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

EDITION 2025

Bienvenue dans la troisième édition de notre article sur la marque des gérants d'actifs et de fortunes. Si les éléments fondamentaux d'une marque forte (la différenciation, la simplification, la confiance, la réputation et la monétisation) restent inchangés, l'industrie de la gestion continue d'évoluer à un rythme sans précédent. Cette mise à jour reflète les évolutions profondes du secteur : le renforcement de la réglementation, le rôle croissant de l'intelligence artificielle dans l'investissement et les interactions avec la clientèle, l'évolution de l'importance de l'ESG, l'accélération des opérations capitalistiques et la pression accrue en matière d'acquisition et d'épanouissement des talents.

Cinq ans après sa première publication et deux ans après notre première mise à jour, les gestionnaires d'actifs et de fortunes sont soumis à une pression croissante pour atteindre une plus grande efficacité opérationnelle. Pourtant, ces défis recèlent une opportunité : votre marque, fondée sur votre culture et votre histoire, peut servir de point d'ancrage à votre stabilité.

Dans les années à venir, les investisseurs seront en effet de plus en plus à la recherche de points de repère fiables dans un marché en évolution perpétuelle. L'identité authentique de votre marque pourrait être cet élément crucial de continuité qu'ils recherchent. Le moment est propice pour faire une pause et réfléchir à ce qui définit vraiment votre organisation.

Dans cet article, nous verrons comment une marque bien définie peut être bénéfique aux gérants d'actifs et de fortunes, puis nous proposerons des stratégies pour identifier et exprimer le pouvoir unique de votre marque. Tout d'abord, comprenons ensemble la définition d'une marque.

COMME CHAQUE PERSONNE, CHAQUE ENTREPRISE EST UNIQUE

Tout comme chaque individu a son identité, chaque entreprise possède un caractère unique qui la distingue des autres. Ce caractère unique est le fondement de la puissance d'une marque.

Comme le définit Markus Kramer : « Une marque différencie quelque chose ou quelqu'un de la concurrence et inspire confiance. Elle simplifie le choix en réduisant le risque. Elle stimule la demande et crée un pouvoir de fixation des prix. Au bout du compte, elle fidélise les clients et crée de la valeur au fil du temps.[1] »

L'identité actuelle de votre organisation est le fruit d'innombrables décisions, actions et expériences tissées au fil du temps. Ce qui distingue véritablement une entreprise, ce ne sont pas simplement ses produits ou ses services, mais l'ADN culturel profondément enraciné qui façonne vos actes et vos comportements: vos valeurs fondamentales, vos croyances essentielles et, surtout, votre raison d'être.

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

PETER DRUCKER,

CONSULTANT EN MANAGEMENT, PROFESSEUR ET AUTEUR.

[1] 'The Guiding Purpose Strategy – A Navigational Code for Brand Growth – Extended Edition' – Markus Kramer – Clink Street Publishing – 2020.

LA MARQUE : UN TRÉSOR QUE LES GÉRANTS D'ACTIFS ET DE FORTUNES DOIVENT ENCORE DÉCOUVRIR

L'industrie financière tarde à assimiler le pouvoir de la marque. C'est ce qui ressort de la sixième édition du Responsible Investment Brand Index (RIBI™), qui a analysé plus de 600 gérants d'actifs dans le monde. Les résultats révèlent que seule la moitié de ces entreprises articulent leur raison d'être - ces battements de cœur qui définissent leur raison d'exister.[2]

En outre, lorsque nous avons évalué la qualité des expressions de raison d'être à l'aide de notre méthodologie objective, les résultats ont été révélateurs : le panel de gérants d'actifs a obtenu une note moyenne de seulement 2,4 sur une échelle allant de 0 (médiocre) à 5 (excellent). Cela montre qu'il existe une marge d'amélioration importante.

L'hésitation du secteur financier à l'égard de la création d'une marque est peut-être compréhensible - il s'agit d'un secteur qui gravite naturellement autour des faits et des chiffres pour la prise de décision, gardant souvent les émotions à distance. Pourtant, cela crée un décalage fondamental, car les clients prennent leurs décisions d'achat sur la base de sentiments et d'émotions. Comme le dit l'adage : « Pas d'émotion. Pas de décision.[3]»

[2] The H&K Responsible Investment Brand Index – Jean-François Hirschel and Markus Kramer – https://www.ri-brandindex.org
[3] 'Neuromarketing – Understanding the 'Buy Buttons' in Your Customer's Brain'. Patrick Renvoisé, Christophe Morin. Thomas Nelson, 2007.

Des décennies de recherche neurobiologique ont révélé une vérité fondamentale sur la prise de décision humaine : bien que nous utilisions des faits et des chiffres pour justifier nos choix, c'est l'émotion qui déclenche la décision d'acheter. Cette constatation a de profondes implications pour les gérants d'actifs et de fortunes. Mais quels avantages pouvez-vous attendre d'une marque clairement définie et puissamment exprimée ?

Une marque permet de se différencier, ce qui constitue un avantage essentiel sur le marché actuel, très encombré. Considérez la gestion d'actifs en Europe seulement : environ 4 500 sociétés de gestion se font concurrence pour les mêmes clients, en proposant près de 70 000 fonds différents. Dans cet océan de choix, une marque distinctive vous sert de phare et sert de phare à vos clients.[4]

Elle permet d'instaurer la confiance. La confiance est le fondement des relations avec les clients dans les domaines de la gestion d'actifs et de fortunes, peut-être plus que dans tout autre secteur. Même les gestionnaires les plus accomplis sont confrontés à des périodes de sous-performance, et c'est la confiance qui maintient l'engagement des clients pendant ces périodes difficiles. Cette fidélité est d'autant plus importante que les coûts d'acquisition de nouveaux clients sont considérables. L'impératif de confiance a pris de nouvelles dimensions avec l'essor de l'investissement responsable. Les gestionnaires d'actifs doivent désormais faire face à un examen sans précédent de leurs engagements ESG par toutes les parties prenantes : clients, public, médias et leurs propres équipes. Les enjeux sont importants : les doutes sur la sincérité peuvent rapidement se transformer en accusations d'écoblanchiment. Pour les entreprises véritablement engagées dans l'investissement responsable, leur marque devient leur bouclier de protection. En intégrant des convictions ESG authentiques dans leur identité de marque, elles créent une défense naturelle contre un potentiel scepticisme mal placé tout en renforçant leur véritable engagement en faveur de pratiques responsables.

Elle simplifie le choix. Une identité claire et inspirante simplifie les décisions des clients. Prenons l'exemple de Google : l'entreprise ne se contente pas de « construire un moteur de recherche », elle « aide à organiser l'information mondiale et à la rendre universellement accessible et utile ». De même, un gérant d'actifs qui s'attache à « créer la tranquillité d'esprit pour les personnes et la société » trouve un écho plus profond qu'un gestionnaire qui se contente de « générer des rendements à long terme ». Il ne s'agit pas de minimiser l'importance du « quoi » - la manière dont vous créez et fournissez de la valeur reste essentielle. Il s'agit plutôt de combiner excellence technique et connexion émotionnelle. Lorsque les entreprises parviennent à combiner ces deux éléments dans leur identité de marque, elles deviennent mémorables, distinctives et admirées. Cette puissante combinaison attire et retient non seulement les clients et les prospects, mais aussi les talents exceptionnels nécessaires à la poursuite du succès.

[4] 'Asset Management in Europe – An overview of the asset management industry – 15th Edition – Facts and figures – December 2023' – EFAMA, European Fund and Asset Management Association. 'Trends in the European Investment Fund Industry in the Second Quarter of 2024' – EFAMA, European Fund and Asset Management Association.

Elle crée un pouvoir de tarification. Le pouvoir de fixation des prix grâce à la force de la marque est devenu un avantage essentiel alors que le secteur est confronté à d'intenses pressions sur les marges. Au-delà des services financiers, il existe des marques telles que Apple, BMW, Nespresso ou Évian qui ont su relever ce défi. Ces entreprises obtiennent systématiquement des prix élevés grâce à un positionnement distinctif et à une activation sans faille de la marque, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Elle protège votre réputation : Dans le monde d'aujourd'hui, une personne mal intentionnée peut publier et diffuser très facilement un message malveillant à votre égard. Dès que cela se produit, vous avez un problème à résoudre, même si ce qui est dit est complètement faux. Dans une telle situation, vous êtes beaucoup plus fort si votre marque est solide, bien exprimée et correctement activée (c'est-à-dire visible par votre public cible). Cela vous permettra de défendre votre cause en toute confiance. Sans une marque forte pour vous soutenir, vous en êtes réduit à jouer défensif - une stratégie beaucoup plus fragile.

AVANTAGES INTERNES : CULTURE, TALENTS ET FUSIONS ET ACQUISITIONS

Une marque forte et bien exprimée présente aussi des avantages au sein de votre organisation. En interne, elle crée une culture qui permet à vos équipes de s'aligner sur des ambitions et des objectifs communs. N'oubliez pas : la force de votre marque est directement proportionnelle à la constance et à l'enthousiasme avec lesquels vos collaborateurs, vos premiers ambassadeurs, la projettent dans le marché.

Cette dimension culturelle est devenue de plus en plus cruciale pour attirer les talents. Les professionnels d'aujourd'hui recherchent plus qu'une simple rémunération ; ils sont à la recherche d'un sens et d'un objectif. L'identité et la culture de votre marque peuvent être le facteur décisif qui incitera les meilleurs talents à rejoindre votre entreprise...ou pas.

L'importance d'une culture clairement définie devient encore plus cruciale lors des fusions et acquisitions. Dans un secteur fondé sur le capital humain et l'expertise, même les transactions les plus solides financièrement peuvent échouer en raison d'une incompatibilité culturelle. C'est la raison pour laquelle la compréhension et l'harmonisation des cultures organisationnelles sont tout aussi essentielles que l'analyse des états financiers et de l'adéquation stratégique.

Comment identifier et exprimer une marque forte ?

LA MAGIE EST DANS LA MÉTHODOLOGIE

La véritable essence de votre marque existe déjà au sein de votre organisation ; vous la connaissez mieux que quiconque. Tout partenaire en stratégie de marque doit reconnaître cette vérité avec humilité : son rôle est de vous aider à découvrir et à exprimer votre marque, et non de l'inventer de toutes pièces.

Une initiative réussie en matière de marque nécessite une méthodologie solide qui donne des résultats qui vous sont propres, tournés vers l'avenir et concrets. Voici les éléments essentiels qu'elle doit prendre en compte :

Authentique. Dans le monde transparent d'aujourd'hui, il n'y a nulle part où se cacher - et aucune raison de le faire. La véritable puissance d'une marque découle d'une intégrité absolue. Vous ne pouvez pas - et ne devez pas - prétendre être ce que vous n'êtes pas. Votre marque doit être le reflet authentique de votre réalité interne, et vice versa. Ce que vous projetez au monde doit refléter ce que vous êtes vraiment au fond de vous. C'est la signification que nous donnons à « intégrité projetée de l'intérieur ».

Partagé. Nous l'avons vu trop souvent : un projet de marque débouche sur un accord approximatif. Les membres de l'équipe partent dans des directions différentes, chacun racontant sa propre version — parfois abrégée, parfois embellie, parfois complètement discréditée. Cette fragmentation sape le fondement même de la construction d'une marque : la cohérence dans la manière dont votre position, votre proposition et votre histoire uniques sont véhiculées en interne et en externe. La force de votre marque est directement proportionnelle à la cohérence de son expression. C'est la raison pour laquelle votre méthodologie doit être parfaitement alignée sur l'ensemble de l'organisation, tout en veillant à ce que chacun comprenne non seulement qui vous êtes, mais aussi comment le communiquer avec chaque point de contact.

Simple. Le secteur de la gestion de fortunes et d'actifs se cache souvent derrière un mur de jargon technique. Votre organisation est peut-être authentique à la base, mais cette authenticité perd de son impact si elle est noyée dans une terminologie complexe. Le jargon suscite rarement des émotions — et ce sont les émotions qui déterminent les décisions. Lorsque votre marque s'exprime avec clarté et résonance, elle fait plus que communiquer, elle inspire. Ce lien humain aide à prendre des décisions et renforce la fidélité des clients et des équipes. Une méthodologie professionnelle en matière de stratégie de marque permet d'obtenir un message défini avec précision et qui interpelle.

Efficace. Un projet de stratégie de marque, par sa nature transversale, implique de multiples parties prenantes au sein de votre organisation. Si une large participation est essentielle, le temps est précieux - plus vous achèverez rapidement le processus, plus vous en récolterez rapidement les fruits. N'oubliez pas : la complexité de votre organisation ne doit pas nécessairement dicter la complexité de votre parcours de marque. Une méthodologie solide s'appuie sur des structures éprouvées qui fonctionnent efficacement à n'importe quelle échelle.

TROUVER LE BON ÉQUILIBRE

Lorsqu'elles choisissent un partenaire pour leur stratégie de marque, les organisations sont souvent attirées par des agences extérieures au secteur financier, séduites par leur perspective nouvelle et leur expérience dans des secteurs où les pratiques en matière de marque sont plus avancées. Si ce point de vue extérieur a du mérite, l'expertise de votre secteur reste cruciale.

Travailler avec des partenaires qui comprennent la gestion de fortunes et d'actifs réduit considérablement la courbe d'apprentissage. Cela élimine le risque de transformer des ateliers sur la stratégie de marque en simples sessions de formation sur le secteur, une expérience qui donne souvent l'impression aux participants qu'ils ont perdu leur temps.

Même si des agences bien intentionnées absorbent ces coûts d'apprentissage, le coût d'opportunité pour votre organisation est réel. Le partenaire idéal allie à la fois un regard neuf et une connaissance approfondie du secteur, ce qui vous permet d'aller droit au but et de vous concentrer sur le développement de votre architecture de marque.

PROFILEZ VOTRE MARQUE POUR RÉUSSIR !

Dans l'environnement dynamique d'aujourd'hui, il n'a jamais été aussi important d'identifier et de communiquer ses valeurs fondamentales. Elles constituent en effet le socle de la stabilité, de la confiance et de la dynamique de progrès.

Si l'excellence des produits et l'efficacité opérationnelle sont importantes, votre marque détient le véritable pouvoir de différenciation, d'attraction et de fidélisation des clients ainsi que des meilleurs talents, et de protection de vos marges.

Une initiative bien structurée en matière de stratégie de marque ne se contente pas de définir votre identité : elle devient un catalyseur de la transformation stratégique, de l'alignement des parties prenantes et de la conduite du changement organisationnel significatif.

La question n'est pas de savoir s'il faut commencer, mais pourquoi attendre ?

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.

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 22 561 8412
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

Avertissement: Les auteurs n'assument aucune responsabilité sur les données présentées dans ce document, ainsi que sur les conséquences d'actions prises sur la base des informations fournies. Les opinions présentées dans ce document sont intégralement celles des auteurs.