

## SALAIRES

# La fiche de paye des grands patrons

Pour la quatrième année consécutive, La Tribune de l'assurance s'est attelée à mettre en lumière les pratiques en matière de rémunération des dirigeants du secteur de l'assurance.

Par Séverine Charon

**P**as de surprise. Le duo de tête des patrons de l'assurance les mieux payés l'an passé est inchangé : Henri de Castries, qui préside aux destinées d'Axa, caracole en tête avec Denis Kessler, patron de Scor. Leurs enveloppes globales, à plus de 5 M€, comprennent des rémunérations différées comme les actions de

performance et les stock-options. Il est vrai que les deux patrons les mieux payés du secteur dirigent des entités internationales. Inmanquablement, la comparaison avec leurs homologues à la tête de multinationales de l'assurance les mettrait moins en évidence. La règle du « *say on pay* », qui veut que les actionnaires soient consultés sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, a connu sa deuxième saison, avec

des résultats sensiblement différents chez Axa et Scor. À l'assemblée générale du groupe Axa, les deux résolutions relatives aux rémunérations d'Henri de Castries et de Denis Duverne ont été ratifiées à plus de 93 %, en léger retrait par rapport aux autres résolutions, en général massivement adoptées avec un taux de l'ordre de 99 %. Chez Scor, le sujet a été plus litigieux. La résolution sur la rémunération de Denis Kessler n'a en effet été approuvée que par 73,69 % des actionnaires. Une autre résolution sur l'autorisation d'attribution d'options ou d'achats d'actions réservée à certaines catégories de salariés ou aux dirigeants mandataires sociaux, qui constitue un moyen d'accorder une rémunération additionnelle aux dirigeants, a elle aussi été adoptée par une proportion de l'ordre de trois actionnaires sur quatre, alors que les autres résolutions soumises au vote ont été adoptées à plus de 99 %.

## NOUVEAUX ENTRANTS

Cette année, toujours dans le haut de notre classement, deux

entrées seront certainement remarquées : Jacques Richier, président d'Allianz France et Nicolas Schimel, à la tête d'Aviva France. S'ils ont bien voulu tous les deux nous apporter quelques précisions, il faut souligner qu'ils figurent dans notre classement uniquement parce que leurs actionnaires, respectivement allemand et britannique, considèrent sans doute que la question de la rémunération des dirigeants n'est pas aussi taboue qu'en France. D'ailleurs, pour Jacques Richier, patron des activités françaises de l'assureur allemand, mais aussi de la zone Afrique et du réseau international Allianz Worldwide Partners, la question de la rémunération est entièrement traitée en Allemagne par le comité des rémunérations du groupe. Dans le haut du tableau figurent aussi quelques dirigeants d'assureurs crédit et la plupart des membres du comité exécutif de Scor. Et les dirigeants exécutifs de Groupama, Thierry Martel et Christian Collin, qui franchissent tous les deux le seuil du million d'euros pour leur rémunération globale grâce à la

**Henri de Castries**

PDG du groupe Axa

5 410 280 €



© Benjamin Barda / Axa

mise en place fin 2014 d'un volet de rémunération pluriannuel. « À compter de 2014, un plan de performance pluriannuel sur trois ans a été mis en place pour la période 2014-2016. Il s'agit d'une rémunération variable pluriannuelle d'un montant maximum égal à 75 % de la rémunération fixe de chacun des mandataires sociaux », soit 450 000 € pour Thierry Martel si tout se passe bien. Cela fait belle lurette que Groupama ne parle plus de projet de cotation, mais l'assureur vert a définitivement calqué ses pratiques de rémunération sur celles des sociétés cotées, tant en termes de transparence, puisque l'information est disponible sur le rapport annuel, que de pratiques et de niveau.

#### LA MAIF JOUE LE JEU DE LA TRANSPARENCE

En ce qui concerne la transparence et l'information, les conclu-



**Frédéric Lavenir**

DG du groupe CNP assurances

450 000 €

sions restent constantes par rapport aux années précédentes. « Le Gema ne s'immisce pas dans les politiques de rémunération de ses membres. Néanmoins, il prône la transparence. Je suis personnellement favorable au fait de communiquer sur la rémunération des dirigeants, mais je conviens que c'est un sujet complexe, qui suscite toujours des incompréhensions. À la Maif, qui joue la carte de la transparence, les débats ont longtemps été nourris en assemblée générale. Désormais, les choses se sont apaisées », indique Pascal Demurger, président du groupement et directeur de la Maif. Les quelques dirigeants issus de mutuelles et de groupes paritaires, qui jouent le jeu en répondant à nos questions, ne font pas d'émules cette année. Comme son prédécesseur Roger Belot, Dominique Mahé, président du groupe Maif depuis mai 2014, ne rechigne pas à informer sur sa rémunération et à expliquer comment les choses se passent au sein du groupe. « J'étais administrateur délégué jusqu'au mois de mai 2014. Il y en a trois à la Maif qui bénéficient d'un statut particulier faisant l'objet d'un accord avec le ministère de l'Éducation nationale : mis à disposition à temps plein par leur employeur, leur traitement est remboursé par la Maif, qui leur verse par ailleurs une indemnité de 35 000 euros en 2014. Lorsque je suis devenu président, le comité des rémunérations a statué sur ma situation en s'appuyant sur le benchmark fourni par un cabinet spécialisé. Il a fixé ma rémunération à 340 000 € annuels », explique Dominique Mahé. Sa rémunération est donc en léger retrait par rapport à celle de Roger Belot, qui a présidé aux destinées de l'assureur niortais pendant dix-huit ans. « À la Maif, certaines règles ont été établies et s'appliquent à tous les dirigeants : quand l'un d'entre eux siège au

### 3 QUESTIONS À

**JEAN-PAUL LACAM,**  
délégué général du Centre technique des institutions de prévoyance (CTIP)



#### « Le CTIP n'a aucun rôle »

##### Comment est définie la rémunération des dirigeants des institutions de prévoyance ?

La rémunération des dirigeants de groupe de protection sociale, pour ce qui concerne la retraite complémentaire, est régie par des textes émis par les fédérations Agirc et Arrco. Comme les fédérations l'ont requis, au sein de chaque groupe, un comité des rémunérations a été institué et travaille sur le sujet. Il a pour rôle de statuer sur le niveau de rémunération du délégué général, mais aussi sur la clé d'allocation des coûts induits entre la retraite et les activités assurantielles concurrentielles. Ensuite, les fédérations Agirc et Arrco sont informées de la part allouée à la retraite.

##### Quelle est la place du CTIP dans le dispositif et la situation des institutions de prévoyance isolées ?

Le CTIP n'a aucun rôle et ne s'est jusqu'à présent jamais mêlé du sujet, qui reste du ressort du comité des rémunérations du groupe de protection sociale. En tant que délégué général du CTIP, je ne dispose d'aucune information particulière en la matière.

##### Les institutions de prévoyance qui ne font pas partie d'un groupe paritaire sont donc hors du processus. Envisagez-vous de vous saisir du sujet ?

Non. D'abord, je pense à titre personnel que le poste de délégué général demande beaucoup de temps et de responsabilités, ce qui justifie une rémunération adaptée. Ensuite, j'estime que d'autres sujets, ne serait-ce que la mise en œuvre de la réforme Solvabilité II ou la généralisation de la couverture santé, constituent des chantiers bien plus importants et prioritaires.

Propos recueillis par S.C.

sein d'une société partenaire, les éventuels jetons de présence sont directement reversés à la Maif. Les sociétés filiales du groupe ne versent, elles, aucun jeton de présence », ajoute Dominique Mahé. Enfin, à la Maif, Pascal Demurger a le privilège d'être la personne la mieux payée du groupe, avec une rémunération qui dépasse tout juste le seuil des 400 000 €. Justement, les mutualistes et les paritaires qui jouent le jeu de la

transparence, alors qu'ils n'ont aucune obligation, contrairement aux groupes cotés, se retrouvent tous dans le bas du classement, avec des rémunérations qui ne dépassent pas le cap des 500 000 €. Est-ce la règle au sein des organismes assureurs de ce type ou est-ce justement les mutualistes et les paritaires qui ont les pratiques les plus modérées qui répondent ? Difficile à dire, puisque les autres paritaires et >>>

# La rémunération des dirigeants de

## Jacques Richier,

PDG d'Allianz France, fait son entrée dans le classement avec 2,8 M€.



Les informations concernant sa rémunération méritent deux précisions. D'abord, les chiffres viennent du rapport annuel d'Euler Hermes, dont il est administrateur, et ne détaillent pas la rémunération « due » ou « perçue », ni la rémunération variable annuelle des éléments variables pluriannuels (sur trois ans chez Allianz). La forte progression de 2014 s'explique par le fait que Jacques Richier a touché, étalé sur trois ans, un bonus qui figure pour les autres dirigeants en « actions de performance ». Sa rémunération comprend bien la globalité des rémunérations perçues pour toutes ses responsabilités au sein du groupe, y compris la zone Afrique et Allianz Worldwide Partners.

### Méthodologie

Les informations reprises dans ce tableau qui concernent les groupes cotés mais aussi CCR, Groupama, Macif et Aviva France, sont issues des rapports annuels publiés chaque année. Quand la distinction est faite dans les documents, nous avons repris la rémunération « due au titre de » et pas la rémunération versée. Les informations concernant Jacques Richier sont issues du rapport annuel d'Euler Hermes, filiale d'Allianz, dont il est administrateur.

De leur côté, Klésia, MGEN, ProBTP et Smacl, ont bien voulu répondre à nos questions. Nous les en remercions.

(1) Dans la rémunération variable de Jacques Richier en 2014 est inclus un bonus triennuel payé pour 2012, 2013 et 2014.

(2) Congé sabbatique en 2013.

(3) Clarisse Kopff est entrée au directoire d'Euler Hermes au 1<sup>er</sup> mai 2014.

(4) Groupama : une rémunération variable pluriannuelle a été mise en place en 2014.

(5) La base de calcul de cette évolution est le total de la rémunération perçue en 2014 rapporté à celui de 2013.

Source : LTA

Nom	Fonction
<b>Supérieure à 1M€</b>	
Henri de Castries	Président-directeur général
Denis Kessler	Président-directeur général
Denis Duverne	DG délégué
Jacques Richier <sup>(1)</sup>	Président-directeur général
Wilfried Verstraete	Président du directoire
Paolo de Martin <sup>(2)</sup>	Membre du comité exécutif
Victor Peignet	Membre du comité exécutif
Nicolas Schimel	Directeur général
Thierry Martel	Directeur général
Jean-Marc Pillu	Directeur général
Gerd-Uwe Baden	Membre du directoire
Mark Kociancic	Membre du comité exécutif
Christian Collin	Ex-directeur général délégué
<b>Entre 1M€ et 500 000 €</b>	
François de Varenne	Membre du comité exécutif
Benjamin Gentsch	Membre du comité exécutif
Paul Overeem	Membre du directoire
Dirk Oevermann	Membre du directoire
Philippe Gravier	Directeur général délégué
Frieder Knipling	Membre du comité exécutif
Frédéric Bizière	Membre du directoire
<b>Moins de 500 000 €</b>	
Frédéric Lavenir	Directeur général
Clarisse Kopff <sup>(3)</sup>	Membre du directoire
Pascal Demurger	Directeur
Jean-Marc Raby	Directeur général
Christian Schmidt de la Brélie	Directeur général
Dominique Mahé	PDG (depuis mai 2014)
Paul Grasset	Directeur général
Jean-Yves Dagès	Président
Stéphane Pallez	Ex-président-directeur général
Jean-Paul Faugère	Président du conseil d'administration
Gérard Andreck	Président (jusqu'en mai 2014)
Simon Pearson	Membre du comité exécutif
Gérard Bekerman	Président
Alain Montarant	Président (depuis mai 2014)
Christian Ottavioli	Directeur général
Thierry Beaudet	Président
Bruno Rousset	PDG
Michel Paves	Président (1 <sup>er</sup> semestre 2014)
Jean-Luc de Boissieu	Président (2 <sup>e</sup> semestre 2014)

# l'assurance en France en 2014

Groupe	Fixe	Variable	Avantages en nature – divers	Jetons de présence	Total 2014	Actions de performance	Stock options	Global 2014	Rappel total 2013	Évolution <sup>(5)</sup> 2013/2014
Axa	950 000	2 538 000	4 150	61 837	<b>3 553 987</b>	1 580 393	275 900	<b>5 410 280</b>	3 562 983	↔
Scor	1 200 000	1 236 000		44 000	<b>2 480 000</b>	2 606 250	180 000	<b>5 266 250</b>	2 562 500	↔
Axa	750 000	1 577 600	4 150	42 000	<b>2 373 750</b>	1 252 624	275 900	<b>3 902 274</b>	2 363 600	↗
Allianz France	700 000	1 427 030	53 800	30 000	<b>2 210 830</b>	624 220		<b>2 835 050</b>	1 237 120	↗
Euler Hermes	540 000	403 660	292 790		<b>1 236 450</b>	403 660	403 660	<b>2 043 770</b>	1 231 800	↗
Scor	819 087	950 961	34 616		<b>1 804 664</b>			<b>1 804 664</b>	724 870	↗
Scor	800 000	928 800	46 43		<b>1 733 443</b>			<b>1 733 443</b>	1 440 788	↗
Aviva France	450 000	247 500	4 226		<b>701 726</b>	253 258	460 470	<b>1 415 454</b>	525 771	↗
Groupama <sup>(4)</sup>	600 000	494 913		44 486	<b>1 139 399</b>	125 025		<b>1 264 424</b>	995 430	↗
Coface	544 509	680 400	2 995		<b>1 227 904</b>			<b>1 227 904</b>	862 827	↗
Euler Hermes	400 000	203 950	183 200		<b>787 150</b>	203 950	203 950	<b>1 195 050</b>	810 300	↔
Scor	639 554	542 853	8 969		<b>1 191 376</b>			<b>1 191 376</b>	843 774	↗
Groupama <sup>(4)</sup>	500 000	412 428	40 360		<b>952 788</b>	93 750		<b>1 046 538</b>	823 147	↗
Scor	500 000	434 400	4 141		<b>938 541</b>			<b>938 541</b>	949 966	↔
Scor	498 795	393 449	34 616		<b>926 860</b>			<b>926 860</b>	927 046	↔
Euler Hermes	294 000	145 780	144 290		<b>584 070</b>	145 780	145 780	<b>875 630</b>	525 010	↗
Euler Hermes	294 000	141 310	105 460		<b>540 770</b>	141 310	141 310	<b>823 390</b>	568 950	↔
Aviva France	270 000	177 000	2 614		<b>449 614</b>	90 457	239 439	<b>779 510</b>	327 885	↗
Scor	400 000	339 520	360		<b>739 880</b>			<b>739 880</b>	733 000	↗
Euler Hermes	294 000	183 600	21 210		<b>498 810</b>		14 220	<b>513 030</b>	492 630	↗
CNP assurances	400 000	47 961	2 039		<b>450 000</b>			<b>450 000</b>	450 000	→
Euler Hermes	166 660	85 050	8 760		<b>260 470</b>	85 050	85 050	<b>430 570</b>	-	-
Maif	345 000	75 000			<b>420 000</b>			<b>420 000</b>	378 600	↗
Macif	330 552	425	24 592	60 000	<b>415 569</b>			<b>415 569</b>	480 013	↔
Klésia	272 638	75 000	17 420		<b>365 058</b>			<b>365 058</b>	350 379	↗
Maif	340 000				<b>340 000</b>			<b>340 000</b>	-	-
Pro BTP	322 000		3 000		<b>325 000</b>			<b>325 000</b>	303 000	↗
Groupama <sup>(4)</sup>	259 200		61 253		<b>320 453</b>			<b>320 453</b>	318 579	↗
CCR	320 000				<b>320 000</b>			<b>320 000</b>	320 000	→
CNP assurances	250 000			34 463	<b>284 463</b>			<b>284 463</b>	290 822	↔
Macif	200 562			79 000	<b>279 562</b>			<b>279 562</b>	396 296	↔
Scor	49 361	183 561	9 620		<b>242 542</b>			<b>242 542</b>	-	-
Afer	225 288				<b>225 288</b>			<b>225 288</b>	222 192	↗
Macif	191 524			4 000	<b>195 524</b>			<b>195 524</b>	101 964	↗
Smacl assurances	150 000	15 000			<b>165 000</b>			<b>165 000</b>	155 000	↗
MGEN	156 000				<b>156 000</b>			<b>156 000</b>	147 262	↗
April	100 000		7 565		<b>107 565</b>			<b>107 565</b>	108 138	↔
Smacl assurances	30 000				<b>30 000</b>			<b>30 000</b>	60 000	-
Smacl assurances	30 000				<b>30 000</b>			<b>30 000</b>	-	-



» mutualistes sollicités n'ont pas souhaité répondre.

## AUCUNE ENVIE DE DÉVOILER LEUR RÉMUNÉRATION

Pascal Demurger souligne d'ailleurs le paradoxe dans lequel se trouvent les assureurs mutualistes : « *Au sein du Gema, la transparence est généralement de mise, mais pas encore totalement appliquée. Il ne faudrait pas que les mutuelles se retrouvent dans la situation d'être moins transparentes que*

**<< Nous avons sur ces sujets sensibles une politique qui est à la fois fermée et ouverte. Fermée parce qu'on ne communique pas, mais ouverte car le groupe s'est doté d'un comité des rémunérations paritaire. >>**

### Porte-parole chez un paritaire

*les sociétés cotées, sur lesquelles pèsent des obligations réglementaires plus importantes. »* Et certains patrons, comme Thierry Derez chez Covéa, ne cachent pas qu'ils n'ont aucune envie de dévoiler leur rémunération, autour de laquelle le mystère reste entier. Seuls les jetons de pré-

sence que ce dernier perçoit de Scor (62 000 € en 2014) font l'objet d'une publication. Chez les paritaires, la situation est encore plus embrouillée. D'abord, de bonne source, les rémunérations des directeurs ou délégués généraux d'AG2R La Mondiale, Malakoff Médéric et Humanis, n'évoluent pas dans les mêmes eaux que celles de Paul Grasset chez Pro BTP. Des sources concordantes laissent penser que les rémunérations des délégués généraux des trois grands groupes paritaires pourraient être certainement deux fois supérieures. En tout état de cause en dessous de la dernière rémunération connue de Jean-Pierre Menanteau, actuel directeur général d'Humanis. À l'issue de l'année 2010, lorsqu'il a quitté la direction générale d'Aviva France, ce dernier a en effet perçu un peu moins de 1,5 M€ (fixe de 328 000 €, variable de 125 000 € et prime exceptionnelle d'1 M€). Certes, comme les groupes cotés et la plupart des assureurs mutualistes avant eux, les groupes paritaires se sont désormais dotés de comités des rémunérations. Mais cette démarche a été adoptée sous l'injonction des fédérations Agirc et Arrco, et laisse par



© Bertrand Gaudillère / ITEM

**Bruno Rousset**

PDG du groupe April

107 565 €

exemple à l'écart les institutions de prévoyance qui ne font pas partie d'un groupe de protection sociale (qui comporte des caisses de retraite). De plus, le comité des rémunérations ne s'accompagne d'aucune mesure de transparence ou d'information. Certains semblent même confondre la transparence du verre blanc et celle de la vitre sans tain : on voit ce qui se passe à l'extérieur, mais de l'extérieur on ne voit rien de ce qui se passe à l'intérieur. « *Nous avons sur ces sujets sensibles une politique qui est à la fois fermée et ouverte. Fermée parce qu'on ne communique pas, mais ouverte car le groupe s'est doté d'un comité des rémunérations paritaire* », explique un porte-parole chez un paritaire.

### LE TABOU DES SALAIRES

À la faveur des grandes manœuvres en cours, les pratiques en matière de communication sont-elles appelées à changer ? Sur l'alliance Malakoff Médéric-Mutuelle Générale, il n'y a guère de doute, car les deux dirigeants ont la même culture en la matière : motus et bouche cousue, pas un mot sur le sujet tabou de la rémunération des dirigeants dans les documents

publiés sur les sites. Chez les mutualistes, les paris sont ouverts. Au Gema, les pratiques vont-elles évoluer, comme le président Pascal Demurger semble le souhaiter ? Le rapport sur la gouvernance des mutuelles, dit « rapport Andreck », publié en 2004, annonçait avec optimisme que dès 2005 les adhérents du groupement diraient tout sur la rémunération de leurs dirigeants. Dans les faits, seules la Macif (longtemps présidée par Gérard Andreck) et la Maif, ont franchi le pas. La Smacl, quand elle est sollicitée, répond. Dans les trois cas, les présidents ont changé l'année dernière, et la transparence reste de mise.

Parmi les mutuelles santé, le blocage est réel. On peut objectivement penser que les rémunérations ne montent pas dans les mêmes sphères que tous les autres organismes assureurs, et pourtant, le silence est la règle d'or. Dans les grandes manœuvres en cours, qui, du groupe Harmonie, lequel a jusqu'ici refusé de nous répondre, ou de la MGEN, dont le président a toujours joué le jeu, convaincra l'autre pour une prochaine édition ? ■

**Thierry Beaudet**

président du groupe MGEN

156 000 €



© Thourouté