des clients. Prenons l'exemple de Google : sa raison d'être ne consiste pas simplement à « développer un moteur de recherche », mais à « organiser les informations mondiales pour les rendre accessibles et utiles à tous ».

  De la même manière, une société de gestion qui affirme vouloir « apporter de la sérénité aux individus et à la société » suscite une résonance émotionnelle plus forte que celle qui se contente de promettre de « générer des rendements à long terme ».

  Il ne s'agit pas de minimiser l'importance de ce que vous faites : la manière dont vous créez et apportez de la valeur reste essentielle. L'enjeu consiste plutôt à associer excellence technique et dimension émotionnelle.

  Lorsque ces deux éléments se conjuguent harmonieusement dans l'identité d'une marque, l'entreprise devient mémorable, distinctive et admirée. Cette combinaison contribue à attirer et à fidéliser non seulement les clients et les prospects, mais aussi les talents exceptionnels dont dépend sa réussite future.

- **Elle renforce le pouvoir de fixation des prix.** La capacité d'une marque forte à soutenir les prix devient un avantage déterminant dans un secteur confronté à la compression des marges, sous l'effet de la hausse des coûts opérationnels et d'une concurrence intense sur les frais.

  Regardons au-delà des services financiers les marques qui ont su relever ce défi : Apple, BMW, Nespresso ou Evian. Ces entreprises parviennent à maintenir des prix élevés grâce à un positionnement distinctif et à une activation exemplaire de leur marque, tant en interne que sur le marché.

- **Elle protège votre réputation.** Aujourd'hui, une personne mal intentionnée peut publier un message qui porte atteinte à votre réputation. Dès sa diffusion, vous vous trouvez confronté à un problème majeur, même si les accusations sont totalement infondées.

  Les contenus générés par l'intelligence artificielle et les deepfakes permettent désormais aux fausses informations de se propager plus rapidement, tout en leur donnant une apparence de crédibilité accrue.

  Face à une telle situation, vous êtes beaucoup mieux armé si votre marque est solide, clairement exprimée et activement présente auprès de vos publics cibles. Vous pouvez alors défendre votre position avec assurance. Sans marque forte pour vous soutenir, vous êtes réduit à une posture défensive, une stratégie bien moins favorable.



LES BÉNÉFICES INTERNES : CULTURE, TALENTS ET FUSIONS-ACQUISITIONS

Une marque forte et clairement exprimée produit des effets positifs aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. En interne, elle contribue à créer une culture fédératrice, en rassemblant les équipes autour d'ambitions et d'objectifs communs. La force de votre marque est directement liée à la cohérence et à l'enthousiasme avec lesquels vos collaborateurs, vos premiers ambassadeurs, la font vivre sur le marché.

Cette dimension culturelle joue un rôle de plus en plus important dans l'attraction des talents. Les professionnels d'aujourd'hui recherchent davantage qu'une rémunération : ils aspirent à donner du sens à leur travail. L'identité et la culture de votre entreprise peuvent faire toute la différence lorsqu'un talent de premier plan choisit de vous rejoindre, ou non.

L'importance d'une culture clairement définie est encore plus manifeste dans les opérations de fusion-acquisition. Alors que la consolidation transforme le paysage bancaire suisse, cette question est loin d'être théorique.

Dans une industrie fondée sur le capital humain et l'expertise, même les rapprochements les plus solides sur le plan financier peuvent échouer en raison d'incompatibilités culturelles. Comprendre et rapprocher les cultures des organisations est donc tout aussi essentiel que d'analyser leurs états financiers ou leurs complémentarités stratégiques.

Comment, dès lors, identifier et exprimer une marque forte ?



LA MAGIE RÉSIDE DANS LA MÉTHODOLOGIE

L'essence véritable de votre marque existe déjà au sein de votre organisation. Et personne ne la connaît mieux que vous. Tout partenaire qui vous accompagne dans la définition de votre marque devrait reconnaître cette réalité fondamentale avec humilité : son rôle consiste à vous aider à révéler et à exprimer votre marque, et non à l'inventer de toutes pièces.

Une démarche de marque réussie repose sur une méthodologie rigoureuse, capable d'aboutir à des résultats qui vous sont propres, tournés vers l'avenir et concrètement exploitables. Voici les quatre exigences essentielles auxquelles elle doit répondre.

- **Authentique.** Dans un monde toujours plus transparent, il n'y a plus d'endroit où se cacher, ni de raison de le faire. La force d'une marque repose sur une cohérence absolue entre ce qu'elle est et ce qu'elle exprime.

  Vous ne pouvez pas, et ne devriez pas, prétendre être ce que vous n'êtes pas. Votre marque telle qu'elle est perçue à l'extérieur doit refléter fidèlement votre réalité interne, et réciproquement. Ce que vous projetez vers le monde doit correspondre à ce que vous êtes profondément. C'est cette cohérence, de l'intérieur vers l'extérieur, qui donne toute sa force à votre marque.

- **Partagée.** Nous avons trop souvent observé le même phénomène : un projet de marque se termine sur un accord de principe autour d'un discours commun, puis les équipes se dispersent comme une volée d'oiseaux, chacune dans une direction différente. Chacun raconte alors sa propre version de l'histoire : certains la raccourcissent, d'autres l'enrichissent, d'autres encore s'en éloignent complètement. Cette fragmentation compromet l'un des fondements mêmes de la construction d'une marque : la cohérence avec laquelle votre positionnement, votre proposition de valeur et votre histoire sont exprimés, en interne comme en externe.

  La force de votre marque est directement proportionnelle à la cohérence de son expression. Votre méthodologie doit donc permettre un véritable alignement de l'ensemble de l'organisation, afin que chacun comprenne non seulement qui vous êtes, mais aussi comment l'exprimer avec authenticité à chaque point de contact.

- **Simple.** L'industrie financière se réfugie trop souvent derrière un mur de jargon technique. Pourtant, choisir un langage et un ton inadaptés présente des risques importants.

  Votre organisation peut être profondément authentique, mais cette authenticité perd de sa force si elle est enfouie sous une terminologie complexe que vos interlocuteurs peinent à comprendre et à laquelle ils ont du mal à s'identifier. Le jargon suscite rarement des émotions. Or, ce sont les émotions qui déclenchent les décisions.

  Lorsqu'une marque s'exprime avec clarté et justesse, elle fait bien plus que communiquer : elle inspire. Cette connexion humaine favorise les décisions et renforce la fidélité des clients comme des collaborateurs.

  Une méthodologie professionnelle permet d'aboutir à un message précisément défini, capable de toucher véritablement vos publics.

- **Efficace.** Par nature transversal, un projet de marque implique de nombreuses parties prenantes au sein de l'organisation. Si cette participation est essentielle, le temps reste une ressource précieuse : plus rapidement le processus aboutit, plus tôt vous pouvez en récolter les bénéfices.

  La complexité de votre organisation ne doit pas nécessairement se traduire par une démarche de marque complexe. Une méthodologie solide s'appuie sur des cadres éprouvés, qui permettent d'avancer efficacement, quelle que soit la taille de l'entreprise.



TROUVER LE JUSTE ÉQUILIBRE

Lorsqu'elles choisissent un partenaire pour les accompagner dans leur démarche de marque, les entreprises sont souvent attirées par des agences extérieures au secteur financier. Elles recherchent un regard neuf et l'expérience d'industries dans lesquelles les pratiques de marque sont plus avancées. Si cette perspective extérieure présente de réels avantages, la connaissance approfondie de l'industrie financière reste essentielle.

Travailler avec des partenaires qui comprennent les services financiers réduit considérablement le temps nécessaire à leur appropriation de votre activité et leur permet de saisir immédiatement votre contexte et les attentes de vos publics. Cela évite également les longues séances d'explication au cours desquelles des ateliers censés faire progresser la réflexion sur la marque se transforment en cours d'introduction aux métiers de la finance. Pour les dirigeants qui y participent, le sentiment de perdre leur temps peut être particulièrement frustrant.

Même lorsqu'une agence accepte de prendre à sa charge ce temps d'apprentissage, le coût d'opportunité pour votre organisation reste bien réel. Le partenaire idéal associe donc la fraîcheur d'un regard extérieur à une connaissance approfondie du secteur, afin de vous permettre d'entrer directement dans une réflexion de fond sur votre marque.



FAITES DE VOTRE MARQUE UN MOTEUR DE SUCCÈS !

Dans l'environnement actuel en constante évolution, identifier et exprimer vos valeurs fondamentales n'a jamais été aussi important. Elles constituent le socle sur lequel vous pouvez projeter stabilité, confiance et capacité à aller de l'avant.

Si l'excellence des produits et l'efficacité opérationnelle restent essentielles, c'est votre marque qui détient le véritable pouvoir de vous différencier, d'attirer et de fidéliser vos clients ainsi que les meilleurs talents et, finalement, de préserver vos marges dans un environnement toujours plus concurrentiel.

Une démarche de marque bien structurée va bien au-delà de la simple définition de votre identité. Elle devient un catalyseur de transformation stratégique, en fédérant les parties prenantes et en favorisant des évolutions profondes et concrètes au sein de votre organisation.

La question n'est pas de savoir s'il faut se lancer, mais pourquoi attendre.



Jean-François Hirschel

Jean-François Hirschel est le fondateur et dirigeant de H-IDEAS à Genève. Il aide les banques, les gérants d'actifs et les gestionnaires de patrimoine à définir ce qui les distingue, tant au niveau de l'entreprise que des produits, et à transformer cette identité en offres convaincantes et en une croissance commerciale durable. Il a co-créé trois indices propriétaires (RIBI™, SPBIx™, SEAMIx™), permettant aux dirigeants du secteur financier de prendre des décisions stratégiques en matière de marque de façon informée et objective.

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.*

Jean-François Hirschel

CEO and Founder
H-Ideas S.A.
Rue de la Cité, 1
1204 Geneva, Switzerland

tel: +41 76 328 0617
jf@h-ideas.ch
www.h-ideas.ch

Markus Kramer

Managing Partner
Brand Affairs AG
Mühlebachstrasse 8
8008 Zurich, Switzerland

tel: +41 44 254 80 00
markus.kramer@brandaffairs.ch
www.brandaffairs.ch

Disclaimer: The authors accept no liability for the content of the data presented in this document, or for the consequences of any actions taken based on the information provided, unless that information is subsequently confirmed in writing. Any views or opinions presented in this analysis are solely those of the authors.