

GESTIONS & COMMUNI CATION 01

Septembre
2009

OPINION

Crise ou opportunités
pour les communicants
page 2

REPORTINGS

Impératif réglementaire
ou outil marketing ?
page 4

SOCIÉTÉS DE GESTION ENTREPRENEURIALES

L'IMPORTANCE D'UNE VISIBILITÉ PRÉCOCE

page 2

La crise est aussi une opportunité pour les communi- quants

Voilà déjà plus deux ans que la crise des subprimes a éclaté, déséquilibrant dans son sillage l'ensemble de la finance mondiale. Aucun pan de cette industrie n'a été épargnée, et certainement pas la gestion d'actifs. La fermeture de plusieurs fonds monétaires dynamiques, enlisés dans leurs lignes de CDO décotées, a tout d'abord pris en défaut la pertinence d'une classe d'actifs réputée non risquée. Plus tard, c'est le modèle-même de la société de gestion indépendante qui sera mis à mal par l'écroulement d'une boutique emblématique, écornant l'image d'acteurs réputés et enclenchant un mouvement de consolidation qui ne fait que commencer. Cette crise va donc laisser des traces durables et provoquer une profonde remise en question des pratiques en matière de communication. Les dispositifs sont tout d'abord devenus plus défensifs. L'objectif, au moins provisoire, ne consiste plus à vanter les mérites de produits reposant sur un message excessivement optimiste, mais à justifier des choix stratégiques a posteriori. La communication s'est aussi faite plus discrète, plus détournée. Face à des performances en demi-teinte, les satisfécits ostensiblement claironnés par les sociétés de gestion pendant les années de rally ont laissé la place à un profil bas généralisé, sur fonds de budgets de communication réduits. Cette réaction purement défensive est excessive. Car si elle est une source de risque, la crise actuelle est aussi une opportunité, un levier de différenciation à l'heure où la discrétion des acteurs du secteur libère de la place dans un espace de communication pourtant saturé il y a encore peu.

Emmanuel Delarue



SOCIÉTÉS DE GESTION ENTREPRENEURIALES : L'IMPORTANCE D'UNE VISIBILITÉ PRÉCOCE

Négliger la communication peut retarder le franchissement du cap fatidique des 100 millions d'euros d'encours au-delà duquel les investisseurs et les distributeurs commencent à prendre une société de gestion en considération.

La solution : solliciter au plus tôt l'espace médiatique, dont la caution génère une visibilité, une légitimité et une crédibilité auto-entretenuës à l'heure où tout reste à faire.

Difficile d'être visible, pour une toute jeune société de gestion. Et pour cause. Quand on a tout juste quelques mois d'existence et qu'on alloue l'essentiel de ses ressources et de son énergie dans la mise en place des processus de gestion et des outils de middle et de back office, la visibilité n'est pas la priorité. Pour capter un embryon de part de voix, pour émerger d'un espace de communication ultra-saturé, les toutes jeunes sociétés de gestion se contentent donc souvent de quelques mesures ponctuelles et partielles. Elles enrichissent parfois leurs reportings, utilisés autant comme des outils de marketing direct que comme des vecteurs d'information pour les porteurs de parts. Quant aux communiqués de presse, souvent sibyllins, ils sont rarement suffisants pour susciter davantage qu'un maigre entre-filet. Noyés de sollicitudes de la part des acteurs installés, les journalistes se contentent donc généralement de relayer à minima les effets d'annonce

émanant des nouveaux entrants. Parfois enfin, les gérants entrepreneurs louent un stand dans un salon professionnel, guère plus. Résultat, la plupart des créations de sociétés de gestion passe inaperçue, retardant l'émergence d'une crédibilité pourtant stratégique. Pourquoi une telle frilosité ? En ligne de mire, les mutations en cours dans le secteur de la gestion d'actifs complexifient la tâche des candidats entrepreneurs. D'un côté, le durcissement de l'environnement réglementaire et des exigences des investisseurs, notamment en matière de gestion des risques et de reporting, provoque une inflation des coûts techniques et humains et un alourdissement des contraintes organisationnelles. De l'autre côté, les déboires de plusieurs sociétés de gestion entrepreneuriales au cours de la crise actuelle remettent en cause le modèle traditionnel des boutiques, réputées excessivement monoproduit et monodistribution, les incitant à adopter des plans de développement d'emblée très



« LE RÔLE DE LA COMMUNICATION EST D'ACCÉLÉRER PAR UN DISCOURS ET UN DISPOSITIF APPROPRIÉS LE DÉVELOPPEMENT DE LA SOCIÉTÉ, DONT ELLE LÉGITIME A POSTERIORI LES PARTIS-PRIS MARKETING ET DÉBRIDE LE POTENTIEL COMMERCIAL »

ambitieux. Dans ces conditions, les entrepreneurs se concentrent sur leur cœur de métier, au détriment des postes jugés temporairement secondaires, comme la communication. Une mise à l'écart d'autant plus logique que le caractère incompressible de certains coûts de communication, notamment la mise à disposition d'une ressource adéquate suffisamment formée à ces techniques, pèse comparativement plus lourd pour une petite société de gestion que pour un acteur installé.

VALORISER UN NOUVEL ESPACE DE CRÉATIVITÉ

Et pourtant, la communication est bien loin de n'être qu'une source de coût. En installant ostensiblement la société dans son environnement, préalable à une crédibilité admise par tous, elle appuie l'effort commercial initial, dont elle multiplie la portée et accélère en retour la collecte. Elle peut même être une condition nécessaire (bien que non suffisante) pour dépasser le cap fatidique des 100 millions d'euros au-delà duquel la société est légitimée et sa pérennité reconnue par les investisseurs, les distributeurs et les plateformes. Elle permet aussi d'occuper l'espace médiatique en attendant les trois ans nécessaires avant d'intégrer les classements officiels et de figurer dans les bases de données utilisées par les sélectionneurs. Autre objectif : rassurer. En emportant dans son sillage plusieurs boutiques emblématiques de la place de Paris et en amenant l'AMF à sanctionner plusieurs autres acteurs plus modestes, la crise actuelle va laisser des traces durables. Les sociétés de gestion entrepreneuriales ne peuvent donc pas faire l'économie d'un effort public de justification pour prouver leur capacité à faire face à des grands mouvements de décollecte tout en justifiant la pertinence de leurs choix de gestion et de positionnement.

Le voilà, le rôle de la communication pour les sociétés de gestion entrepreneuriales : accélérer par un discours et un dispositif appropriés le développement de la société, dont elle légitime a posteriori les partis-pris marketing et débride le potentiel commercial. La matière à communiquer ne manque pas, pour les boutiques. Souvent des transfuges de

grandes maisons, les gérants entrepreneurs portent souvent un regard décalé et pertinent sur les grandes tendances en matière de gestion financière ou sur les grands enjeux de place. Ils profitent aussi parfois de leur propre notoriété. Enfin, les sociétés de gestion entrepreneuriales sont un espace majeur de créativité et d'innovation, dont la valorisation est un facteur clé de différenciation dans l'espace de communication. Quelques rares élus parviennent à cumuler les atouts. Ce fut par exemple le cas de Mandarine Gestion il y a peu. La notoriété de son fondateur, le fracas de son départ chez son ancien employeur nouvellement racheté, la profondeur de son seed money et la réputation de ses actionnaires ont brutalement braqué les projecteurs sur la nouvelle structure, lui faisant gagner un temps précieux de légitimation. Si remplir toutes ces conditions est rare, la matière à communiquer ne manque pas chez les candidats a priori plus discrets. Ne reste plus qu'à structurer cette dernière autour d'une image forte et cohérente et enfin, à la rendre accessible auprès des populations cibles.

UN LEVIER DE PROSPECTION AUTANT QUE DE FIDÉLISATION

Quelles sont ces pistes ? La recherche d'un embryon de visibilité médiatique via un dispositif de relations presse est tout d'abord un levier de crédibilité, à un moment où l'image de la société est à défricher. Le développement de sites web bien référencés et surtout, riches de contenus différenciants et dynamiques, est un prérequis sans lequel aucune reconnaissance n'est possible. Reste l'édition de supports éditoriaux de type newsletter, qui permet d'instaurer un dialogue, un bouche-à-oreille positif en délivrant un contenu dense et des messages argumentés. Outil de reconnaissance autant que de différenciation, ce type de dispositif sert autant la prospection que la fidélisation. Nul besoin d'engager des sommes démesurées pour amorcer ces investissements. Des solutions spécialement conçues à l'attention des entrepreneurs permettent d'en externaliser la conception et la mise en œuvre opérationnelle à un coût très largement inférieur à l'embauche d'une ressource dédiée en interne.

REPORTINGS : IMPÉRATIF RÉGLEMENTAIRE OU OUTIL MARKETING ?

Faute de pouvoir présenter physiquement un produit, les services marketing se sont emparés du meilleur outil pour montrer un track record, principal argument de vente à leur disposition, et au final, pour emporter l'adhésion d'un prospect.

Les reportings ont radicalement changé, ces dernières années. Leur fonds s'est tout d'abord enrichi de multiples informations, des indicateurs d'attribution de performance à des outils de mesure du risque qui relevaient auparavant essentiellement de l'interne. Etayée de commentaires qualitatifs et de coquetteries graphiques, leur forme a par ailleurs pris une allure de plus en plus soignée. Auparavant simples rapports abscons et rébarbatifs essentiellement quantitatifs, les reportings ressemblent donc désormais de plus en plus à des plaquettes de présentation ergonomiques fourmillant de contenu divers. Le signe que ces documents ne sont plus seulement élaborés par les seules équipes de middle office, mais sont de plus en plus souvent centralisés par les services marketing. Les priorités semblent donc avoir changé de camp : à un devoir essentiellement réglementaire d'information des porteurs de parts toujours prégnant s'est ajoutée la nécessité de séduire, d'accompagner un discours commercial, voire même parfois de convaincre un journaliste. La communication et la prospection en plus de la fidélisation, donc.

Pourquoi un tel changement ? L'atomisation et son corollaire, l'exacerbation de la concurrence depuis une dizaine d'années accentuent comme jamais la nécessité de se démarquer de ses voisins dans un contexte de mimétisme apparent. Car le problème est bien là : les sociétés de gestion souffrent d'une homogénéité (trompeuse) de leurs offres, dont la présentation reste abstraite et les moteurs de performance intangibles : expérience d'une équipe, organisation... Par exemple, rien ne res-

semble plus a priori à un fonds actions midcaps qu'un autre fonds actions midcaps. Faute de pouvoir présenter physiquement un produit, le marketing s'est donc emparé du meilleur outil en mesure de montrer un track record, principal argument de vente à sa disposition, pour traduire graphiquement, quantitativement et qualitativement, une vision et un parti-pris de gestion, et au final, pour emporter l'adhésion d'un prospect. Cet outil est le reporting, devenu un outil marketing d'autant plus central (au côté du site web, dont il occupe une place centrale) que la cible commerciale est composée de particuliers volages ou de CGPI souvent suiveurs.

DIVERGENCE DES ATTENTES ENTRE LE MIDDLE OFFICE ET LE SERVICE MARKETING

Quel document présenter, dans ces conditions ? Il est difficile de mettre à disposition un reporting unique, tant les pré-requis diffèrent d'un type d'investisseurs à un autre. Quoi de comparable, en effet, entre les exigences d'un gérant de fonds de fonds et celles d'un particulier, fût-il avisé ? Si la norme GIPS permet d'assurer le service minimum et de rassurer les investisseurs sur la qualité des reportings, la profusion de standards émanant d'associations professionnelles empêche la mise en pace d'une référence unique partagée par tous et laisse libre cours à toutes les créativité, au détriment parfois de l'information des souscripteurs. Ce n'est pas tout. Les attentes du middle office et du service marketing divergent, voire s'opposent parfois littéralement. Difficile,

donc, de placer le curseur entre une complexité croissante des données, dictée par le durcissement des attentes des investisseurs institutionnels et par la mise en conformité vis-à-vis d'une réglementation de plus en plus pointilleuse, et la nécessité de présenter des informations claires, dont la lisibilité puisse servir un discours commercial. Dans tous les cas, un travail de veille sans cesse réactualisé, externalisé ou non, s'impose.



Le nouveau site est en ligne

FARGO a mis en ligne la nouvelle version de son site web. Plus ergonomique et intuitif, le site apporte par ailleurs un contenu dense sur la vision de l'équipe en matière de communication dans différents secteurs d'activité (gestion d'actifs, capital-investissement...)

Une journaliste devient Directrice éditoriale de FARGO

Françoise Paoletti vient de rejoindre FARGO. Françoise a été auparavant journaliste au sein des magazines patrimoniaux *Le Revenu* et *Mieux vivre votre argent*, puis a pris en charge la rubrique Immobilier d'Investir pendant dix ans. Chez FARGO, Françoise s'occupera de la production des documents éditoriaux rédigés à l'attention des clients et apportera son expertise immobilière au reste de l'équipe. L'équipe s'enrichit également avec l'arrivée de Yohann Hendrice en tant que consultant en relations presse spécialisé en gestion d'actifs.