

SPECIAL ASSET MANAGEMENT »

Les nouvelles voies du succès

» Aborder la crise comme une opportunité

Deux chiffres résument à eux seuls l'ampleur de la crise que traverse l'industrie de la gestion d'actifs. Sur 2008, ce sont:

- 230 opérations de fusions-acquisitions,
- une baisse de plus de 20% des encours en Europe, passant de 13.600 milliards à 10.700 milliards d'euros.

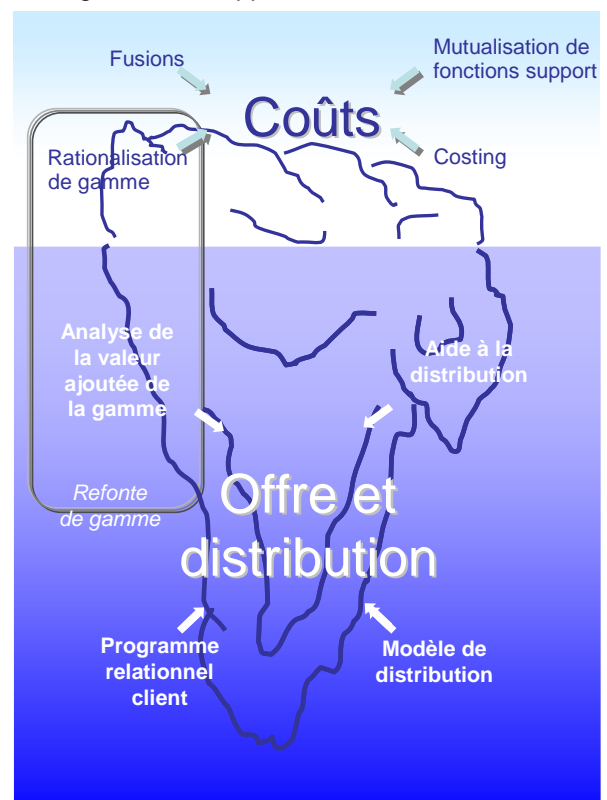
Ces chiffres s'inscrivent dans un contexte économique catastrophique. Fort logiquement, pour compenser la diminution des revenus, les mouvements constatés depuis quelques années s'accroissent: course à la taille critique, mutualisation des moyens. Dans ces moments difficiles, chacun se concentre sur ce qui est le plus visible et le plus urgent: la réduction des coûts.

Mais cette rationalisation par les coûts est-elle la seule issue à la crise ?

Se limiter à une telle démarche, c'est prendre le risque de passer à côté de l'opportunité inouïe de travailler en profondeur sur d'autres sujets tout aussi essentiels pour profiter au mieux de la reprise. Parmi ceux-ci, nous retenons les thèmes suivants:

- repenser l'offre de fonds, au-delà de la simple rationalisation économique des catalogues
- trouver de nouvelles clés d'entrée orientées client, clé de succès pour répondre efficacement à la crise
- renforcer sa relation avec les clients souscripteurs pour mieux maîtriser les encours
- réfléchir sur l'évolution du rôle et du positionnement des distributeurs dans la chaîne de valeur.

Ainsi, au-delà du travail sur les coûts, une autre réflexion doit s'enclencher. Elle se résume en quelques mots: remettre les clients au cœur de sa stratégie de développement et de distribution.



» Approche par les coûts : les bonnes questions à se poser

L'industrie de la gestion de fonds serait-elle en danger? Face à des coûts fixes qui explosent et des revenus largement dépendants de l'évolution des encours, la viabilité du modèle économique mérite d'être posée.

Les coûts sont impactés depuis plusieurs années par les mêmes facteurs:

- des moyens informatiques considérablement renforcés pour répondre à une réglementation en constante évolution et à un besoin croissant de sécurité et de rapidité
- des coûts de distribution en augmentation régulière
- une technicité financière croissante et des gammes de fonds élargies.

Côté revenus, les recettes pour accroître les encours restent:

- l'innovation, seul moyen de maintenir des commissions décentes et d'attirer de nouveaux flux,
- le développement de nouveaux secteurs et la recherche de clients moins volatils: épargne retraite, épargne salariale et fonds dédiés.

Pour lutter contre la dégradation des conditions économiques, plusieurs leviers existent.

La mutualisation des moyens et fusion des activités ont été les premières réponses apportées par les principaux acteurs. Le mouvement est en cours au niveau européen, mais nos champions restent encore modestes face aux géants américains. D'autres fusions sont à venir.

Si ces concentrations permettent d'assoir les coûts sur une base plus large, elles n'exonèrent pas de réfléchir à l'optimisation des process et des coûts associés. Des méthodes de 'costing' existent; largement employées dans l'industrie et la banque de détail, elles sont encore peu utilisées dans la gestion de fonds.

Reste enfin la question de la 'variabilisation' des coûts fixes comme moyen efficace de préservation des marges. Parmi les plus importants se trouvent les coûts informatiques. Certains réfléchissent déjà à une externalisation complète des moyens techniques avec en corollaire un recentrage des ressources sur le métier de base: la gestion des fonds.

» Restructurer l'offre de fonds et conquérir de nouveaux territoires

Aujourd'hui, l'offre de fonds est si abondante que les différences sont de moins en moins perçues par les clients. Les performances se nivèlent et les critères promus par les gérants restent pour l'essentiel centrés sur le sacro-saint 'rendement / risque'.

Dès lors, sur quoi le client peut-il fonder sa décision ? Deux critères que nous pensions définitivement acquis ont récemment repris tout leur sens : liquidité et sécurité. D'autres sont à considérer.

Travailler sur l'offre, c'est :

- Offrir une véritable alternative à l'heure des choix d'investissement comme d'arbitrages.
- adresser de nouvelles cibles de clientèle (cf. encadré) et ainsi faciliter le maintien de ses parts de marché.
- Concevoir une proposition de valeur qui dépasse les lieux communs afin d'être plus résistant face à la crise.

Dans l'urgence actuelle, il ne s'agit pas pour autant de tout déconstruire ! Mais simplement d'ajouter une grille de lecture plus marketing, plus orientée client

pour finaliser la rationalisation économique des catalogues. Ce qui peut mener à créer de nouveaux assemblages performants, ou éviter de se séparer de pépites jusqu'ici peu ou mal exploitées. En clair : résoudre la difficile équation des nécessités court terme et des besoins de développement de demain.

Segmentation marketing, pour faire quoi ?

Une segmentation marketing découpe un marché en sous-ensembles homogènes fondés sur les besoins / attentes des clients existants et potentiels.

Elle permet de définir les caractéristiques clés de concepts d'offres parfaitement adaptés au client, et dans lesquels il se reconnaît spontanément.

Cela suppose d'être en mesure de décrypter finement les différences souvent subtiles entre clients, ce qui permet de trouver des angles de vue tout aussi novateurs que pertinents.

» Conception de fonds : penser client pour dépasser les limites des approches actuelles

Aujourd'hui encore, la conception des fonds reposent sur un nombre limité de critères: technicité, couple rendement / risque et type de gestion . Force est de constater que la plupart de ces critères se situe dans le seul domaine des techniques de production. Si les critères de fabrication restent des arguments de vente pertinents, ils s'adressent avant tout à une clientèle avertie voire experte.

S'agit-il de la seule approche marketing pertinente sur un marché, qui rappelons le, a choisi de déléguer sa gestion? Comment les motivations clients sont elles prises en compte? Le consommateur se reconnaît-il dans les produits qui lui sont proposés?

De ces constats naît la nécessité de prendre en compte, dès la création des fonds, de nouvelles dimensions, en interrogeant les modes de consommation, le rapport à l'argent, et d'autres comportements clients qu'il convient de décrypter plus finement.

Les fonds ISR et les fonds à capital garanti sont un début de réponse. Il convient d'aller plus loin afin de:

- favoriser la lisibilité (et l'achat !) spontanée,
- ancrer plus durablement les ventes de fonds : plus je me reconnais dans ce que j'achète, moins je suis enclin à m'en séparer,
- offrir un autre point de reconnaissance (et de comparaison) que la seule rentabilité.

» Distribution : sortir du cadre pour sortir du lot

Quelque soit le secteur, la maîtrise du réseau de distribution est un élément clé du succès commercial.

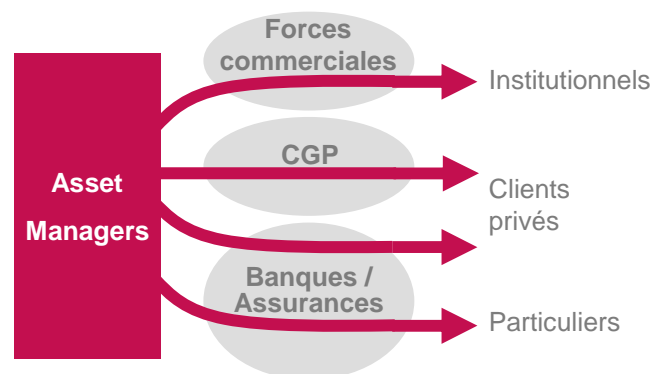
Pour l'Asset Management, la tâche est complexe, car il faut à la fois gérer ses propres forces commerciales, des réseaux structurés (banques et assurances) et des intermédiaires incontournables mais très diffus (CGP), sans pour autant perdre de vue les clients finaux.

Si la relation commerciale existe avec les différents distributeurs, elle est loin d'être fortement différenciée. En effet, tout le monde orchestre peu ou prou une animation de ces réseaux (présentation de produits, analyses financières, etc...). Mais est-ce suffisant pour faire la différence ? Ces acteurs ont-ils tous les mêmes besoins ? N'y-a-t-il pas des profils différenciés au sein d'une catégorie d'intermédiaires qui nécessiteraient une relation plus ajustée ? Et surtout, comment apporter plus de valeur dans la collaboration avec chacun ?

Dans l'industrie, on assiste depuis quelques années à une mutation à marche forcée vers le développement de services à valeur ajoutée, en complément des produits d'usines. Le résultat est immédiat : des réseaux de distribution plus fidèles, des négociations tarifaires qui laissent respirer les marges, des volumes d'affaires plus importants...

La clé de succès ? La recette est simple : aider son client à mieux faire son métier, ce qui commence souvent par aider le client (le distributeur) à servir son propre client !

Aider à comprendre, aider à choisir, aider à progresser, aider à optimiser ses démarches commerciales...c'est tout un univers de prestations « on demand » qui ne demande qu'à naître ! Pour peu que celles-ci soient structurées et agencées au sein d'offres cohérentes, l'impact sur l'activité peut être très probant.



» La relation client au secours des encours

Dans la crise actuelle, le manque de transparence et de communication est le principal reproche formulé par les clients. Comme hier...

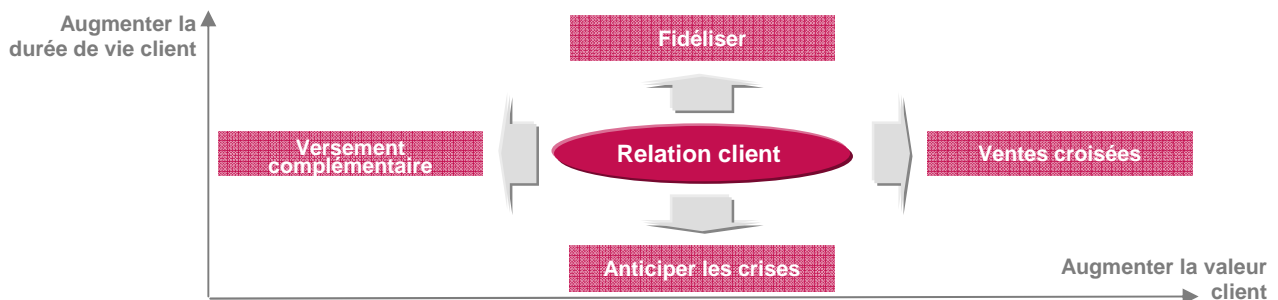
De la notice d'information, aux relevés, en passant par les courriers réglementaires: c'est le régulateur qui, jusqu'ici, a fixé le cadre minimum de la communication client.

Mais qui a tenté de faire plus et mieux ? Combien ont su transformer ces contraintes réglementaires en opportunités commerciales? Les exceptions sont encore trop rares. Devant les coûts de mise en œuvre, les acteurs du secteur se sont souvent contentés du minimum.

Pourtant, les retours d'expérience d'autres secteurs d'activité le démontre : renforcer sa relation client (cf. schéma ci-dessous) permet de construire un climat de confiance propice à une relation équilibrée et durable... justement ce dont manque cruellement le secteur !

Concevoir de tels programmes relationnels nécessite d'intégrer de nouvelles formes de collaboration entre producteur et distributeur.

Les rationalisations de gamme en cours sont une excellente occasion pour initier sans tarder des stratégies relationnelles efficaces.



» Vers une remise en question des modèles d'organisation

Dans un univers où l'expertise technique fait loi, l'orientation vers des modèles orientés client permet de construire à coup sûr les facteurs clé du succès de demain.

Les tendances sont bien là :

- les distributeurs vont devoir passer d'un «placement» de l'offre à une véritable mise en relation avec le client. Cette évolution induit des transformations plus importantes qu'il n'y paraît:
 - capacité à évoluer d'un rôle de distributeur à un rôle de concepteur, d'assembleur de services ;
 - passage d'une approche 'produit' à une approche 'solution' ;

- réflexion sur le mode de distribution: architecture ouverte, distribution directe, etc...

- Dans ce contexte encore plus fortement concurrentiel, les producteurs de demain ont tout intérêt à mieux comprendre leurs clientèles cibles, à définir des produits plus différenciants et à développer des services pour aider leurs intermédiaires et distributeurs à mieux exercer leur métier.

Comprendre ces enjeux dès maintenant, c'est se donner toutes les chances de mieux rebondir demain, avec sans doute plus de sérénité.

CONTACTS

Atos Consulting
Tour Manhattan
5-6 place de l'Iris
92926 La Défense Cedex
Tél. : +33(0)1 70 92 47 77
Fr-ac.contacts@atos-consulting.com

www.atos-consulting.com

A propos d'Atos Consulting

Atos Consulting, le pôle conseil d'Atos Origin, est l'un des leaders sur le marché des services
De conseil en management et en systèmes d'information.
Avec plus de 2 500 collaborateurs dans le monde, Atos Consulting accompagne ses clients
Dans leurs projets de transformation organisationnelle et technologique en leur apportant
Des solutions pragmatiques et innovantes dans les télécommunications, l'industrie,
les services financiers et le secteur public

Atos, Atos et le poisson, Atos Origin et le poisson, Atos Consulting ainsi que le poisson sont des marques déposées d'Atos Origin SA.