

VUE DU MARCHÉ

Les tendances des indices Stanwell
FinFrance



Jean-Baptiste
BELLON

Directeur
de TRAPEZA

Lire pages 1 et 2

INTERVIEWS



Frédéric
COUTARD,

Directeur du
produit retraite
AGIRC ARRCO

Lire page 4

PERFORMANCE

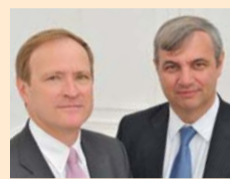
Les Groupes de Protection Sociale
face à trois défis majeurs

Lire page 5

PAS VU, PAS SU :

La Cour des Comptes italienne estime que les méthodes suivies par les agences de notation lors des dégradations passées seraient entachées de graves erreurs, au premier rang desquelles l'absence de prise en compte de la valeur du patrimoine artistique national pour calculer le taux d'endettement rapporté au patrimoine national. Un dommage chiffré à 234... milliards d'euros, ce qui devrait suffire à fermer la totalité des agences pendant un certain temps, à moins que les tribunaux aient autant de mal à évaluer les fresques de Michel-Ange que les frasques des agences.

édito



Ce nouveau numéro de Balises est l'occasion de jeter un dernier regard sur 2013, année charnière pendant laquelle nous avons pu assister, chez nos principaux clients, au (re)lancement de véritables projets de développement et à l'aboutissement des travaux de formalisation des plans stratégiques 2014-2017 renouant avec les thèmes de la croissance, la différenciation, le service... dans un écosystème de plus en plus réglementé.

Une fois n'est pas coutume, nous avons choisi pour cette 6ème édition de nous pencher sur la sphère de la protection sociale, qui est depuis plusieurs mois sous les projecteurs gouvernementaux

et législatifs. Ce secteur est entré dans une phase majeure de recomposition, du fait de mesures prises en 2013 (recherches de réduction des coûts en matière de retraite complémentaire, Accord National Interprofessionnel généralisant la couverture santé collective) et de l'évolution du paysage concurrentiel (ambitions des Groupes de Protection Sociale sur le marché de l'assurance de personnes).

Ce numéro de Balises explore ces transformations à travers le regard d'un invité spécial, Guillaume Sarkozy, Délégué général du Groupe Malakoff Médéric, qui décrypte les évolutions du secteur et les défis plus spécifiques à Malakoff Médéric. Par ailleurs, Frédéric Coutard, Directeur Produit Retraite au sein de l'AGIRC-ARRCO, analyse en

profondeur les enjeux de la retraite complémentaire dans un environnement de plus en plus contraint.

Nous vous présenterons, comme à l'accoutumé, notre propre point de vue sur les défis que les Groupes de Protection Sociale doivent adresser (évolution du métier « d'opérateur retraite », gestion du capital humain, nécessité de trouver des relais de croissance rentable) et les atouts dont ils disposent pour les relever.

Enfin, Jean-Baptiste Bellon, analyste spécialiste des Institutions Financières, apportera son éclairage d'expert sur l'évolution des indices Banque et Assurance Stanwell.

Nous vous souhaitons une agréable lecture.

■ Arnaud CASPAR, Directeur Général
et Nicolas FLOQUET, Président

INVITÉ SPÉCIAL : Guillaume Sarkozy Délégué général du Groupe Malakoff Médéric



vue du marché

par Jean-Baptiste BELLON, Directeur de Trapeza

Trapeza est une société d'études et de conseil spécialisée dans l'analyse du secteur financier fondée en 2005 par Jean-Baptiste Bellon, analyste sell side du secteur.

Les études sont basées sur le traitement

des comptes de 50 institutions financières européennes. Elles portent sur la mesure de la performance des établissements tant au niveau consolidé que sur les principaux segments de leurs activités.

Stanwell travaille régulièrement avec

Jean-Baptiste Bellon qui réalise pour Balises une analyse des tendances et ratios financiers clés du trimestre précédent, ainsi qu'un carnet des événements qui ont marqué les secteurs de la Banque et de l'Assurance.

Finance : les tendances des marchés

Ⓞ Le début de l'année 2014 est marqué par la poursuite de la remontée des assurances (courbe verte) qui surperforment nettement l'indice Stoxx 50 (courbe violette) depuis l'automne 2012, avec une accélération sur les 6 derniers mois. Les anticipations de résultats ont été positives et les résultats publiés sont un peu meilleurs qu'attendus. Les banques européennes (courbe bleue) ont rattrapé une partie de leur retard vis-à-vis du marché en 2013 et ont poursuivi sur cette lancée début 2014. Contrairement aux années

passées, la saison des résultats n'a pas délivré de surprises majeures en dehors de quelques rares « avertissements sur les résultats » (comme celui de Deutsche Bank par exemple). Bien que la préparation de la revue de la qualité des bilans par la BCE et des tests de stress par la BCE et l'EBA aient des impacts visibles sur certains marchés, la performance des banques sur 6 mois demeure positive. L'effet négatif de ces exercices dont les résultats seront connus à l'automne 2014 est perceptible du côté des annonces

d'augmentation de capital en Italie ainsi qu'en Autriche et en Grèce. En Espagne cette préparation a plutôt eu un impact sur les comptes des T2 et T3 2013 mais les pouvoirs publics sont à la manœuvre pour aider le système financier (rehaussement des crédits d'impôts, aide à la cession des crédits restructurés).

Ⓛ En relatif l'indice Stanwell Banque FinFrance (courbe orange) surperforme à partir de septembre 2013 l'indice des banques européennes (courbe bleue).

SUITE PAGE 2

carnet de balises

MUSIQUE

Cacophonie : BPCE a décidé d'arrêter fin 2015 le contrat avec CNP, ce qui pose des questions sur l'évolution du capital de CNP et sur les éventuelles coopérations à compter de 2016. Les dirigeants reconnaissent qu'il faudra probablement une période de 5 ans avant que Natixis soit aussi compétitif que CNP Assurances en coûts et taux servis aux clients. BPCE vise un accroissement de l'équipement de ses clients (33% contre 20% en 2012) et une hausse des commissions à terme. Mais sur le sujet des commissions, personne n'a la même partition et BPCE, CNP, CEC, La Poste ainsi que l'Etat ont des avis divergents à ce stade.

Chœur : BNPP, LBP et SocGen créent Paylib un porte-monnaie électronique destiné à concurrencer Paypal ou Kwixo du Crédit Agricole.

Métal : lancement du compte Nickel par la Financière des paiements électroniques (FPE) en partenariat avec la Confédération des buralistes. Les clients visés sont ceux qui trouvent les offres bancaires trop chères (l'offre est entre 20€ et 50€) ou trop complexes. L'objectif à atteindre est de 100 000 clients en 12 mois, pour atteindre le point mort, avec 600 à 700 bureaux de tabac agréés par l'ACPR.

Echange d'instruments : SocGen reprend pour 275M€ les 50% du Crédit Agricole dans Newedge pour en détenir la totalité et cède en échange 5% d'Amundi au Crédit Agricole pour 338M€ ce qui lui laisse encore 20% du capital.

Polonaise : BNPP acquiert pour 1Md€ de la filiale polonaise de Rabobank, BGZ Bank (400 agences) et approche des 5% de part de marché contre moins de 2% auparavant.

Chef d'Orchestre : Danièle Nouy la nouvelle Directrice de la supervision bancaire en Europe donne une première entrevue au FT et estime que certaines banques devraient disparaître à l'issue des revues de bilans et des tests de stress de cette année.

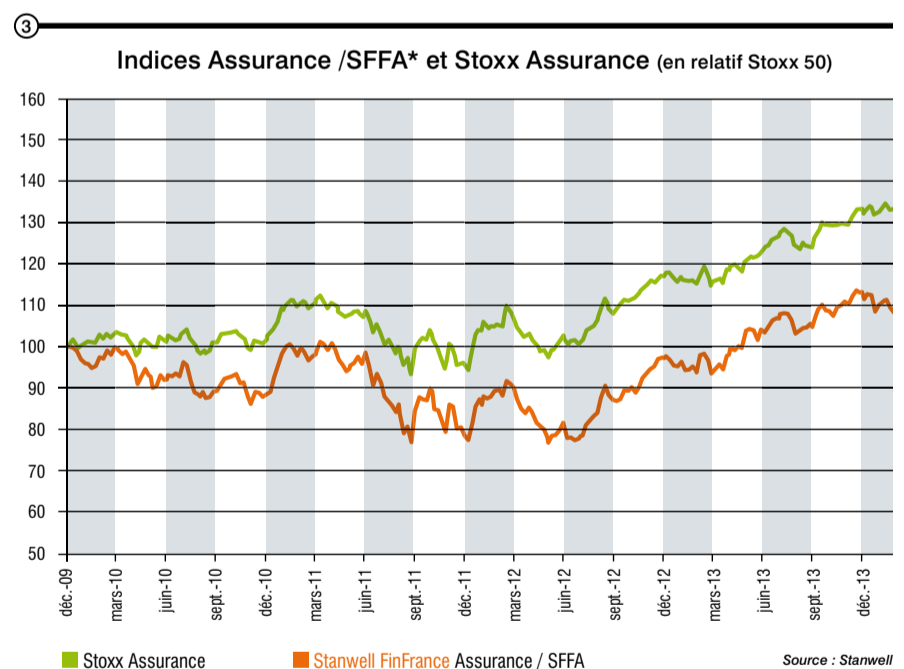
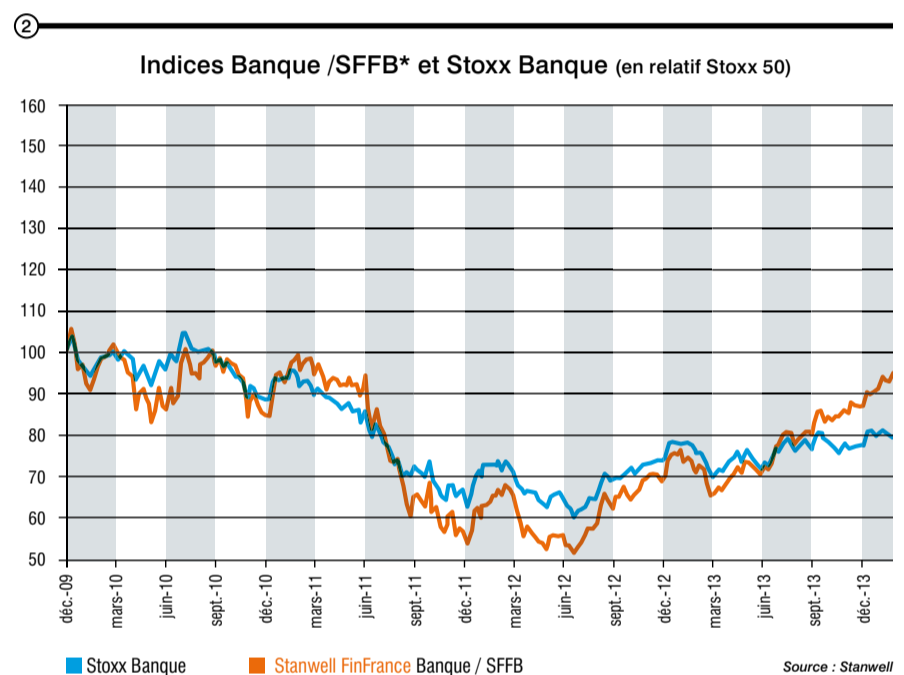
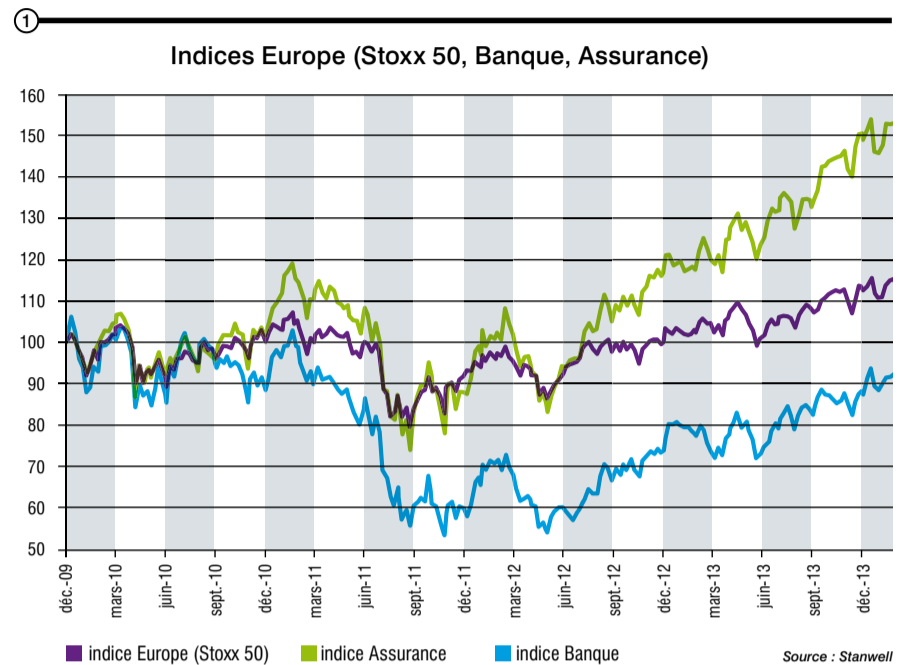
VUE DU MARCHÉ par Jean-Baptiste BELLON SUITE

Les résultats des banques françaises en 2013 sont assez solides et s'améliorent nettement à la faveur de la réduction de taille des activités « issues de la crise ». Ceci est vrai pour Natixis qui devrait défaire sa structure dédiée (GAPC) en juin 2014, comme pour Société Générale qui n'a plus désormais que 4,5 milliards d'euros d'actifs « legacy » dont moins d'1 milliard d'euros en catégorie spéculative, alors que ce dernier portefeuille était encore de 10 milliards d'euros au T3-2012. De son côté Crédit Agricole a achevé son recentrage en cédant les dernières participations non stratégiques comme Bankinter, Eurazeo et certaines ex-filiales d'Emporiki. La performance de BNP Paribas bien que supérieure à celle des indices de marché est moins bonne que celle de ses homologues français, du fait - paradoxalement - de sa moindre exposition passée aux actifs toxiques et de la non communication sur des éléments « spéciaux » dans le compte de résultats, même si selon l'expression employée par la banque, sa BFI avait aussi une « legacy » insérée dans le reste des activités.

Sur la période récente la performance des indices Stanwell est tirée par Natixis et Crédit Agricole SA. Par contre les Caisses Régionales cotées, qui avaient en moyenne performé comme CA SA en 2013 (à l'exception de la Caisse Régionale Nord France), marquent le pas en ce début d'année.

③ Pour l'assurance, l'écart qui s'était constitué en 2010 et 2011 entre l'indice assurance Europe (courbe verte) et l'indice Stanwell FinFrance (courbe orange) s'est stabilisé entre mi 2012 et fin 2013. Depuis cette date les assureurs britanniques ont enregistré de meilleures performances en lien avec les plans de restructuration et de réduction de coûts, mais aussi en raison de la meilleure tenue de l'économie britannique. Contrairement aux évolutions réglementaires qui touchent les banques, les projets de refonte de la réglementation prudentielle, Solvabilité 2, n'ont pas effrayé les investisseurs. Le nouveau recul de la date d'application probable au 1^{er} janvier 2016 n'y est pas étranger.

Depuis le début de l'année les grands assureurs - AXA et Allianz - surperforment leur indice sectoriel, mais l'indice Stanwell est affecté par la performance en demi teinte de la CNP (stable, après une sous performance de 5 points sur le dernier trimestre de 2013) affectée par la volonté d'évolution de BPCE, qui contrôle son deuxième réseau de distribution en France (Caisses d'Epargne) et qui est un des actionnaires clef du groupe. Enfin, si le marché a salué les bons résultats de SCOR en ce début d'année, la performance sur six mois reste moyenne, l'amélioration de la position concurrentielle du réassureur après les rachats des activités de réassurance vie aux Etats-Unis de Transamerica et de Generali avait en effet été incorporée dans les cours début 2013.



*Indices Stanwell FinFrance calculés à partir des capitalisations boursières (non retraitées sur les flottants) des valeurs financières françaises au sens large (incluant des valeurs européennes de sociétés fortement implantées en France), et rapportés à une base 100 au 31 décembre 2009.

DÉFINITION DE L'INDICE Stanwell FinFrance

L'Indice Stanwell FinFrance est un indice original qui essaie de capter la performance des valeurs financières françaises au sens large, en incluant des valeurs qui ne sont pas dans les indices usuels. En particulier l'indice assurance comprend des valeurs européennes bien implantées en France comme Allianz et Generali et

l'indice Banque intègre la performance des 13 Caisses Régionales de Crédit Agricole cotées sous la forme de certificats.

La performance est donc un peu plus représentative des performances de l'industrie financière française. L'indice est basé sur les capitalisations boursières (et non les flottants) des banques BNPP / SocGen / CASA / 13 CR Crédit Agricole cotées / Natixis / CIC / Boursorama

et des assurances Axa / CNP / Scor / April / Euler-Hermès / Allianz / Generali. Ces deux derniers Groupes figurent dans l'échantillon en raison du poids des activités réalisées en France. Celles-ci représentent en effet 11% du chiffre d'affaires pour Allianz (Allemagne 27%) et 20% du chiffre d'affaires de Generali (Italie 27%), soit une part assez proche du poids de la France chez AXA (23%).

« Malakoff Médéric, un Groupe en pleine évolution. »

L'environnement de Malakoff Médéric, celui de la protection sociale, est confronté à un certain nombre de changements profonds – Accord National Interprofessionnel, remise en cause des clauses de désignation, baisse des dotations de gestion... En quoi ces changements vont-ils faire évoluer le métier des Groupes de Protection Sociale et impacter vos clients ?

L'environnement des Groupes de Protection Sociale, et de Malakoff Médéric en particulier, est en effet confronté depuis quelques années à de profondes évolutions structurelles et conjoncturelles. Nos deux métiers sont concernés : l'assurance de personnes et la retraite complémentaire.

Ces changements ne concernent pas que notre environnement. En assurance, la complémentaire santé devenant obligatoire pour tous les salariés, l'ensemble des entreprises sont aujourd'hui confrontées à cet enjeu majeur, en particulier les TPE et PME qui ne sont pas encore couvertes.

Pour accompagner les entreprises dans ce contexte, Malakoff Médéric – qui assure la santé et la prévoyance de 3,7 millions de salariés – propose de les aider à devenir des « territoires de santé », des lieux où bien-être des salariés et performance vont de pair, et à orienter leurs collaborateurs dans l'offre de soins pour leur en faciliter l'accès.

Autre enjeu de société : la dégradation de la situation financière des régimes de retraite complémentaire dont les Groupes de Protection Sociale comme Malakoff Médéric assurent la gestion pour le compte de l'Agirc-Arrco.

Dans ce contexte, notre objectif et notre responsabilité sont d'apporter aux salariés une information globale sur leurs droits afin qu'ils puissent préparer au mieux leur avenir.

De quels atouts les Groupes de Protection Sociale disposent-ils face aux assureurs pour être compétitifs sur le marché de l'assurance de personnes ?

Il est certain que ces évolutions renforcent la concurrence entre les institutions de prévoyance et les Groupes d'assurance sur le marché de l'assurance de personne, en santé comme en prévoyance. Face à ces derniers, les GPS ont néanmoins de véritables facteurs différenciant à faire valoir.

Le Groupe Malakoff Médéric étant paritaire, mutualiste et à but non lucratif, sa



Guillaume SARKOZY

Diplômé de l'Ecole Spéciale des Travaux Publics (ESTP), Guillaume Sarkozy commence sa carrière d'ingénieur en 1974 à la Direction de la Sécurité civile au ministère de l'Intérieur, puis rejoint IBM France comme ingénieur grands comptes. A partir de 1979, il dirige des entreprises dans les secteurs du textile et des services. Parallèlement, il exerce de nombreuses responsabilités à la tête d'organisations professionnelles, notamment à l'Union des Industries Textiles, au Groupe des Fédérations Industrielles, au CNPF et au MEDEF. En 2004, il devient vice-président du MEDEF et vice-président de la CNAM de 2004 à 2005. En juin 2006, Guillaume Sarkozy rejoint Médéric, Groupe dont il est nommé Délégué général en septembre. Depuis 2008 et la fusion entre Malakoff et Médéric, il est Délégué général du Groupe Malakoff Médéric.

« Les GPS ont de véritables facteurs différenciants à faire valoir. »

gouvernance garantit la prise en compte et la défense des intérêts des entreprises et des salariés, dans une logique de long-terme.

Notre connaissance des branches professionnelles nous permet de proposer des garanties et des services en parfaite adéquation avec les attentes et les besoins des entreprises d'un même secteur d'activité.

Enfin, nous proposons à nos clients une action sociale pour venir en aide aux salariés en situation de fragilité sociale. C'est dans l'ADN de notre Groupe à but non lucratif, fortement engagé sur les plans social et sociétal. Malakoff Médéric a accompagné ainsi plus de 120 000 personnes en difficulté en 2012.

Quelles sont les grandes lignes d'évolution du Groupe ?

Malakoff Médéric est un Groupe en perpétuelle évolution pour s'adapter à ce nouvel environnement.

D'abord, afin de simplifier la vie de nos clients, nous avons engagé d'importants efforts pour automatiser la gestion des contrats d'assurances (de l'affiliation jusqu'à la résiliation), fluidifier certains de nos processus, et réduire davantage les délais de remboursement.

La dynamique commerciale est également un enjeu important, abordée par le Groupe notamment sous l'angle d'un développement des canaux de distribution et de la logique multicanale. Ainsi, la mise en place d'un réseau physique fort de plus de 25 boutiques à fin 2013, complété par des boutiques mobiles, notre plate-forme téléphonique et notre site web, témoignent de notre volonté d'être au plus près des besoins de nos clients. Nous travaillons également avec notre filiale Quatrem au renforcement de notre

réseau de courtage de proximité.

Ensuite, la très forte concurrence qui anime le secteur va nous obliger à poursuivre nos efforts en termes de productivité. Pour y parvenir, nous allons agir sur différents leviers, notamment nos méthodes, nos processus et nos outils.

Enfin, la satisfaction de nos clients est au cœur de notre action. C'est une priorité ! En 2013, nous avons pris des engagements très forts en la matière.

Je souhaite que chaque décision soit prise avec l'objectif d'améliorer encore et toujours la satisfaction du client.

En aidant les entreprises à devenir de nouveaux territoires de santé, à être plus compétitives en conciliant santé des salariés et productivité, Malakoff Médéric s'est positionné depuis plusieurs années sur la gestion du risque santé, avec des résultats très positifs en 2012 en termes de dynamisme commercial. Quelles sont vos convictions et vos ambitions en matière de gestion du risque santé ?

Prenons un exemple concret avec Kalivia, pour expliquer ce qu'est la gestion du risque et ce qu'elle apporte à nos clients. Grâce à ce réseau de soins que nous avons mis en place, l'assuré qui fait appel à un opticien membre du réseau économique en moyenne 100 euros sur sa paire de lunettes (pour un produit de marque et de gamme identique à celui qu'il pourrait trouver à l'extérieur du réseau) et diminue donc son reste à charge.

Mais revenons à l'expression clé de « territoire de santé », au cœur de notre proposition. Il s'agit en effet, pour les entreprises comme pour les branches professionnelles, de réconcilier l'enjeu primordial de la santé de leurs salariés avec les exigences de productivité et

de maîtrise des dépenses. C'est ce que Malakoff Médéric met en œuvre depuis plusieurs années en proposant des diagnostics et des actions de prévention (formations, conseils, dépistage...) adaptés à chaque secteur d'activité.

Il nous semble enfin primordial, toujours dans une logique multicanale, d'améliorer l'accompagnement de l'entreprise et de ses salariés dans les parcours de soin pour leur en faciliter l'accès. Cela se traduit par une offre de services d'orientation (réseaux de soins, comparateurs d'hôpitaux et de cliniques...) qui permet de maîtriser l'évolution des cotisations, de préserver le capital santé des salariés, de maîtriser leur reste à charge et d'aider les particuliers à devenir acteurs de leur propre santé.

Quelle place Malakoff Médéric souhaite-t-elle donner à la croissance externe dans sa stratégie ?

2013 nous a permis de mettre en place une Union de Groupe Mutualiste (UGM), avec la mutuelle UMC. Les mutuelles qui souhaitent rejoindre cette UGM – dans le respect de leur identité et de leur indépendance – pourront profiter d'un certain nombre de nos services : le réseau de soins Kalivia, le tiers payant et la gestion d'actifs.

En termes de croissance externe, Malakoff Médéric reste attentif aux opportunités de partenariats, en particulier sur l'épargne salariale ou l'épargne retraite, pour lesquelles la taille critique est essentielle. Désireux de développer ces activités, nous continuons donc à envisager des coopérations avec d'autres acteurs, dans un paysage où les cartes vont être redistribuées à moyen terme.

■ Entretien avec Guillaume SARKOZY par Stanwell.

« Les GPS vont chercher des mutualisations partielles de leurs activités d'assurance de personnes. »

La situation financière des régimes de Retraite, les transformations en cours au sein des Groupes de Protection Sociale (GPS), l'évolution des structures inter-régimes constituent autant de défis pour les acteurs de la Protection Sociale. Quels sont, selon vous, les principaux enjeux pour la Retraite Complémentaire ?

Le monde de la Retraite en général, et de la Retraite Complémentaire en particulier, est effectivement confronté à des changements importants.

Ils me paraissent répondre à trois types d'enjeux : l'équilibre des régimes, la réduction de nos coûts de gestion et notre positionnement dans l'ensemble des projets inter-régimes.

La question de l'équilibre des régimes est sans doute la plus centrale à court et moyen terme. Les partenaires sociaux ont pris des décisions importantes dans l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 13 mars 2013. Une partie du chemin a été effectuée pour remettre les régimes Agirc et Arrco à l'équilibre d'ici 2020. Pour autant, la loi portant sur la réforme des retraites du 20 janvier 2014 ne contribue pas d'ici 2020 à rééquilibrer les régimes complémentaires Agirc Arrco.

Dans un environnement économique marqué par un faible taux de croissance, un important taux de chômage et une faible inflation, les partenaires sociaux seront amenés d'ici l'été à décider ou non d'une nouvelle négociation pour aller plus loin dans le rééquilibrage des régimes. Une nouvelle étape dans la convergence entre les régimes Agirc et Arrco pourra s'ouvrir à cette occasion.

Vous évoquez l'équilibre financier des régimes. La réduction des coûts de gestion peut-elle contribuer significativement à l'atteinte de cet objectif ?

Il s'agit en effet du deuxième défi que nous avons à relever. Si la réduction des coûts de gestion ne contribue que très marginalement à l'équilibre des régimes compte tenu des masses financières en jeu, les efforts consentis ne peuvent porter uniquement sur les entreprises, les salariés et les bénéficiaires de nos prestations.

L'ensemble des organismes de Retraite, régimes de base et complémentaires confondus, doit donc mettre en œuvre les initiatives à même de rationaliser nos modes de fonctionnement. Pour les régimes Agirc et Arrco, cela signifie une baisse de nos coûts de gestion de l'ordre de 300 millions d'euros par an à partir de 2018, soit un peu moins de 20%.



Frédéric COUTARD

Après avoir évolué pendant près de 20 ans au sein de cabinets de conseil référents, Frédéric Coutard a rejoint le GIE Agirc Arrco en janvier 2009.

Il y occupe d'abord la fonction de Directeur de la stratégie informatique avant de prendre la Direction du Produit Retraite en juin 2012.

Ces actions de rationalisation de nos processus sont d'autant plus importantes qu'elles peuvent permettre de revoir notre réglementation et nos procédures pour, au final, participer à l'ensemble des initiatives nationales de simplification des procédures administratives.

Quels moyens peuvent être mis en œuvre pour atteindre cet objectif ?

Nous disposons de 3 leviers principaux.

Il nous faut d'abord tirer les bénéfices de notre système de gestion commun, l'Usine Retraite, dont le déploiement sera réalisé à 80% d'ici la fin de l'année 2015. La mutualisation des moyens sur les 4 plateformes informatiques actuelles peut également être renforcée avec, en cible, la décision de concentrer nos moyens informatiques sur deux plateformes. Plus largement, la réduction des coûts informatiques est un enjeu central pour dégager les retours sur les investissements réalisés sur les 10 dernières années.

Il nous faut par ailleurs rationaliser nos processus, optimiser nos modèles opérationnels avec l'objectif de simplifier notre gestion et le Produit Retraite lui-même. A titre d'exemple, la mensualisation des cotisations et la mise en place de la Déclaration Sociale Nominative au 1er janvier 2016 ont des conséquences importantes en termes de gestion. Une même déclaration va remplacer les deux déclarations que nous gérons actuellement et qui ont structuré nos processus depuis des années.

Enfin, le modèle de délégation de gestion avec les GPS va évoluer. Tout en conservant un principe de fonctionnement par dotation de gestion pour financer les opérations de gestion assurées par les GPS, une part des dépenses (38%) va être encadrée budgétairement par les Fédérations. Les contrats d'objectifs entre les Fédérations et les GPS vont être amenés aussi à évoluer pour prendre en compte ces évolutions de gouvernance.

Vous évoquez la Déclaration Sociale Nominative qui est un projet national

porté par l'ensemble des organismes de Protection Sociale. Quel doit être le rôle et le positionnement de la Retraite Complémentaire au sein des projets inter-régimes ?

Il nous faut composer à la fois avec notre place en tant que régime non aligné, c'est-à-dire piloté par les partenaires sociaux et avec la nécessité de contribuer à l'effort collectif de simplification, réaffirmé par la loi du 20 janvier 2014. Si certaines des mesures annoncées ne concernent que les régimes de base (la demande unique de retraite ou le paiement unique des allocations), d'autres, notamment la création de l'Union pour les Institutions et les Services de Retraite (UISR), qui va se substituer au GIP Info Retraite, ou encore la mise en place du Répertoire de Gestion des Carrières Unifiées (RGCU), concernent directement l'Agirc Arrco. La Retraite Complémentaire doit continuer, comme c'est le cas aujourd'hui, à jouer un rôle actif dans la gouvernance de ces structures inter-régimes et contribuer à la définition des services et projets qu'elles porteront.

Parallèlement à cette démarche, nous cherchons aussi à conduire des travaux communs avec la CNAV pour les salariés du privé avec, là encore, l'objectif de simplifier l'accès aux services et de gagner en efficacité. La demande de retraite coordonnée par signalement réciproque en est un exemple. Suivant la même logique, nous pourrions également envisager de mutualiser les contrôles de persistance des droits.

Ces évolutions ne seront pas sans conséquences pour les Groupes de Protection Sociale ?

Dans la mesure où la part de l'Agirc Arrco dans les charges de gestion des GPS est de l'ordre de 50%, les initiatives évoquées précédemment et visant à la réduction des coûts pèseront forcément sur leur fonctionnement, et ce d'autant que les organisations des GPS ont pu mutualiser à plus ou moins grande échelle leurs moyens de gestion entre les activités retraite et assurance de personnes.

Ces activités d'assurance de nature concurrentielle doivent d'ailleurs elles aussi être continuellement optimisées, ce qui tend d'autant plus le fonctionnement des Groupes.

Aujourd'hui, ce sont sur ces deux tableaux que des progrès significatifs doivent être obtenus.

Quelles sont les réponses apportées par les Groupes de Protection Sociale ?

Elles sont diverses.

Un premier élément de réponse tient aux rapprochements qui se sont accélérés ces quinze dernières années, avec 13 Groupes aujourd'hui contre une cinquantaine en 2000. Ces rapprochements ont permis aux GPS d'atteindre une taille critique et de tirer un meilleur profit de la mutualisation entre les activités Assurance et Retraite. Cette tendance devrait se poursuivre et peut-être s'accélérer d'ici 2020.

Cependant, cette logique touchera bientôt à ses limites. D'abord parce que les partenaires sociaux ont borné la taille des GPS en termes de part dans l'ensemble de la gestion Agirc Arrco. Ensuite parce que les tailles critiques ont déjà été quasiment atteintes par certains grands Groupes.

C'est là un autre axe d'évolution pour les GPS. Un bilan va être fait de l'application de l'accord des partenaires sociaux du 8 juillet 2009 relatif à la Gouvernance des Groupes de Protection Sociale. Ces travaux pourront déboucher sur une autre vision de la gouvernance d'un GPS et en particulier, sur son rôle fédérateur avec plusieurs types de structures (Institutions de Retraite Complémentaire, Institutions de Prévoyance, mutuelles, sociétés d'assurance mutuelles...).

Pour certains GPS, la spécialisation autour d'une gestion distincte des métiers de l'assurance de personnes d'une part et de la retraite complémentaire d'autre part, constitue alors un autre axe de transformation. Dans tous les cas, la question de la capacité à maintenir une interlocution avec l'entreprise commune pour la retraite et l'assurance de personne est un argument fort de différenciation pour les GPS, service qui devra être toujours possible à l'avenir. Au-delà des mutualisations entre GPS décidées et mises en œuvre pour les activités de retraite, il y a fort à parier que les GPS chercheront des mutualisations partielles de leurs activités d'assurance de personnes.

■ Entretien avec Frédéric COUTARD par Stanwell.

performance | par Vincent DEBRAY, Associé Stanwell



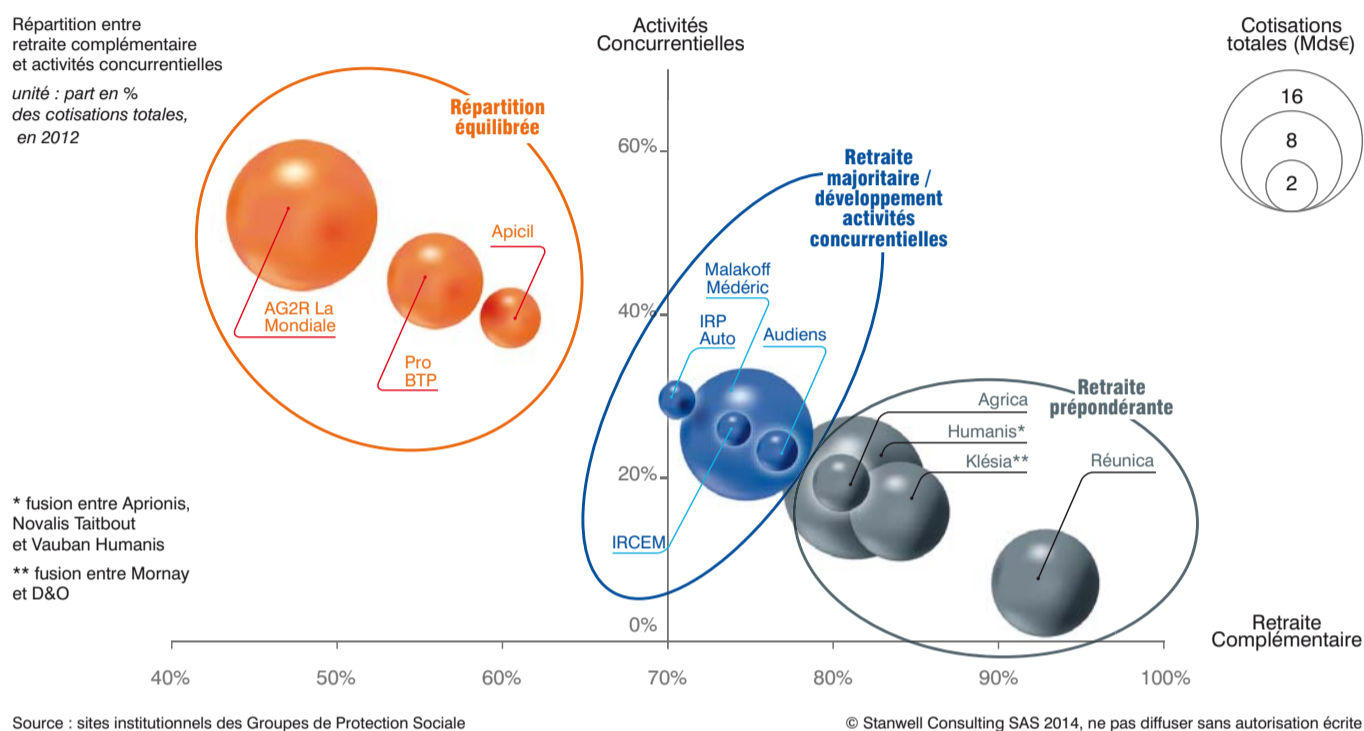
Vincent DEBRAY

Les Groupes de Protection Sociale (GPS) évoluent dans un environnement particulièrement mouvant, sur leurs deux métiers que sont la retraite complémentaire et l'assurance. En matière de retraite, la mise en place de la mensualisation des allocations à partir du 1^{er} janvier 2014 et de la Déclaration Sociale Nominative à partir du 1^{er} janvier 2016 impliquent tout d'abord d'importants changements de processus et une répartition différente de la charge de travail (raccourcissement des délais de traitement par exemple). En parallèle, sur la période 2014-2017, les fédérations Agirc Arrco ont annoncé une baisse des dotations de gestion de 3% par an, ce qui implique la recherche de solutions communes, la réduction des coûts et la réalisation de progrès en efficacité opérationnelle. Enfin, une somme de résolutions – articles 8 et 9 de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) en 2013 et loi du 20 janvier 2014 – visant à l'optimisation de l'efficacité et du pilotage des activités Retraite a par ailleurs été actée par les partenaires sociaux, avec l'objectif de favoriser l'équilibre des régimes.

Sur le domaine de l'assurance, les cartes sont rebattues avec la généralisation de la couverture santé collective pour tous les salariés - ANI depuis janvier 2013 - qui constitue une opportunité de développement et de conquête, sous réserve d'avoir l'offre et le réseau de distribution adaptés. Plus largement, sur le terrain de la prévoyance collective et individuelle et celui de la retraite supplémentaire, les GPS font face à une concurrence accrue des assureurs, des mutuelles et dans une moindre mesure, des bancassureurs.

Les Groupes de Protection Sociale face à trois défis majeurs.

Portefeuille d'activités et degré de diversification



Dans cet écosystème en mutation, les GPS sont confrontés à trois défis majeurs pour préparer leur avenir.

Anticiper l'évolution du métier d'opérateur de la retraite complémentaire

La forte pression des pouvoirs publics pour la réduction des coûts de gestion de la retraite complémentaire – objectif de 200 M€ d'économies fixé en août dernier sur les coûts de gestion des régimes dès 2016 – laisse entrevoir l'accélération d'un mouvement déjà entamé avec les regroupements des GPS, la poursuite de la concentration des acteurs et la diminution des couches d'intermédiation entre les régimes complémentaires obligatoires d'un côté et les entreprises et les allocataires de l'autre.

Cela devrait se traduire par une contribution réaffirmée de la retraite complémentaire aux structures et aux projets inter-régimes avec l'objectif de participer à l'effort de rationalisation porté par l'ensemble des acteurs de la protection sociale. Par ailleurs, parallèlement à ces

travaux, l'Agirc Arrco et la CNAV pourraient renforcer leur collaboration autour d'initiatives communes, à l'image de la mutualisation du contrôle de persistance des droits.

Cela plaide aussi pour la poursuite des mouvements de rapprochement entre GPS dont le nombre, à horizon 2020, pourrait être inférieur à 5. Suivant la même logique, les 4 plateformes informatiques actuelles devraient elles-aussi se rapprocher autour de 2 structures à terme.

Enfin, le déploiement de l'Usine Retraite contribue à la distinction des activités Retraite et Assurance. Quelle sera la position des Groupes de Protection Sociale face à cette tendance ?

Les réponses sont diverses. Les Groupes professionnels semblent très attachés à une approche globale permettant d'adresser l'ensemble des besoins de leurs clients, en retraite, prévoyance et santé. A contrario, la plupart des autres GPS, à des degrés plus ou moins importants, acceptent et, pour certains,

anticipent la spécialisation de leurs équipes autour de deux métiers.

Dès lors, pour des GPS dont les activités de gestion sont parfois opérées par des équipes mixtes (mise en gestion, prélèvement et encaissement des cotisations, par exemple) et supportées par des systèmes communs à la retraite et à l'assurance, la question est d'anticiper la séparation des activités, avec quelques choix fondamentaux à trancher :

- Le rythme : faut-il se caler sur l'arrivée de l'Usine Retraite ou avancer selon un planning plus volontariste et politique ?

- La profondeur : en dehors des activités de gestion, faut-il séparer les activités des fonctions support et celles des équipes commerciales et d'interlocution client ?

- L'équilibre économique : comment compenser l'effet induit par la perte de synergies ? Notamment pour l'activité assurance, jusqu'ici adossée à la retraite

SUITE PAGE 6

GPS, de quoi parle-t-on ?

Les Groupes de Protection Sociale, au nombre de 13, sont des entités rassemblant des institutions de retraite complémentaire, une ou plusieurs institutions de prévoyance, des mutuelles, voire des sociétés d'assurance ou de gestion d'épargne salariale.

Interlocuteur privilégié de l'entreprise en matière de protection sociale, les GPS sont aujourd'hui au croisement de 2 métiers : la retraite complémentaire, qu'ils opèrent pour le compte des régimes obligatoires de retraite complémentaire, AGIRC (retraite des cadres) et ARRCO (retraite des non-cadres), et l'assurance dans une approche globale adressant les enjeux de santé et de prévoyance des salariés.

Ces acteurs partagent un certain nombre de traits communs, notamment :

- Une gouvernance paritaire, sous la forme d'une répartition équitable des sièges entre les représentants des employeurs (MEDEF, CGPME...) et les représentants des salariés (CFDT, CFTC, CGT...)
- Un rôle de prévention et d'accompagnement des plus démunis au travers de l'Action Sociale.

« Les GPS vont devoir faire évoluer leurs offres et leurs réseaux de distribution. »

complémentaire, et qui serait opérée dans des conditions de marché auxquelles les GPS doivent se préparer, en compétition avec des assureurs et des mutuelles qui, eux, s'appuient sur un modèle non paritaire, sans doute mieux adapté à un environnement fortement concurrentiel.

Gérer le capital humain dans un contexte de départs en retraite significatifs à horizon 3 – 4 ans

Avec des effectifs majoritairement seniors, les GPS sont confrontés à des départs en retraite dans les 3 à 4 prochaines années, qui peuvent représenter entre 15 et 20% de leurs effectifs globaux.

Ces départs constituent une opportunité de réaliser des gains en productivité sous réserve d'avoir mené les évolutions d'outils et de processus permettant de gagner en efficacité et en automatisation (sur des tâches qui s'y prêtent – la mise en affiliation ou les remboursements de frais de santé par exemple) et sous réserve d'avoir une vision prospective des activités affectées et un plan de formation ou de recrutement associé. Cet effort nous paraît d'autant plus important que les Groupes sont aujourd'hui exposés à des projets d'envergure (la Déclaration Sociale Nominative par exemple) et des mouvements de transformation important (spécialisation...) qui impacteront significativement les emplois et métiers, autant en retraite qu'en prévoyance.

D'expérience, seuls les Groupes qui auront su mettre en place une véritable Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) réussiront à gérer ces départs de manière nominale.

Trouver des relais de croissance rentables

Dans le domaine concurrentiel, les GPS disposent d'atouts significatifs pour prendre des parts de marché, mais ils vont devoir faire évoluer leurs offres et leurs réseaux de distribution.

Sur le domaine de la santé, ils disposent d'un savoir-faire établi mais pour être capables de capturer les opportunités ouvertes par l'ANI, ils vont devoir adapter leur offre pour qu'elle réponde aux exigences du panier de soins minimum et la décliner selon la cible d'entreprises visées. Pour les entreprises de taille moyenne ou significative (plus de 250 salariés), la couverture santé peut faire partie des avantages pour leurs salariés et elles accorderont un soin particulier aux options possibles et aux services proposés. Pour les entreprises de plus petite taille, ainsi que pour les professionnels et les TNS, l'enjeu sera radicalement différent, et l'argument prix sera primor-

dial, ce qui implique la recherche d'une offre compétitive. En parallèle, dans la mesure où cette nouvelle offre sera plus restreinte en termes de prestations, il est clair que le marché de la sur-complémentaire devrait permettre de se positionner vis-à-vis des salariés désireux de compléter le niveau des prestations.

Le double enjeu sur le marché de la santé est d'être capable de se différencier (proposer des services aux entreprises – accompagnement des salariés dans leur reprise de poste, prévention sur le lieu de travail...) et de trouver de la rentabilité sur un terrain où les dépenses de santé ne font qu'augmenter.

Sur le domaine de la Prévoyance, les GPS ont une carte à jouer sur l'individuel qui ne représente souvent que 10 à 15% des cotisations encaissées, dans un marché pourtant assez dynamique. Le développement sur le marché de l'individuel ou sur la santé collective à destination des Pros, TPE / PME implique

une stratégie et des capacités de distribution spécifiques. Les GPS sont, en effet, pour la plupart dotés de réseaux salariés efficaces avec les grandes entreprises, complétés par des réseaux de courtage s'adressant là aussi aux grandes entreprises. L'enjeu est de réussir à séduire les courtiers de proximité pour étendre leurs réseaux de distribution. En complément, nous pensons que des partenariats avec des réseaux bancaires, particulièrement bien implantés vis-à-vis des pros / TPE / PME et n'ayant pas d'expertise sur la prévoyance et la santé collective, constituent une voie intéressante à explorer.

Par ailleurs, dans un environnement marqué par une croissance timide et, en conséquence, par la stagnation des cotisations perçues, l'effort de rationalisation évoqué à propos de la retraite reste vrai pour les activités assurance. A fortiori pour les Groupes qui feront le choix de la spécialisation.

Enfin, seul le Groupe résultant de la fusion entre AG2R La Mondiale et Réunica est présent de manière significative sur le marché de l'épargne collective (environ 6 Mds€ de cotisations en 2012), ce qui laisse une perspective intéressante pour les autres GPS, sous réserve de trouver le bon partenaire pour atteindre la masse critique.

On le voit, les GPS doivent se préparer à une profonde mutation, qu'ils réussiront en capitalisant sur leurs valeurs et ce qui fait leur spécificité vis-à-vis des compagnies d'assurance traditionnelles - paritarisme, action sociale, solidarité, connaissance des problématiques des entreprises - tout en adoptant les mêmes armes que ces dernières pour être compétitifs sur le marché concurrentiel : segmentation des offres et des clientèles, outils de CRM, recherches de partenariats (producteurs – Epargne salariale - ou distributeurs – réseaux bancaires et courtiers de proximité).

■ Vincent DEBRAY

L'AVANT VOYANCE

L'APRÈS VOYANCE



Illustration Hadrien MIARA

À propos de Stanwell

Site Internet : www.stanwell.fr

Créé en 2006, l'approche Stanwell Consulting associe **vision stratégique** des modèles métier de nos clients et capacité à **imaginer, concrétiser et accompagner les plans de transformation**, qu'ils s'attachent à l'efficacité opérationnelle ou à la croissance des revenus. Historiquement spécialiste du secteur Banque et Assurance/Protection sociale,

le cabinet poursuit sa croissance et diversifie son expertise de la transformation avec **la création d'une practice Retail & Supply Chain en 2013**, en totale cohérence avec le positionnement original de Stanwell autour de la stratégie opérationnelle. Aujourd'hui dirigé par 9 associés, le cabinet est fort d'une équipe de près de 100 consultants.

