

# RÉSEAUX

**FNCDS**  
Fédération Nationale des Cadres Dirigeants et Supérieurs  
Savoir réseaux garder

LA LETTRE D'INFORMATION

DES CADRES DIRIGEANTS ET SUPÉRIEURS

N° 26

SEPTEMBRE 2021

ÉDITORIAL

## LA FNCDS A UN NOUVEAU PRÉSIDENT

Le Conseil d'Administration de la FNCDS, en date du 10 septembre 2021, vient d'élire à l'unanimité **Bruno Navarro**, Président de la FNCDS.



**Bruno Navarro** est également Président de la FNCS - Fédération Nationale des Dirigeants et Cadres Supérieurs de l'Energie - dont la vocation est de porter la voix des cadres de direction des entreprises du secteur de l'énergie (en particulier EDF, ENGIE et l'ensemble de leurs filiales).

Son profil se caractérise par une double compétence : tout d'abord en tant que manager dans le domaine de la distribution d'énergie, où il a exercé différentes responsabilités de direction tant à Paris qu'en province (chef d'agence, chef de service, directeur d'unités), ensuite en tant que conseiller à l'international notamment dans le cadre de programmes initiés par les bailleurs de fonds internationaux à l'occasion de l'ouverture à la concurrence du secteur de l'énergie.

Actuellement dirigeant au sein du Groupe ENGIE, **Bruno Navarro** est également Secrétaire du CSE d'ENGIE Management Company France, l'entité juridique en charge de la gestion des dirigeants de l'énergéticien.

**Bruno Navarro** rappelle son attachement à préserver les liens privilégiés de la Fédération avec les organisations professionnelles agricoles, les racines et l'histoire de la FNCDS, et à promouvoir l'identité et l'exemplarité du corps des dirigeants salariés à travers sa Charte de déontologie.

Il confirme par ailleurs deux des lignes de force de son engagement au sein de la FNCDS, qu'il inscrit dans un esprit d'engagement continu, loyal et déterminé aux côtés des Entreprises et des Entrepreneurs, prolongeant en cela l'action de ses prédécesseurs à la tête de l'organisation :

- créer les conditions pour que la voix des dirigeants salariés, parce qu'elle sera mieux entendue, puisse conduire à une forme de représentation de cette catégorie spécifique qu'ils constituent en tant qu'acteurs clés du monde économique, d'autant que la FNCDS est l'unique organisation professionnelle des Dirigeants Salariés en France,
- renforcer, dans un contexte de réforme annoncée des systèmes de retraite, le droit de regard de nos mandants sur la performance des gestionnaires tant des dispositifs d'actionnariat salarié et d'épargne salariale, que de retraites complémentaire et supplémentaire.

ACTUALITÉ

Vendredi 10 décembre 2021

Siège de la GMF - 148 Rue Anatole France - Levallois Perret 92300

ASSISES  
NATIONALES  
DE LA FNCDS

Sur le thème

" ENTREPRISE POST CONFINEMENT,  
LE TOURNANT DU MANAGEMENT "

avec **Nicolas BOUZOU**

Économiste et essayiste français, directeur du cabinet de conseil Asterès et co-fondateur du Cercle de Belém



## INTERVIEW DE MARIE-ANNE TOURNAIRE, PRÉSIDENTE DE L'ACSED

Marie-Anne Tournaire est présidente de l'ACSED - l'Association des Cadres Supérieurs et Dirigeants du Groupe Orange depuis 2 ans.



### Quel rôle particulier a pu jouer le Groupe ORANGE durant la crise sanitaire ?

Le rôle fondamental du Groupe a été entériné par les pouvoirs publics lors du premier confinement en lui accordant le statut d'« **opérateur d'intérêt vital** ». En

effet, il s'agissait bien de fournir au pays des services vitaux indispensables à l'organisation et à l'activité de notre pays, qui ont contribué à relever plusieurs défis. Tout d'abord celui du travail à distance qui a permis à des travailleurs de poursuivre leur activité hors de leurs bureaux. Par ailleurs, le recours à la visioconférence a réussi à rompre le fort sentiment d'isolement durant les phases de confinements. Enfin, l'e-commerce a pu fonctionner et se développer en particulier lors du deuxième confinement avec le *click and collect*. Les chiffres témoignent de l'intensification du recours aux moyens de communication à distance : le télétravail, multiplié par 7, a généré un trafic voix multiplié par 2, l'utilisation de la visioconférence a été multipliée par 2, et, pour certaines messageries internet comme WhatsApp, on estime que le volume a été multiplié par 5.

100 000 salariés d'Orange - dont l'activité était compatible - sont devenus « télétravailleurs » en quelques jours seulement, en France et dans le monde. Par contre, des personnels se sont trouvés sans activité puisque la fermeture des boutiques a duré deux mois.

La continuité de service a été assurée et les réseaux Orange ont tenu et absorbé la surcharge grâce à une très forte mobilisation des techniciens. La qualification d'opérateur d'intérêt vital a d'ailleurs permis à ces techniciens de se déplacer librement (durant le confinement strict).

Ils ont réalisé un million d'interventions durant le premier confinement en n'hésitant pas à braver le danger sanitaire. C'est une grande fierté pour l'entreprise.

### Comment cette crise sanitaire a-t-elle été vécue au sein d'ORANGE ?

Pour l'ensemble des salariés du Groupe, le maître-mot qui résume l'état d'esprit durant cette crise est solidarité.

En interne, de nombreuses actions remarquables sont à souligner telle l'entraide entre collègues qui s'est développée ou l'adaptation de chacun à de nouvelles tâches pour aider au fonctionnement collectif. Il est à noter que tous les salariés d'Orange ont été payés durant la crise sanitaire qu'ils aient travaillé ou non, le Groupe ayant choisi de ne recourir à aucune aide publique.

A l'externe, la solidarité s'est traduite par une ardeur remar-

quable des équipes techniques pour dépanner ou installer des réseaux téléphoniques, notamment dans les hôpitaux. Il faut également souligner le rôle important de la fondation Orange auprès des établissements de santé.

En effet, deux problématiques ont été identifiées, dès le début de la crise, par les institutions hospitalières en matière de communication : la connectivité et le matériel. De fait, certains patients sont arrivés dans ces services sans smartphone ou dans l'impossibilité physique de les utiliser. C'est pourquoi de nombreux hôpitaux et EHPAD, de toute la France, se sont tournés vers Orange pour tenter de trouver une solution.

Orange a immédiatement répondu présent. Avec la Fondation Orange, le Groupe s'est mobilisé pour venir en aide aux patients isolés en offrant du matériel adapté ainsi qu'une connectivité enrichie : ainsi, 65 établissements hospitaliers et EHPAD, de tout le territoire métropolitain, ont été dotés de tablettes et d'Airbox ; celles-ci permettant de connecter jusqu'à 10 appareils simultanément en wifi.

Orange a, en parallèle, participé à l'initiative solidaire au travers du collectif d'entreprises pour une économie plus inclusive en France et de la *Simplon Foundation*. Dans ce cadre Orange a contribué, par exemple, à la dotation de 1 000 Airbox supplémentaires.

Par ailleurs, le Groupe a soutenu l'ensemble de l'écosystème de ses prestataires en accélérant les règlements fournisseurs et sous-traitants.

Les managers d'Orange, comme ceux de bien d'autres entreprises, ont appris à travailler à distance avec leurs équipes. Avec le mot d'ordre « ne laissez pas les collaborateurs se couper de vous », ils ont fait appel à leur inventivité pour mettre en place des rituels, tels les « cafés-numériques ». Ils ont dû par ailleurs épauler ceux des collaborateurs qui vivaient mal la situation. Le corollaire a bien évidemment été une charge de travail accrue pour les managers, avec un enchaînement quotidien de réunions en visioconférence. À noter, malgré la crainte initiale, les réseaux n'ont pas été saturés et le recours à la visioconférence a constitué un réel progrès pour le fonctionnement de l'entreprise.

### Et maintenant, comment se gère la sortie de crise au sein d'Orange et quels changements se dessinent pour l'avenir ?

Aujourd'hui, la jauge sur site demeure à 50% de l'effectif habituel. Les salariés doivent pour l'instant travailler chaque semaine deux jours en télétravail, deux jours sur site, le 5ème jour dans l'une ou l'autre des modalités. Le risque sanitaire n'étant pas complètement jugulé, l'entreprise se doit d'être vigilante mais, par ailleurs, il devient nécessaire de relancer la dynamique des équipes.

La question du pass sanitaire n'a potentiellement concerné, pendant un temps, que les personnels des boutiques situées dans des centres commerciaux.

En matière de télétravail, le Groupe Orange s'avérait déjà en avance puisqu'il concernait déjà 30% des salariés avant la crise sanitaire. Il est clair que le recours au télétravail va perdurer dans le temps, avec a minima un ou deux jours par semaine ; par contre, il est exclu de laisser un salarié en télétravail les 5 jours de la semaine. Une modalité qui est en test, le « *near working* » réside dans la possibilité pour le salarié de venir travailler sur un site Orange, différent de son site de rattachement mais proche de son domicile. Selon les emplois, la contractualisation pourrait se comptabiliser, en accord avec le management, en nombre de jours en télétravail pour le mois ou en forfait-jours pour l'année. Les négociations sur ce thème s'ouvriront d'ici la fin de l'année.

Ces nouvelles modalités nécessitent de développer la confiance dans la relation du salarié à son management. Ce mouvement ouvre des possibilités nouvelles pour l'ensemble du corps social mais nécessite une adaptation des modes de management et des processus qui a commencé à marche forcée.

Lors des prochaines assises de la FNCDs, cette thématique sera abordée par **Christophe Aimaretti**, directeur Centre Clients Orange ....

## Et pour l'ACSED, quel retour d'expérience sur cette période perturbée ?

Nous avons eu à cœur de renforcer le lien avec tous nos adhérents en nous adaptant à ce contexte très particulier. Ainsi, durant le premier confinement, nous avons assuré deux conférences mensuelles à distance sur le créneau 13-14h pour l'ensemble de nos adhérents. Nous y avons traité de sujets d'intérêt général en faisant parfois intervenir un dirigeant, mais toujours en laissant un temps pour l'expression. Et la parole s'est ainsi libérée, avec des adhérents qui pouvaient témoigner de la fierté de ce qu'ils vivaient. La preuve de la réussite de ce dispositif est le nombre d'adhérents qui y ont participé : jusqu'à cent par réunion ! Par ailleurs, les conventions semestrielles de l'ACSED se sont poursuivies, toujours avec l'intervention du président **Stéphane Richard**, mais en distanciel. Les régions de l'ACSED ont de leur côté maintenu le lien avec les adhérents, en témoigne l'initiative récente du président de l'ACSED Ile de France qui a organisé un pique-nique à 18 h.

Cette période difficile s'est ainsi traduite pour l'ACSED par un succès inattendu avec de nouvelles adhésions. Je suis heureuse et fière de l'inventivité et du dynamisme de l'association que j'ai l'honneur de présider.

Propos recueillis par **Liliane Pautrot**,  
Secrétaire générale d'honneur de la FNCDs

## ■ NOS ORGANISATIONS ADHÉRENTES ■



### SNDCA

Le Syndicat National des Directeurs de Chambres d'agriculture (SNDCA) représente 140 membres cotisants dont 80 Directeurs généraux de chambres départementales ou régionales qui composent les membres actifs et 60 directeurs retraités.

Les missions du syndicat sont multiples mais il s'agit d'abord de représenter la communauté des directeurs généraux dans la vie de l'institution des Chambres d'agriculture au niveau national. Parmi les principales missions, citons :

- . la défense et l'accompagnement des directeurs confrontés à leur licenciement,
- . la participation au côté des présidents au comité des nominations des nouveaux directeurs généraux,
- . la négociation avec les présidents sur l'évolution du statut des directeurs généraux,
- . la participation aux réunions de négociation sociale du réseau au côté des présidents, dans le collège employeur,
- . l'organisation de la participation des directeurs généraux dans les instances de gouvernance nationale, dans de nombreuses commissions,
- . la représentation des directeurs généraux au conseil d'administration de l'APCA.



### SNAD MSA

Le syndicat national des Agents de direction de la MSA, composante historique de la FNCDs regroupe les cadres dirigeants de la MSA, (37 organismes et 15 000 salariés).

Grâce à une action contentieuse et de lobbying, le SNAD MSA, syndicat autonome, est reconnue par la DGT grâce à une mesure d'audience qui a plébiscité notre organisation par un taux de 87.6% en oct 2020 rendant enfin légitime notre représentation des 250 cadres dirigeants.

Par ailleurs l'actualité syndicale est :

- . de faire évoluer et améliorer la convention collective aux enjeux des cadres dirigeants
- . soutenir l'action de nos dirigeants Nationaux dans le cadre d'une négociation de la COG avec l'État.



### AD PA

L'AD-PA c'est 2 000 adhérents comprenant des directeurs et directeurs adjoints de coordinations, de services à domicile et d'établissements pour personnes âgées, publics et privés, sur l'ensemble du territoire national.

Elle propose des valeurs et une éthique professionnelle.

Un réseau de connaissances et d'échanges entre collègues afin de mieux faire circuler les idées, les expériences, les informations, les innovations dans notre domaine professionnel, en France et à l'étranger.

Différents services gratuits ou privilégiés (aides à la fonction de directeur, accès à une assurance professionnelle protection pénale, système d'aide à l'achat...)

Des informations hebdomadaires sur l'actualité du secteur.

L'AD-PA apporte son soutien aux initiatives engagées par ses adhérents et organise, seule ou en partenariat, des colloques, réunions ou débats et aide à mieux valoriser les actions menées localement.



### ACDR CA

L'ASSOCIATION créée en 1985 regroupe plus de 550 anciens Cadres de Direction du Crédit Agricole qui ont en commun une carrière de responsable au sein du Groupe et partagé les mêmes valeurs qui fondent l'Institution.

L'ACDR-ca est d'abord une amicale qui, au-delà de son objet social, favorise, entretient et développe des relations d'estime et d'amitié entre ses membres. Elle est ensuite un lien entre les Cadres de Direction retraités et leurs collègues actifs de manière à les sensibiliser aux problématiques de l'inactivité professionnelle. L'ambition de l'ACDR-ca est de constituer ainsi la continuité intergénérationnelle.

En liaison avec le Syndicat National des Cadres de Direction, elle est un interlocuteur privilégié de la FNCA pour les dossiers de retraite. Elle est enfin un élément actif et représentatif au sein des Fédérations ou Organisations de retraités de manière à apporter sa contribution aux réflexions sur l'avenir des régimes de retraites et aux actions de défenses des intérêts des retraités.

Elle développe aussi des activités en lien étroit avec les entités du Groupe Crédit agricole, notamment avec la Fondation mutualiste de Salins, la mission histoire avec la constitution des archives orales par interviews d'anciens dirigeants et des contributions régulières à des travaux universitaires sur l'histoire des mouvements coopératifs et mutualistes et d'entreprises du monde rural.

Le président est Guy Chalmin.



### ACSED

L'Association des Cadres Supérieurs et Dirigeants du Groupe Orange – est une association apolitique, asyndicale et aconfessionnelle qui a fêté ses 70 ans en 2017.

L'ACSED, concept original et unique dans le monde de l'entreprise, a vocation :

- à représenter tous les cadres supérieurs et dirigeants du Groupe Orange qu'ils soient AFO ou ACO,
- à défendre les intérêts des cadres tout en contribuant au développement et à la réussite du Groupe,
- à veiller à ce que les Cadres de l'entreprise tirent bénéfice de la performance du Groupe.

L'ACSED est un réseau diversifié, fort et dynamique de plus de 2 000 membres, organisé à partir d'un bureau national de 20 membres (14 membres élus, 4 conseillers techniques et deux représentants désignés de l'ACR – Amicale des Cadres Retraités-) regroupant toutes les composantes actives du Groupe Orange y compris la branche « seniors » représentant nos plus anciens, ceux qui ont forgé son destin, l'ACSED confirme son ancrage local très fort. Sa proximité terrain, en s'appuyant sur des Présidents de sections régionales de l'ensemble du territoire voire de l'international, lui permet d'avoir un réseau actif et innovant de remontées d'informations et d'alertes utiles pour les rencontres avec les dirigeants de l'entreprise.

Reconnue pour ses prises de position audacieuses tant internes qu'externes, l'ACSED a su se rendre incontournable et a contribué à l'avancée de nombreux chantiers dont elle a pris très souvent l'initiative. A ce titre, l'ACSED constitue un véritable « think tank ».

L'ACSED a montré sa propre capacité de transformation en passant du statut d'Amicale des Chefs d'Etablissement des PTT (ACE) en 1947 à celui d'Association des Cadres supérieurs Et Dirigeants du Groupe Orange (ACSED) en 2013 et a accompagné les fortes évolutions de l'entreprise.



### SNCD CA

Syndicat National des Cadres de Direction du Crédit Agricole, SNCD CA, adhérent historique de la FNCDs.

Jean-Louis CHAMBON a été vice-président du syndicat.





## FNCS

Portée par son histoire, la Fédération Nationale des Cadres Supérieurs (FNCS) continue d'incarner et de représenter les cadres dirigeants et supérieurs issus des groupes historiques EDF et ENGIE (ex Gaz De France), de leurs filiales telles que RTE France, ENEDIS et GRT gaz, GRDF, COFELY, ENDEL, INEO, AXIMA... ainsi que des Entreprises Locales de Distribution.

Passant d'une représentativité légale à une représentativité plus « conventionnelle » à la faveur des lois Bertrand de 2008, la FNCS a su s'adapter et se hisser au rang d'une organisation responsable, portant la voix des cadres de direction, animant une communauté constituée de professionnels de haut niveau tout en jouant le rôle spécifique de club de dirigeants. En même temps, la FNCS mène un dialogue loyal et exigeant avec les directions générales des entreprises dans lesquelles évoluent ses adhérents, positionnement plus que jamais nécessaire au regard des transformations sans précédent conduites dans notre secteur d'activité.

A partir de ce socle historique, et en s'appuyant sur son rôle reconnu, la FNCS a également développé des offres de service dédiées, à l'instar d'organisations plus « classiques ».

### Notre mission

- 1. La FNCS est un réseau qui constitue un lieu de partage, d'échanges et d'information : à ce titre elle a vocation à briser le triple isolement qui forge inmanquablement le quotidien des dirigeants :
  - isolement par le métier, du fait d'activités toujours plus cloisonnées,
  - isolement géographique, du fait de l'incessant élargissement des mailles,
  - isolement par le niveau de responsabilité qui, par définition, organise un tête-à-tête constant et solitaire avec la prise de décisions de dernier ressort dans la mise en œuvre locale des stratégies.
- 2. La FNCS représente les intérêts collectifs et individuels des Dirigeants salariés : à ce titre elle porte la voix de ces cadres de direction. Ce faisant, elle a vocation à organiser des échanges constants avec les décideurs des Groupes et des entités au sein desquels opère sa base d'adhérents. Dans ce nécessaire dialogue, la FNCS cultive respect et loyauté, deux valeurs cardinales qui dictent sa conduite notamment parce qu'elle entretient également des rapports récurrents avec les représentants des pouvoirs publics, de l'autorité de régulation et des forces politiques.
- 3. A la faveur des élections professionnelles de décembre 2019 au sein d'ENGIE Management Company (filiale d'ENGIE qui abrite le contrat de travail des quelques 300 dirigeants du Groupe), la liste FNCS arrive largement en tête et permet à notre organisation de devenir représentative au périmètre d'ENGIE Management Company.
- 4. La FNCS contribue et participe aux réflexions stratégiques des Entreprises : à ce titre elle entend constituer un trait d'union entre les Directions Générales et les cadres de direction. En libérant la parole de ces derniers au cours des nombreuses manifestations qu'elle organise régulièrement sur l'ensemble du territoire national, en invitant tout aussi régulièrement les décideurs des différentes entités à s'exprimer sur des sujets d'actualité, en donnant la parole à des experts, elle organise la confrontation des perceptions au sein d'espaces affranchis de la contrainte hiérarchique et propices à un échange sur le fond, dans un climat serein et éclairé.
- 5. Partenaire responsable, la FNCS rencontre également les pouvoirs publics et les parlementaires sur tous les sujets liés à l'énergie. Elle entretient des relations régulières avec la CRE, l'UNEMIG, l'UFE,...

Bruno NAVARRO en est le Président.



## DIRCA

Dirca est un syndicat professionnel créé en 1945 qui regroupe 530 cadres dirigeants de la coopération agricole et agro-alimentaire, en activité, en transition de carrière ou à la retraite.

Organisé en 15 sections régionales, il a pour objet de resserrer les liens entre tous les adhérents et les réunir pour assurer la défense de leurs intérêts professionnels, matériels et moraux, notamment par leur représentation auprès des pouvoirs publics et organisations agricoles et industrielles et établir un statut professionnel.



## SNPMA

Le Syndicat National des Praticiens de la Mutualité Agricole a été créé en 1969 sur l'initiative de quelques médecins désireux de faire de l'ensemble des praticiens de l'institution, un groupe capable d'assumer la spécificité médicale dans les négociations conventionnelles consécutives aux "événements" ; ainsi a été conçue et signée la première Convention Collective des praticiens de la Mutualité Sociale Agricole.

Dans l'esprit de l'époque, il s'est voulu indépendant, apolitique et convivial. Beaucoup de choses ont changé depuis, mais la marque de ses fondateurs reste très présente.

Le SNPMA a gardé l'esprit que d'autres ont perdu !



**ADOM**

L'ADOM, le Réseau des Dirigeants Mutualistes et Paritaires, francophone, inter-Livres (LI, LII, LIII) et inter-Codes (Mutualité, Assurance, Sécurité Sociale), est un lieu de rencontre, d'échange, de partage d'expérience et de réflexion mutuelle sur l'ensemble des thématiques métiers traités par un directeur mutualiste, de France, d'Outre-mer, d'Europe, d'Amérique et d'Afrique francophones.

L'ADOM organise mensuellement des manifestations sur les principaux thèmes d'actualités de la Mutualité, de la Protection sociale et de l'Assurance de personnes et de biens.

L'ADOM a mis en place des groupes de réflexion thématiques sur les grands sujets métiers de la Mutualité. L'ADOM est ouverte aux directeurs généraux, aux directeurs, aux cadres de direction et aux dirigeants sympathisants mutualistes et paritaires.

L'ADOM est administrée par un Conseil de 30 membres.

### Les manifestations

\* La journée annuelle de l'ADOM sur une thématique essentielle pour les entreprises mutualistes. Cette journée a vocation à être le moment fort annuel de l'ADOM, avec des intervenants référents, en partenariat avec la FNMF, sur une cible de 100 participants. Elle a vocation d'être un moment de rencontre et d'échange de l'ensemble des directeurs mutualistes, inter-livres et inter-codes. Elle se tient chaque année sur le 1er trimestre et lance l'année ADOM ;

\* La demi-journée ADOM RH sur une thématique de niveau de direction générale des mutuelles. Les problématiques d'évolution de nos entreprises, et de fait des impacts sociaux, font de ces sujets un des points prioritaires de la direction d'une mutuelle. Cette demi-journée annuelle a également vocation à être un moment fort annuel en partenariat avec l'UGEM sur une cible de 50 participants. Elle se tient sur le deuxième trimestre dans la poursuite de la dynamique impulsée par la journée annuelle ;

\* Les matinées ADOM périodiques sur une thématique professionnelle liée à la gestion technique des mutuelles. Ces matinées mensuelles s'articulent autour d'un créneau horaire 9h30/14h et sont organisées avec les partenaires de l'ADOM sur une cible de 25 à 50 personnes. L'ensemble des partenaires sont identifiés dans le site [www.asso-adom.fr](http://www.asso-adom.fr).



L'Association des Elèves et anciens élèves de l'Institut de Haute Finance, l'AEIHF a pour ambition de faire la synthèse des grands domaines techniques, par exemple, l'ingénierie fiscale, la finance internationale, l'utilisation des dérivés, les marchés de capitaux, les normes internationales, les nouvelles régulations, les changements de législations.

Les points forts du diplôme demeurent : une utilisation des méthodes pédagogiques des plus innovantes (e-learning) pour alléger le temps de présence en conservant le plus haut niveau d'enseignements ; une approche opérationnelle faisant la part belle aux cas pratiques ; des séminaires de trois jours pendant douze mois ; des participants d'horizons divers, exerçant ou appelés à exercer des responsabilités dans le monde de la haute finance ; un corps enseignant du plus haut niveau international, alliant l'excellence pédagogique et une reconnaissance technique incontestée.

Les participants sont toujours des cadres dirigeants financiers, des banquiers, des spécialistes en Finance, mais aussi des Présidents ou des Dirigeants exécutifs. Tous ceux qui, confrontés aux défis de la Haute Finance, doivent en mesurer les menaces, en saisir les opportunités.

Ils forment ensuite un réseau d'anciens dynamique dont le Prix Turgot est la plus belle des vitrines.

**LIRE**

## L'ÉCONOMIE, LA FINANCE ET L'ASSURANCE APRÈS LA COVID 19

AVANT-PROPOS PAR FRANÇOIS VILLEROY DE GALHAU

LA REVUE D'ÉCONOMIE FINANCIÈRE

D'évidence, cette nouvelle parution collective rassemble les plumes les plus éminentes et expertes de ces domaines, douloureusement impactés par la Pandémie portée par la Covid 19. Il est vrai que cette crise inédite méritait au plan de l'analyse comme de celui de l'action pour la sortie de crise, une synergie sans doute inégalée par temps de paix : « un choc imprévisible et majeur avec des effets lourds pour tous les pays européens et, face à ce choc une réponse rapide et convergente des autorités publiques est à l'œuvre » précise d'emblée le gouverneur François Villeroy de Galhau. Mais, le premier prix à payer, (probablement pas le dernier),

est celui d'une hausse significative de l'endettement public dont il faudra, lorsque la France aura retrouvé le niveau d'activité d'avant crise, retrouver une indispensable trajectoire de désendettement.

Grace à une mobilisation historique « du policy mix » de l'Europe, le soutien de la BCE comme l'avancée majeure du plan de relance européen, les effets négatifs sur la croissance ont été amortis et constituent l'ébauche d'une réelle politique budgétaire commune. Le



secteur financier a bien résisté mais doit « être plus rentable et durable » : renforcer la solidité des entreprises pour assurer la solidité du système bancaire confronté aux défis de la rentabilité, de la solvabilité et de la régulation (Bâle III) comme de la digitalisation. Mais l'autre grand enjeu restera celui de la place majeure que devra prendre le système financier dans la lutte contre le réchauffement climatique. Comme le démontre les éminents contributeurs des cinq chapitres de cette parution en tous points exceptionnelle et très documentée, l'avenir de la sortie de crise s'inscrit « sur une ligne de crête étroite, entre confiance et vigilance » pour sécuriser les institutions financières en leur permettant de rester résolument dans leur mission au service de l'intérêt général.

Plus que jamais, l'intermédiation financière adossée à ce gisement des 90 milliards d'épargne supplémentaire amassée au cours de la crise et d'un autre côté, les dizaine de milliards et les besoins additionnels en fonds propres des entreprises, devra faire preuve d'imagination et d'innovation : « La barre reste haute » pour, à la fois, servir la reconstruction, réorienter l'épargne, sans pour autant exposer les épargnants à des risques qu'ils comprennent peu et qu'ils ne souhaitent pas, sauf rares exceptions, en tout cas assumer.

Comme le démontrent Olivier Pastré et Christian de Boissieu, les risques de cette nouvelle crise, compliqués par une dynamique différenciée entre secteurs, va très au-delà d'un

nouveau débat sur la régulation des banques comme en 2008, l'opinion commence à comprendre qu'elles sont non pas le « problème mais la solution ». Ces nouveaux risques touchent, au climat, aux délocalisations comme à la globalisation. Les effets géopolitiques seront majeurs (Usa - Chine - Europe - ASIE) avec la tentation récurrente de chercher un bouc émissaire.

Le monde de l'après Covid pourrait être celui de la multiplication des conflits, entre Etats et GAFAM par exemple, mais aussi sociaux ou professionnels pouvant conduire vers un capitalisme plus dur, touchant au partage des revenus, à la concurrence fiscale, aux délocalisations vers les pays à faibles coûts salariaux comme sur le sujet de la transition énergétique.

Au total souligne le Président du Cercle des Economistes, Jean Hervé Lorenzi, « *la croissance potentielle, le recul de l'investissement des entreprises et la perte de capital humain seront largement menacés.* »

Aussi rien n'est plus important pour relever tous ces défis que chaque acteur joue pleinement son rôle et le plus efficacement possible et que, le système financier, au sens large, redevienne résilient et réactif.

Des regards croisés qui éclairent lumineusement « l'après crise Covid ». Immanquable.

Jean-Louis CHAMBON, Président du Prix TURGOT

## RELIGIONS ET UNION EUROPEENNE

PHILIPPE GUILLAUME

AUTHORHOUSE

Partout dans le monde, mais en Europe en particulier. Le « Religieux » questionne plus que jamais la laïcité tandis que le radicalisme islamique entretient les peurs du « grand remplacement ».

La présence à Bruxelles de représentations officielles de différentes églises auprès de l'Union Européenne marque leurs places historiques souvent majeures. L'influence religieuse est un fait incontestable, mais c'est un sujet paradoxalement peu étudié, sans doute laissé pour compte des grandes affaires géostratégiques, économiques et monétaires qui préoccupent l'Union.

Le Baron Philippe Guillaume, issue d'une vieille lignée de diplomates belges, fort d'une expérience assez exceptionnelle dans plusieurs pays aux cultures différentes, propose de combler ce vide et d'étudier, dans ce nouvel essai, le fonctionnement de l'Union, sous l'angle religieux.

Dans un style alerte et stimulant, l'auteur apporte ses éclairages sur les tendances qui ont conduit à la fondation de l'Union européenne et notamment sur la place prépondérante prise par l'église catholique qui au travers du message de Noël 1944 de Pie XII, a impulsé la création des partis démocrates chrétiens.

Le cadre religieux de l'Europe détermine notre façon de vivre, de réfléchir, notre échelle de valeurs. Depuis le moyen-âge, l'église catholique est la principale religion de l'Europe et c'est toujours vrai aujourd'hui : sur les 730 millions d'européens, 53% se déclarent Catholiques (et autres chrétiens), 12%, Protestants, 8% Orthodoxes, contre seulement

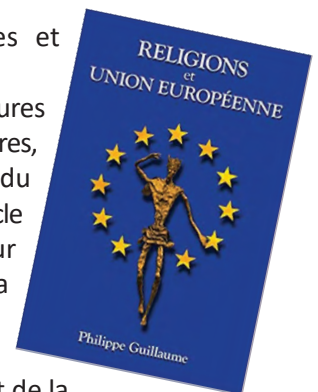
2% Musulmans et 23% d'athées et agnostiques.

Si des différences quelquefois majeures peuvent exister entre les Etats membres, comme les traces de la présence du Royaume Uni, elles ne font pas obstacle au maintien d'un dénominateur commun autour du respect de la dignité humaine, la solidarité, la science, le progrès, hérités de l'Humanisme, de la Renaissance et de la philosophie des « Lumières ». Tandis que le maintien et la transmission d'une foi vivante revient aux instances religieuses, aux théologiens ou simplement aux adeptes.

Ainsi, c'est sous cette influence et sur ces partis démocrates-chrétiens aidés par les Socialistes que s'est « trouvée l'énergie de construire l'Union Européenne, une organisation supranationale qui a engrangé 70 années de développement économique et de paix ». A travers l'histoire très documentée de l'Europe, vue sous l'angle religieux et au vu de la position des églises sur nombre de points de doctrine, Philippe Guillaume nous rappelle que l'Europe abrite : « *une civilisation héritière de Rome et d'Athènes, résultant d'un métissage culturel unique au monde, une terre de défi, d'aventures et d'avant toutes.* »

C'est aussi un de ses grands mérites. Un témoignage précieux pour tous publics.

Jean-Louis CHAMBON, Président du Prix TURGOT







Entreprises agricoles et agroalimentaires,  
vous souhaitez motiver et fidéliser vos dirigeants  
et collaborateurs ?

## **Découvrez les dispositifs d'épargne salariale PEE et PERECO pour une performance financière durable !**

**Pour donner vie à leurs projets, les salariés doivent pouvoir compter sur une épargne constituée pendant leur période d'activité.**

**Le Groupe AGRICA vous propose de mettre en place des dispositifs d'épargne salariale collectifs, gérés par sa filiale AGRICA ÉPARGNE, et adaptés aux dirigeants et salariés des entreprises agricoles et agroalimentaires. Ils bénéficieront ainsi d'un complément de revenus pour préparer l'avenir en toute sérénité.**

Fort de son expérience en épargne retraite collective, le **Groupe AGRICA** vous propose de mettre en place des solutions efficaces tels que le **Plan d'Épargne Entreprise (PEE)** et le **Plan d'Épargne Retraite Entreprise Collectif (PERECO)**.

Le **PERECO** s'inscrit dans le cadre des nouvelles dispositions de la réforme de l'épargne retraite instaurée avec la **loi PACTE** et intègre toutes les caractéristiques et avantages liés aux **PER** (Plans d'Épargne Retraite).

Facteur de dynamisation de la croissance de l'entreprise et de partage des résultats, ces dispositifs peuvent être associés à la mise en place d'une **rémunération**

**additionnelle et attractive pour les collaborateurs et les dirigeants.**

L'épargne salariale permet de bénéficier d'un **cadre social et fiscal avantageux** souhaité par la **loi PACTE**. Et plus précisément pour les entreprises de moins de 50 salariés, de 0% de charges sociales et fiscales pour l'employeur.

Les dispositifs du Groupe AGRICA offrent en outre à l'épargnant un vaste choix de supports d'investissements\* bénéficiant d'un suivi des critères **environnementaux, sociaux et de gouvernance** pour une **performance financière durable** !

### Une offre 100 % modulable

En tant que chef d'entreprise, vous choisissez les dispositifs à mettre en place pour répondre aux besoins d'optimisation patrimoniale des collaborateurs et des dirigeants :



#### 1 CHOISISSEZ LE OU LES PLANS D'ÉPARGNE SALARIALE

**PEE :**  
l'épargne projet

- ✓ Disponible après 5 ans sous forme de capital
- ✓ 9 cas de déblocage anticipé possibles

**PERECO :**  
l'épargne retraite

- ✓ Disponible à la retraite sous forme de rente ou de capital
- ✓ 6 cas de déblocage anticipé possibles



#### 2 AJOUTEZ DES OUTILS DE RÉMUNÉRATION COMPLÉMENTAIRE

- ✓ Abondement pour compléter les versements de vos salariés sur leurs plans d'épargne salariale.
- ✓ Intéressement pour verser une prime à vos salariés en fonction de l'atteinte d'objectifs.
- ✓ Accord de participation à titre volontaire pour distribuer à vos salariés une partie des bénéfices réalisés par votre entreprise.

**Vous souhaitez en savoir + ?**



[www.agricaepargne.com](http://www.agricaepargne.com)



**Pour vous accompagner dans la mise en place de ces dispositifs, contactez le conseiller spécialisé AGRICA de votre région.**

Coordonnées disponibles sur :

[www.groupagricar.com/contactez-nous/agences](http://www.groupagricar.com/contactez-nous/agences)

**\*Avertissement :** Tous les investissements sur les marchés comportent des risques importants. Les investisseurs sont priés de prendre connaissance des prospectus de chaque fonds, et en particulier des facteurs de risques décrits dans le chapitre « facteurs de risques ». Les prospectus sont accessibles sur le site [www.agricaepargne.com](http://www.agricaepargne.com).

**AGRICA ÉPARGNE**  
SOCIÉTÉ DE GESTION DE PORTEFEUILLE

AGRICA EPARGNE est une Société par Actions Simplifiée au capital de 3 000 000 d'euros, agréée par l'Autorité des Marchés Financiers sous le n° GP 04 005, dont le siège social est au 21 rue de la Bienfaisance - 75008 Paris, immatriculée sous le n°449 912 369 au registre du commerce et des sociétés de Paris - <https://www.agricaepargne.com>

Signatory of:

