

Allons-nous vers un cadre dit responsable ou est-ce la fin définitive des régimes de retraite chapeau ?

Michel DENIZOT – AG2R LA MONDIALE
Sébastien LANGLOIS – BNP PARIBAS ERE
Patrice PLOUVIER – AXA France
Pierre TRIQUET – R&DRH

Florence, 26 Mars 2015



***“Rendre les retraites
chapeau plus
acceptables, plus
légitimes et plus
compréhensibles”***

- Introduction - Article 39 et Loi Macron
- Quels impacts concrets pour les entreprises concernées
- Point de vue de la rémunération de la performance
- Conclusion - La directive « portabilité » / « préservation des droits »

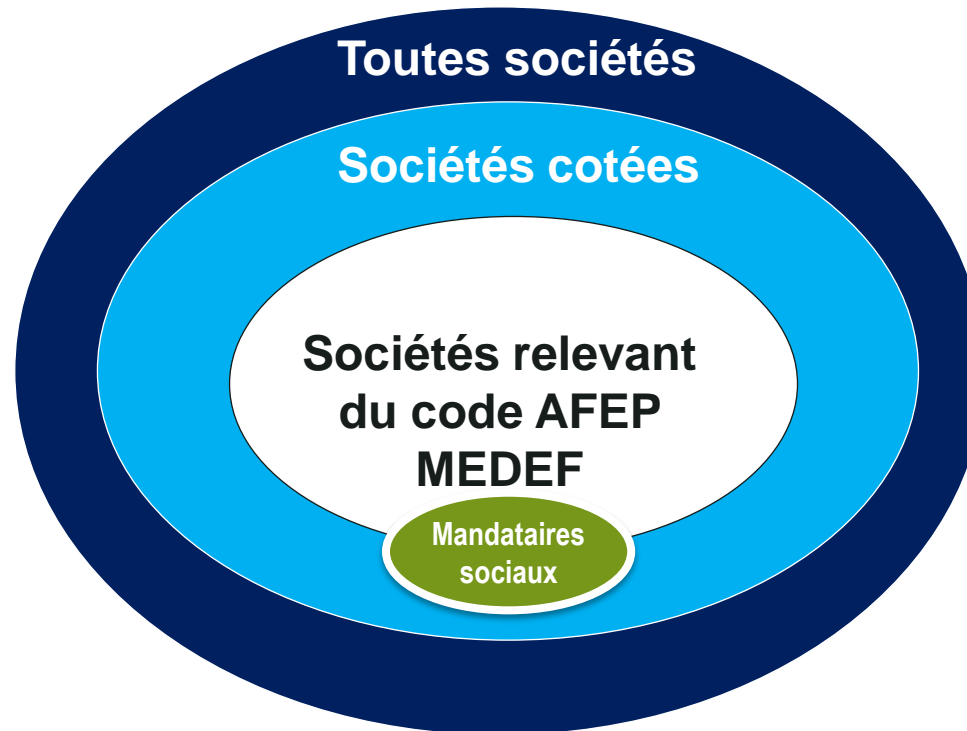
Article 39 et Loi Macron

Introduction

Sébastien LANGLOIS – BNP PARIBAS ERE



BNP PARIBAS
ÉPARGNE & RETRAITE ENTREPRISES



- Selon le type d'entreprises (cotées/pas cotées...) et selon la catégorie bénéficiaire (mandataire social ou pas), les conditions ne sont pas les mêmes !

- **Définition d'un régime de retraite à prestations définies avec l'article L 137-11 du Code de la Sécurité Sociale (post Loi Fillon 2003)**
 - Régimes de retraite à prestations définies « conditionnant la constitution de droits à prestations à l'achèvement de la carrière du bénéficiaire dans l'entreprise »
 - Financement pris en charge en totalité par l'employeur non individualisable

- **La Loi pour la Confiance et la modernisation de l'économie dite « Breton » en juillet 2005 a soumis expressément les avantages de retraite pour les mandataires sociaux à la procédure des conventions réglementées pour les sociétés cotées**

- **La loi TEPA du 21 août 2007 a également subordonné l'octroi de rémunérations différées (sauf retraite) au respect de conditions liées aux performances de l'émetteur dont le bénéficiaire est mandataire social**

- **Alors que l'interdiction des régimes chapeaux avait été recommandée dans un rapport parlementaire (Houillon / Clément de février 2013)**

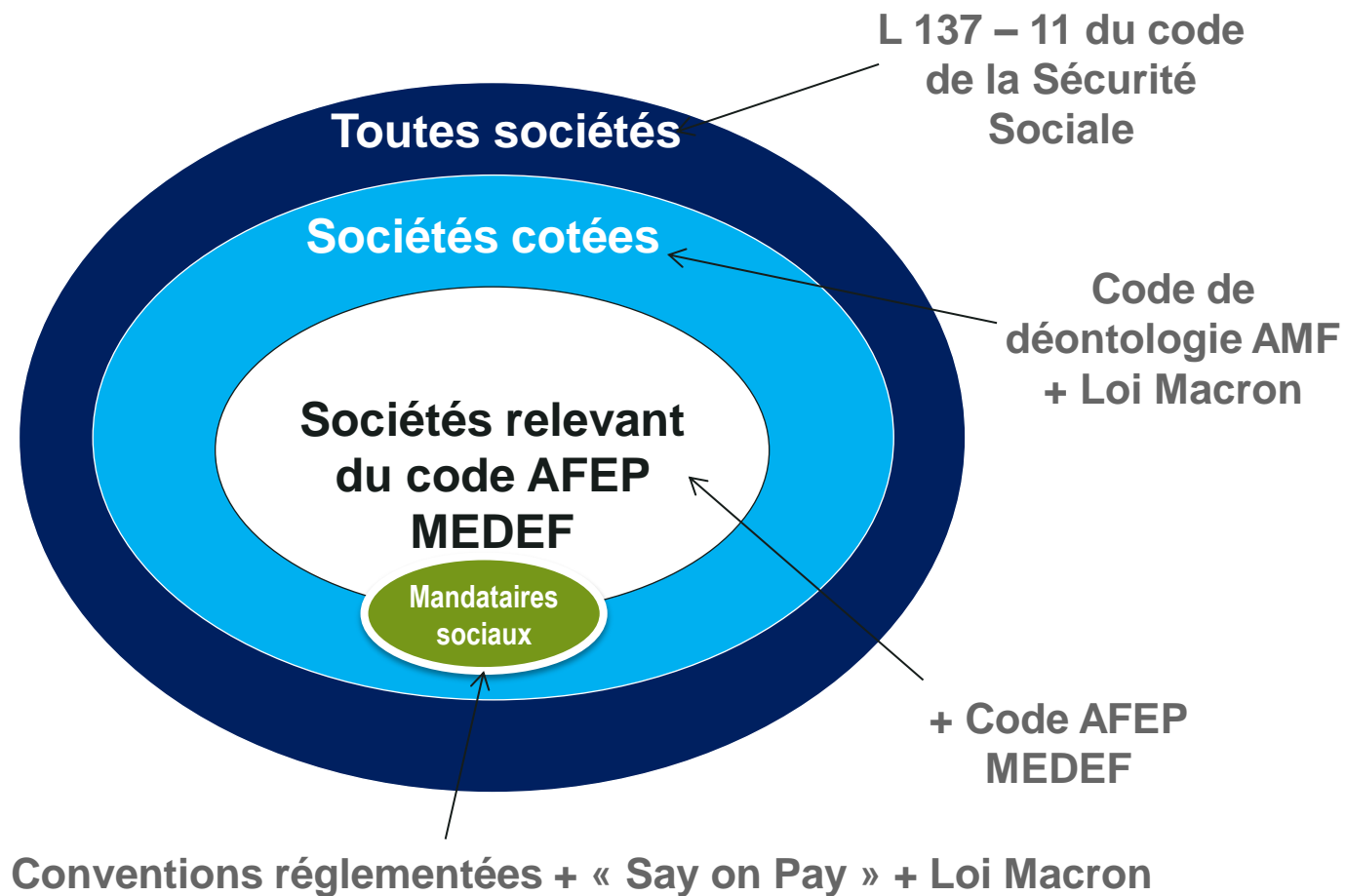
- **Les rapports AFEP/MEDEF de juin 2013 (publié en janvier 2014) et les rapports AMF allaient vers un modèle plus responsable pour les cadres dirigeants et mandataires sociaux**
 - Durée minimum d'ancienneté exigée (2 ans)
 - Droits proportionnés à l'ancienneté (5%/an)
 - Plafonnés à 45% du dernier salaire
 - Information publique sur les droits attribués

- **Pour aboutir vers une attribution aux mandataires sociaux, accordée selon la règle du « say on pay » (avis consultatif de l'assemblée générale des actionnaires)**

- **Rapport IGAS/IGF**
 - Difficulté d'interdire et de plafonner les régimes de retraite à prestations définies (Liberté contractuelle)
 - 200 000 bénéficiaires, 1/6 bénéficiaire reçoit une rente de plus de 5 000 euros / an, 50 bénéficiaires reçoivent une rente de plus de 300 000 euros / an depuis 2010

- **Projet de Loi Macron**
 - Pour les sociétés cotées
 - Limitation du rythme d'acquisition des droits à 3% par an, sans toutefois plafonner le taux de remplacement
 - Conditionner l'acquisition des droits aux performances du bénéficiaire, appréciées au regard de celles de la société dont il préside le conseil d'administration ou exerce la direction générale ou la direction générale déléguée

 - Renforcement de l'information sur ces dispositifs



Quels impacts concrets pour les entreprises concernées

Patrice PLOUVIER – AXA France



Les 3 points majeurs de la loi sur les régimes à prestations définies

1

TRANSPARENCE

L'organisme gestionnaire du régime doit établir un **rapport annuel** qui présente pour l'année écoulée :

- Le montant des engagements souscrits
- Le nombre de bénéficiaires potentiels
- Le nombre de rentes en service
- Les montants minimum, moyen, médian et maximum des rentes

2

LIMITES DE DROIT

3% de la rémunération annuelle

L'accroissement annuel des droits ne saurait excéder **3% de la rémunération annuelle** servant de référence au calcul de la rente, avec un plafonnement total de **45%**

3

PERFORMANCES

Les avantages au régime seront soumis à des conditions de **performances appréciées** au regard des performances de la société

La transparence et l'information sur ces régimes

« L'organisme gestionnaire du régime doit établir un rapport annuel qui présente pour l'année écoulée l'engagement, le montant et le nombre de rentes ainsi que les bénéficiaires potentiels »

1

TRANSPARANCE



Les nouvelles informations demandées :

- Le montant des engagements souscrits
- Le nombre de bénéficiaires potentiels
- Le nombre de rentes en service
- Les montants minimum, moyen, médian et maximum des rentes



On observe une **convergence vers les informations demandées** dans les pays anglo-saxons sur ce type de régime



Le caractère aléatoire des droits en France fait que toute l'information **n'est pas obligatoirement connue du gestionnaire du régime**

En effet, en cas de gestion externe, l'assureur ne connaît ni le montant total des engagements souscrits, ni le nombre de bénéficiaires potentiels



La loi parle d'une anonymisation éventuelle avant mise à disposition du rapport au public

Cette anonymisation devra être précisée compte tenu de la nature confidentielle de ces dispositifs

La limite de l'accroissement annuel des droits

« L'accroissement annuel des droits ne saurait excéder 3% de la rémunération annuelle servant de référence au calcul de la rente »

2

LIMITES DE DROIT



L'entreprise devra s'assurer que son régime est conforme à cette clause

→ Analyse simple avec un régime qui donne déjà un x % du salaire de fin de carrière par année d'ancienneté.

Remarque : La résolution peut cependant être **difficile si le x est supérieur à 3%**. C'est une réflexion de rémunération globale qui doit alors être ouverte



→ Analyse plus complexe pour les régimes du type « complément de retraite de 20% » indépendamment de l'ancienneté : formule d'acquisition à définir en rupture avec le passé. Cela **implique également un rééquilibrage global**



→ Quel traitement donner aux périodes de franchises ?

De nombreux régimes DB ne donnent pas de droit pour une ancienneté inférieure à 5 ou 10 ans. Un consensus devrait cependant apparaître pour considérer que les **droits validés la 6ème ou la 11ème année peuvent être lissés** sur les années antérieures

« L'accroissement annuel des droits ne saurait excéder 3% de la rémunération annuelle servant de référence au calcul de la rente »

2



La question de l'assiette :

La rémunération est-elle celle de l'année N ou la rémunération de fin de carrière pour chacune des étapes annuelles ?

- La loi **ne limite pas l'assiette**, et ne reprend pas les contraintes énoncées par l'AFEP-MEDEF
- Y a-t-il une **révision au moment du départ à la retraite** pour revalider le 3% ?
- Quelle mesure si des **primes plus importantes sur le passé** ont permis d'acquérir plus de droits que 3% du salaire au terme ?

Ces mesures concernent les **mandataires sociaux**, mais comme le régime porte souvent sur une **catégorie plus globale**, une modification de la formule des droits aura vraisemblablement un impact pour les autres bénéficiaires

**Un décret devra préciser les modalités d'application
(cf L.225-102-1 du code du commerce)**

La limite de l'accroissement annuel des droits

Quels travaux pour un régime non conforme ?

2



La mise à jour du régime pourrait nécessiter plusieurs étapes lourdes

→ **La refonte de la formule pourrait entraîner un changement dans les droits au terme**

→ **Comment les compenser ?**

- *Article 82*
- *Négociation plus globale sur la rémunération du mandataire social*
- *Perte de droits*

→ **Le formalisme juridique devra passer a minima par une information consultation du CE dans le cas d'une mise en place par décision unilatérale**

- *L'entreprise communique souvent peu sur ce type de dispositif. Toutefois, l'amélioration de la transparence et l'encadrement des droits pourrait permettre de faciliter les échanges*

LIMITES DE DROIT

« Les avantages au régime seront soumis à des conditions de performances appréciées au regard des performances de la société »

3

PERFORMANCES



La retraite était jusqu'à présent le seul élément de rémunération des mandataires sociaux non soumis à conditions de performances

Quelles conditions de performances appliquer ?

- La retraite étant par nature **une rémunération différée**, les critères pourraient **différer** de ceux utilisés pour les autres éléments de rémunération
- Le législateur exige que ces conditions **de performance soient appréciées au regard de celles de la société** et non d'objectifs d'ordre personnels
- La validation des droits par le Conseil d'Administration pour chaque année écoulée est le premier pas vers une **portabilité des droits**



- Cette validation permettra de **formaliser le découpage des droits** pour chaque année passée
- Elle pourra également **faciliter l'acceptation des retraites chapeaux** par les partenaires sociaux, en montrant une acquisition progressive et non pas l'attribution d'un capital élevé au moment du départ à la retraite
- Ce point repose toutefois la question de la **non-individualisation des droits**. Cependant, l'existence d'un fonds collectif avant le départ à la retraite et non d'un compte individuel devrait permettre de conserver cette position.

Quelle articulation avec le say on pay ?

Ces conditions s'appliqueront-elles à l'ensemble des bénéficiaires du régime ou seulement aux mandataires sociaux (cadre du régime collectif) ?



Une évolution intéressante : la mise en place de droits variables

3

PERFORMANCES



Les conditions de performance ont pour but **de valider ou non les droits d'une année donnée** en fonction des performances de l'entreprise



Au-delà, on pourrait imaginer que la sanction, positive ou négative, de ces conditions de performance puisse aller plus loin que la validation ou non des droits, en **permettant d'attribuer un niveau de droit compris entre 2 bornes**, par exemple entre 0% et 3%



Les cadres dirigeants disposeraient ainsi d'un régime avec un **niveau de droit variable chaque année**

	2015	2016	2017	(...)
Performances de l'entreprise	=	++	-	
Validation annuelle de droits Art 39	2%	3%	0%	
Cumul des droits validés Art 39	2%	5%	5%	

Point de vue de la rémunération de la performance

Pierre TRIQUET – R&DRH



- **Quelle place pour la retraite dans la rémunération globale de la performance ?**
- **Quels critères de rémunération ?**
- **Quelle « éligibilité » aux conditions nouvelles ?**
- **Quel processus ?**

- De moins en moins d'intérêt financier
- Perte de pertinence d'un régime de fidélisation

Managers mobiles

Menottes dorées

- Contraintes supplémentaires, obligations et problèmes à anticiper

Nombreuses questions posées par le projet de loi

Obligations accrues

- Risque de conflit liée à l'exigence de transparence

Assemblée

Représentants du personnel

- ...

Quelle place pour la retraite dans la rémunération de la performance ?

- Retraite, partie intégrante de la rémunération : maintien de l'exigence de compétitivité

Benchmarks retraite plus complexes

Formules de calcul + Critères + Accroissements annuels

- Rémunération globale de la performance : le sujet n'est pas nouveau

Salaire de base + Bonus annuel + LTI

- Stratégies envisageables

Continuité des critères de performance

- Iso critères voire iso performance

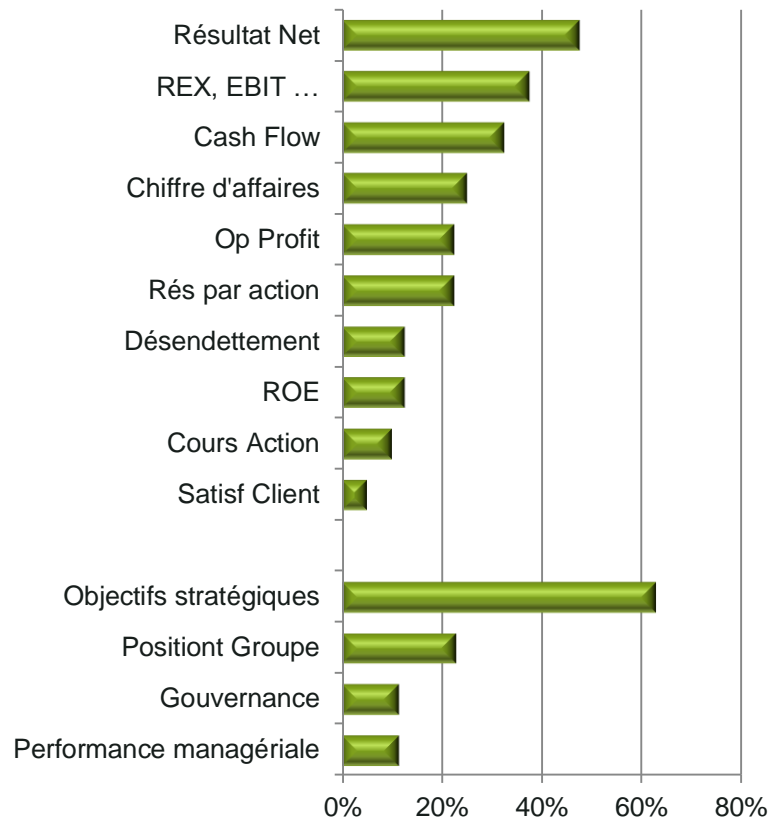
Ou Complémentarité

- Critères différents pour une nature de rémunération différente

Exigence

Ou Non Exigence

Critères de rémunération variable annuelle des dirigeants du CAC 40 (Etude Univ Nice, 2010)



- Pour la détermination de la rémunération variable court terme
- Bonus souvent équivalent voire supérieur au salaire de base
- Une majorité d'entreprises combinent critères quantitatifs, financiers, et critères qualitatifs
- Parmi les critères qualitatifs, une proportion significative utilise des critères de type RSE :

Crédit Agricole, Danone, Orange, Schneider Electric, Solvay ...

RSE = 50% du CAC 40 fin 2012

Une réflexion à mener pour un dispositif pertinent et acceptable

- Un processus de rémunération de la performance

Contrat de performance

Défini avec le Comité des rémunérations

Présentable en Assemblée

- Les questions liées à la formule

Combien de critères et lesquels

Quelle articulation : additif, multiplicatif, matriciel

Quel mode de calcul : seuils de performance, calcul linéaire ou par palier ...

- Quel terme pour la prise en compte de la performance annuelle : annuel, pluri annuel ?
- Une exigence de simplicité en raison de la transparence
- Lien performance : une modalité qui pourrait se décliner en cascade

Mandataires → Comité Exécutif → Mandataires filiales ...

Morale ou valeurs d'entreprise, équité ...

B a r o m è t r e	Plaf	0,75	1,5	2,25	3
	+	0,5	1	1,5	2
	Seuil	0,25	0,5	0,75	1
		Seuil	+	++	Plafond
EBIT					

- Intégration à la réflexion stratégique sur la rémunération
- Opportunités de pédagogie et de dialogue social
 - Obligation de transparence → obligation de dialogue et de communication**
 - Avec l'ensemble des parties prenantes**
- Amélioration de l'acceptabilité sociale, interne et externe
 - Rejet de l'acquis, et perception fréquente de l'indu**
 - Acceptation de l'équitable**
- Retraite supplémentaire liée à la performance probablement perçue comme plus équitable

Conclusion

La directive «portabilité»/ « préservation des droits »

Michel DENIZOT – AG2R LA MONDIALE



AG2R LA MONDIALE

DIRECTIVE 2014/50/UE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL

« relative aux prescriptions minimales visant à accroître la mobilité des travailleurs entre les États membres en améliorant l'acquisition et la préservation des droits à pension complémentaire »

Demeurent hors du champ de la directive

- **Régimes fermés** à de nouveaux affiliés à la date d'entrée en vigueur de la Directive (Mai 2014)
- Soumis à mesures de protection, redressement,
- Fonds de garantie
- **IFC**
- Prestations d'invalidité et/ou de survie
- Périodes de travail antérieures à transposition **21 mai 2018 au plus tard**

Demeurent hors du champ de la directive

La présente directive ne s'applique pas à l'acquisition et à la préservation des droits à pension complémentaire des travailleurs qui se déplacent à l'intérieur d'un même État Membre

- Période d'acquisition ou délai d'attente < 3 ans
- Âge minimal pour acquisition : 21 ans maximum
- Droits dormants : revalorisation ou paiement si < seuil national
- Informations sur les droits dormants



réinventons / notre métier

GENERATION



Harmonie
mutuelle



AG2R LA MONDIALE



BNP PARIBAS
ÉPARGNE & RETRAITE ENTREPRISES