

# Le nouveau rôle du marketing de gestion

L'industrialisation des sociétés de gestion et la segmentation des métiers ont eu pour conséquence l'essor des métiers spécialisés dans le marketing de gestion. Ces nouveaux acteurs se consacrent à la conception ou au suivi des gammes de produits. Ils assurent, en *back up* des équipes commerciales, la promotion de la société auprès d'une clientèle à la recherche d'une prestation à forte valeur ajoutée en formalisant notamment les offres de gestion.

Myriam Goujjane  
Responsable du marketing  
et de la communication  
*Fimagest*

■ Des différents métiers spécialisés impliqués dans la gestion pour compte de tiers, le marketing, que l'on distingue de l'activité de vente au sens strict du terme, est certainement l'un des plus récents. De services supports – pour les organisations bancaires, en relais de la direction marketing des réseaux et, pour les sociétés de gestion indépendantes, des équipes commerciales –, les départements marketing sont devenus des directions stratégiques des sociétés de gestion.

L'évolution de ce métier a accompagné celle de l'activité de la gestion elle-même. La segmentation par métier dans la banque avec notamment la filialisation des activités de gestion a été l'amorce de la refonte des circuits d'approvisionnement en Opcvm des réseaux bancaires. L'organisation en réseaux captifs tend à se raréfier. Les banques ont en effet pris conscience que la rentabilité se trouve davantage dans la com-

mercialisation de l'Opcvm que dans sa gestion elle-même, d'où une tendance marquée à l'externalisation totale ou partielle, c'est-à-dire dans ce dernier cas, à la mise en concurrence de la structure de gestion de la banque avec d'autres sociétés de la place. Les conséquences sur le dispositif marketing ont été en premier lieu le renforcement des spécialistes Opcvm dans les directions marketing des réseaux, dont le rôle consiste désormais à sélectionner et à suivre les partenaires de gestion. Parallèlement, un nouvel axe de développement s'est dessiné pour les services marketing des sociétés de gestion : l'offre de produits et services aux réseaux bancaires.

Sur un plan plus général, les équipes se sont étoffées considérablement au fur et à mesure de l'industrialisation de l'activité.

**Deux missions :**  
**organiser l'offre de produits...**

En premier lieu, les nouvelles missions du marketing concernent la conception et le suivi non seulement de la gamme d'Opcvm, mais aussi de tous les services à la clientèle. Comme toute entreprise industrielle, la société de gestion doit architecturer son offre de manière à ce que les moyens mis en œuvre soient optimisés. Contrairement à une idée un peu ancienne qui voudrait que

le métier de gestion pour compte de tiers soit peu consommateur de capital et peu risqué, les sociétés de gestion sont aujourd'hui des infrastructures lourdes tant du point de vue des moyens intellectuels (équipes de gérants seniors, bureaux de recherche internes mais aussi spécialistes de la gestion du risque et des systèmes d'information) que matériels, puisque les investissements informatiques, bases de données financières, systèmes comptables et logiciels *front-office* sont extrêmement conséquents.

Dans ce contexte, les stratégies des sociétés de gestion doivent être claires et l'activité ne peut malheureusement pas se concevoir comme une simple prestation de service à géométrie variable en fonction de la demande des investisseurs, puisque toute nouvelle orientation est susceptible d'avoir des conséquences importantes sur la pertinence du dispositif mis en place. Notamment, les grands mouvements de l'épargne doivent être anticipés car les investissements nécessaires à toute nouvelle offre de produits sont coûteux.

**... et en développer  
une gamme**

Les équipes de marketing ont pour première mission d'établir les diagnostics, c'est la partie «observatoire» ou étude de marché. Quelles sont les ten-

*«Les sociétés de gestion sont aujourd'hui des infrastructures lourdes tant du point de vue des moyens intellectuels que matériels.»*

## L'organisation en gestion actions européennes du groupe Fimagest

La notoriété de Fimagest était largement assise sur ses compétences en gestion de taux. Or, il était impératif de développer une expertise en gestion actions, au minimum sur l'Europe des pays membres de l'euro.

Aujourd'hui, le pari est largement atteint.

Pour en arriver là, le choix du partenaire belge Générale de Banque en 1995 a été décisif. Culturellement et historiquement très ouverts sur l'extérieur, les belges ont développé depuis de nombreuses années déjà une compétence aujourd'hui très

prisée : une gestion internationale en actions. Un choix de stratégie simple pour Fimagest aurait consisté à commercialiser les produits en actions de la Générale de Banque à ses clients. Mais, pour véritablement séduire les investisseurs, en leur donnant toutes les assurances d'une prestation sur mesure, il fallait être plus ambitieux. C'est le choix d'organisation de l'entreprise qui a été le moteur en la matière. La filialisation des activités de gestion en Belgique a permis la création d'une *holding*, Fimagen, regroupant les centres de

gestion du groupe, Fimagest, Fimagen Belgium (ancien département *asset management* de la Générale de Banque), et trois autres sociétés spécialisées respectivement sur la gestion des actifs américains, asiatiques et des pays émergents. L'acteur mondial dans la gestion de capitaux ainsi créé pouvait bénéficier d'une taille critique d'actifs sous gestion (240 milliards de francs) et par conséquent développer tous les investissements nécessaires sur chaque domaine spécifique.

Fimagest a été retenue comme centre d'excellence de la gestion actions européennes. Dans la pratique, cela a consisté à ce que la société française se dote d'un bureau d'analyse sectorielle couvrant la quasi intégralité de la capitalisation boursière européenne et à regrouper à Paris les équipes de gestion parisiennes et les équipes belges, dont le *track-record* était bon et porte sur plusieurs années (expérience moyenne de l'équipe de plus de 10 ans, dont 5 dans le groupe Générale de Banque).

dances à moyen terme ? La société de gestion est-elle en mesure de les accompagner ? Que devra-t-elle savoir faire demain et comment produire de la valeur ajoutée ? Une fois ces diagnostics établis, c'est l'équipe de direction qui définit une stratégie et déploie les investissements nécessaires.

Puis le marketing reprend le relais pour bâtir une offre de produits et services. L'architecture de la gamme sera la base des développements ultérieurs de nouveaux produits. Ceux-ci permettront d'animer la démarche commerciale et apporteront des solutions d'investissement en réponse à des phénomènes plus conjoncturels qu'ils soient de marché, fiscaux ou liés à une évolution de la réglementation.

A titre d'exemple, la démarche pratique de montage d'une offre en gestion actions peut être la suivante.

### 1. Le diagnostic

Dans une conjoncture où la réorientation vers l'épargne long terme, essentiellement vers les actions, s'effectue à grande vitesse, il est indispensable que le mouvement ait été anticipé. Aujourd'hui, plus de 90 % de l'épargne en France est encore investie en produits de taux. Rien d'étonnant dès lors que les sociétés de gestion aient été essentiellement orientées sur ce créneau. Elles ont dû – ou devront – toutes se mobiliser

pour s'adapter à la demande récente de placements en actions, certainement durable, mais pour laquelle les premières entités véritablement structurées prendront un avantage décisif. Les sociétés de gestion françaises devront d'autant plus aller vite que l'avance des sociétés internationales, notamment anglo-saxonnes, largement présentes sur ces marchés, est certaine même si leurs organisations commerciales ne sont pas toujours adaptées à l'attente des clients hexagonaux.

### 2. La stratégie

La mise au point d'une offre d'Opcvm en actions nécessite un plan de développement de longue haleine. Tout d'abord, quelle stratégie ? Une orientation possible consiste à mettre à niveau le dispositif déjà en place, par exemple en y joignant quelques spécialistes de la gestion internationale ou un bureau d'analyse financière *buy side*, c'est-à-dire à la disposition exclusive de sa propre gestion.

La croissance externe, voire à l'international est une autre solution. Dans tous les cas, il faudra tenir compte d'une caractéristique forte du métier de la gestion pour compte de tiers : l'impératif de l'expérience, ou, pour reprendre le terme anglais consacré, les *track-records*, c'est-à-dire les résultats obtenus par le passé. En effet, même si tout le monde

s'accorde à dire que les performances passées ne se reproduisent pas dans le futur, elles sont néanmoins le reflet des méthodes de gestion développées et témoignent de la stabilité et de la pertinence des processus de gestion. Pour une société comme Fimagest, la stratégie a consisté à réorganiser totalement la société de gestion en l'ouvrant à l'international. Cela lui a permis d'attirer à Paris l'équipe expérimentée et réputée de gestion actions de son actionnaire belge, la Générale de Banque, et de renforcer ses moyens (encadré).

### 3. La gamme de produits

La gamme de produits est la vitrine de la société de gestion. Il est important que son architecture soit logique et que chaque produit soit complémentaire des autres. Tous les produits restent comparables entre eux, ne serait-ce que du point de vue du style de gestion mis en œuvre. Dans l'idéal, si la société de gestion déploie plusieurs styles de gestion (gérés par des équipes de préférence distinctes), elle construira autant de gammes de produits que de styles. Par exemple, dans sa palette d'offre, elle pourra proposer une gestion active *benchmarkée*, c'est-à-dire pour laquelle chaque Opcvm est géré en liaison avec un indice de référence, une gestion «en performance absolue» pour laquelle le gérant jouit d'une plus grande latitude

pour être sous-investi si ses anticipations sont baissières, et une gestion quantitative pour laquelle le profil de risque est l'élément clé du processus de gestion. En termes de résultats, ceux-ci doivent être présentés de manière lisible (en regard des références, des contraintes, pour des périodes suffisamment représentatives). Les investisseurs peuvent ainsi mieux juger de la qualité de la gestion. Pour chaque gamme, il faut pouvoir répondre à des besoins aussi divers que ceux d'un réseau bancaire, d'une caisse de retraite ou d'une compagnie d'assurance. Une gamme de produits en actions européennes est ainsi nécessairement déclinée sous plusieurs angles. Elle mixte des produits pan européens, au sens large – Europe des Quinze – au sens strict des pays membres de l'euro, voire investis en valeurs des pays de l'Europe émergente, des Opcvm spécialisés par pays, par secteurs, investis en moyennes capitalisations ou Opcvm thématiques comme par exemple le thème porteur de «la recherche de valeur pour l'actionnaire».

### Convaincre les clients institutionnels

Au-delà de la conception des produits, on attend des spécialistes du marketing de gestion le recensement et la structuration des arguments susceptibles de convaincre une clientèle d'investisseurs très sollicitée. La sélection des meilleurs produits est loin d'être la seule exigence des investisseurs «professionnels», c'est-à-dire les institutionnels, caisses de retraite, secteur mutuel, compagnies d'assurance, associations mais aussi les entreprises pour la gestion de leur trésorerie ou dans un tout autre domaine pour celle de leur épargne sociale et enfin les réseaux prescripteurs. Avec l'industrialisation du métier de gestion, les investisseurs institutionnels ne sont pas tant à la recherche de techniques financières, qu'ils maîtrisent souvent parfaitement mais plutôt de technologie. Pour confier leurs capitaux et déléguer leur gestion, les investisseurs procèdent bien souvent par appels d'offre, en s'adjoignant parfois les services de consultants spécialisés. La sélection des sociétés de gestion se décide après analyse de leur valeur ajoutée sur les quatre principaux critères suivants :

### 1. Les références, c'est-à-dire la capacité d'assurer la prestation dans la durée

La solidité de la société de gestion et son aptitude à assurer sur le long terme la prestation doivent être mises en évidence. Ainsi, sont invariablement communiquées la structure d'actionnariat, la composition et l'expérience de l'équipe dirigeante. De la même manière, les services marketing tiennent à jour et produisent dans les réponses aux appels d'offre toute une batterie de statistiques sur les masses gérées, dans leur globalité, par classes d'actifs, la structure de la clientèle, l'évolution des actifs sous gestion, les mandats perdus et gagnés...

*«Les investisseurs institutionnels ne sont pas tant à la recherche de techniques financières, qu'ils maîtrisent souvent parfaitement mais plutôt de technologie.»*

### 2. Le savoir-faire, via les équipes et les normes appliquées

Les activités de gestion demandent des investissements conséquents en technologie. Les investisseurs veulent savoir quels sont les moyens de la société de gestion et comment elle les emploie. Les équipes sont-elles expérimentées et stables ? Comment sont-elles organisées, quelles méthodes sont employées et surtout comment est structuré le processus de gestion ? Dans la rédaction des réponses à ces questions, la société de gestion s'attache à convaincre de la rigueur et du sérieux de la démarche, en explicitant comment sont prises les décisions de gestion à chaque étape et dans quelles conditions s'effectuent les contrôles. Pour étayer le discours, la présentation des performances constitue un formidable appui ou... une terrible sanction. Si elles sont présentées selon les standards internationaux (normes AIMR par exemple), l'investisseur a non seulement l'assurance que l'intégralité des résultats figure, c'est-à-dire les plus flatteurs et les moins bons, mais aussi que les portefeuilles sont regroupés de manière homogène. Chaque groupe de produits est

identifié par un style de gestion ou une référence commune. L'investisseur ou son consultant peut ainsi procéder à une analyse fouillée de la véritable valeur de la gestion.

### 3. L'adéquation aux besoins à travers le cahier des charges

C'est la partie technique d'une offre de gestion financière. Que ce soit une problématique d'actif-passif ou plus simplement un jeu de contraintes réglementaires, l'investisseur expose dans quel cadre doit s'inscrire la gestion. La proposition commerciale expose la stratégie en matière d'allocations d'actifs et de plus en plus fréquemment la rédaction du mandat de gestion intègre un cahier des charges où sont consignés à côté des éléments juridiques stricto-sensu les méthodologies, les limites d'investissement, les références et les objectifs minimums.

### 4. La transparence

L'information tend à devenir un élément fondamental de la prestation de gestion. Par exemple, dans le cadre du marketing auprès des réseaux prescripteurs, il est indispensable d'assurer régulièrement la communication de la gestion des Opcvm qui seront «mis en catalogue» ou investis dans des fonds de fonds. Le réseau peut être amené à répondre aux questions de ses vendeurs ou de ses clients tout comme s'il s'agissait de sa propre gamme de produits. Plus généralement, la production de *reportings* est une des missions essentielles des services de marketing de gestion.

L'investisseur doit être tenu informé car il doit lui aussi expliquer les choix et les résultats de gestion auprès de sa hiérarchie, son conseil d'administration ou tout simplement consolider dans ses propres tableaux de bord l'ensemble des gestions déléguées. Ainsi, les états de *reportings* sont de plus en plus exigés sous forme informatique. Pour chaque portefeuille géré, il s'agit de faire état des performances, de les comparer avec les références, de donner la possibilité de les apprécier en regard des risques encourus mais aussi d'expliquer la structure du portefeuille, de citer les principaux mouvements. Dans ce domaine, les investissements pour la société de gestion peuvent être substantiels, notamment en matière de systèmes d'informations. ●