

La fabrication de produits de gestion pour des réseaux tiers doit s'accompagner d'une réflexion marketing approfondie. La différenciation peut venir d'une offre de service adaptée.

«La différenciation provient du service apporté au client»



Alain Dromer
Président
CCF Capital Management

— *Quels sont aujourd'hui les enjeux du marché de la gestion en France ?*

Alain Dromer - Le premier défi vient de l'Europe puisque la matière première sur laquelle nous travaillons va devenir la même pour tous. Les Opcvm monétaires, actions, obligations vont devenir des produits immédiatement comparables dans tous les pays et probablement très vite indifféremment attrayants pour les clients. D'où le renforcement de la concurrence d'un côté et de l'autre l'exigence d'adaptation des outils de production à cette nouvelle donne.

Autre défi, c'est un métier dont les standards sont internationaux, du moins dans le cas des institutionnels qui considèrent que leur prestataire peut se situer n'importe où. La concurrence est féroce, souvent à travers les appels d'offres. Le client veut connaître toutes les caractéristiques de son fournisseur. Il va acheter la façon de gérer un produit et tout ce qui entoure ce «process».

— *Il faut d'énormes moyens pour répondre à ces contraintes ?*

A. D. - En effet, mais le plus grand défi se situe du côté de la distribution de masse, en direction des particuliers car dans ce domaine, le marché français n'est pas encore mature. Pour simplifier, les clients sont les clients de réseaux de distribution essentiellement bancaires au sens large (90 % banques + assurances), avec un producteur interne, qui fabrique des produits à la demande de son réseau, à ses couleurs. Mais aujourd'hui, dans l'industrie de biens de consommation, les clients ne sont plus captifs d'un seul réseau et les distributeurs d'un seul producteur. C'est cette notion pour le producteur de multiplicité des canaux de distribution et pour les canaux de distribution de multiplicité des sources d'approvisionnement de production qui sera la règle du jeu dans la gestion. Cette tendance est claire aux États-Unis. Le même phénomène va se produire en Europe, à partir d'une situation profondément différente,

ce qui va donc induire quelques changements assez spectaculaires. Les sociétés de gestion vont devoir faire émerger leurs entités de production, pour être perceptibles en tant que marques par le monde extérieur, à la fois le grand public et les distributeurs, et relever le défi de se différencier.

— *Comment parvenir à cette différenciation ?*

A. D. - La différenciation ne pourra pas provenir des produits car ils sont très proches. La probabilité d'inventer un produit radicalement neuf est très faible. De plus, les «process» évoluent dans la même direction et inévitablement, les écarts de performance finissent par s'amoinrir. Les facteurs de différenciation proviendront donc de la notion de services, adressés soit au client final (particulier), soit au réseau de distribution, qui va choisir de référencer certains produits ou familles de produits plutôt que d'autres. C'est la logique de l'Oréal et de Carrefour, le fabricant de produits de gestion doit lui aussi faire émerger ses marques et faire distribuer ses produits dans de multiples réseaux.

— *Cela signifie que demain Carrefour pourrait vendre des produits CCF Capital Management ?*

A. D. - Mais oui, si Carrefour le souhaite ! Mais il faut d'abord avoir à l'esprit l'importance de la marque. Par exemple, au CCF, les noms de certains produits comme Sélection, appartiennent au réseau. C'est la «marque distributeur». Le CCF la définit, mentionne à quels besoins elle doit répondre, comment elle est tarifée, de quels services il faut l'accompagner... Si des réseaux de distribution tiers souhaitent vendre des produits fabriqués par CCF Capital Management, nous leur proposons une autre gamme, Exatis, qui comporte des produits éventuellement semblables mais tarifés et présentés différemment, ou bien nous fabriquons des produits au nom du distributeur.

— *N'y a-t-il pas un problème de coût pour le réseau acheteur et donc le client final ?*

A. D. – Non. Si le réseau tiers choisit d'acheter un produit largement distribué, comme Exatis que nous destinons à plusieurs réseaux de distribution, un Opcvm donné va avoir un encours plus important que celui d'un seul réseau et le prix pourra être éventuellement plus faible. C'est ce que nous plaiderions auprès de nos distributeurs. Ils ont le choix d'avoir une rémunération plus élevée en prenant un produit général ou un peu moins élevée en demandant un produit *private labelled*, fabriqué à leur marque et à leur demande.

— *Avez-vous déjà des clients ?*

A. D. – Des discussions sont en cours avec des petites banques qui délèguent progressivement leur gestion et se retrouvent plus libres d'aller chercher des produits là où elles veulent et, à la limite, d'avoir recours à plusieurs fabricants. Ce sont les petits réseaux bancaires qui s'ouvrent le plus vite à la stratégie «multi-producteur». Le mouvement est inverse de l'évolution dans la grande distribution classique. Les «marques distributeur» sont venues après le multi-marques. Aujourd'hui, tous les distributeurs savent qu'une «marque distributeur» marche mieux qu'une «marque producteur» parce que l'enseigne a acquis une notoriété et une compétence qui se vendent bien chez le client.

— *Est-ce une activité rentable ?*

A. D. – La notion de rentabilité est complexe et nous raisonnons dans le moyen ou long terme. Tout est très imbriqué à cause du service qui accompagne la vente du produit que nous fabriquons. Pour convaincre un réseau de distribution tiers de nous choisir, nous ne faisons pas valoir en premier lieu la performance du produit qui, par essence, peut varier d'une année à l'autre. Nous préférons avoir un argumentaire portant sur toute une série de services d'accompagnement que nous pouvons offrir au distributeur, ce qui permet de le fidéliser et de créer des liens de partenariat de longue durée, qui sont les plus importants pour un réseau.

— *L'offre de service est-elle personnalisée ?*

A. D. – Il est évident que le service à offrir est différent selon le réseau auquel on s'adresse. Si vous vous adressez à Carrefour, Auchan..., la problématique ne réside pas tellement dans le produit financier mais plutôt dans la manière de le vendre. Le principal élément qui va inciter un distributeur à acheter le produit est la logistique proposée pour qu'il puisse le vendre. Selon le réseau, la notion de service va être plus ou moins accentuée sur tel ou tel aspect. Si l'on considère trois réseaux de distribution, un distributeur

bancaire, un distributeur non bancaire et des conseillers de gestion de patrimoine, ce sont trois types de services différents. Concrètement, nous avons des kits de formation et nous formons des dizaines de vendeurs. Nous participons à la mise en place de supports de communication (dépliants, brochures...). D'autres services concernent l'après-vente : il subsiste toujours des questions particulières auxquelles le conseiller de clientèle doit pouvoir répondre. Nous avons à cet effet créé un mini *call center*, à l'intention des chargés de clientèle du distributeur, qui dispose ainsi à tout moment d'un conseiller qui l'aide à répondre à son client. La logistique de l'après-vente est très importante. Aujourd'hui, quand nous rencontrons le directeur de marketing d'un réseau distributeur, nous voulons le convaincre en premier lieu que nous pouvons l'aider à vendre ses produits financiers. C'est une offre globale de service.

— *Comment communiquer sur une marque ?*

A. D. – Nous préparons aujourd'hui la publicité de la marque Exatis de manière à ce qu'elle soit connue par le client qui va aller dans le réseau tiers. Nous aurons deux solutions : la communication sur le nom Exatis, afin de le faire connaître et une deuxième étape consistant, au cas par cas, à faire une publicité mentionnant les réseaux où on peut trouver ce produit. Encore une fois, il est évident que si le producteur fait sa publicité, son produit est plus facile à vendre. En matière de gestion, la notoriété ne suffit pas pour que le produit se vende partout mais il faut aller dans ce sens. C'est ce que font les sociétés de gestion américaines.

— *Qui sont vos concurrents dans une telle démarche ?*

A. D. – Ils sont plutôt étrangers. Tous les producteurs, en particulier les américains, se demandent comment pénétrer le marché européen et, notamment, la France qui est un réservoir d'épargne, le deuxième marché d'Opcvm du monde.

— *Que pensez-vous des regroupements de sociétés de gestion ?*

A. D. – Les moyens nécessaires pour exercer aussi le métier de la gestion sont très importants et l'effet de taille est significatif. Dans la gestion institutionnelle classique, avec des produits très spécialisés, de petites structures peuvent réussir mais c'est différent pour les produits grand public. Le CCF qui gèrait 267 milliards de francs d'actifs à la fin 1997, est pour sa part prêt à investir mais peut aussi songer à des opérations de croissance externe, dans le domaine de la gestion. ■

Propos recueillis par Colette Cova et Agnès Melon

«Il est évident que si le producteur fait sa publicité, son produit est plus facile à vendre. En matière de gestion, la notoriété ne suffit pas pour que le produit se vende partout mais il faut aller dans ce sens. C'est ce que font les sociétés de gestion américaines».