
La mise en marché des fonds de pension

Pour vendre les fonds de pension, les opérateurs devront intégrer deux niveaux, l'entreprise et les salariés eux-mêmes, pour lesquels les techniques de vente seront proches du marketing direct. Il faudra également prendre en compte le point de vue d'acteurs comme les organisations professionnelles ou syndicales.

Si la vente en grandes surfaces des produits financiers et d'assurance vie ne surprend plus personne, il n'est pas certain que l'on trouve demain des fonds de pension dans les *corners* financiers des grands distributeurs ! Comment s'effectuera leur «mise en marché», selon la traduction québécoise du terme *marketing*? Le marketing des fonds de pension ressortira probablement, dès que les fonds seront sur les rails, à des modes de distribution dérogeant quelque peu de la distribution habituelle des produits financiers.



Dominique-Henri Perrin
Directeur de mission senior
Ernst & Young Conseil



Un problème très orienté grandes entreprises

Le marché des fonds de pension a vocation à être essentiellement un marché de grandes entreprises et subsidiairement un marché de particuliers. Rien de commun, en effet, entre la filiale d'un groupe international comme IBM, avec ses 10 000 salariés et une PME de quelques dizaines de salariés. Pour IBM, le fonds de pension interne est une institution qui a son passé (créé en 1952) et qui gère 10 milliards de dollars d'actifs. Pour la PME où les taux de cotisations aux régimes de répartition sont souvent loin du plafond, un plan de retraite risque d'être vite perçu comme un alourdissement des charges pour lesquelles même l'existence d'une «carotte fiscale» ne suffirait pas à créer en contrepartie le disponible pour en assurer le financement.

Le «fil rouge» implicite qui a conduit à la définition des fonds de pension «à la française» est étroitement marqué par le paritarisme et le rôle des partenaires sociaux dans l'entreprise. On peut imaginer – et cela pourra être le cas dans les TPE et les PME – qu'aucun fonds ne soit mis en place et que le salarié soit amené à s'y intéresser à titre personnel. La préoccupation de la retraite créera-t-elle, à cette occasion, une dynamique d'épargne individuelle suffisante pour que le montant des souscriptions aille bien au-delà de la simple optimisation fiscale ? Dans ce cas, la taille du marché des particuliers «individuels» pourrait ne plus être négligeable et constituer une part de marché significative pour les réseaux bancaires et d'assurance.

S'agissant du marché des entreprises, il y aura très probablement, en fait, deux marchés : celui des grandes qui procéderont par appel d'offre avec un large appel à la concurrence, et celui des PME qui passera par les structures patronales, territoriales ou professionnelles. Si pour les PME, on restera très franco-français, du fait du poids du maillage territorial, la concurrence du marché des grandes entreprises sera largement ouverte à l'international, anglais et américains. Les fonds gérés par le numéro un US (TIAA-Cref) sont près de cent fois supérieurs à ceux d'un des plus importants fonds français (Préfon).

Un enjeu financier majeur

Si tout a été dit sur la projection du rapport cotisants/retraités et son basculement dans la première décennie du XXI^e siècle, il convient d'avoir à l'esprit que la collecte nécessaire pour assurer un maintien de revenus satisfaisant aux futurs pensionnés pourra être, en moyenne, le dixième du flux d'épargne financière des

ménages (équivalent à près de 300 milliards de francs). C'est dire qu'il s'agit là d'un enjeu majeur pour l'ensemble des intervenants du marché de l'épargne, et notamment de l'épargne salariale.

Le «capital confiance» de l'opérateur, le *trustee* des anglo-saxons, sera plus particulièrement un atout discriminant dans la collecte des fonds de pension. Dans la bataille de la commercialisation, sa solvabilité sera la condition sine qua non de l'engagement à long terme, pour l'entreprise tout autant que pour l'adhésion individuelle. La communication et l'image *corporate* des opérateurs devront être plus affinées pour conforter l'entreprise et ses salariés de la pérennité de leur épargne. D'autant qu'on se situe dans un monde où les bouleversements se succèdent, où les techniques remettent en cause les valeurs les plus assises, la mondialisation les monopoles géographiques et où la puissance de la «bulle financière» peut impacter les structures capitalistes les plus inébranlables.

Une approche du client à deux niveaux

L'approche du client par les opérateurs se fera essentiellement par l'entreprise. C'est l'approche collective des salariés. Le réseau des décideurs internes (direction générale, direction financière, direction des ressources humaines) est le premier concerné. Suivant la nature du dialogue social dans l'entreprise, les représentants des syndicats, notamment de l'encadrement, pourront être tenus informés des grandes lignes des démarches engagées. Mais on est en plein dans le «*business to business*», avec ses règles de concurrence et de confidentialité, tout à fait classiques dans le domaine de la prévoyance et des assurances collectives. Les assurances déjà en place aussi bien que les cabinets de conseils en prévoyance sociale sont, de ce fait, largement préparés et formés pour ajouter à leur palette de services des produits ressortant aux fonds de pension. Le courtage peut être également un acteur, dans la mesure où la commercialisation permet de dégager des commissions.

Dans l'entreprise qui aura décidé de constituer un fonds, le salarié fera l'objet d'une autre démarche, mais cette fois de type individuel. Une relation directe avec le salarié se pratique déjà pour l'épargne salariale ou les PEE. On assiste même parfois à la distribution à l'ensemble des salariés d'un bilan social individuel, donnant à chacun la photographie de sa situation salariale et de son niveau de protection sociale et une projection théorique de son niveau futur de retraite. Dans des conditions de même nature, les opérateurs responsables du fonds de pension devront assurer une diffusion large

«Le salarié fera l'objet de démarches qui ressemblent beaucoup à celles du marketing direct»

sur la situation du fonds avec les salariés adhérents au travers de l'entreprise cliente. Toutes choses dont les moyens ressemblent beaucoup aux démarches du marketing direct (courriers, centres d'appel...).

Il y a là une matière qui devrait nourrir la communication interne, toujours déchirée entre le canal privilégié de la direction («la voix de son maître») et une simple rubrique de faits divers (mouvements et carnet familial). Par-delà les informations basiques sur la valeur du fonds, ses évolutions, voire les prises de participation, un système de communication interactive avec l'ensemble des salariés peut conduire à un marketing différencié (*one to one*) pour faire naître des versements exceptionnels (primes, héritage...). En sortant du cadre obligatoire de l'article 83, les salariés doivent avoir le sentiment d'une liberté «collective» d'adhésion. En contrepartie, même s'ils sont des clients pré-vendus, les opérateurs doivent se préparer à un changement culturel. Cela les amènera à expliquer en permanence, particulièrement pendant la décennie à venir de montée en régime, à «référencer» les fonds par rapport aux systèmes de répartition en place, à adopter une communication transparente, crédible, et à prendre en compte in fine la maturité économique des salariés de l'an 2000.

Aucun opérateur n'a de position de marché inexpugnable

Dans la course commerciale qui va accompagner le développement des fonds de pension, il paraît logique de penser que les trois plus grands gérants d'épargne salariale sont en pole position. Il est vrai que la Société générale, les Banques populaires et le CCF ont un positionnement privilégié en étant déjà largement référencés par une partie des acteurs clefs des entreprises. Mais les encours gérés restent modestes par rapport aux espoirs du marché et ne leur donnent pas de position stratégique inexpugnable.

- Si, comme pour l'assurance vie, la mise en marché des fonds pour la clientèle individuelle profitera incontestablement aux réseaux bancaires et ne devrait pas présenter de particularités très notables, la démarche collective relèvera d'une réflexion approfondie, surtout pour les institutions de prévoyance qui n'ont pas eu jusqu'alors recours à un commercial très agressif et qui ne sont pas accoutumées à avoir des coûts de distribution (commissionnement).

- Le «clavier du succès» (schéma) devra tenir compte de multiples éléments croisés. Pour la clientèle collective, il s'agit, pour les opérateurs, de construire autour du produit

de base une présentation des fonds de pension qui soit la plus favorable pour toutes les parties prenantes. Pour l'entreprise, les éléments du mix-marketing dominants relèvent du taux de chargement, des frais de gestion, de la performance et des garanties de solvabilité offertes sur le long terme. En plus, le fonds doit s'inscrire en cohérence dans le volet social de la stratégie générale de l'entreprise. Pour l'organisation professionnelle à laquelle appartient l'entreprise, les éléments du mix à surveiller sont de même nature. S'y ajoutent des concurrences possibles avec des structures dans la mouvance de l'organisation qui dispose de multiples arguments «confraternels» pour rendre résolument attractif le fonds de pension de son institution de prévoyance. S'agissant enfin des salariés eux-mêmes, l'élément décisif du mix est «l'emballage» et la communication sur le produit. Sur la base d'un produit techniquement solide, l'adhésion se fera sur une présentation politiquement habile qui insistera, par exemple, sur l'avancée sociale et la préoccupation du devenir de la collectivité des collaborateurs.

Même s'il est facile de gloser sur la perte d'audience du mouvement syndical, les organisations représentatives au sein de l'entreprise demeurent un pouvoir compensateur et structurant avec lequel il faut compter. Après des décennies de paritarisme et de représentation des organisations syndicales dans les institutions de prévoyance, la présentation du fond de pension selon les éléments du mix sera souvent déterminante pour les opérateurs. Dans une période où la compétitivité ne donne pas la moindre marge de manœuvre en matière salariale, dans le même registre des accords de participation et d'intéressement où la discussion se déroule volontiers dans un consensus à «l'allemande», le fond de pension de l'entreprise peut représenter, selon l'expression d'André Bergeron, du «grain à moudre» pour entretenir le dialogue social sur des bases dépassionnées. Les opérateurs ne pourront pas ne pas en tenir compte. ■

«Le fonds doit s'inscrire en cohérence dans le volet social de la stratégie générale de l'entreprise»

Le clavier du succès

