

## Comité de Groupe du 31 janvier 2014

La délégation CGT :  
Stéphane ROUVET  
Thierry DUVERNAY  
Nadia MASSON  
Renée Lise TALBOT

Pour la Direction Générale  
M. COLLIN

### STRATEGIE ET PSO GROUPE

En ouverture de séance, les membres du comité de groupe demandent comment a été réalisée la PSO ?

Christian COLLIN répond qu'un cadrage général est fixé en priorité par la fédération Groupama.

Les axes majeurs restent bien entendu, le maintien de l'indépendance du groupe et de sa pérennité. Il s'agit d'un travail collectif insiste-t-il.

Puis le projet élaboré est présenté aux divers arcanes dirigeants du groupe et notamment au Conseil d'administration de GSA composé notamment, rappelle-t-il des présidents des Caisses Régionales.

Des analyses sur les réalisations de la performance et des enjeux stratégiques en France et à l'internationale ont été menées entre février et mai 2013.

Le projet amendé a ensuite été présenté à la Direction Générale, au conseil d'administration et à la fédération entre le mois de juin et le mois d'août 2013 pour enfin être présenté aux instances sociales du groupe.

Les membres du comité de groupe demandent si des scénarii alternatifs ont été proposés et si oui, sur quels critères cette stratégie a été choisie ?

La Direction générale confirme que plusieurs hypothèses ont été étudiées et notamment métier par métier. En ce qui concerne les perspectives, bien entendu des projections ont été faites, notamment en vie. **L'évolution des taux a fait l'objet de plusieurs simulations pour retenir enfin, celle basée sur une évolution défavorable des taux. Hypothèse qui met, bien entendu GROUPAMA sous pression.**

**Les taux imaginés pour l'OAT (Obligation Assimilable du Trésor) ne sont pas supérieurs à 10% dans cette hypothèse. Quant au pouvoir d'achat il a été considéré en berne, sans croissance de la production intérieure brute créant ainsi une contrainte sur le budget alloué par les ménages à l'assurance.**

La PSO présentée ce jour, n'est finalement selon Christian COLLIN qu'une restitution de travaux assez lourds.

Les membres du comité de groupe demandent enfin si des cabinets conseils ont épaulé la direction dans l'élaboration de cette PSO ?

La direction confirme qu'un ou deux cabinets ont permis d'analyser le marché mais que leur intervention est restée marginale et ponctuelle.

## Situation du groupe et axes stratégiques sur lesquels a été élaborée la PSO

En ce début 2014, Christian COLIN estime que le moment est venu de faire un point rapide sur la situation à fin 2013.

**Il annonce que la bataille du redressement du groupe a été gagnée et que tous les salariés y ont participé. Sans eux Groupama n'aurait pas pu faire face aux deux crises successives traversées.**

Le programme de cessions est achevé. Les structures d'actifs du groupe sont désormais semblables à celles des concurrents.

Les coûts ont été baissés de 240 millions d'euros. Les PDV sont achevés.

**La marge de solvabilité sera certainement supérieure à 180%. Cependant la marge sur fonds propres durs, est encore à améliorer.**

Pour la Direction, tous les problèmes n'ont pas été résolus, mais Groupama a réintégré le peloton des assureurs. **La rentabilité technique n'est pas suffisante, la trajectoire est bonne.**

La sinistralité attritionnelle s'est améliorée de 4 points, mais hélas le climatique s'est détérioré pour atteindre 580 millions d'euros tous sinistres climatiques confondus.

Cela correspond indique la Direction Générale à 1,7 fois la charge moyenne recalculée sur 20 ans.

Malgré tout le ratio combiné

projeté est en amélioration tout en restant supérieur à 100.

GGVIE a été refondu pour être "dériské". 28% de la collecte est désormais faite en unité de compte (UC) en épargne individuelle. Le portefeuille en retraite est composé de 22% d'UC. Il s'agit là d'un véritable virage à poursuivre car le portefeuille euros est plus important que la moyenne constatée chez les autres assureurs.

**Au niveau des coûts, la gestion de sinistres qui correspond à 70% de la charge doit être améliorée.** Quant à la qualité de service, elle n'est pas cohérente avec nos valeurs, et il convient d'agir dans ce domaine.

**C'est sur ces constats qu'ont été élaborées les orientations stratégiques et la PSO. Les valeurs mutualistes sont fondamentales.**

**Les membres du comité de groupe, rappellent qu'il convient de faire attention aux salariés qui méritent un juste retour des efforts fournis pour sortir le groupe de la tourmente.**

Christian COLIN, ne répond pas véritablement à cette demande mais rappelle que Groupama est une des dix marques préférées des français et que les Elus et les salariés qui sont attachés au groupe constituent un véritable atout.

La dynamique d'innovation du groupe doit être revue. **La direction indique qu'il faut revenir à des fondamentaux bâtis autour de 4 axes :**

- **le client au centre de nos préoccupations c'est une priorité absolue,** l'accessibilité doit être accrue par le multi canal. Comportements, contrôles, état d'esprit. Cela vaut pour tous. La fidélisation des clients est un axe majeur. Nous devons dépasser les 1,3 contrats par client.
- **La maîtrise technique;** c'est par l'expertise que nous gagnerons. L'exploitation des bases de données doit être utilisée pour faire de la

sélection, de la segmentation et avoir une démarche d'analyse prédictive de nos clients. Ceci étant le groupe ne doit pas renoncer à la démarche de développement. Le potentiel est gigantesque.

- **Efficacité nécessaire car les marges vont baisser : industrialisation de tout ce qui peut l'être sur les produits de masse.** Donner la priorité à l'exécution, développer le "cross canal" et simplifier nos fonctionnements, notamment au niveau de l'exécution. **L'industrialisation correspond à une amélioration des "process" sinistres qu'il faut standardiser. A ce jour, il n'y a pas de projet de création de pôles de compétences inter-caisses, dicit la Direction, pour autant le groupe s'adaptera au contexte.**
- **Les ressources humaines sont importantes.** Les PDV ont été difficiles à vivre. La priorité est donnée aux salariés restant qui composent le groupe. Il faut reconnaître la performance, proposer des formations ciblées mieux orientées et cibler un niveau élevé de qualité de vie au travail

Les indicateurs de suivi de la PSO seront notamment :

la satisfaction clients	la hausse du taux d'équipement clients
la solidité financière	les critères d'appartenance des salariés au groupe

## Présentation de la PSO

**La Direction annonce que le chiffre d'affaires prévisionnel du groupe est prévu en très légère croissance de 1,2% par an.**

En assurances de biens et responsabilité (ABR), le pôle le plus important de l'activité en France il est projeté une décroissance de 3.3%.

Sur GGVIIE baisse de 2.2%, due à la baisse de l'activité en euros. Sur les activités de santé et prévoyance en France, la croissance anticipée est de 1.3%.

Sur l'internationale, plus 1,7% en ABR et 2,1% en assurances de personnes. Les activités bancaires et financières sont en croissance anticipée de 1% sur la période de la PSO et la croissance en ABR en France à 1%.

A la question relative aux ambitions de Groupama sur les assurances collectives, la direction répond que ses hypothèses peu ambitieuses émanent du fait que la concurrence est rude et que des opérations de surveillance du portefeuille ont été engagées.

**A noter que les conséquences de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) ne sont pas intégrées dans cette PSO, notamment au niveau des caisses.**

Aux alertes vigilances lancées par les membres du comité de groupe sur la situation des "back offices" GGVIIE au regard de l'effort déployé par les forces commerciales sur les collectives chez Gan assurances, la direction répond que la situation s'améliore à GGVIIE.

En ce qui concerne Amaguiz, la projection semble ambitieuse pour les représentants du personnel.

Mais pour la direction, la révolution du digital arrive !

Internet va prendre de l'ampleur, les différents réseaux doivent nécessairement cohabiter. Amaguiz devrait profiter de cette révolution, il faut faire de l'innovation dans ce domaine tout en prenant des mesures techniques visant à corriger les erreurs commises notamment sur l'habitation.

Ensuite, Amaguiz pourrait offrir des prestations aux autres entités du groupe et servir d'expert pour le groupe, notamment en automobile en développant des pistes d'innovations basées sur l'utilisation des véhicules. Amaguiz est perçue par le marché comme une société innovante, capable de se pencher sur des solutions différentes.

Tous les grands groupes font de la recherche externe d'innovation, au sein de structures plus souples.

**Le modèle traditionnel n'est cependant pas remis en cause car Amaguiz travaillerait pour le compte des entités du groupe.**

A l'international et notamment en Italie, la baisse est due au contexte de marché très difficile. Par contre en Turquie et Hongrie la croissance envisagée est importante. En Roumanie, la croissance est plus modérée en raison des problématiques du risque automobile qu'il faut redresser. En Chine, le chiffre d'affaires est de 200 millions d'euros. La croissance de la Chine est rentable avec une contribution positive des activités chinoises au résultat du groupe.

Le produit net bancaire évolue de manière différente entre Groupama Banque +7.3% et Groupama Asset Management qui reste stable dans les projections PSO, en raison des impacts des cessions opérées.

Le transfert du "back office" de Groupama épargne salariale vers Humanis concerne 33 personnes. Le prestataire se nomme GES. Pour la banque le produit net bancaire est la résultante de multiples opérations. Le raisonnement sur la collecte bancaire s'effectue sur le brut.

Le modèle de Groupama Banque a fortement changé. Le groupe base désormais son action sur l'épargne qui ensuite reste dans le bilan de la banque. Le niveau de collecte doit être important et le groupe vise un niveau de dépôt égal au crédit. Le bon niveau de rémunération de l'épargne bancaire peut se faire parce que Groupama Banque fait du crédit immobilier : 1,13 milliards de dépôts et l'équivalent en crédit.

Les membres du comité de groupe s'interrogent sur la part de l'aliment tarifaire dans l'évolution prévue du chiffre d'affaires. L'aliment tarifaire est fait, au vu de la concurrence, de la situation de nos portefeuilles. **La segmentation tarifaire doit être une priorité.**

**Le groupe a perdu 50 000 automobiles en 2013. En 2014, il faut inverser la tendance.**

Les évolutions tarifaires restent élevées à hauteur de 4%, ce qui risque d'être difficile. Il faut être vigilants sur la bonne gestion et faire des augmentations différenciées. A ce jour le tarif est sans aucun doute l'objectif cible. **Il faut que les commerciaux qui étaient habitués à vendre du tarif, parviennent à vendre autre chose, puisque notre tarif est devenu celui du marché. Le métier doit devenir technique, et nécessite faire de la vente véritable auprès d'une clientèle sélectionnée.**

**Les membres du comité de groupe entendent mais estiment qu'il y a un frein important à cette évolution qui est la standardisation des produits et le temps qu'il faudra pour revenir au métier de base.**

Les inondations du sud, ne coûtent pas grand-chose à Groupama, en Bretagne non plus car Groupama Loire Bretagne a fait un métier technique. Les clients ont

quitté le groupe, face aux contraintes imposées dans les zones inondables (carrelages et non parquet, prises à 1,20 mètre du sol, peinture et non plus papier peint etc.).

Le taux de recommandation de Groupama est mauvais, de même que le taux de clients très satisfaits, Groupama doit "redorer son blason". Il faut cependant un certain temps pour inverser les tendances.

**Malgré tout, GROUPAMA a un taux de satisfaction fort en ce qui concerne la gestion des sinistres. La capacité des équipes est forte.**

## PSO RH

Les effectifs de groupe s'élevaient à 33 123 équivalents temps plein (ETP) à fin 2011, ils sont estimés à 30 180 ETP à fin 2015 soit une perte de 2 943 Emplois dont :

Caisses régionales	279 Emplois	Autres filiales France	465 Emplois
UES	1938 Emplois	International	261 Emplois

Les principaux changements déclinés sont :

- Développement** : Optimisation des organisations et renforcement du professionnalisme pour une meilleure satisfaction clients et un développement rentable, à la fois dans les réseaux commerciaux et les emplois supports, relation clients et adaptation des offres produits. Cela passe nécessairement par un redimensionnement des réseaux et une réallocation des ressources entre les marchés et les secteurs géographiques. Les conseillers relation client seront plus nombreux, les emplois sur les marchés pro, urbain, ainsi que les CGP et les CFI seront stables, par contre les effectifs des commerciaux particuliers, les conseillers de prévoyance et les managers seront en baisses.
- Technique** : Renforcement généralisé de la maîtrise technique et de la satisfaction clients dans un contexte de rationalisation des organisations et d'optimisation des outils et "process". Les impacts seront notamment plus de contrôles en souscription, plus de surveillance du portefeuille, plus de prévention et plus d'inspection. Moins de santé individuelle et plus de santé collective. Création de fonction « middle office » : liens entre les services techniques et les réseaux. Mutualisation, centralisation et redéploiement de certaines activités, développement des activités de service. Les effectifs au sein des services Gestion et Maîtrise des risques, santé collectives, protection juridique seront en hausse, tandis que ceux concernant les risques de masse, les techniciens sinistres et la santé individuelle seront en baisses.
- Support** : Des évolutions d'emplois assez diversifiées, selon les entreprises mais toujours avec une volonté de rationaliser les moyens, les recherches de synergie et une informatique qui se stabilise mais s'adapte. Cela implique un nombre de projets informatiques stables, une rationalisation de l'activité informatique des entreprises par rapport à G2S, une optimisation de la fonction RH, une transformation de l'activité courrier, une rationalisation et une optimisation des modes de fonctionnement et un décloisonnement des sites. Les actuaires, les chargés d'audit, les acheteurs, et les spécialistes de la gestion électronique des documents (GED) seront plus nombreux. Le contrôle interne, la MOA, l'expertise informatique auront des effectifs stables. Par contre, l'informatique, les secrétariats divers, les services courriers, les moyens généraux et les services institutionnels seront moins dotés en

effectifs. Pour la Direction, G2S est une entreprise pérenne dans le groupe dans le cadre des métiers stratégiques.

**A la demande d'une présentation en nombre de l'évolution des effectifs projetés entité par entité, la Direction oppose un refus, sous couvert du risque de délit d'entrave....**

Pour suivre dans le temps, la mise en œuvre de cette PSO groupe, les membres de la commission économique demandent à recevoir un bilan avant chacune de leur préparatoire. Celui-ci sera établi selon certains critères à déterminer conjointement.

## POUR LA CGT

La tentation serait grande de se laisser aller à la satisfaction, et de penser que tout danger est écarté. Or, pour bien comprendre la réalité, il faut lire entre les lignes et plusieurs éléments ne manquent pas de retenir notre attention, en particulier :

- La baisse de l'activité globale et le recours à l'aliment tarifaire
- L'absence de maîtrise du risque climatique qui pèse fortement sur les résultats
- La marge de solvabilité sur fonds durs qui n'est pas à un niveau satisfaisant
- L'absence de rentabilité sur le cœur de métier
- L'absence de prise en compte des impacts de l'ANI dans cette présentation
- L'évolution projetée des effectifs qui est encore à la baisse
- L'évolution projetée des métiers et organisation sans anticipation
- Les ambitions de rationalisation des organisations et d'industrialisation des "process".

Les salariés ont payé un lourd tribut au redressement (qui reste à démontrer dans la durée) du groupe. 2943 salariés ont quitté le groupe. Cela revient à dire que le groupe s'est amputé de l'équivalent de 2 caisses régionales de taille moyenne.

Si l'UES, a été la victime principale des coupes budgétaires engagées, les caisses régionales paient également la facture, et avaient atteint dans bien des cas des seuils critiques d'effectifs au gré des fusions successives. Certaines, rappelons-le, avaient débouché sur des PSE.

La volonté de la Direction groupe de rationaliser les organisations et d'industrialiser tout ce qui pourra l'être, ne peut nous rassurer.

Pour l'heure, aucun projet de mise en commun d'activités entre les entreprises ne serait à l'étude, affirme la Direction. Pour autant, elle ne s'engage pas dans la durée, pas même sur celle de la PSO. Peut être est ce parce que le détail de la PSO RH, laisse envisager tout le contraire

Quant à la reconnaissance des salariés, et aux politiques RH, l'avenir semble bien être à l'individualisation des systèmes de rémunération à leur précarisation et à la culture de la performance.

Pour un employeur qui se dit être socialement responsable et prône une excellente qualité de vie au travail, la marche risque d'être haute.

La CGT invite donc la Direction à faire des ambitions qu'elle affiche, comme autant de belles vitrines, SA priorité. La CGT l'invite à avoir une politique sociale ambitieuse, reconnaissante des efforts fournis, et porteuse de perspectives et d'espoir pour tous ceux qui travaillent dans le groupe, ou souhaitent le rejoindre.