

GESTION

CADRES DIRIGEANTS DE L'AGRICULTURE

N° 309

JUILLET 2007

ÉDITORIAL

L'ASSURANCE EUROPÉENNE « SOUS TENSION »

La commission européenne vient d'adopter le projet de directive-cadre « Solvabilité 2 ».

Cette réforme définit un nouveau système de référence prudentielle pour les assurances et va profondément bouleverser le marché européen. Certes l'application est prévue à l'horizon 2010-2012, mais les compagnies d'assurance ont pu déjà mesurer à travers les études d'impact l'ampleur du « big-bang » qui est devant elles.

De l'avis des experts, six conséquences majeures en résulteront. Passons les brièvement en revue.

En premier lieu, la **culture des risques** : le nouveau régime encourage les assureurs à adopter une vision plus intégrée des risques dans l'ensemble de l'entreprise et d'en améliorer la gestion ; c'est une façon d'individualiser le profil des risques de chaque compagnie et, bien évidemment, d'ajuster le niveau des fonds propres nécessaires ...

De leur côté **les consommateurs** risquent d'être confrontés à de mauvaises surprises : la hausse des tarifications, conséquence explicite d'une exigence de fonds propres supplémentaires. L'assurance-dommage, en particulier pour les risques à forte volatilité (catastrophes naturelles, etc..) ou les risques à déroulement long (RC, construction) pourront être les premiers touchés. A contrario la Santé pourrait y trouver

avantage. Quant à l'assurance-vie, elle verra sans doute ses options et ses garanties reconsidérées.

Les **investisseurs** devront s'habituer aux nouvelles normes et raisonner en terme de rentabilité des capitaux ajustés par les risques (RORAC) plutôt qu'en rentabilité des capitaux (ROE). Une révolution des méthodes de valorisation entraînant plus de transparence pour les investisseurs ; qui s'en plaindrait ?

Le **contrôle** va aussi changer de nature en introduisant une évolution significative des échanges entre les entreprises d'assurance et leurs Superviseurs ; la fin du « rétroviseur » et une avancée vers un contrôle plus prospectif et dynamique au lieu et place d'une approche sur pièce et rétrospective.

Mais la plus lourde conséquence touche aux **placements financiers** : en effet, les nouvelles normes pourraient fortement pénaliser les placements les plus volatils, les actions, au profit des produits de taux. Certes, quelques modulations ont d'ores et déjà été apportées par rapport au projet initial ; l'enjeu est, en effet, considérable : les actions sont des sources de financement très importantes des entreprises ; or les placements boursiers des assureurs européens dépassent aujourd'hui 2.000 milliards d'euros, dont 320 pour les assureurs français pour un total mondial de 6.600 milliards.

Une déformation des structures de

placement impacterait donc fortement l'économie et les marchés actions.

Enfin, au bout du compte, même si l'industrie européenne de l'assurance semble suffisamment capitalisée pour faire face aux changements, il est probable que les petites structures couvrant des risques lourds ou mal diversifiés seront plus durement touchées que les grandes entreprises ou celles couvrant des risques simples.

Il nous paraît donc évident que la **concentration du secteur** va s'accélérer. De leur côté, les mutuelles se sentant menacées s'efforcent de faire valoir leur capacité à faire appel à leurs sociétaires... D'autres soulignent, comme les institutions de prévoyance, leur expérience sur les risques « longs »... Il reste que des problèmes sérieux vont se poser et, en premier lieu mais ce n'est pas une découverte, pour les retraites...

C'est dans ce contexte que chaque acteur, avec ses propres atouts, ses forces et ses faiblesses, devra relever ces défis.

A notre place, mais avec conviction, nous nous efforcerons de soutenir les anticipations nécessaires qui permettront d'avancer dans le bon sens. Nos vœux accompagnent les mutualistes et le groupe Agricola.

Jean-Louis CHAMBON

Assemblée Générale de CCPMA RETRAITE du 19 juin 2007 **Intervention de Jean-Louis CHAMBON, Président de la FNCD**

« Madame le Président, chers collègues,

A l'aube de son 70^{ème} anniversaire, CCPMA Retraite reste plus que jamais la grande et très digne DAME qui, tout au long de son existence particulièrement active, quelques fois agitée, a su remplir pleinement sa mission centrale : offrir aux salariés des régimes agricoles des droits au moins équivalents à ceux des autres secteurs.

Le vent de l'histoire ne saurait effacer cet acquis essentiel, fruit d'un paritarisme, lucide et courageux, adossé à une gestion efficace et optimisée.

Aussi, nous souhaitons en préalable saluer les équipes administratives et dirigeantes qui ont su anticiper chaque étape, souvent au prix de profondes remises en cause et réaliser en temps utile la transformation du régime assurant sa sécurisation. Je ne saurais passer sous silence que, dans cette grande et belle aventure, la FNCD a joué pleinement son rôle et je m'en félicite.

Voici qu'il nous faut, néanmoins, envisager une ultime transformation sous la double impulsion des lois FILLON et, soyons clair, d'une demande pressante des bénéficiaires retraités. En effet, au fil des années, la mémoire faiblissant, les règles du jeu de leur garantie de revenus via la CCPMA leur sont devenues psychologiquement insupportables, la perte de pouvoir d'achat s'ajoutant à l'aléatoire de la valeur du point AGIRC ARRCO.

Ce contexte particulier devra continuer de guider la réflexion de notre conseil pour arrêter ses choix à la lumière des résultats des études aujourd'hui quasiment achevées.

« Du temps et de la patience » ainsi que des échanges loyaux entre partenaires sociaux sont sans doute les meilleurs alliés d'une décision que nous souhaitons consensuelle. Non seulement sur les scénarii de

transformation de l'institution mais aussi sur les perspectives de modification du règlement à l'égard des retraités actuels et futurs, ainsi que sur les marges de manœuvre que pourrait autoriser la situation financière du régime.

Quoiqu'il en soit la phase d'écoute et d'analyse touchant à sa fin, il est maintenant souhaitable que les décisions de fond interviennent rapidement dans la logique des principes de solidarité, d'équité et de proportionnalité consacrés par la jurisprudence.

Il semble que pour l'heure les positions des parties prenantes ne soient pas encore tout à fait convergentes, mais rien n'interdit, sans verser dans un optimisme béat, d'envisager une solution rapide de consensus.

Choisir c'est aussi renoncer. Notre fédération en est pleinement consciente. Aussi notre position de principe s'appuie sur deux facteurs principaux :

- le fait qu'aucune solution de restitution des droits ne saurait satisfaire pleinement chaque ayant droit en raison de l'hétérogénéité des situations individuelles,
- la neutralité théorique du mode de restitution des droits, dès lors qu'il a été amplement démontré que les réserves de l'institution étaient suffisantes pour couvrir globalement les droits.

Les droits des bénéficiaires retraités présents et futurs étant garantis, notre décision devra prioriser les intérêts propres à l'institution. Dans cette double perspective, préparons-nous à communiquer très largement et nous serions particulièrement bien inspirés de ne négliger aucune phase de cette communication.

Nous tenons à vous assurer de la volonté de notre Fédération de contribuer pleinement à cette action. »

Assemblée Générale de CCPMA PRÉVOYANCE du 26 juin 2007 **Intervention de J.-L. CHAMBON (Extraits*)**

« Après 10 ans d'hésitation, les assureurs viennent de franchir le Rubicon, en créant une structure commune, l'Association Française de l'Assurance, l'A.F.A., regroupant la FFSA (Fédération Française des Sociétés d'Assurance) et le GEMA (Groupement d'Entreprise Mutuelle d'Assurance).

Cette initiative annonce l'accélération d'une mutation en profondeur de ce marché et jette les premières bases d'une concentration à « marche forcée » avec des affrontements frontaux entre les majors.....

... C'est donc dans ce contexte qu'AGRICA et CCPMA Prévoyance se donnent comme nouveau défi le développement de leurs activités concurrentielles d'assurance dans le domaine de l'épargne, de la prévoyance et de la santé. Nous tenons à saluer cette initiative et à nous associer à ce volontarisme.

Chers collègues, c'est notre grande responsabilité que de créer les conditions de cette réussite.

Quelles sont nos forces et nos faiblesses ? ... Pour AGRICA nous savons que la croissance organique ne suffira pas. Il n'y a donc pas d'autre issue que la croissance externe s'appuyant sur une stratégie d'alliance.... Il faut maintenant accélérer le mouvement et concrétiser.

Dans cet esprit le modèle imaginé par la direction générale, le G.P.P. (Groupement paritaire de prévoyance), constitue une avancée majeure et judicieuse : c'est un système ouvert qui permet immédiatement d'avancer sans compromettre l'éventualité d'autres alternatives et l'accueil, en cours de route, de tout nouveau ou ex ancien partenaire.

Cette architecture facilite une différenciation entre les logiques des moyens et de pouvoirs, nous y sommes très favorables....

.... Union, détermination, imagination telles sont les clés de notre succès sur le marché de la prévoyance et de la santé ».

(* cette intervention sera publiée in extenso dans le prochain numéro).

Colloque du 24 mai 2007

« LES RÉSEAUX PROFESSIONNELS, GÉNÉRATEURS DE VALEUR AJOUTÉE »

La conférence, co-organisée par la FNCD et L'ACADEMIE, a réuni au Sénat plusieurs centaines de cadres dirigeants et de fonctionnaires de toutes fonctions et de tous métiers, représentant de nombreuses fédérations, associations, fondations, cercles... professionnels. Elle a permis, dans le cadre de trois tables rondes de recueillir les expériences variées d'animateurs de réseaux professionnels.

■ **La première table ronde** a réuni Alain Dorison (inspecteur général des finances), François Meunier (président de la DFCG), Philippe Dessertine (directeur de l'IHFI), Pascal Champvert (président de l'ADEHPA) et Pierre. Jars (président des anciens X Paris).

Alain Dorison souligne le retard pris par les réseaux professionnels des pays francophones sur ceux des grandes nations anglophones. Dans l'économie dite « de l'intelligence du XXI^{ème} siècle », la création de valeur repose sur le capital intellectuel, dont le développement exige la circulation d'informations grâce à des réseaux immatériels de connaissances et à des réseaux matériels de communication. Les premiers ont des fonctions pédagogiques (la formation de leurs membres), transactionnelles (leurs placements sur le marché du travail) et relationnelles (leurs échanges amicaux).

Pour François Meunier, la vie socioprofessionnelle implique, selon le mot de Thalleyrand, « un savoir, un savoir-faire et un savoir-vivre ». L'appartenance à des réseaux contribue au développement de ces trois capacités, notamment lorsqu'ils sont structurés sous une forme horizontale (multi-métiers) et ouverte (sans barrières excessives à l'entrée).

Selon Pascal Champvert, la confrontation d'idées et d'expériences entre collègues d'une même fonction ou d'un même métier, contribue à donner un sens à l'action collective, par une meilleure connaissance de soi, une plus grande assurance dans les prises de décision et une meilleure appréhension des valeurs socioprofessionnelles.

Selon Philippe Dessertine, la cohésion et le dynamisme d'un réseau reposent sur le désintéressement, la vision et la sensibilité partagées par ses membres. Ces qualités fondent la confiance, qui est

indispensable à l'exercice de tous les métiers, et notamment de ceux de la comptabilité et de la finance.

Pierre Jars déplore que, pour des raisons diverses, les réseaux francophones ne respectent pas la parité entre hommes et femmes.

■ **La deuxième table ronde** a permis des échanges entre Jean Cluzel (membre de l'Institut), Christian Julienne (fondateur du Think Tank Héritages et Progrès), Yves-Marie Moray (président d'Euro law) et Armand Angeli (European Outsourcing Association).

Jean Cluzel rappelle la formule de Jean Monnet : « *l'homme rend l'action possible, l'institution la rend durable* ». Le réseau constitue une forme moderne d'institution, dont il illustre l'efficacité par l'exemple de la radio de l'académie sur internet, qui permet de faire connaître à une communauté de plusieurs milliers d'internautes les travaux des cinq académies de l'Institut.

Christian Julienne regrette que les milieux intellectuels français aient peu développé les « think tanks » (comme l'Institut Montaigne), cercles de réflexion philosophique, politique et économique, dont le rôle est de conseiller les décideurs politiques et professionnels.

Yves-Marie Moray présente trois expériences de réseaux de lobbying développés depuis 1991 à Bruxelles par des avocats européens ; il considère que ce type de réseaux constitue un levier indispensable d'intelligence économique et de communication d'influence dans le cadre de « l'info-guerre » que se livrent actuellement les états-nations industriels. Armand Angeli livre l'expérience de son réseau (EOA) dédié à la réflexion sur les causes, les modalités et les conséquences des externalisations d'activités par les firmes européennes.

■ **La troisième table ronde**, consacrée aux « réseaux des réseaux », a pour participants Jean-Louis Chambon, William Nahum (président de L'Académie), Claude Revel (conseillère du commerce extérieur) et Alan Fustec (fondateur de l'observatoire de l'immatériel).

Jean-Louis Chambon présente la FNCD, réseau de réseaux de cadres dirigeants, fondée il y a 60 ans par les dirigeants des

organisations professionnelles agricoles et qui regroupe aujourd'hui 14 associations de dirigeants soit plus de 50 000 cadres dirigeants de tous secteurs d'activités.

A travers des exemples nombreux, il montre l'intérêt pour les cadres dirigeants d'acquiescer une représentativité propre, aux côtés des organisations patronales avec lesquelles les cadres dirigeants partagent valeurs, éthique, développement de l'entreprise et création de valeur.

Cette identité des cadres dirigeants peut permettre d'améliorer la communication et l'image parfois compromise par des confusions (par exemple, « les golden parachutes »).

Pour Jean-Louis Chambon il faut « réseaux garder » et renforcer le maillage, les synergies et la force de frappe des réseaux de dirigeants. La finalité étant constituée par une participation des cadres dirigeants dans les centres de réflexion et de décision qui les impactent, tel que le Conseil Economique et Social.

William Nahum présente l'Académie, créée il y a quelques mois sous le patronage de Nicolas Sarkozy et qui fédère une soixantaine d'associations francophones des professions du chiffre (comptant plus de 35 000 membres).

Claude Revel montre l'importance du rôle des réseaux professionnels pluridisciplinaires internationaux dans la promotion des produits et de la culture français.

Elle considère que le développement de tels réseaux (comme le Comité Colbert) doit reposer sur un cadre juridique clair, des structures stables, une vision à long terme, un processus d'auto-apprentissage et une « pensée en réseau » basée sur un esprit de « compétition ».

Alan Fustec rappelle que la valeur d'une entreprise repose principalement sur son patrimoine immatériel, composé des capitaux clients, fournisseurs, salariés et organisationnel. Les trois premiers sont appréciés grâce à des réseaux professionnels et des communautés de pratiques, le dernier grâce à des réseaux de communication.

La conférence est clôturée par Michel Bon qui explique avec humour l'influence des divers types de réseaux horizontaux et verticaux sur son prestigieux parcours professionnel.

PARACHUTES DORÉS : UN PEU DE PÉDAGOGIE ÉCONOMIQUE

Les campagnes électorales restent magiques : jamais leur capacité à inventer des « crises-passions » n'est prise en défaut, le plus souvent sur des thèmes aussi dérisoires que microscopiques. Le psychodrame à épisodes des parachutes dorés en est la parfaite illustration. Après sa rapide montée de fièvre, le corps social paraît pouvoir retrouver l'apaisement. Aussi la chronique de François Taquet, publiée dans « *La Tribune* » du 30 mai apparaît à point nommé comme une contribution exemplaire de retour au calme, s'appuyant sur un sens de la pédagogie qu'il faut saluer. Voici posées les bases d'une réflexion de fond induites par l'expertise du praticien dont les compétences balayent à la fois les domaines économique et juridique. Supprimer les parachutes dorés ne réglerait rien. Au contraire, cette disposition priverait nos entreprises d'une capacité de « jeu à armes égales » et de la nécessaire compétitivité dans la concurrence mondiale.

Mission impossible. On peut s'étonner que cette évidence ne soit pas permise à la communication « défensive » des organisations patronales. Pourquoi ? Tout simplement parce qu'une bonne communication nécessite que soient remplies au moins deux conditions : la clarté du message et une bonne identification des cibles. Mission impossible pour les organisations patronales qui sont à la fois juge et partie. On ne peut à la fois ménager les conseils d'administration et les bénéficiaires de parachutes... Ensuite, la focalisation sur EADS, un cas d'espèce atypique (paritarisme d'État, mixité public-privé du conseil, gouvernance hautement politisée), a conduit à engager le débat sur la périphérie du sujet et non sur le fond. Enfin, dernier facteur, et non le moindre, la voix du corps des 350.000 cadres français n'a pu être entendue. Les hauts dirigeants qui sont représentés et assimilés aux organisations patronales ne constituent qu'une infime partie de ce corps professionnel. Paradoxalement ce sont les partenaires sociaux, les employeurs qui ont donné le ton. Or, à notre connaissance, pour rester dans l'allégorie aérienne, on peut rappeler que ce sont ni les affrêteurs de l'avion (les employeurs) ni les contrôleurs aériens (l'État) et encore moins ceux qui balayent la piste qui « sautent » avec ou sans parachute. Alors qu'en pensent les dirigeants ? Notre fédération, la FNCD, réseau de « réseaux » de cadres dirigeants avance en leur nom, quelques simples observations :

1 - Aucun pays ne peut rester à l'écart des pratiques en vigueur chez ses concurrents. La couverture concertée d'un risque exorbitant dans une fonction de direction est d'un

usage universel et ce parachute n'est rien d'autre que la pratique plus ancienne dite du « filet », utilisée en particulier pour les mobilités à risque des dirigeants du public ou du privé. Remettre en cause cette pratique entraînerait des effets pervers pour la compétitivité et la recherche de solutions alternatives moins transparentes ou plus exotiques.

2 - La liberté de contracter et l'intention des parties restent centrales dans un État de droit et singulièrement dans le domaine du travail. Remettre en cause ce principe conduirait à un engrenage diabolique où chaque contrat de travail pourrait être « discuté », apprécié moralement par des tiers et à posteriori.

3 - Si le principe des parachutes dorés ne saurait être remis en cause sans dommages collatéraux, les « mauvaises pratiques » peuvent être parfaitement dénoncées voire rendues illégales.

De ces observations découlent trois axes de proposition pour sortir de cette impasse. Premièrement, l'adoption d'un « code de bonne conduite » à l'initiative des organisations patronales, en concertation avec les parties prenantes et les organisations de dirigeants.

Pas de liberté sans responsabilité. Ce code deviendrait opposable aux contractants. Deuxièmement, la clarification des processus d'octroi des parachutes dorés : aucune décision ne pourrait être prise en dehors du conseil d'administration en séance plénière.

Cette décision devrait s'appuyer sur un rapport préalable relevé au procès-verbal du conseil qui mettrait en lumière les facteurs objectifs ayant conduit à cette solution.

Troisièmement, la prise en compte du risque du trouble à l'ordre public économique devrait ressortir des délibérations du conseil et rapportée au PV. Il va de soi que ces éléments doivent pouvoir être connus et rendus opposables en cas de difficultés.

On pourrait ainsi espérer que ce désagréable épisode puisse se transformer en opportunité pour une prise de conscience plus aiguë des règles du jeu de l'ordre économique mondial. La pédagogie économique reste à l'évidence le meilleur outil pour faire comprendre à toutes les parties que la liberté ne va pas sans la responsabilité, que la morale, comme aiment à le rappeler les pascaliens, relève de la volonté des hommes et l'efficacité des bonnes pratiques de l'ordre économique.

Jean-Louis CHAMBON

*Nous informons nos aimables lecteurs que nos bureaux seront fermés
du lundi 30 juillet au lundi 27 août inclus.*



INTERVIEW DE JEAN-YVES HOCHER

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE PREDICA

Gestion : Jean-Yves Hocher, vous avez rejoint Predica il y a un an, parlez-nous de votre entreprise.

Jean-Yves Hocher : Predica est la compagnie d'assurance vie du groupe Crédit Agricole. Je l'ai rejoint en 2006, l'entreprise fêtait ses 20 ans, vingt ans de croissance au sein d'un groupe bancaire de premier plan, vingt ans de développement soutenu de son activité grâce à la puissance commerciale des Caisses Régionales. Ce modèle de bancassurance s'est ouvert au réseau LCL en 2005. Les Caisses régionales de Crédit Agricole et LCL réalisent 94% de la collecte de Predica en 2006 et la placent au 2^{ème} rang des Compagnies d'Assurance Vie en France.

En 2006 le Crédit Agricole a donné une impulsion nouvelle au métier de l'assurance en créant un pôle d'activité réunissant toutes les compétences assurances du Groupe, celles de Predica, de Pacifica ainsi qu'une expertise nouvelle en assurance des emprunteurs et dans le domaine des services à la personne. Le regroupement concerne bien sûr le développement de tous ces métiers à l'international. L'assurance se place ainsi au cœur du dispositif de conquête du Groupe et s'inscrit pleinement dans son ambition de devenir un acteur de premier plan en France et en Europe.

Gestion : Quelles sont les performances de Predica en 2006

Jean-Yves Hocher : Le marché de l'assurance vie en France est tonique, c'est le placement préféré des français. Le changement de la fiscalité des plans d'épargne logement a entraîné en 2006 la fermeture de

nombre d'entre eux et leur conversion vers des contrats d'assurance vie. En 2006, Predica a su tirer profit de ces opportunités de marché pour accroître encore sa présence et réalise donc une excellente année. Son chiffre d'affaires est en hausse de 23% par rapport à 2005 à 23,2 milliards d'euros. Cette performance devance de 8 points la croissance du marché. Les encours gérés atteignent 162 milliards d'euros (+12% par rapport à l'exercice précédent).

Gestion : Et vos orientations pour les années futures ?

Jean-Yves Hocher : La compagnie a redéfini en 2006 les axes de développement de ses métiers à horizon 2010. Quatre priorités ont été dégagées :

- accroître la collecte en unité de compte avec l'enrichissement de l'offre multisupports des contrats d'assurance vie dont les perspectives pour les clients sont meilleures que celles des produits traditionnels en euros.
- développer l'offre dédiée à la clientèle haut de gamme,
- devenir acteur de référence de la retraite collective des grandes entreprises et des PME,
- poursuivre la politique de diversification, notamment dans le domaine de la prévoyance. Au programme, la refonte de la gamme prévoyance décès et la généralisation de la garantie obsèques à l'ensemble des réseaux.

Ces grandes orientations mobilisent l'entreprise autour d'un objectif commun : renforcer la qualité de service aux clients et réseaux. 2007 sera la première année de réalisation de ces projets.

LA FNCD OUVRE SON SITE INTERNET

www.fncd.fr

Notre Fédération vient d'ouvrir son site Internet accessible à tous les internautes.

L'objectif est de faire mieux connaître notre fédération, son rôle, ses missions et son rayonnement qui dépasse aujourd'hui le cadre traditionnel des organisations professionnelles agricoles.

Outre la page « **Accueil** », vous y retrouverez :

- ◆ une page « **Actualités** » où seront mis en ligne des comptes-rendus de réunions ou d'événements récents et où les derniers numéros de notre revue « Gestion » pourront être téléchargés,
- ◆ une page « **Présentation** » de la Fédération,
- ◆ une page « **Composition** » avec la liste des membres adhérents,
- ◆ une page « **Conseil d'administration** » où sont présentés les administrateurs et leur organisation,
- ◆ une page « **Réseaux de dirigeants adhérents** » et une page « **Réseaux de dirigeants partenaires** » (avec des liens vers leurs sites),
- ◆ une page sur les « **Mandats** » et représentations de la FNCD, et enfin
- ◆ une page sur les « **Rapports** » et travaux menés par la fédération au cours des dernières années et ceux en cours.

Nous souhaitons que vous soyez nombreux à visiter ce nouveau site et sommes à votre écoute pour toute suggestion que vous pourriez faire pour son amélioration.



ensemble,
partageons l'avenir

Predica,

**Filiale d'assurances de personnes du Groupe
Crédit Agricole, est le premier bancassureur
et le deuxième assureur vie de France.**

Avec 162 milliards d'euros d'encours gérés à fin 2006, soit une part de marché de 15,3%, la compagnie intervient auprès des différentes clientèles dans de nombreuses branches d'activités : épargne, assurance vie, retraite, prévoyance et dépendance.

Pour la distribution de ses offres, Predica s'appuie sur plusieurs réseaux, dont :

- les Caisses régionales de Crédit Agricole ;
- les agences de LCL ;
- les agents de La Médicale de France ;
- les conseillers en gestion de patrimoine indépendants via la marque UAF Patrimoine.

PREDICA
ASSURANCES DE PERSONNES