

## DOSSIER

## ÉDITO

### Saisir les opportunités

» La loi sur la sécurisation de l'emploi basée sur l'ANI (Accord national interprofessionnel) impose qu'au 1<sup>er</sup> janvier 2016, les entreprises, quelle que soit leur taille, devront avoir souscrit un contrat de complémentaire santé collectif. À l'aube de cette échéance, où en sont les entreprises ? Quelle démarche suivre ? En matière d'ingénierie sociale, le domaine de l'épargne salariale est aussi bousculé, non pas forcément par le législateur (quoique), mais par le niveau historiquement bas des taux d'intérêt qui poussent les gestionnaires de fonds à innover en matière de solutions de gestion. Loi du législateur, loi des marchés... Les entreprises doivent composer au quotidien avec des contraintes qu'il faut tenter de transformer en opportunités. La loi sur la transition énergétique en est une illustration : comment s'approprier cette démarche de "croissance verte" et dégager grâce à elle des économies ?

### Ingénierie sociale : le contexte mérite attention

Les dispositifs d'assurances collectives et d'épargne salariale constituent un bon moyen de motiver et de fidéliser les collaborateurs. Compte tenu de l'évolution réglementaire et monétaire actuelle, le moment paraît opportun pour affiner sa réflexion dans ce domaine.

» Suite page 2



## 0,6%

### C'EST LE CHIFFRE DE LA CROISSANCE

FRANÇAISE AU PREMIER TRIMESTRE 2015, CONTRE 0,4% ATTENDU. CE RÉSULTAT, DEUX FOIS SUPÉRIEUR À CELUI DE L'ALLEMAGNE ET DE L'ANGLETERRE, MARQUE UNE NETTE AMÉLIORATION PAR RAPPORT AUX TRIMESTRES PRÉCÉDENTS.

Source : Insee

## EN CLAIR

### Se couvrir contre le risque de change

Le marché des changes connaît, depuis quelque temps, une forte volatilité. Cette situation peut être dommageable pour les entreprises qui traitent avec l'étranger. Dans ce contexte, recourir aux instruments de couverture du risque de change est le meilleur moyen de sécuriser ses marges.

» Suite page 4

# Ingénierie sociale : se tenir informé dans un contexte changeant

Réforme des assurances complémentaires santé, baisse des taux d'intérêt, instabilité monétaire... Ces facteurs contribuent à modifier la donne en matière d'ingénierie sociale. Les entreprises ont tout intérêt à intégrer ces paramètres, pour optimiser le fruit de leurs efforts.

» De nombreuses entreprises ont recours au levier de l'ingénierie sociale pour motiver et fidéliser leurs salariés. Elles leur accordent, en plus de leur rémunération proprement dite, un certain nombre d'avantages annexes. Il peut s'agir d'une participation aux bénéfices, d'un mécanisme d'intéressement, d'une assurance complémentaire santé collective, d'un plan d'épargne entreprise, d'un plan d'épargne retraite collectif, etc.

## Des changements réglementaires et monétaires

Ce choix n'est pas neutre. Comme ces dispositifs d'épargne et de prévoyance bénéficient d'une fiscalité allégée, leur coût financier est sensiblement inférieur à celui d'une prime ou d'une augmentation de salaire. Dans un contexte où les marges de manœuvre en termes d'évolution salariale tendent à se réduire, ils permettent aux entreprises de pratiquer des politiques de rémunération attractives et motivantes. Les évolutions en cours, tant sur le plan réglementaire que monétaire, sont en train de modifier les équilibres maintenus jusque-là. Le moment semble donc opportun pour réexaminer ses arbitrages dans ce domaine.

Le premier changement à intégrer concerne la réforme des assurances complémentaires santé collectives. Concrètement, les entreprises – quelle que soit leur taille – doivent mettre en place, d'ici au 1<sup>er</sup> janvier 2016, une mutuelle santé pour leurs collabora-

teurs. «Au-delà de 50 salariés, la plupart d'entre elles sont déjà à niveau, y compris en ce qui concerne le contenu du panier socle de prestations imposé par la loi», observe Pierre Guillocheau, directeur des Assurances collectives à Crédit Agricole Assurances.

En revanche, il est un point de la réforme sur lequel beaucoup d'entreprises vont devoir réexaminer leur contrat. C'est celui qui concerne le plafonnement des remboursements. L'idée du législateur est d'encadrer le niveau des prises en charge pour freiner l'envolée du coût des soins. D'une part en matière d'optique, d'autre part en matière de dépassements d'honoraires. «À l'heure actuelle, plus de 90 % des contrats collectifs excèdent les nouveaux plafonds en vigueur», souligne Pierre Guillocheau. Fort heureusement, les entreprises disposent d'une période transitoire pour s'adapter. Celles qui sont déjà couvertes ont jusqu'au 31 décembre 2017 pour amender leur contrat et se mettre en règle.

## Prendre le temps de faire les bons choix

Mieux vaut se pencher sans tarder sur la question, de manière à redéfinir posément sa stratégie dans ce domaine. «Certaines entreprises vont vouloir profiter de l'encadrement du niveau des prestations pour renégocier leurs conditions tarifaires, indique Pierre Guillocheau. À l'inverse, d'autres vont tirer parti de la situation pour redistribuer, à dépense constante, leurs efforts autrement, afin de ne pas pénaliser leurs salariés. Par exemple,

## AVIS D'EXPERT



«Il faut se saisir du sujet sans attendre d'être au pied du mur»

**Pierre GUILLOCHEAU**

DIRECTEUR DES ASSURANCES COLLECTIVES  
À CRÉDIT AGRICOLE ASSURANCES

**Les entreprises ont-elles pris la mesure des enjeux qui entourent la réforme des assurances complémentaires santé ?**

**P. G. :** Les grandes entreprises ont déjà intégré le changement. En revanche, les ETI et les PME sont encore loin d'avoir pris en compte ces enjeux dans leur réflexion. Elles ne sont pas vraiment

conscientes des conséquences des réformes en cours. C'est encore plus vrai du côté des salariés. Or, ce sont eux qui en seront les premiers affectés. À commencer par la population cadre qui consomme beaucoup de frais d'optique et recourt davantage que les autres aux consultations de spécialistes. Si les entreprises ne sont pas suffisamment proactives sur ce sujet, cela risque de générer, plus tard, de l'incompréhension.

## Comment faire pour négocier au mieux cette transition ?

**P. G. :** Il faut se saisir du sujet sans attendre d'être au pied du mur, en le considérant comme une opportunité à saisir. Les entreprises doivent savoir qu'elles ne sont pas isolées sur ce terrain. Les équipes Crédit Agricole sont à leurs côtés : chaque Caisse régionale dispose de technico-commerciaux spécialisés dans le secteur de la santé-prévoyance. Tous nos clients peuvent bénéficier de leurs conseils. Il suffit d'en faire la demande à son chargé d'affaires.



en instituant un meilleur barème de remboursement pour les soins dentaires ou en engageant des actions de prévention. » Au-delà, certaines souhaiteront peut-être proposer à leurs collaborateurs une assurance surcomplémentaire, de manière à compenser leur "manque à gagner". Bref, les entreprises vont devoir faire des arbitrages aux conséquences non négligeables, pour elles et pour leurs collaborateurs.

La donne change aussi en matière d'épargne salariale. Dans ce cas, le facteur déclencheur n'est pas d'ordre réglementaire mais monétaire. « La baisse des taux d'intérêt, qui plafonnent en ce moment à zéro, bouleverse les équilibres en place », témoigne Anne Chatelet-Estournes, responsable du marché Entreprises, Réseaux et Partenaires à Amundi Épargne salariale et retraite.

Cela n'est pas sans conséquence pour les entreprises disposant d'un mécanisme de participation, d'intéressement, ou d'épargne retraite. « Avant, les placements monétaires affichaient une performance régulière. Les entreprises équipées de dispositifs d'épargne connaissaient leur mode de gestion et les maîtrisaient. Aux vues des performances quasi nulles de ces placements aujourd'hui et de l'environnement économique, il faut adapter

## UN ACCOMPAGNEMENT DÉDIÉ

Mettre en place un dispositif d'épargne salariale, ou en modifier les contours ne s'improvise pas. Ce sont des choix qui engagent l'entreprise dans la durée. C'est pourquoi la filiale du Crédit Agricole Amundi Épargne salariale et retraite a développé sur ce thème une offre d'accompagnement complète : audits, bilans personnalisés, études comparatives... Des clés pour permettre à ses clients de faire les bons choix.

ces dispositifs aux tendances de marché et aux attentes des salariés. » Là aussi, le moment semble propice pour réexaminer son dispositif d'épargne salariale et l'adapter aux évolutions en cours.

### L'épargne retraite, un choix qui prend du sens

De façon moins brutale, mais sans doute plus durable, l'épargne retraite est elle aussi impactée par ces changements. « Du fait du déficit des régimes de retraite, on assiste à un effritement progressif des pensions, poursuit-elle. Dans ce contexte, proposer aux salariés un dispositif d'épargne salariale adapté à l'horizon à long terme est un choix qui a du sens et relève de la responsabilité des entreprises. »

Dans tous les cas, ces dispositifs d'assurances collectives et d'épargne salariale constituent un véritable sujet d'attention, périphérique de la question centrale des rémunérations. « Les entreprises ont tout intérêt à ne pas faire passer ces questions au second plan, pointe Anne Chatelet-Estournes, mais au contraire à les valoriser et à les prendre en compte activement. » ■

## ENVIRONNEMENT

# Le management de l'énergie, c'est payant !

L'énergie représente un poste de coûts majeur. Pourtant, il existe des moyens de réduire la facture en l'utilisant moins et mieux. Une démarche de management de l'énergie peut vous y aider.

» Cela fait déjà quelque temps que les grandes entreprises ont intégré le management de l'énergie dans leur réflexion stratégique. Aujourd'hui, la plupart ont mis en place des process visant à optimiser la performance énergétique de leurs installations : sites industriels bien sûr, mais aussi parcs de bureaux. L'enjeu est double. Environnemental d'une part, car il contribue à réduire les émissions de gaz à effet de serre ; financier d'autre part, car il génère des gains de productivité.

### Dégager des gisements d'économies potentiels

« Les entreprises ont tout intérêt à s'approprier cette démarche vertueuse dans une logique économique de long terme, et pas seulement environnementale, observe Laure Maria-Dusseau, responsable énergie et environnement à Crédit-Agricole SA.

Avec l'aide d'un prestataire, la démarche est aisée à mettre en place. « De nombreux cabinets spécialisés accompagnent les entreprises sur ce terrain », rappelle-t-elle. Leur tâche consiste à étudier les consommations d'énergie pour dégager des gisements d'économies potentiels, puis à formuler des préconisations adaptées au secteur d'activité et aux équipements divers de l'entreprise. La réglementation pousse dans ce sens. Témoin, l'obligation pour les sociétés de plus de 250 salariés, affichant un CA annuel supérieur à 50 M€, de réaliser d'ici au 5 décembre 2015 un audit énergétique de leur activité. Environ 5 000 entreprises sont concernées par cette obligation, qui devra être renouvelée tous les 4 ans. De plus en plus d'entreprises font le choix de s'engager dans une démarche globale de certification ISO 50 001 qui les en exempte pour les années suivantes ■



# Des outils de couverture pour les besoins des entreprises

Les banques disposent d'une large gamme de solutions pour couvrir le risque de change. Toutes les entreprises peuvent y recourir, même lorsque leur activité à l'international reste occasionnelle.

Il y a longtemps que le marché des changes n'avait pas connu de telles turbulences. « *La baisse de l'euro face au dollar, amorcée l'été dernier, est la plus forte enregistrée depuis 40 ans* », rappelle Matthieu Monlun, responsable des ventes à Crédit Agricole CIB, la banque de financement et d'investissement du Crédit Agricole. Ce brusque mouvement, tout comme ceux qui ont affecté le rouble et le franc suisse, a des répercussions notables sur l'économie. Concernant le billet vert, ce sont chaque jour 5 000 milliards de dollars qui transitent sur le marché des changes. À cette échelle, une variation de cours, même modeste, est lourde de conséquences. Face à cette situation, les entreprises importatrices et exportatrices sont directement exposées. Le risque, bien sûr, est de subir un effet de change défavorable, du fait du décalage entre la date de signature des contrats commerciaux et celles de leur paiement. Avec, à la clé, une perte financière.

## La volatilité devrait perdurer

Malheureusement, cette exposition au risque ne devrait pas s'atténuer de sitôt. Tout laisse supposer, au contraire, une poursuite de la volatilité. « *Les marchés sont de plus en plus sensibles aux changements de politique des banques centrales, ce qui contribue à alimenter l'incertitude* », observe Matthieu Monlun.

Pour les entreprises qui règlent ou facturent en devises, il existe une alternative sûre et efficace : les instruments de couverture de change. Il s'agit d'outils qui permettent d'amortir, voire de neutraliser totalement, les variations de change entre monnaies. « *Grâce à eux, on peut sécuriser ses marges et ainsi conserver une parfaite visibilité sur ses flux de trésorerie* », souligne Nicolas Renaut, responsable de la banque commerciale internationale à Crédit Agricole S.A.

Pour y recourir, il n'est pas nécessaire de réaliser la majeure partie de son activité à l'export. On peut parfaitement souscrire une couverture pour un contrat donné. Quitte à renouveler l'opération si un autre est signé ultérieurement.

En revanche, lorsque le volume d'affaires à sécuriser est

important, récurrent, ou réparti sur plusieurs pays, il est préférable de mettre en place une stratégie de couverture structurée. De multiples solutions existent, de la plus simple à la plus sophistiquée. Avec la possibilité de personnaliser leurs paramètres, pour coller au plus près de ses besoins.

## Des niveaux de réponses adaptés aux besoins

Pour mettre en place ces couvertures, le mieux est de s'adresser à sa banque. « *Au Crédit Agricole, chaque Caisse régionale dispose d'un Service des affaires internationales, rodé à la gestion et au traitement des opérations de change* », précise Nicolas Renaut.

Pour des besoins spécifiques, ou des niveaux de couverture élevés, leurs correspondants orienteront les entreprises vers les équipes de Crédit Agricole CIB, structure qui dispose d'un réseau international de salles de marchés et d'une offre de produits de couverture étendue. ■

## AGENDA

- 10-12 JUN 2015 > MUNICH  
Intersolar Europe (le rendez-vous mondial des acteurs de l'énergie solaire) – Parc des expositions Messe München
- 15-21 JUN > LE BOURGET (93)  
Salon international de l'aéronautique et de l'espace – Parc des expositions du Bourget
- 29 SEPT.-1<sup>ER</sup> OCTOBRE > PARIS  
Viscom (salon de la communication visuelle et de l'industrie graphique) – Porte de Versailles

» Encore plus d'infos sur  
[www.credit-agricole.fr/entreprise/FLASH-SEZ-MOI!](http://www.credit-agricole.fr/entreprise/FLASH-SEZ-MOI!)



Éditeur : Uni-éditions, 22, rue Letellier, 75739 Paris Cedex 15 • Directrice de la publication :  
Véronique Faujour • Comité éditorial : Laetitia Salmon • Rédaction : Thibault Bertrand  
Crédits photos : Istockphoto.com • Dépôt légal : juin 2015 • Uni-éditions



Retrouvez-nous sur :

[www.credit-agricole.fr](http://www.credit-agricole.fr)