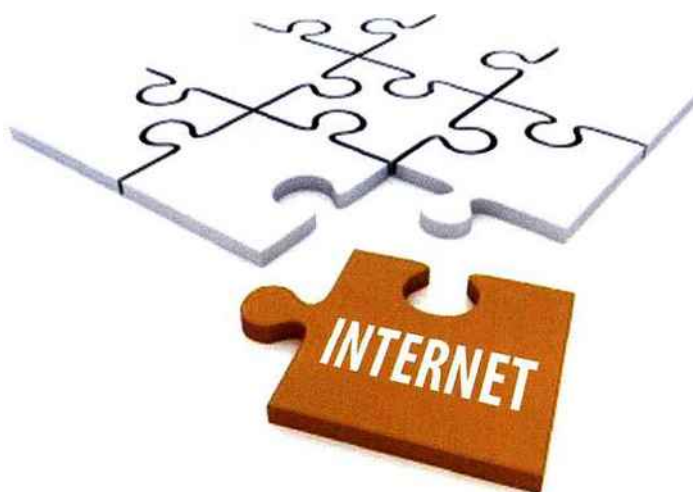


PROFESSION
Opération

Back-office des fournisseurs, des niveaux de service encore inégaux

Souvent décriés, les services de back-office des fournisseurs des CGPI ont connu ces dernières années une nette amélioration globale. Néanmoins, les indépendants du patrimoine ne sont pas toujours pleinement satisfaits et mettent principalement en cause leur manque de réactivité.



ELEMENT central dans la relation entre le fournisseur et le conseil en gestion de patrimoine indépendant pour la vie des produits diffusés auprès de la clientèle finale, les back-offices sont régulièrement pointés du doigt.

De nets progrès

Néanmoins, les acteurs du marché relèvent une amélioration globale du traitement des tâches administratives par leurs fournisseurs, même si le problème demeure constant dans leurs esprits. En effet, la gestion de ces soucis est citée par 67 % des CGPI comme un des défis majeurs de la profession dans la cinquième édition du *Baromètre sur le marché des CGPI* réalisé par Cardif et TNS Sofres en septembre dernier, après la réglementation et le développement du portefeuille de clients (cf. graphique). « Des progrès très clairs ont été enre-

gistrés ces dernières années, mais ces services sont loin d'être parfaits », observe Bernard Dourdain, associé au sein du cabinet Herez. « Globalement, nous notons une amélioration notable des back-offices depuis quelque temps, avec des sites Internet et des intranets notamment, qui s'intègrent bien dans notre démarche, observe Henry Masdevall du cabinet Valorey Finance et président du groupement Actualis Associés. Cependant, certains sites Internet sont vieillissants, peu conviviaux et pas assez intuitifs. De gros efforts ont également été consentis en matière d'arbitrage. » De son côté, Julien Vrignaud du cabinet Euodia Finance, explique : « selon les sociétés, le niveau de service fluctue tantôt à la hausse, tantôt à la baisse. Néanmoins, nous observons que les structures plus réduites sont davantage réactives.

A l'inverse, dans les plus grosses, il peut exister des soucis de hiérarchie ou des conflits entre services. Au final, un même problème peut être résolu en cinq minutes chez un fournisseur et plusieurs jours chez un autre. »

Epineux problème, car en cas de défaillance du partenaire, c'est l'image du CGPI qui en pâtit. « Le client nous assimile dans les choix de nos partenaires, observe le dirigeant de Valorey Finance. En cas d'erreur de ce dernier, c'est notre image qui en prend un coup ! Je ne suis pas sûr que les compagnies se rendent compte que nous formons un binôme qui se doit d'être efficace pour la pérennité de la relation commerciale. » Laurent Gaillot, directeur commercial de Cholet Dupont Partenaires, plateforme qui traite en direct ses produits bancaires et qui agit en tant que cocour-

tier pour ses affaires assurantielles, assure pourtant : « *Les cabinets indépendants sont généralement des structures réduites. Tout souci génère chez eux une perte de temps et donc d'argent. Nous nous devons d'avoir un rôle de facilitateur. C'est pourquoi tout développement commercial mené par une société telle que la nôtre doit être fondée sur un service de back-office de qualité.* »

Les atouts d'Internet

Les conseillers indépendants louent les avancées permises par l'avènement d'Internet, même si, ici aussi, les solutions qui leur sont proposées ne sont pas toutes au même niveau. « *Sans conteste, les extranets nous permettent d'accéder à plus d'informations et de manière directe. C'est la solution d'avenir, les fournisseurs doivent accélérer leurs développements dans ce domaine* », affirme Bernard Dourdain. Une solution d'autant plus indispensable que la population des CGPI se renouvelle progressivement. « *Pour nous qui avons grandi avec Internet, les interfaces des fournisseurs sont clairement un critère de sélection*, affirme Julien Vrignaud. *Si elles sont bien agencées et fiables, elle nous procure un gain de temps énorme.* »

Néanmoins, pour les transactions, le Web ne semble pas en mesure de révolutionner les démarches des CGPI.

Chez Cholet Dupont Partenaires, la dématérialisation des passages d'ordres sur les opérations bancaires, proposée depuis quelque temps, ne rencontre pas un franc succès. « *Seulement 5 % des transactions sont réalisées de manière dématérialisée*, indique Laurent Gaillot. *Si certains se sont approprié l'outil, en particulier les plus jeunes, la majorité fonctionne toujours sous format papier. Cela s'explique par leurs habitudes de collaboration avec leurs clients et à la typologie de ces derniers.* »

Cela étant, Laurent Gaillot reconnaît que ses partenaires utilisent massivement l'extranet de sa plate-forme pour la consultation des comptes notamment, mais « *regrette que ceux utilisant les logiciels d'agrégation de comptes se rendent moins, voire jamais sur notre site, car ils n'accèdent pas à toutes les informations et outils que nous pouvons mettre à leur disposition.* »



François-Xavier Lemaire,
directeur des solutions d'assurance
de Generali Patrimoine

Une évolution nécessairement sur le long terme

Pyramide d'or du back-office des plates-formes d'assurance cette année (cf. page 12 - prix décerné suite à un sondage réalisé auprès des cabinets indépendants), Generali Patrimoine a mené une réflexion sur le long terme pour améliorer progressivement son service de back-office. Entretien avec François-Xavier Lemaire, son directeur des solutions d'assurance.

Investissement Conseils : Quel regard portez-vous sur le prix que vous ont décerné vos partenaires CGPI pour la qualité de vos équipes de back-office ?

François-Xavier Lemaire : Cette récompense n'est pas le fruit du hasard et correspond à un travail de longue durée. Nos partenaires ont bien observé notre évolution car en 2010, nous obtenions la Pyramide de bronze, suivie en 2011 de la Pyramide d'argent et de la Pyramide d'or cette année. Cela récompense donc nos nombreux investissements et le travail de nos équipes.

midé d'argent et de la Pyramide d'or cette année. Cela récompense donc nos nombreux investissements et le travail de nos équipes.

IC : La qualité de ce service était pourtant décriée il y a quelque temps...

F.-X.L. : En effet, en 2007-2008, notre service n'était pas au niveau et c'est à cette période que nous avons initié notre travail de fond. Il ne s'agit donc pas d'une évolution ponctuelle, mais bel et bien d'une restructuration menée sur le long terme de nos ressources, de nos processus et de nos outils de gestion. Un paradoxe, lorsqu'on sait que la première qualité d'un back-office est sa réactivité.

IC : Quelles évolutions avez-vous apporté à ce service ?

F.-X.L. : Tout d'abord, notre travail a porté sur nos équipes. Nous avons cherché à développer leurs compétences et leur polyvalence, afin de lutter contre l'appauvrissement des tâches. Désormais, chaque opérateur traite des actes dans leur ensemble : son activité est enrichie puisqu'il dispose de compétences en actuariat ou droit, entre autres. Aujourd'hui, notre effectif est stable : à 60-70 personnes comme il y a quelques années, avec un taux de turnover faible, de l'ordre de 5 à 7 %, contre 12 à 15 % en moyenne pour ce type de poste. En outre, nos développements informatiques représentent sur ces quatre dernières années 15 000 journées-homme. Cela nous a notamment permis de dématérialiser nos flux d'information à 97 %.

Ensuite, nous avons cherché à améliorer nos processus en permanence : les crises successives ont engendré une exigence croissante chez nos partenaires. A nous d'approcher au plus près des 0 % d'erreurs en se posant des questions en permanence, voire en proposant des services supplémentaires. Tout ce travail ne peut être effectué que sur le long terme, à contre-temps de la réactivité immédiate demandée à un back-office. Enfin, ce travail est un travail collectif, associant toutes les équipes de Generali, des commerciaux à l'informatique. C'est particulièrement vrai des équipes de front-office, par exemple, qui regroupent une vingtaine de personnes réparties dans quatre délégations régionales. Elles font un énorme travail de proximité et de pré-gestion avec les CGPI, et nous permettent d'être plus réactifs et plus efficaces dans la résolution des problèmes.

Ainsi, nous avons dû mettre en place une approche industrielle afin de pouvoir réaliser du sur-mesure en fin de chaîne. Par exemple, le CGPI peut nous indiquer s'il préfère des contacts par téléphone ou par mail, privilégier des délais courts sur tel ou tel acte...

IC : Quelles évolutions pensez-vous apporter à votre service de back-office ?

F.-X.L. : Nous poursuivons notre travail d'innovation en partenariat avec les CGPI, qui nous aident dans leurs remarques et leurs idées à développer de nouveaux services et devenir plus performants dans nos process. De même, nous poursuivons nos travaux sur la relation entre le middle et le back-office, l'évolution des métiers, de réduction des délais de traitement des affaires et des actes de gestion, de dématérialisation.

L'objectif est de passer d'un taux d'erreur compris entre 1 et 2 % à moins de 1 % et d'améliorer notre réactivité sur leur traitement.

Les fournisseurs de produit ayant su mettre des services administratifs performants tirent leur épingle du jeu...

Côté souscription des contrats, le recours à des documents en « pdf dynamique » permet de réduire le nombre d'erreurs et abaisse les délais de traitement.

Une réactivité souvent insuffisante

La perfection n'existe donc pas et les motifs d'insatisfaction des indépendants et de leurs clients demeurent.

Premier élément d'insatisfaction, la réactivité jugée souvent insuffisante. Le traitement des dossiers de souscriptions est parfois trop long : quinze jours à trois semaines. Des documents peuvent être égarés. Les actes de gestion de la vie du contrat sont également une source de problèmes : rachats partiels exécutés tardivement, exécutions d'ordres erronées, contrats, dont la commercialisation est fermée, laissés en déshérence... Certes, certains de ces soucis peuvent provenir des CGPI, mais la réactivité des back-offices n'est pas toujours au rendez-vous. « *Nous collaborons régulièrement avec six compagnies d'assurances et seule la moitié a un service satisfaisant, explique Bernard Dourdain. Le manque de réactivité est souvent criant. De même, en cas de souci dans la constitution d'un dossier, nous sommes prévenus tardivement, voire pas du tout ! Lorsque ces problèmes sont récurrents, cela devient pénible. Je pense que ces services manquent souvent de personnel et de compétence. Un arbitrage peut prendre quinze jours à trois semaines* », observe, pour sa part, Julien Vrignaud. Un constat partagé par Henry Masdevall : « *La gestion des arbitrages est souvent compliquée : les délais doivent se raccourcir.* » Bruno Delpeut, président d'Infinitis, expose pour sa part : « *les back-offices des fournisseurs se doivent de réduire les délais de traitement des opérations, surtout des outils de traçabilité sont devenus indispensables.* » De plus, le paiement des commissions peut être réalisé avec des erreurs diverses, de manière opaque, ou avec des retards. « *Avec la multitude de fournis-*

seurs que nous avons, nous nous heurtons à des pratiques diverses : factures détaillées, simple virement, bordereau de commissions, etc., poursuit Julien Vrignaud. *L'ensemble est difficile à gérer. Cela prend du temps, demande de l'organisation et nécessite une vérification ligne par ligne.* »

Au final, pour David Edmond, directeur du développement de l'Union Financière George V, il existe « *une différence entre le ressenti et la réalité, même s'il peut y avoir des situations spécifiques. Sur le marché dans son ensemble, les attentes demeurent constantes : rapidité, réactivité, simplification des procédures, accès aux équipes, niveau de qualité, régularité du paiement des commissions... alors que globalement, les services progressent. En revanche, le contexte a évolué depuis la faillite de Lehmann Brothers, avec une accélération des opérations de gestion, ce qui a pu déstabiliser certaines équipes de gestion.* »

De multiples sources d'erreurs

D'autres éléments sont à l'origine des problèmes rencontrés par les CGPI : la complexification des contrats, via l'insertion d'options de gestion séduisante au niveau marketing, mais qui peuvent se révéler être des usines à gaz en gestion surtout lorsqu'elles se cumulent, la multiplication des fonds et des types de parts, l'évolution de la réglementation et ainsi la nécessité de délivrer de plus en plus d'informations ou de documents... « *La réglementation a ajouté un échelon supplémentaire dans les difficultés des relations avec les fournisseurs. Mais elle est nécessaire et profitable à tous car plus sécurisante* », estime Bernard Dourdain.

Pour sa part, Henry Masdevall prévient : « *les back-offices doivent faire attention à ne pas pêcher par excès de formalisme.* »

« *Avec la multiplication des parts d'OPCVM, il est désormais indispensable de noter le bon code ISIN lors d'un arbitrage, alors qu'avant, le nom du support suffisait*, rappelle Vincent Dubois, directeur général de la plate-forme Nortia. *De même, la gestion des contrats comprenant des SCPI, des options de gestion, ou des produits délivrant des coupons demande une vérification plus*

accrue par nos services. » Ce dernier affirme également que « *les prélèvements de CSG-CRDS sur les fonds euro ont également pesé sur la performance des équipes de gestion des assureurs* ». De son côté, le dirigeant d'Infinitis identifie des carences liées à la gestion du personnel opérant au sein de ces structures : « *Nous pouvons constater un manque de formation chez les personnels opérant au sein des back-offices et un taux de turnover important. De même, les back-offices doivent pouvoir assurer une certaine continuité de service, notamment dans les périodes de congés et de hausse d'activité.* »

Selon David Edmond, l'absence de norme unique d'agrégation des données pèse également sur la qualité des prestations : « *Si Penelop existe, cette norme n'est pas encore commune à tous les fournisseurs pour qui, s'y conformer, a un coût significatif.* »

Les apports des groupements et plates-formes indépendantes

Les indépendants du patrimoine doivent composer avec les méthodes et process de divers fournisseurs. Des intermédiaires, groupements ou plates-formes indépendantes, peuvent jouer un rôle de catalyseur, même s'il ne s'agit pas de leur seule raison d'être.

« *Parmi nos critères de choix lors de la sélection d'un fournisseur, explique Bruno Confavreux de Serenalis Groupe, la qualité du back-office est un des éléments déterminant du cahier des charges. Il doit être réactif – c'est-à-dire réagir dans un délai minimum –, intelligent – ne pas appliquer les règles de manière excessive –, et nous permettre d'accéder à des interlocuteurs clairement identifiés afin de tisser une relation intuitu personae [un contrat conclu en considération de la personne avec laquelle il a été passé, ndlr]. La force du groupement est que nous pouvons apprécier réellement la qualité de nos interlocuteurs, via les informations transmises par nos adhérents.* » Serenalis Groupe dispose d'un middle-office de trois personnes permettant de faire le lien entre les back-offices des fournisseurs et ses adhérents (800 à 1 000 affaires traitées chaque année en provenance d'environ 150 cabinets).

L'Union Financière George V opère également une sélection de ses fournisseurs à qui elle soumet un cahier des charges strict, notamment en matière de délais et de continuité de services pour les contrats non encore commercialisés. « Nous observons également d'autres éléments comme la stratégie de notre interlocuteur sur le territoire français, son positionnement, sa solidité... De plus, grâce à un niveau d'encours significatif, nous pouvons faire jouer notre capacité de négociation pour obtenir des services spécifiques », indique David Edmond.

De son côté, Bruno Delpout loue également l'impact de l'effet de masse provoqué par l'effet groupement : « Le service des back-offices est souvent plus personnalisé pour les opérateurs réalisant une collecte importante. Les fournisseurs segmentent de plus en plus leur clientèle à qui elle apportent donc une qualité de service différente. Nous sommes considérés chez eux comme des fournisseurs "grands comptes", d'autant plus que nous contrôlons les dossiers en amont et qu'ainsi, nous leur procurons un gain de temps certain. »

Les structures plus réduites, plus réactives ?

Il apparaît que les structures ayant fait le choix de maintenir un lien direct entre le CGPI et le back-office sont les plus performantes. « Les choses sont plus simples lorsqu'on a un lien direct, expose Julien Vrignaud. Parfois, nous n'avons qu'une relation avec l'assistante de notre inspecteur : le cheminement est alors plus compliqué et nos demandes font l'objet de relances. L'idéal serait donc d'avoir accès à un interlocuteur qui centralise les demandes, polyvalent et qui réalise un suivi des actes. »

Les structures plus réduites sont également considérées comme plus efficaces. Nortia, plate-forme de cocourtage, dont le travail des équipes de gestion jouit d'une bonne réputation sur le marché des CGPI, a mis en place un middle-

office de dix-huit personnes (plus trois personnes au contrôle qualité) entre ses partenaires CGPI et assureurs, « un filtre », comme le qualifie Vincent Dubois. Ce dernier explique : « Dès notre création en 1994, nous avons souhaité pallier les différentes problématiques des CGPI et des assureurs. Le premier niveau est technique et se veut pragmatique, avec le développement d'outils informatiques visant à simplifier les tâches administratives et à éviter les erreurs ou re-saisies. Ces outils font l'objet d'améliorations en continu. Ensuite, nous vérifions les pièces du dossier et, le cas échéant, nous apportons une correction rapide aux erreurs pouvant être commises : faute d'orthographe, codes ISIN erronés... Bien sûr, des couacs se produisent toujours : à nous de trouver leurs sources et d'y amener des corrections, mais aussi d'entretenir une relation de proximité avec le CGPI pour que sa relation avec son client ne se détériore pas. »

Pour assurer des échanges rapides, Nortia attribue une équipe identifiée avec un responsable commercial à chacun de ses partenaires. Les CGPI accèdent directement au back-office. De plus, un service juridique et un autre dédié au paiement des commissions sont également en place. « Chez Nortia, les CGPI accèdent directement au bon interlocuteur. L'ave-

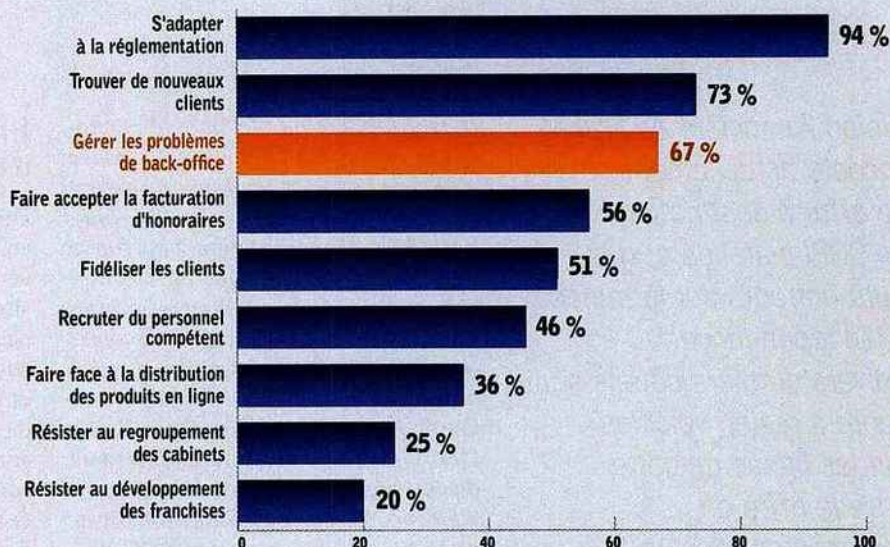
nir passe par l'automatisation des tâches », affirme son directeur général. De son côté, Cholet Dupont Partenaires a également choisi d'offrir un accès direct à son back-office, une équipe de six opérateurs multitâches. « Dans notre société, les partenaires sont identifiés. Aucun dossier ne doit être en souffrance et, en cas de souci, le CGPI est systématiquement prévenu. »

Des gains de parts de marché assurées pour les fournisseurs efficaces

Au final, les fournisseurs de produit ayant su mettre des services administratifs performants tirent leur épingle du jeu, dans un marché très concurrentiel. « Assurément, ceux ayant un back-office de qualité gagnent des parts de marché, car les produits proposés se ressemblent tous plus ou moins. Comme dans bien d'autres domaines, la différence se fait donc sur la qualité de service », relève Bruno Confavreau. Une position que partage Bernard Dourdain : « Outre la qualité de l'offre et l'accessibilité aux fonds, nous privilégions un service de back-office irréprochable et réactif. »

Benoît Descamps

Sur le podium des défis à relever par les CGPI⁽¹⁾



(1) Réponses à la question : Quels sont les principaux défis auxquels votre cabinet doit faire face ?

Source : Cinquième Baromètre du marché des CGPI réalisé par Cardif et TNS Sofres, septembre 2011