

La séparation des fonctions permet l'identification des coûts



JEAN-BAPTISTE SEGARD
Directeur
de l'épargne salariale
SGAM

Le SGAM et AXA IM créent une plate-forme commune de tenue de compte d'épargne salariale. L'un des enjeux de cette activité est de parvenir à être rentable.



NICOLE ROOSZ
Directrice de la gestion
administrative de l'épargne
dans l'entreprise
Société Générale

■ **Quelles sont les raisons qui ont motivé cette alliance ?**

P. M. – SGAM et AXA IM partagent la même vision du marché de l'épargne salariale en France et nous avons considéré que la Société générale fournissait le meilleur outil existant en matière de tenue de compte. Nous sommes sur un marché qui offre une plus grande visibilité et un potentiel de croissance important avec les outils d'épargne à long terme et une généralisation de l'épargne salariale aux PME-PMI.

Le marché évolue sur sa dimension *retail* : le salarié devient le centre du dispositif et exprime de plus en plus de besoins, non plus en termes de produits mais aussi en termes de services. Nous avons compris que bien que concurrents sur les métiers de la gestion, nous avons intérêt à trouver des synergies de coûts et de moyens communes pour

améliorer la satisfaction de notre client final, le salarié.

J.-B. S. – Le développement de la distribution est un point essentiel dans la réflexion commune qui nous a conduits à créer cette plate-forme. Le nombre d'intervenants qui ont de la légitimité à distribuer de l'épargne salariale est très élevé et augmentera : agences bancaires, agents généraux, gestionnaires de patrimoine, caisse de retraite, institutions de



PHILIPPE MERDY
Directeur
épargne salariale et retraite
AXA IM

prévoyance... Tous ces distributeurs souhaitent faire profiter leurs entreprises clientes de leurs conseils, mais ils n'ont pas tous aujourd'hui les moyens de mettre en place ce type de plate-forme, sans même parler des exigences réglementaires. Nous voulions une plate-forme de référence pour les accueillir, leur offrir une taille critique et des outils spécialisés pour leur tenue de compte. C'est un travail très industrialisé qui porte sur de gros volumes, l'automatisation permet de réduire le coût unitaire, mais la problématique de fonds qui est bien sûr un problème de place est que cette activité a toujours engendré des pertes.

■ **Comment la chaîne tarifaire de la tenue de compte va-t-elle évoluer ?**

J.-B. S. – Un million de comptes nous paraît être la taille critique minimale pour optimiser l'industrialisation de ce métier. Toutefois, même dans ce cas, les investissements restent très lourds.

Aujourd'hui, la séparation des fonctions a une vertu qui est de permettre l'identification des coûts. Or la loi indique que les frais de tenue de compte sont à la charge de l'employeur et par ailleurs, un fournisseur n'a pas le droit de vendre à perte. Mais il reste du chemin à faire et de la pédagogie à apporter pour que cette prestation puisse être facturée à un prix au moins égal à son prix de revient.

Cependant, le fait de dire qu'un service doit être rémunéré à sa juste valeur n'est plus un tabou. Aux États-Unis, avec le 401 K, cousin proche de l'épargne salariale, de grandes plates-formes fournissent une pure prestation administrative, à un prix trois à quatre fois plus cher qu'en France.

P. M. – On a coutume de dire que l'épargne salariale est dans son ensemble une activité qui n'est pas suffisamment rentable, mais ce sont essentiellement les pertes engendrées par l'activité de tenue de compte qui limitent sa rentabilité.

Le vrai modèle économique de cette activité est celui des produits packagés : bien conçus, de façon industrialisée, ils apportent un service complet, adapté à une large gamme d'entreprises, même s'il faut envisager quelques particularités pour les plus importantes d'entre elles.

■ **La plate-forme est-elle ouverte à d'autres participants et quel sera le coût d'entrée pour les entités « clientes » qui voudront sous-traiter leur tenue de compte dans votre plate-forme ?**

J.-B. S. – Dès l'été 2003, le partenariat sera ouvert à d'autres participants comme associés de la plate-forme, ou comme sociétés clientes déléguant leur activité de tenue de compte.

N. R. – La tarification sera basée sur un prix par compte de salarié et par entreprise et sera fonction des prestations demandées. S'y ajoutera, lors de la mise en place sur la plate-forme, un coût de projet correspondant aux coûts résultants des différentes connections et interfaces spécifiques nécessaires.

P. M. Deux grandes logiques de distribution vont se mettre en place, le distributeur qui fonctionnera avec nous en *co-branding*, va estimer que sa valeur ajoutée se concentre dans la relation qu'il a avec son client et que la prestation réalisée sous notre marque « Epargne Service Entreprise » est un atout supplémentaire en termes d'expertise.

D'autres acteurs vont considérer que leur marque est suffisamment forte et fonctionneront avec nous en *white-labeling*, la prestation de tenue de compte sera réalisée par nous sous leur propre marque mais pour un coût plus élevé qu'en *co-branding*.

■ **Quelles vont être les principales sources de productivité de la plate-forme ?**

N. R. – Nous avons beaucoup investi sur le traitement électronique, de bout en bout de la relation administrative entre l'employeur et le back-office (STP). Nos outils nous permettent une fluidité complète et un contrôle on-line de ces traitements.

La « vente » de nos services télématiques à tous les salariés pour que les remboursements d'avoirs disponibles puissent passer par ces services est une autre réelle source de productivité.

Sur l'éditique, nous sommes également très automatisés. Les équipes de back-office peuvent piloter directement les flux, et gardent la possibilité de contrôler la qualité des relevés avant l'édition, de réaliser de l'échantillonnage en ligne...

“Bien que concurrents sur la gestion financière, nous avons intérêt à trouver des synergies de coût et de moyens communs pour améliorer la satisfaction du salarié.”

■ **Comment prenez-vous en compte les différences de gestion administrative de certains types de salariés ?**

N. R. – Notre back-office est orienté par segments de clients. Une équipe s'occupe plus particulièrement des PME, tandis qu'un autre groupe est plus spécialisé sur les grandes entreprises. Nous pourrions éventuellement dans le futur, créer une troisième équipe de back-office qui se spécialise sur les entrepreneurs individuels et les très petites entreprises.

■ **Comment s'organise la répartition des fonctions au sein des 160 personnes que compte la plate-forme ?**

N. R. – Une trentaine de salariés d'AXA IM, vont intégrer la plate-forme actuelle de la Société générale dans des fonctions de comptabilité et de back-office. La moitié de l'effectif total travaillera en back-office, l'autre moitié se répartit entre fonctions support, et la logistique. L'équipe de maîtrise d'ouvrage et de « recette homologation » regroupe trente personnes. Le pool comptable qui s'occupe du contrôle des émissions de moyens de paiement et du rapprochement avec les valorisateurs comprend une douzaine de collaborateurs. Une petite unité de trois personnes traite des aspects RH et de formation. Enfin l'antenne téléphonique comprend entre dix et vingt personnes selon la période

de l'année. Cette fonction téléphonique restera différenciée, AXA IM conservant ses propres équipes.

P. M. – Dans les sujets qui nous ont semblé non différenciant sur le plan commercial figurent tout ce qui relève des traitements de masse : back-office, système d'information, logistique... Tout ce qui concerne la gestion de la relation avec le client salarié, comme la façon dont on parle au client, reste spécifique aux deux partenaires et n'est pas partagé.

■ **Comment traiterez-vous les problèmes concurrentiels et la déontologie ?**

J.-B. S. – Les données restent séparées. Les back-offices seront organisés par fonds de commerce (AXA IM ou SGAM) et séparés par des murailles de Chine : un back-office travaillant pour une équipe commerciale d'un partenaire n'aura pas accès aux données du back-office travaillant pour l'autre. Les interlocuteurs usuels travaillant sur un fonds de commerce ne seront pas amenés à parler aux commerciaux de l'autre fonds de commerce. Dans les équipes, une personne aura la charge de coordonner l'action administrative et commerciale pour chacun des deux partenaires.

P. M. – En outre, des structures de pilotage et un contrôle resteront dans chacune des deux entités comme l'exige la réglementation CMF et COB. ■