

# Comité de Groupe du 10 octobre 2013

**La délégation CGT :**  
**Maïté DEDIEU – Thierry DUVERNAY - Nadia MASSON**  
**Renée Lise TALBOT - Représentant syndical ALAIN CHATEAU**

**Pour la direction générale du Groupe M. COLLIN**

## Préambule

Le secrétaire du comité de groupe donne lecture d'une déclaration interpellant la Direction Générale sur son omission de l'information relative aux dossiers, CAPSAUTO, MEDIOBANCA et EXPERTISSIMMO.

M. COLLIN reconnaît qu'en ce qui concerne le partenariat CAPSAUTO ALLIANZ, l'information aurait dû être donnée au comité de groupe, et qu'il s'agit là d'une erreur.

Pour la sortie de GROUPAMA du pacte de MEDIOBANCA, les opérations revêtaient selon M. COLLIN un caractère confidentiel tel, qu'il n'était pas possible d'un informer le comité de groupe (pourtant les membres du comité de groupe sont tenus à une obligation de réserve).

Quant à EXPERTISSIMMO, il s'agirait là, selon la Direction, d'un sujet métier, qui n'aura pas de conséquences fortes (sauf à considérer, selon nous, que les contrats de travail des personnes concernées seront modifiés par voie d'avenant).

La présidente de la commission économique, Nadia MASSON, donne lecture d'une déclaration, enjoignant la Direction à communiquer les éléments stratégiques et opérationnels en temps réel au comité de groupe et donc à la commission économique pour lui permettre de jouer

pleinement son rôle d'analyse des documents et d'information auprès des autres élus. La déclaration visait aussi, à exiger de la Direction Générale l'établissement d'un dialogue social respectueux des salariés dans l'ensemble des entités du groupe.

Une déclaration commune sur les négociations annuelles obligatoires et leur démarrage ubuesque a été lue. Le zéro pointé proposé par la Direction Générale du groupe, ne satisfaisant pas, l'ensemble des organisations syndicales.

A ces différentes lectures, la Direction Générale confirme sa volonté d'établir partout un dialogue social de qualité. Elle rappelle en outre que le groupe ne doit pas son salut à l'intervention de l'état, mais bien à ses seules ressources. Elle précise qu'un effort collectif de l'ensemble des salariés a permis ce résultat. La CGT lui redemande si elle compte souligner cet effort par une augmentation des rémunérations.

La Direction estime en ce qui concerne les salaires, que malgré la crise et la

situation difficile du groupe beaucoup d'entreprises ont donné l'an dernier des augmentations supérieures au marché et en ligne selon elle avec l'inflation.

Pour 2013, les négociations démarrent au niveau de l'UDSG puis, elles s'étendront en novembre dans l'ensemble des entreprises du groupe. Il faudra trouver, selon la Direction des équilibres entre les contraintes du groupe et la nécessaire motivation des équipes.

M. COLLIN rappelle que le groupe est en cours de rétablissement, la moitié du chemin a été faite, mais le chemin qui reste à parcourir sera le plus difficile puisqu'il nécessite l'adhésion de l'ensemble des salariés.

Il pense que la situation salariale sera meilleure via la distribution d'intéressement, et rappelle qu'aux pires moments du groupe le pack social et notamment l'ANG a été préservé (il ne répond à l'intervention de la CGT qui lui demande pourquoi on envisage de le renégocier en 2014).

Monsieur COLLIN estime enfin que la communication du groupe doit être positive à l'extérieur mais réaliste en interne. Il assène l'idée que le contexte extérieur est très difficile, et que des transferts de charge impor-

tants de l'état vers les assureurs sont imposés par de nouvelles dispositions réglementaires. Il faut, selon lui, aussi prendre en compte les impacts de « solvabilité 2 » qui exigera des assureurs plus de fonds propres Par contre, la Direction oublie de nous dire :

- les allègements de charge dont elle bénéficie chaque année (NDLR allègement pour tous les salaires inférieur à 1,6 fois le SMIC)
- comment elle compte utiliser le crédit impôt compétitivité emploi (CICE) financé par nos impôts.

Monsieur COLLIN confirme en outre, suite à l'interpellation de la CGT sur les nécessaires investissements informatiques, qu'effectivement, ces investissements seraient nécessaires, mais que le groupe n'en a pas la capacité financière pour le moment.

## **PRESENTATION DES COMPTES 2012 PAR LE CABINET D'EXPERT**

L'expert mandaté par le comité de groupe, procède à la présentation de son rapport.

Celui-ci revient sur la gestion financière risquée appliquée par le groupe des dix dernières années, qui a conduit ce dernier dans une situation fragile, où, en fin 2011 les fonds propres ne couvraient plus le besoin de marge de solvabilité.

L'expert note que le retour à une solvabilité peu confortable de 112% fin 2012, s'est fait grâce à la désensibilisation des actifs et aux ajustements d'organisations, mais que l'endettement du groupe est encore significatif et durable et qu'il pèsera plusieurs années sur les marges conservées. Pour l'expert, la poche de trésorerie à plus de 10% des actifs en 2012, affaiblit durablement les revenus financiers.

Les plus-values latentes, ne constituent désormais plus qu'un petit coussinet de sécurité, faible par rapport à ce qui est présentés par d'autres acteurs dans l'assurance et trop juste pour faire face à une nouvelle crise.

La période récente de crise interne à mis en évidence les fragilités techniques et notamment son incapacité à être rentable sur son cœur de métier que sont les assurances de biens et de responsabilité.

Selon lui, le groupe, emporté par son ambition de figurer dans le top dix des groupes d'assurances européens, en a oublié l'essentiel : son métier.

Il convient désormais, selon l'expert, que la Direction Générale du groupe, décline concrètement son plan stratégique opérationnel, sans se contenter d'un discours de bonnes intentions, qu'elle énonce ses priorité, et investisse l'organisation, les outils et les ressources humaines, et définisse ses objectifs et les moyens qu'elle entend mettre en œuvre pour les atteindre.

La Direction Générale, conteste en partie les éléments du rapport présenté, selon elle à charge, et revient sur l'ensemble des mesures qui ont été mise en œuvre dans les mois passés pour éviter le démantèlement du groupe.

Il faut désormais, indique M. COLLIN, se tourner vers un développement rentable. L'assurance est un métier dont les effets se font sentir sur le moyen et le long terme. Sa marge de solvabilité a évolué significativement notamment en réduisant le profil de risque de groupe. La poche action a été réduite, de même que l'exposition immobilière, des traités de réassurance en quoteparts ont été mis en place tant en assurance dommages qu'en assurance vie. La gouvernance du groupe a été renforcée et les pouvoirs des personnes limités.

M. COLLIN reconnaît que la rentabilité technique est trop faible, pour autant, les parts de marché de GROUPAMA se maintiennent ou enregistrent de faibles hausses notamment en auto et en MRH.

En vie, la politique est à la réduction des encours, pour faire face à des taux d'intérêts bas. Le groupe veut réorienter son portefeuille pour le composer d'un tiers de contrats en UC (unités de compte), un tiers en euros et un tiers en épargne bancaire.

La décollecte est acceptée, elle est même espérée pour satisfaire à l'ambition du groupe de voir les contrats en UC composer 20% des encours de GGVE.

Les augmentations tarifaires sont nécessaires mais elles doivent désormais être beaucoup ciblées et ne plus être appliquées de manière uniforme sur l'ensemble des sociétaires.

Les réorientations opérées dans les diverses entités du groupe sont en phase avec la stratégie globale de ce dernier.

En ce qui concerne les impacts de l'accord national interprofessionnel ayant conduit à la loi de Sécurisation de l'Emploi, ceux-ci sont loin d'être négligeables pour le groupe. Il faudra concentrer l'activité santé sur les populations non concernées par cette loi à savoir les retraités et les fonctionnaires. Axer notre production sur des contrats très margés comme la GAV (garantie accidents de la vie) et positionnés les réseaux sur la vente de contrats collectifs.

A l'international, année 2012 a été difficile, pour autant, le réseau du groupe est désormais stable et sa présence justifiée dans les pays où il est encore implanté (Italie, Roumanie, Turquie, Chine...).

Le groupe est conscient de l'enjeu humain, affirme M. COLLIN. C'est un élément clé de la réussite du groupe, il est nécessaire selon lui de développer des parcours, de favoriser la mobilité et de veiller à la qualité de vie au travail.

En matière de formation le groupe est largement au-dessus des contraintes

légales, rappelle-t-il, pour autant, il faut désormais réorienter les sommes allouées vers des formations efficaces augmentant l'employabilité des salariés. Quant au « turn over », mentionné dans le rapport de l'expert, il considère que ce dernier est inférieur à la moyenne du marché.

En ce qui concerne les dettes du groupe, M. COLLIN rappelle que la ligne de crédit consentie a été tirée à hauteur de 650 Millions d'euros pour 1 milliard possible. Elle est reconduite jusqu'en 2016 et sera sans doute renégociée alors. Si on ne paye pas nos échéances, nos investisseurs à terme ne réinvestissent plus car on perd leur confiance.

Les titres subordonnés et super subordonnés sont à considérer selon lui, non pas comme des dettes mais comme des quasi fonds propres. Ces dettes hybrides permettent d'obtenir par montage une stabilisée (relative) des fonds propres, car elles peuvent être remboursées, réémises, échanger. Et enfin, en cas d'impossibilité de réémettre, l'option de non remboursement peut être activée, même si, cette dernière solution ne plait pas aux investisseurs (elle avait du reste rappelons le, conduit à la dégradation de la note du groupe).

Quant à la trésorerie, M. COLLIN rappelle que celle-ci appartient aux assurés et doit être mise en face des provisions techniques.

Les échéances, ne peuvent être couvertes quant à elles, que par la mobilisation des excédents de fonds propres, or, à ce jour, GROUPAMA SA ne reçoit plus de dividendes de ses filiales. Il faut donc que la technique

produise des dividendes (les revenus financiers étant devenus quasi inexistant). L'assurance non vie est qualifiée par le Directeur Général Délégué de machine à « cash ». Elle renvoie donc à la nécessité, tant à Gan Assurances que dans les caisses régionales de produire, et de dégager du résultat.

Le coût des diverses opérations financières est de 120 millions d'euros par an pour les dettes subordonnées (taux de 5 à 7%). Si le résultat effectif de rendement s'avérait en baisse, le remboursement s'annoncera alors plus compliqué. La réassurance en quote-part a été de 30% en 2012, 15% en 2013, 0% en 2014. Cela a permis un gain de 2,5 points pour un coût de 20 millions d'euros avant impôts.

Le traité de réassurance en quote-part en vie coûte 15 millions d'euros sur 3 ans pour un impact sur la marge de 4,5 points. Cela conduira chaque année à une baisse d'exigence de rentabilité à hauteur de 280 millions d'euros.

Pour M. COLLIN, le coût de la couverture action n'est pas un sujet en soit car on doit « dérisquer » le bilan tout en maintenant le rendement

En ce qui concerne l'emploi, il faut d'abord, selon Monsieur COLLIN, s'attacher à réduire les coûts des sinistres même si la maîtrise des frais généraux selon lui reste d'actualité, cela afin de limiter les conséquences de la baisse des marges. Pour lui chaque établissement doit faire un effort équitable et proportionné en fonction de ses résultats.

Pour l'instant, il rappelle qu'il n'y a aucune étude de réalisation de plan de

départ volontaire (NDLR en dehors des cinq qui sont en cours dans des entreprises du groupe), mais les remplacements des départs seront à étudier en fonction de la situation des filiales du groupe. Chaque entreprise doit donc décliner sa politique RH. Chaque entreprise doit être rentable. Pour autant Monsieur COLLIN ne prend aucun engagement de stabilisation des effectifs comme la CGT l'invite à le faire.

En assurances de biens et de responsabilité, un ralentissement du développement du portefeuille est à noter, avec notamment un repli en auto, un solde légèrement positif en MRH (multirisque habitation), mais qui tend à se réduire.

L'activité est en recul de 2% à l'international. La situation est donc difficile partout. Il faut noter un assainissement des comptes en Roumanie et en Turquie. Les mauvais résultats en Italie sont évalués selon la Direction à une baisse du pouvoir d'achat (à qui la faute ?) et donc une baisse des tarifs dans ce pays est à l'étude.

En vie, le chiffre d'affaires recule de 17% mais c'est ce que veut le groupe rappelle M. COLLIN, qui insiste sur la nécessité de faire de la qualité et non du développement. Toutes les équipes se sont mobilisées rappelle-t-il pour réduire la masse colossale des contrats en euros (97%) dans le portefeuille de GGVIÉ.

En ABR (assurance de biens et responsabilité), la rentabilité technique est mauvaise, le ratio combiné est à 100,9% au 30 juin, loin de l'objectif que le groupe s'est fixé.

Mais, il faut noter un gain de 2 points sur la sinistralité attritionnelle, par contre une augmentation de la fréquence des sinistres lourds.

En climatique, la charge de sinistres 2011 s'élevait à 274 millions d'euros, à 392 millions d'euros en 2012, et à 508 millions d'euros à fin septembre 2013.

Pour M. COLLIN, avec une sinistralité climatique qui semble désormais récurrente, un ajustement tarifaire reste

à faire en MRH sur les récoltes. Nous allons plus vers une assurance du coût à l'exploitation plutôt qu'au semi

Le déséquilibre technique ne peut se solutionner par une sortie de ce marché historique mais peut être par l'association d'autres opérateurs ou par l'obligation d'assurance.

La part de marché de GROUPAMA sur la MRC (multirisque climatique) est de 85% alors qu'il ne détient que 58% à 60% des parts de marché sur l'agricole en général. Il y a donc là un déséquilibre entre bons risques et mauvais risques.

GGVIÉ est sur une bonne voie selon M. COLLIN, les frais généraux sont en baisse, des opérations d'assainissement du bilan sont en cours, ainsi qu'un programme d'allègement partiel de la dette portugaise.

## STRATEGIE

La Direction Générale rappelle que des choix importants ont été opérés les mois passés, notamment des cessions de filiales, le renoncement à l'ouverture du capital, et la mise en place d'un nouveau modèle économique en assurances vie.

A ce jour, le groupe a les moyens de son indépendance et peut, toujours selon la Direction Générale, maintenir son périmètre, activités banque et vie incluses.

Cependant, il convient de redéfinir une stratégie pour donner du sens aux salariés en période difficile.

Chaque entreprise, chaque métier doit être rentable ; et la productivité accrue. Des actions doivent être mises en œuvre pour réduire un niveau de coûts trop élevé et améliorer des résultats techniques mauvais.

Des plans d'actions seront établis dans chaque entreprise, mesurable et chiffrable.

Le plan stratégique présenté a fait selon lui l'objet de nombreuses discussions. Il est issu d'abord d'une réflexion collective autour des thématiques suivantes :

Qui sommes-nous ?

- racines agricoles et rurales
- mutualisme et indépendance
- assureur généraliste
- groupe international

Quelles sont nos valeurs ?

- proche
- engagé
- performant
- solidaire

Quelle volonté ?

- remettre l'assurance au cœur de la vie des sociétaires
- satisfaction client centrale
- être un groupe généraliste et innovant
- être un groupe international
- être un groupe indépendant à la situation financière solide
- faire du développement rentable en étant efficace
- faire preuve d'innovation

Quels sont nos atouts ?

- réseau institutionnel
- maillage sur les territoires très fort
- offre large de produits d'assurance de banque et de service
- un groupe leader en ABR et santé prévoyance
- des marques fortes
- un réseau international significatif

Cela se traduit concrètement et synthétiquement par un paradoxe entre deux discours qui prônent

- pour l'un, l'intention d'assurer un dialogue social de qualité, de maintenir un niveau élevé de qualité de vie au travail, de prévenir les risques psychosociaux et de faire progresser la performance sociale du groupe,
- et pour l'autre, plus de rentabilité, plus de productivité, plus de mobilité, plus d'industrialisation des procédures et l'optimisation des frais généraux.

Tout cela, en contrôlant l'évolution de la masse salariale qui sera plus orientée au service de la performance, en allégeant le fonctionnement pour être plus réactifs aux évolutions de marché, pour être plus productifs dans chaque entreprise du groupe. Les réseaux seront donc, selon la direction, adaptés pour être plus efficaces, cela invite pour la direction à une optimisation de la taille et la couverture géographique des réseaux, à une réallocation des ressources entre agences et CRC (centre relation clients), à la mise en place d'un dispositif de prise de rendez vous.

La direction indique qu'elle ne veut plus d'agence sans flux. Le comité de groupe lui rappelle que tout est, et a été fait pour diminuer ces flux et doute du coup de maintenir une présence de proximité du sociétaire ou du client.

Les organisations syndicales rappellent que s'il y a des mauvais résultats sur les taux de recours, c'est qu'il n'y a plus suffisamment de personnel qualifié disponible pour le faire. Les sinistres sont traités un mois après leur déclaration. La direction fait le choix de produire du volume au détriment de la qualité

En annexe, le multicanal et le digital seront développés.

Les plans d'actions par entreprise qui déclineront ce projet groupe seront présentés en information consultation dans les entités en 2014.

Chaque entreprise devra mettre en œuvre les actions concrètes de la stratégie du groupe et devra faire adhérer les salariés à celle-ci. La performance de chaque entreprise sera contrôlée (comme aujourd'hui) trimestriellement autour de 20 indicateurs.

Des caisses régionales serviront de référents pour travailler avec la Direction Générale autour du déploiement de cette stratégie.

Un COMOP (comité opérationnel) sinistres a été créé, pour l'instant déclare M. COLLIN, pas de mise en place de grands centres de télégestion, mais une uniformisation de la gestion et un accent porté sur le traitement des recours.

Plus aucune agence en déficit de flux ne devrait exister, il faut chercher des complémentarités entre les Centres de Relation Clients et les agences. Il n'y aura à priori aucune casse sociale, mais des choix doivent être opérés sur des métiers. Un inventaire de la situation sera fait par marché, et par entreprise. Il faut que le groupe retrouve le chemin du bon sens avec de l'ambition.

## ACTUALITE

Le contexte réglementaire est difficile (Loi Hamon, barème de réparation du préjudice corporel calqué sur les décisions de la Cour d'Appel d'Aix en Provence, Inflation sur les rentes à verser aux assurés victimes, accords de branche souhaités en santé par Marysol TOURAINE).

**MEDIOBANCA** : M. COLLIN indique que le groupe voulait sortir du pacte pour avoir de la flexibilité.

**Cat Bonds** : Emission de 280 millions d'euros, sur le marché au 1<sup>er</sup> juillet. Le taux consenti est très intéressant, 2,75%. La SWISS Ré a été partenaire de cette affaire, comme du reste elle l'a toujours été, même dans les moments très difficiles. Selon la direction, on a le plus gros programme de réassurance du marché européen sur le marché.

**AMAGUIZ** : Société qui travaille en tout internet. La vente à distance par Internet génère un volume d'affaires moins important que prévu, cependant l'expérience apparaît comme utile. L'équilibre est attendu à l'horizon 2015. En 2013, c'est 17 millions d'euros de perte qui seront enregistrés (à comparer aux 23 millions de l'an dernier).

Malgré le recentrage de la pub sur Internet exclusivement, si 35 000 nouveaux contrats ont été enregistrés, et si la marge technique progresse de 7 millions d'euros, elle ne couvre cependant pas les frais.

Le risque habitation s'avère notamment mauvais.

La montée en charge des effectifs sur cette entreprise sera proportionnel à la montée en charge du plan d'affaire indique Monsieur HEYRIES, DRH groupe.

**CAPSAUTO** : Le partenariat avec ALLIANZ, amène le groupe à proposer les services de Capsauto sur plus de 20% du marché automobile français. Des garanties ont été prises sur le contrat, pour une résiliation anticipée si toutefois ALLIANZ ne respectait pas ses engagements. ALLIANZ conservant la relation clients l'impact sur MUTUAIDE ne devrait pas être important (pour autant, du côté des organisations syndicales de MUTUAIDE, rien n'est évident, et les effectifs en place ne pourront pas forcément répondre à un surcroît d'activité en provenance d'ALLIANZ).

**EXPERTISSIMMO** : il s'agit selon la Direction Générale, d'un simple élargissement de la gamme dans un cadre de défiscalisation du risque.

## NOMINATIONS

- + Sylviane GODEFROY devient Directrice de l'Université GROUPAMA
- + Guillaume ROSENWALD est nommé Directeur de Entreprises et Collectivité à GSA
- + Denis ROUSSET est nommé Audit Général Groupe
- + Rémi LORENZELLI accède au poste d'adjoint au directeur de la direction Pilotage et résultats groupe, en charge du Contrôle de gestion groupe.
- + Guillaume PIERRON est nommé directeur technique de Groupama Méditerranée.
- + Laurence BAUDUIN est nommée directeur Financier de Groupama Gan Vie.

## SOCIAL

Les Plans de Départs  
Volontaires (PDV)

sont terminés. Dans tous les cas les plans ont été clos plus rapidement que prévu.

Sur GAN PREVOYANCE, le guichet a été ouvert récemment. La situation est complexe puisqu'en marge du PDV, une réorganisation complète est en cours, notamment au niveau de l'encadrement, où l'on assiste à une réaffectation complète.

## Point sur les effectifs :

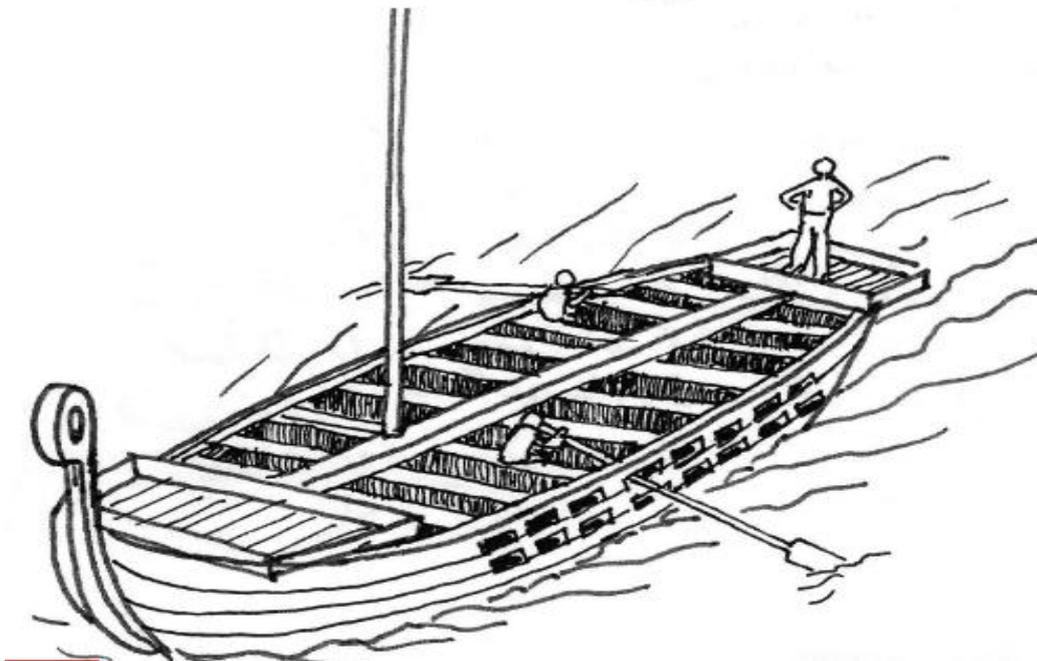
- baisse de 150 postes des effectifs sur les Caisses Régionales
- GSA la baisse est constante de même que sur les filiales en France, et notamment sur G2S en raison notamment du PDV.
- L'International affiche une baisse de 100 postes
- La Chine est désormais une filiale affichant un effectif proche de 1000 salariés.

**Au niveau du dialogue social**, une réflexion doit être engagée sur les différents niveaux de négociations.

De même un travail est engagé avec les Directions Métiers et Développement pour concevoir un système de rémunérations en phase avec la stratégie.

## PROCHAIN COMITE DE GROUPE LE 5 DECEMBRE 2013

Bon ! Maintenant que nous  
avons terminé ce PDV\* et  
réduit la masse salariale, il va  
 falloir accélérer la cadence  
et doubler la vitesse de  
croisière !!



\*PDV : Plan de Départs Volontaires