

Les voies de la rentabilité

Dans la chaîne de valeur de l'épargne salariale où les principaux revenus sont captés par la gestion financière et la distribution, la question de la rentabilité de la gestion administrative se pose de plus en plus fortement, a fortiori, après la réglementation 2002-03 du CMF.



ANNABEL CHEVALIER
Consultant senior
organisation banque



NICOLAS MOREL
Président
Audisoft Consultants

PORTÉ PAR LES POLITIQUES sociales et les incertitudes qui pèsent sur le financement des retraites, le marché de l'épargne salariale affiche une belle santé *, malgré un léger recul en 2001. Avec ses 60 milliards d'euros d'encours, il est certes encore loin d'égaliser l'assurance vie (700 milliards), mais pourrait à terme se présenter comme un concurrent sérieux.

Deux grands facteurs sont venus bousculer le marché de l'épargne salariale depuis 2001 :

- l'ouverture du marché aux PME et TPE oblige les sociétés de gestion administrative à penser une nouvelle organisation, à même de traiter efficacement (c'est-à-dire à moindre coût) cette nouvelle clientèle;
- la nouvelle réglementation du Conseil des marchés financiers du 12 juillet 2002 impose une séparation du métier de teneur de compte de celui de gestionnaire d'actifs. Si la plupart des intervenants du marché avaient déjà créé deux sociétés distinctes, de nombreuses petites sociétés de gestion vont devoir déléguer leur gestion administrative.

La nécessaire transparence introduite par le Conseil des marchés financiers va obliger les différents acteurs de la gestion administrative à s'interroger sur la rentabilité de cette activité. Ces acteurs

adressent trois catégories de clients :

- les entreprises, qui délèguent le traitement de leurs opérations (calcul des quotes-parts pour l'intéressement, la participation, l'abondement...);
- les salariés, qui effectuent des opérations sur compte (versements, demandes de remboursements, arbitrages entre plusieurs fonds...). Ils se voient souvent offrir des services complémentaires comme la possibilité d'interroger leurs comptes, d'effectuer des opérations via internet ou un serveur vocal, de consulter un centre d'appel...
- des sociétés de gestion « confrères », qui choisissent de déléguer la gestion administrative de leurs propres clients entreprises et salariés. Cette dernière catégorie de client va connaître une forte croissance après la décision du CMF.

Si les sociétés de gestion financières profitent clairement de l'accroissement des actifs gérés, il n'est pas évident que le même effet de masse s'applique à la gestion administrative. Nos études ont montré que le coût de gestion d'un salarié client est inversement proportionnel à la taille de son entreprise. Ce coût peut varier de 1 à 3 ! Dans un marché où la cible est la PME, voire la TPE, il devient

* Note de la rédaction : un trimestriel spécialisé « ES/AS magazine » se consacre depuis avril 2002 aux problématiques de l'Épargne Salariale et de l'Actionariat Salariné.

fondamental pour ces acteurs de concentrer leurs efforts sur un triptyque réduction des coûts – amélioration de la qualité des prestations – accroissement des revenus.

Dans les mois à venir et dans le cadre de la mise en conformité avec la réglementation du CMF, la sous-traitance de la gestion administrative par les sociétés de gestion va se généraliser. En témoigne déjà la multiplication des appels d'offre dans ce domaine. Ces « nouveaux clients », actuellement acteurs du marché, sont par nature plus exigeants quant à la prestation fournie et à son prix.

REPENSER LES ORGANISATIONS

Pour faire face efficacement à ces enjeux, les acteurs de la place ont intérêt à mettre en œuvre une démarche méthodologique : cartographie globale puis détaillée des process ; identification des coûts et délais associés à chacun d'entre eux ; identification des gisements de productivité en coût et délai de traitement ; évaluation des gains potentiels, de la manière de les atteindre, et du « ROI ».

Des actions concrètes à plusieurs niveaux doivent permettre de générer des potentiels de gains significatifs :

- par une rationalisation des process qui font intervenir plusieurs services au sein de la structure de gestion administrative et qui nécessitent plus d'une cinquantaine de tâches, pour les plus complexes (versement d'intéressement par exemple) ;
- par une diminution des états papier et une meilleure gestion des archives ;
- par une sous-traitance possible d'opérations à faible valeur ajoutée (ouverture du courrier...);
- par une centralisation de certaines activités (gestion de la base clients...).

L'identification de gisements de productivité peut représenter 5 à 20 % des coûts globaux actuels. L'amélioration de la qualité de service a elle aussi un rôle important à jouer. Les sociétés de gestion administrative peuvent notamment travailler à réduire les délais de traitement des opérations entreprises et salariés, ou encore proposer une information claire et exhaustive à leurs clients.

Au-delà de la recherche de productivité et d'amélioration de la qualité de service, il n'en reste pas moins que pour

équilibrer un compte de résultat, il faut au moins autant de produits que de charges ; et en termes de produit, le compte de résultat de l'activité de gestion administrative apparaît bien pauvre, avec deux postes principaux : la facturation de son activité de gestionnaire à ses clients (directs ou indirects), les commissions versées par l'activité de gestion financière.

Le marché a montré que la première ne suffisait pas et que la seconde traversait une période difficile.

Toutes les prestations de tenue de compte font naturellement l'objet d'une facturation vers l'entreprise (qui prend en charge le coût de la gestion administrative de ses salariés) ou vers le gestionnaire de fonds qui sous-traite sa gestion administrative. Mais elles sont souvent facturées très en dessous de leur prix de revient. Pourtant, une étude des coûts par process et par segment de clientèle permettrait une adéquation entre le coût réel du service proposé et la facturation de ce service au client. Et donc de faire de la gestion administrative une activité rentable.

Si l'on procède, par exemple, à une analyse comportementale de deux segments de clientèle totalement opposés que sont les très petites et les grandes entreprises, on identifiera des profils très différents qui appelleront une facturation distincte.

COÛTS ET REVENUS PLUS ÉLEVÉS DANS LES TPE

Le coût de traitement d'un salarié de TPE (moins de dix salariés) est aujourd'hui plus élevé que celui d'un salarié de grande entreprise. De fait, la société de gestion doit déployer des efforts de communication et de formation beaucoup plus importants en direction d'une clientèle moins avertie. En revanche, les revenus générés par ces TPE sont plus importants. Ce segment de clientèle est aujourd'hui peu équipé et la compétition commerciale ne se fait pas encore au détriment des prix.

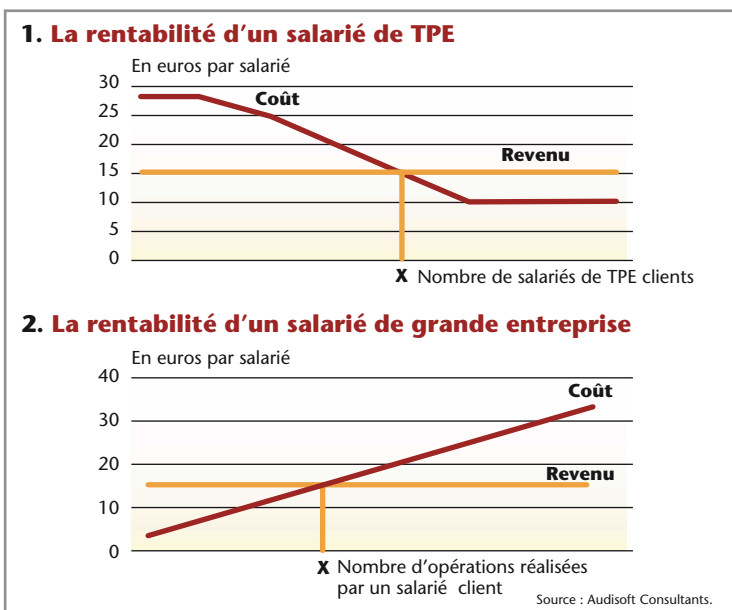
Extrait de la Décision générale du CMF

(Décision n° 2002-03 relative à la tenue de compte-conservation dans le cadre d'un dispositif d'épargne salariale du 3 juillet 2002, parue au BALO le 12 juillet 2002).

« Les personnes morales qui, à la date de publication de la présente décision, ne sont pas teneurs de comptes-conservateurs habilités mais tiennent des comptes dans le cadre d'un dispositif d'épargne salariale, doivent communiquer à la Commission des opérations de bourse et au Conseil des marchés financiers le nouveau schéma d'organisation de la tenue de compte-conservation par un teneur de compte-conservateur habilité, conforme à la présente décision, avant la fin du mois de décembre 2002.

Ce nouveau schéma doit être mis en œuvre avant la fin du mois de décembre 2003 ».

“La nouvelle réglementation du Conseil des marchés financiers impose une séparation du métier de teneur de compte de celui de gestionnaire d'actifs.”



Il est également avéré que la fidélité d'une entreprise est inversement proportionnelle à sa taille. Le coût moyen d'acquisition de cette clientèle (total des dépenses de « recrutement » engagées divisé par le nombre de clients acquis) est donc moins élevé. Le *graphique 1* montre qu'il est stratégique pour les acteurs de la place de parvenir le plus rapidement possible à ce seuil de X.

Pour l'atteindre, la société de gestion qui veut capter la cible des TPE peut travailler sur deux axes principaux :

- une action commerciale intensive permettant d'acquérir rapidement le nombre de clients souhaité, que l'on sait fidèles et générateurs de revenus plus élevés ;
- une action de réduction des coûts, rendue plus facile par la standardisation des produits à destination des TPE.

L'EXIGENCE DES GRANDES ENTREPRISES

Sur ce segment de clientèle (*graphique 2*) la pression commerciale est forte et entraîne une pression sur les prix importante. En moyenne moins « fidèles » à leur société de gestion, les grandes entreprises sont aussi plus exigeantes, car mieux informées.

Le marché tend à montrer que la rentabilité de ce segment de clientèle ne dépend pas du nombre de salariés clients. Par contre, elle est inversement proportionnelle au nombre d'opérations qu'ils réalisent. En plus de ce nombre, leur

nature joue également un rôle important dans la détermination du coût de ce salarié pour la société de gestion administrative. À titre d'exemple, une demande de remboursement effectuée par internet coûte deux à trois fois moins cher à la société de gestion que la même demande effectuée par courrier.

Pour rentabiliser ce segment de clientèle, il est indispensable de mettre en œuvre : une organisation à même de générer des prestations de très haute qualité vers les entreprises et leurs salariés, afin de les fidéliser, une action de réduction des coûts par l'étude de tous les process, une action de communication pour inciter les clients à réaliser les opérations les moins coûteuses.

AFFINER LE SYSTÈME DE FACTURATION

Aujourd'hui on constate, tous segments confondus, que les entreprises clientes ne sont pas facturées au réel des opérations effectuées mais selon un forfait annuel de gestion, déterminé en début d'exercice. Pour facturer au juste prix, il est donc indispensable que les sociétés de gestion administrative aient une connaissance précise du coût de chaque opération, et qu'elles disposent d'une grille de segmentation de clientèle la plus fine possible.

Une étude des trois ou quatre derniers exercices permettrait d'analyser, entre autres, le segment de clientèle auquel le salarié appartient, le nombre et la nature de ses opérations effectivement comptabilisées, et d'en dégager un modèle de facturation ciblé. La rentabilité de l'activité de gestion administrative liée aux dispositifs d'épargne salariale est donc tout à fait possible.

Le Second baromètre annuel de la gestion de l'épargne salariale vient, à propos, de communiquer un indicateur intéressant : 80 % des entreprises interrogées sur un échantillon de grandes entreprises perçoivent les frais liés à la gestion administrative de leur PEE comme modérés ou faibles¹.

Mais surtout c'est au prix d'une facturation segmentée et d'une réelle connaissance et maîtrise des coûts que les sociétés de gestion feront progresser de façon significative leurs parts de marchés, tout en étant rentables. ■

1 Source : Second baromètre annuel de la gestion de l'épargne salariale 2002, JP Morgan Fleming, Hewitt et Interépargne.