

Le marché unique conduit les acteurs de la gestion de fonds à repenser leur stratégie marketing*. Parmi les questions qui se posent : la centralisation ou une implantation locale ; les activités à prendre en charge : distribution ou gestion, et le partage des revenus qui en découle.

Le marketing des fonds en Europe



André Coisne
Directeur exécutif France
Fidelity Investments

Il y a encore quelques années, un client n'avait qu'une seule banque qui lui fournissait toutes les prestations dont il avait besoin, des moyens de paiements au crédit en passant par l'épargne. Celle-ci était gérée en plusieurs points de la banque : l'agence, la gestion privée, le département institutionnel jusqu'à ce qu'émerge un support d'épargne devenu l'outil de base de la gestion patrimoniale : l'Opcvm.

La gestion d'Opcvm est devenue une activité à part entière dans toute l'Europe, starisée par les trophées et la presse financière. Au début rudimentaire, cette activité est devenue extrêmement professionnelle et a nécessité des moyens humains et financiers croissants qui ont engendré de très belles organisations. Aujourd'hui, cette mutation trouve son accomplissement dans l'externalisation des structures de gestion constituées en sociétés indépendantes des banques ou des compagnies d'assurance dont elles sont issues, avec leurs propres règles, leur propre compte d'exploitation et un insatiable appétit de croissance.

L'émancipation de l'investisseur

Autrefois fidèle à sa banque, le client aujourd'hui s'émancipe et ne considère plus son banquier comme fournisseur exclusif : il en a plusieurs, consulte son assureur ou son conseiller financier, lit la presse, s'informe, compare, surfe sur Internet. Par son attitude, il crée un nouveau marché pour les fonds et ceux qui les gèrent. La conquête de ce nouvel investisseur est devenue l'objectif de tous les gestionnaires d'actifs.

Seul problème, celui-ci est infidèle, ne parle pas nécessairement la langue souhaitée ; il est riche ou il épargne, veut être assisté dans ses choix, informé, décider de son circuit d'achat, de sa devise, optimiser sa situation fiscale. Le marketing des fonds devient un vrai métier.

Au fur et à mesure que l'Europe se créera, la question de la forme d'implantation perdra de son importance. Aujourd'hui cependant, elle est cruciale car les industries locales ont encore tendance à se protéger (tous les projets de fonds de pension impliquent la nécessité de créer des structures locales afin de participer à ce gigantesque marché).

Deux écoles existent qui toutes deux reposent sur la position stratégique des acteurs : le tout centralisé (Fidelity, Templeton), ou le panachage avec des gammes locales là où la présence est forte, notamment le pays d'origine, et une gamme luxembourgeoise pour les autres pays (les grandes banques).

Centralisation ou approche locale

Une gamme locale permet d'optimiser la collecte dans un pays sous deux réserves : un bon *track record* (minimum trois ans), ainsi qu'une forte présence marketing et de gestion. Cette approche a un coût élevé (*back-office*, marketing, frais de personnel) et ne garantit pas le résultat. La plupart des acteurs s'accordent à réserver cette stratégie à des pays importants ou lorsqu'il existe une présence locale liée à une autre activité : banque de détail ou gestion privée.

A l'opposé, les tenants de l'approche centralisée distribuent dans tous les pays européens une gamme européenne, généralement d'origine luxembourgeoise, en suivant une démarche progressive et opportuniste : tête de pont commerciale pour prospecter, suivie par le marketing et le service clientèle pour asseoir le développement et le cas échéant une équipe de gestion. Chez Fidelity, nous lançons notre activité dans un pays avec moins de dix personnes toutes fonctions confondues, certains partageant leur fonction entre plusieurs pays. Moins coûteuse que l'approche locale, cette stratégie évite les années de

* Il y a souvent confusion sur la signification du terme marketing. Nous retiendrons la définition la plus large, celle qui associe les fonctions de vente à celles de support vente et promotionnel. Par ailleurs, nous ne distinguons pas l'investisseur institutionnel de l'investisseur particulier ; leurs besoins convergent : sécurité, performance, transparence et coût.

pertes et favorise les synergies entre pays : lancement de produits, campagnes de publicité, développement d'Internet, etc. Dans tous les cas, une bonne connaissance des cultures locales et la capacité à traiter dans la langue du marché sont devenues indispensables.

Deux types de distributeurs : les gérants et les autres...

De même, deux types de distributeurs coexistent dans le marché : ceux qui gèrent la plupart des fonds qu'ils commercialisent et les autres. La deuxième catégorie est à l'évidence la cible à privilégier, même si les distributeurs gérants, pour l'essentiel des banques, présentent le potentiel le plus important.

Les distributeurs non-gérants sont à ranger dans trois catégories : les conseillers indépendants, certaines compagnies d'assurance et banques privées, et les nouveaux distributeurs au nombre desquels figurent les banques directes, les vécipécistes, les distributeurs sur Internet.

Les conseillers ont un poids variable selon les pays : 30 % au Royaume-Uni, 15 % en Allemagne, moins de 10 % en France. La tendance est au développement et à la concentration dans cette profession en quête d'un statut. Pour conquérir les conseillers indépendants, il faut combiner image de marque, performance, produits spécialisés et service (présence, information sur les marchés et produits et *back-office*).

Les banques privées et compagnies d'assurance utilisent des fonds extérieurs dans leur allocation d'actifs ou leur contrat et demandent différents niveaux de service selon leur mode de distribution.

Les nouveaux distributeurs sont promis à un brillant avenir en Europe. Une collaboration efficace avec un nouveau distributeur requiert une belle machine marketing, une forte notoriété et d'excellentes performances. Les techniques de la grande distribution vont rapidement s'appliquer : discount, tête de gondole, opérations promotionnelles.

S'agissant des banques à réseaux, principaux distributeurs gérants, les deux opportunités sont :

- la recherche de complémentarité ou de performance, un nombre croissant d'établissements préférant se spécialiser sur une discipline et sous-traiter les autres ;
- la volonté de fidéliser la clientèle haut de gamme, toujours plus volatile et parfois circonspecte lorsque son portefeuille ne contient que des produits maison.

Reste la question de la tarification des fonds et le partage des revenus entre le distributeur et le gestionnaire. Le détachement des gestions des banques rend nécessaire une meilleure compréhension des

coûts des entités et un partage des revenus. La rémunération du distributeur joue un rôle important dans la négociation commerciale, mais ne saurait se substituer à la qualité de l'offre, l'image du gestionnaire et la qualité du service. Tout donner au distributeur et offrir un service minimum fermera les portes de certains canaux de distribution tant il est important d'accompagner l'effort de développement des distributeurs par un marketing coûteux mais indispensable.

Quelles sont les tendances actuelles en termes de prix ? Selon la taille du distributeur, celui-ci se voit rétrocéder 80 à 100 % des droits d'entrée, les commissions sur encours pouvant varier entre 20 et 50 % des frais de gestion en fonction des montants gérés. Dans toute l'Europe, les pressions tarifaires s'intensifient, qui devraient avoir pour victimes les sociétés de gestion à faible notoriété ou performance médiocre, même lorsqu'elles bénéficient de réseaux captifs : ceux-ci n'accepteront pas longtemps de voir leur compte d'exploitation amputé ou leur clientèle partir alors que des alternatives plus performantes et rémunératrices leur seront offertes.

De l'importance de la notoriété

Si demain une banque portugaise vous propose un crédit en euro à un taux imbattable, vous risquez de vous laisser tenter. Confiriez-vous votre épargne à un établissement allemand vous offrant un taux imbattable ? Rien n'est moins sûr !

C'est tout l'enjeu de la communication qui doit rassurer l'investisseur, institutionnaliser la marque, aider les distributeurs. Une poignée de banques et compagnies d'assurance ont cette notoriété aujourd'hui en dehors de leur pays d'origine. Même les leaders tentent de racheter des établissements locaux pour contourner la difficulté. Les anglo-saxons ont l'avantage d'être étrangers partout et donc d'avoir appris à développer leur marque patiemment pays par pays.

Un nouveau marché est en cours de création. L'euro pourrait en accélérer le développement mais n'en solutionnera pas la complexité, liée aux langues, aux cultures et à la multitude de nouveaux acteurs tant gestionnaires que distributeurs. La notoriété et des produits performants sont des ingrédients indispensables mais insuffisants pour prétendre jouer un rôle significatif sur ce(s) marché(s). Une présence minimale dans chaque pays, une culture marketing développée et une politique tarifaire adaptée sont autant de facteurs décisifs dans la réussite des gestionnaires, qui en toute logique devraient être moins nombreux dans quelques années, au gré des regroupements inévitables dans l'industrie des fonds. ■