

Rapport annuel 2014

**DERRIÈRE
LA PERFORMANCE,
UNE AVENTURE
HUMAINE**



LE GROUPE
Groupama

ASSUREURS CRÉATEURS DE CONFIANCE

PROLOGUE

*

DERRIÈRE LA PERFORMANCE, UNE AVENTURE HUMAINE

*

Renforcé, dynamique, notre Groupe s'est doté d'un programme stratégique fondé sur un développement rentable et la culture de l'efficacité dans toutes ses actions. En affichant une belle performance, nous prouvons encore cette année la pertinence de notre modèle. Mais être un acteur majeur de l'assurance et de la banque, c'est développer la relation humaine avant tout. Être Assureurs Créateurs de Confiance, c'est être à l'écoute, anticiper les besoins, être solidaires. C'est avoir la conviction de pouvoir toujours faire plus pour les clients, collaborateurs et partenaires. C'est cultiver l'authenticité de la relation avec nos parties prenantes et le sens du service apporté à l'autre. Le dispositif du Rapport annuel 2014 vous présente les succès qui sont autant de preuves de cette réussite et vous invite à découvrir, derrière ceux-ci, l'aventure humaine que vit au quotidien l'ensemble de nos parties prenantes. Bienvenue.

SOMMAIRE

*

PROFIL - P.3

SYNTHÈSE FINANCIÈRE - P.4

LE MOT DU PRÉSIDENT - P.7

Par Jean-Yves Dagès,
Président de Groupama

PRÉAMBULE - P.8

Une adaptation aux mutations réussie

Par Thierry Martel,
Directeur général de Groupama S.A.

Tour d'horizon des résultats

Par Christian Collin,
Directeur général délégué
de Groupama S.A.

PREMIÈRE PARTIE

FACE AUX MUTATIONS

P. 14

CHAPITRE 1 - P.15

La confiance, clé de la performance dans un monde toujours plus changeant

Par Laurent Bigorgne,
Directeur de l'Institut Montaigne

CHAPITRE 2 - P.18

Répondre aux nouveaux usages numériques

Par François Bourdoncle,
Fondateur et Président de FB&Cie,
conseil en stratégie digitale

CHAPITRE 3 - P.20

Nouveaux enjeux, nouvelles réponses

Par Thomas Vandeville,
Directeur de la Transformation
Digitale du groupe Groupama

DEUXIÈME PARTIE

UN MODÈLE PERFORMANT

P.25

CHAPITRE 1 - P.28

3 pôles d'activités complémentaires

CHAPITRE 2 - P.34

Une culture du partenariat

Par Nathalie Christiaen,
Directeur Marchés et
Distribution, Gan Assurances,
et Guillaume Rosenwald, Directeur
Sinistres & Services groupe
Groupama S.A.

CHAPITRE 3 - P.36

Le partage, au cœur de notre modèle

Par Marie-Ange Dubost,
Présidente de Groupama Centre Manche
et Vice-Présidente de la Fédération
nationale Groupama

TROISIÈME PARTIE

DES SUCCÈS PARTAGÉS

P.39

CHAPITRE 1 - P.40

Figurer parmi les meilleurs en matière de satisfaction client

Par Patricia Lavocat Gonzales,
Directeur général
de Groupama Nord-Est

CHAPITRE 2 - P.46

Donner rendez-vous aux agriculteurs

Par Jérôme Volle, Administrateur et
Vice-Président de la Commission Emploi,
et François Schmitt, Président de la
Caisse régionale Groupama Grand Est
et Président délégué de la Fédération
nationale Groupama

CHAPITRE 3 - P.50

Au plus près des enjeux locaux

Par Fabien Cruveiller,
Maire de Cardet (Gard)

CHAPITRE 4 - P.52

Cultiver notre plus grande richesse : nos talents

Par Fabrice Heyriès,
Directeur des Ressources Humaines
Groupe et Secrétaire général
de Groupama S.A.

CHAPITRE 5 - P.56

Des horizons élargis

Par Dominique Uzel,
Directeur des Filiales Internationales.

GOUVERNANCE - P.58

Conseil d'Administration de la Fédération nationale Groupama

Conseil d'Administration de Groupama S.A.

Comité Exécutif Groupe

Comité de Direction Générale

PROFIL

*

LE GROUPE GROUPAMA

ASSUREURS CRÉATEURS DE CONFIANCE

*

Acteur majeur de l'assurance, le groupe Groupama est présent tant en France qu'à l'international. Il rassemble 34 000 collaborateurs – dont 8 000 dans 11 filiales à l'étranger – et totalise quelque 13 millions de sociétaires et clients pour un chiffre d'affaires de 13,6 milliards d'euros en 2014. Ses trois marques – Groupama, Gan et Amaguiz – lui confèrent notoriété et reconnaissance.

Riche de ses valeurs mutualistes, le groupe Groupama peut compter sur des collaborateurs engagés tout autant que sur des élus impliqués, relais de son action dans les territoires. C'est de ce modèle et de cette gouvernance originale qu'il tire sa capacité d'adaptation et son aptitude à innover sans cesse.

Le Groupe s'est adapté avec succès à un contexte difficile et très évolutif, comme l'indiquent les bons résultats de l'année 2014. Une performance qui confirme la pertinence de son programme stratégique pour la période 2014-2018, articulé autour de quatre axes prioritaires : des clients très satisfaits, un développement rentable, une culture de l'efficacité, l'engagement des collaborateurs. Le groupe Groupama peut désormais envisager l'avenir avec confiance, plus que jamais fidèle à son esprit mutualiste et à ses quatre valeurs fondatrices : proximité, engagement, performance et solidarité.

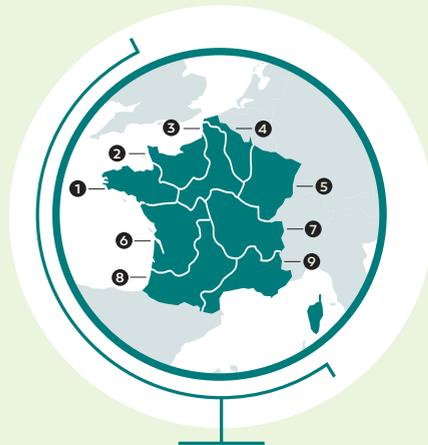
DES POSITIONS FORTES EN FRANCE ET À L'INTERNATIONAL

EN FRANCE



CAISSES RÉGIONALES

- 1 LOIRE BRETAGNE
- 2 CENTRE MANCHE
- 3 PARIS VAL DE LOIRE
- 4 NORD-EST
- 5 GRAND EST
- 6 CENTRE-ATLANTIQUE
- 7 RHÔNE-ALPES AUVERGNE
- 8 OC
- 9 MÉDITERRANÉE



2 CAISSES SPÉCIALISÉES

MISSO
PRODUCTEURS DE TABAC

2 CAISSES D'OUTRE-MER

ANTILLES-GUYANE
OCÉAN INDIEN

À L'INTERNATIONAL



EUROPE

- 1 BULGARIE
- 2 FRANCE
- 3 GRÈCE
- 4 HONGRIE
- 5 ITALIE
- 6 PORTUGAL
- 7 ROUMANIE
- 8 SLOVAQUIE

TURQUIE

TUNISIE

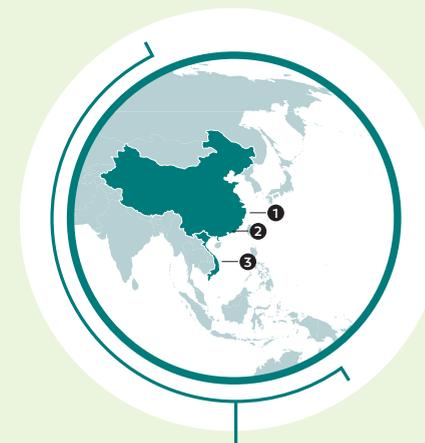
Participation de 35 % dans le premier assureur de Tunisie, la STAR

CHINE

Coentreprise détenue à 50-50 % avec AVIC (Aviation Industry Corporation of China)

HONG KONG

VIETNAM



SYNTHÈSE FINANCIÈRE

*

CHIFFRE D'AFFAIRES

13,6 Md€
CHIFFRE
D'AFFAIRES
GROUPE

2,8 Md€
CHIFFRE
D'AFFAIRES
INTERNATIONAL

UN ASSUREUR GÉNÉRALISTE

ASSURANCES DE BIENS
ET RESPONSABILITÉ

+1,5%*

5264 M€



FRANCE

1835 M€



INTERNATIONAL

ASSURANCE
DE LA PERSONNE

-1,2%*

5304 M€



FRANCE

953 M€



INTERNATIONAL

ACTIVITÉS FINANCIÈRES
ET BANCAIRES

+5,1%*

279 M€



GROUPE

*Variation à périmètre et change constants

PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

99 %
RATIO
COMBINÉ*

129 M€
RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL

257 M€
RÉSULTAT
NET

* Non vie

UNE SOLIDITÉ RENFORCÉE

106 Md€
TOTAL
BILAN

253 %
MARGE DE
SOLVABILITÉ*

8,1 Md€
FONDS
PROPRES

* Selon
Solvabilité 1



LE MOT DU PRÉSIDENT

Par Jean-Yves Dagès
Président de Groupama

Fort de ses trois marques complémentaires – Groupama, Gan et Amaguiz –, le groupe Groupama rassemble aujourd'hui 34 000 collaborateurs, fiers d'exercer leur métier en France et à l'international.

Un métier utile à tous les moments clés de la vie, que l'entreprise a su faire évoluer en permanence afin d'accompagner les changements sociétaux et répondre aux attentes de ses clients. Les évolutions sont nombreuses, le monde change vite. Il faut anticiper et s'adapter sans cesse. Mutualiste et plus que centenaire, le Groupe a toujours cultivé un esprit pionnier qui lui permet de décrypter les évolutions sociétales à l'œuvre. C'est ce qui lui permet de concevoir des réponses adaptées et innovantes, pensées pour chacun, solidaires de tous.

Indissociable des valeurs mutualistes, la création de performance économique est essentielle et englobe tout autant la rentabilité des activités que la culture de l'efficacité auprès des sociétaires et clients. Mais pour notre Groupe, elle n'a d'intérêt que si elle est partagée avec les territoires, en contribuant à leur développement économique, ainsi qu'avec nos assurés, par exemple en mettant en place des actions de prévention susceptibles de faire évoluer les comportements.

Quant à la relation de confiance avec ses clients et à la qualité de la relation humaine tout simplement, une exigence constante du Groupe, elles demeurent plus que jamais des priorités. Sans une relation de qualité, rien ne se ferait. Satisfaction des clients, fierté des collaborateurs, écoute des sociétaires, des élus et des partenaires constituent notre raison d'être.

Par la qualité des résultats du Groupe cette année, mais aussi par le succès de notre stratégie centrée sur la qualité de services aux clients, 2014 a confirmé que ces exigences sont conciliables et créatrices de valeur. Tout ce que nous avons accompli au cours des derniers mois a été rendu possible grâce à la force du collectif et à l'engagement de nos élus et collaborateurs, au service de cette ambition commune. Nous sommes désormais de plain-pied en 2015, en ordre de marche pour affronter les nouveaux défis du secteur, mais aussi en saisissant les opportunités.

UNE ADAPTATION AUX MUTATIONS RÉUSSIE



Par Thierry Martel,
Directeur général
de Groupama S.A.

L'esprit pionnier au service d'un mutualisme moderne et performant

En dépit d'un contexte économique toujours difficile et incertain, le Groupe affiche des résultats 2014 très positifs, illustrant la réussite de notre stratégie de développement techniquement maîtrisée et centrée sur la satisfaction client.

Notre résultat opérationnel s'inscrit ainsi en net progrès par rapport à l'année précédente, malgré une sinistralité corporelle et climatique nettement supérieure aux moyennes historiques. C'est une lourde charge qui est venue peser sur les résultats de l'exercice, mais qui démontre, si besoin est, toute notre utilité d'assureur. Grâce à cette stratégie de développement sélectif et rentable, notre résultat opérationnel est ainsi

passé de 10 millions d'euros en 2013 à 129 millions d'euros en 2014. Cette progression a contribué à renforcer notre bilan, avec des fonds propres en hausse de 21 % et une marge de solvabilité en progrès de 53 points à 253 %.

Nous pouvons donc regarder l'avenir avec ambition.

Cette ambition, nous l'inscrivons naturellement dans la relation humaine, qui est au cœur même du mouvement mutualiste et le restera. Il est, pour cela, indispensable de nous adapter aux nouveaux chemins que prennent les liens sociaux. À cet égard, la montée en puissance du digital ou encore la force des réseaux sociaux sont des facteurs que nous devons prendre en compte dans toutes leurs dimensions, qu'elles soient relationnelles ou techniques. Nous y travaillons bien sûr en matière de gestion des risques, avec des possibilités nouvelles de prévention, démarche dans laquelle Groupama s'est toujours beaucoup investi ; mais aussi dans le domaine des relations avec nos assurés, comme des liens entre nos assurés eux-mêmes, en cohérence avec le principe fondateur des caisses locales de Groupama. Très innovante et conviviale, l'application Granvillage en est une illustration parlante. Elle enrichit la large panoplie des relations digitales avec nos clients, qui complète la proximité de terrain de nos réseaux physiques fortement créateurs de confiance.

“Notre résultat opérationnel s'inscrit ainsi en net progrès par rapport à l'année précédente, malgré une sinistralité corporelle et climatique nettement supérieure aux moyennes historiques.”

En matière d'épargne, nous avons pris résolument la mesure des conséquences de la baisse des taux d'intérêt en diversifiant nos offres et proposons à nos clients des solutions adaptées à leur patrimoine, à leur situation personnelle et au changement de contexte économique. En effet, dans un contexte de taux de rendements faibles, les fonds en euros perdent encore un peu plus de leur attrait, que ce soit pour le client comme pour l'assureur. C'était d'ailleurs le sens de la déclaration du gouverneur de la Banque de France qui a appelé les assureurs, fin 2014, à modérer leur taux de rémunération. Pour Groupama, la part des unités de compte dans la collecte d'épargne retraite individuelle a ainsi progressé en France de 7 points pour atteindre 29,4 %.

De même, nous nous sommes mobilisés pour offrir à nos clients entrepreneurs, dès juillet 2013, une offre santé collective adaptée à l'Accord National Interprofessionnel du 11 janvier 2013. Le succès du développement sur ce produit en 2014 se confirme début 2015. ●●●

●●● Il consolide la position de Groupama comme acteur majeur de l'assurance complémentaire santé en France.

Enfin, Groupama a joué tout son rôle d'assureur leader de l'agriculture en contribuant activement, aux côtés des responsables professionnels et des autorités publiques, à la mise au point d'une nouvelle formule d'assurance des récoltes, plus moderne et mieux adaptée aux nouveaux besoins de la gestion des risques en agriculture.

De son côté, l'international a rempli son rôle de moteur de croissance des activités et de la profitabilité du Groupe, tout en contribuant à la diversification de nos risques de manière favorable dans la perspective de l'entrée en vigueur de Solvabilité 2.

L'année 2014, au terme de laquelle Groupama a manifesté son attachement au mouvement mutualiste par son adhésion au Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurance (GEMA) en parallèle du renouvellement de son mandat de président de la Fédération Française des Sociétés d'Assurance Mutuelle (FFSAM), a donc été marquée par un retour gagnant du groupe sur les fondamentaux qui ont fait sa force tout au long de son histoire. Cette réussite s'est construite sur un engagement personnel de nos collaborateurs, convaincus que la performance économique doit se construire sur un socle de valeurs humaines et d'utilité collective qui inspirent notre action et fondent notre identité. Nous en sommes fiers.

Thierry Martel

est diplômé de l'École Polytechnique, de l'Institut des Sciences Politiques de Paris et de l'Institut des Actuaires Français. Il rejoint la Direction internationale de Groupama en décembre 1990, puis la Caisse régionale de Groupama Grand Est en septembre 1995. Il y assure tout d'abord les fonctions de finance, ressources humaines, communication et institutionnel, avant d'être nommé Directeur assurance début 1999. De novembre 2003 à mars 2005, il est Directeur de l'audit général et actuariat Groupe, au sein de Groupama S.A., avant d'être nommé Directeur de l'assurance de la personne. En septembre 2008, il devient Directeur général assurance France, en charge de l'assurance et des services individuels, de l'assurance des entreprises et des collectivités, et des centres de profits Gan Assurances, Gan Prévoyance et Gan Patrimoine. Le 1^{er} janvier 2010, il est nommé Directeur général Assurance et Banque France, puis Directeur général de Groupama S.A. en octobre 2011.



Retrouvez la vidéo de Thierry Martel
www.rapportannuel.groupama.com

TOUR D'HORIZON DES RÉSULTATS

Par Christian Collin,
 Directeur général délégué de Groupama S.A.

Des résultats positifs, fruits de notre stratégie de développement

La très faible croissance économique et le contexte de consommation atone que nous avons connus en 2014 ont pesé sur l'activité et les marges des assureurs; dans le même temps, l'irruption du digital modifie notre mode de vie et notre manière de consommer l'assurance. L'année 2014 a montré une fois de plus que rien n'est jamais acquis, avec un second trimestre riche en événements imprévus: des intempéries importantes et répétées dans le sud de la France, une augmentation brutale de la sinistralité corporelle automobile – ce qui ne s'était pas vu depuis 12 ans – sans oublier une baisse des taux d'intérêt sans précédent. Cet environnement de taux bas a plusieurs conséquences pour les assureurs: il pèse sur les résultats du fait de la baisse des rendements financiers et il remet en cause le modèle économique de l'assurance vie fondé sur la distribution de produits d'épargne en euros... Ainsi, même si l'amorce d'une nouvelle dynamique est là, ces éléments ont naturellement eu une influence sur nos activités, qu'il s'agisse de notre chiffre d'affaires, de nos marges ou de nos produits financiers.

Malgré ce contexte particulièrement adverse pour les assureurs, le Groupe affiche des résultats en nette amélioration. Premier point à souligner, les mesures prises en 2012 pour améliorer les fondamentaux du Groupe ont porté leurs fruits. Preuve en est la décision prise ●●●

●●● par l'agence Fitch, en début d'année 2014, de relever notre note pour la deuxième fois en un an. Dans le même temps, nous avons pu réaliser auprès d'investisseurs institutionnels une opération d'émission et d'échange de dette subordonnée pour un montant de 1,1 milliard d'euros. Un double succès ! L'opération a été à la fois réalisée dans de bonnes conditions financières et sursouscrite.

“Grâce à notre stratégie de développement sélectif et rentable, notre résultat opérationnel est en très forte progression en 2014.”

En 2014, nous avons choisi de nous concentrer sur l'amélioration de la performance technique et opérationnelle de nos métiers. Grâce à notre stratégie de développement sélectif et rentable, notre résultat opérationnel est en très forte progression en 2014, passant de 10 millions d'euros à 129 millions d'euros en un an. Nos métiers dégagent ainsi une rentabilité technique en net progrès et contribuent à la moitié du résultat net, contre seulement 3 % en 2013.

La forte progression du résultat opérationnel s'explique essentiellement par l'amélioration du ratio combiné net non vie de 1,8 point à 99 %, un résultat d'autant plus notable compte tenu de la baisse des taux, de la survenance de nombreux événements climatiques majeurs en France et d'une hausse de la sinistralité corporelle automobile. Ceci est le résultat des mesures prises par le Groupe pour améliorer la maîtrise de ses risques techniques : politique de souscription plus sélective, majorations tarifaires ciblées et baisse des frais généraux.

Le programme volontariste de réduction des frais généraux mené par le Groupe s'est en effet poursuivi sur l'ensemble de ses entités et de ses métiers, avec une baisse de 102 millions d'euros en 2014, portant à plus de 380 millions d'euros la réduction des coûts par rapport à la fin 2011.

Dans le domaine de l'assurance vie, la réorientation de l'activité du Groupe se poursuit vers un mix de produits plus équilibré entre fonds en euros, unités de compte et épargne bancaire. En 2014, parallèlement à la baisse pilotée de l'activité d'épargne en euros, la part des unités de

129M€
DE RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL
EN 2014

compte dans la collecte d'épargne retraite individuelle du Groupe en France a progressé de 7 points pour atteindre 29,4 %. Sur les encours d'épargne individuelle, elle atteint 17,6 % contre 13,3 % en 2013. Cette forte croissance de la collecte en unités de compte dans un contexte de baisse des taux témoigne du succès de la nouvelle stratégie mise en

*

29,4 %
LA PART DES UNITÉS
DE COMPTE DANS
LA COLLECTE ÉPARGNE
RETRAITE INDIVIDUELLE
EN 2014 (FRANCE)

*

place par Groupama, depuis trois ans, dans l'intérêt conjoint du Groupe et de ses clients.

À l'international, nous pouvons souligner la performance de nos filiales. En outre, dans les 11 pays où il est présent, le Groupe est parvenu à maintenir ou renforcer ses parts de marché, le pôle international s'affirmant ainsi comme un véritable relais de croissance.

Je voudrais conclure en vous disant que c'est donc avec le sentiment du devoir accompli, comme en témoignent ces résultats 2014 ainsi que les

relèvements successifs de notation, et après 36 ans de responsabilités au service du Groupe, que j'ai choisi de ne pas solliciter, à l'issue de l'Assemblée Générale de 2015, le renouvellement du mandat de Directeur général délégué de Groupama que j'exerçais depuis 2011. C'est ainsi avec la conviction que Groupama dispose des meilleurs atouts pour réussir que j'exprime ma confiance dans sa réussite pour les années à venir.

Christian Collin

rejoint les équipes de Gan Assurances en 1979. Il intègre le groupe Groupama en 1998, dont il devient Secrétaire Général en 2002. En 2005, il prend la responsabilité des fonctions stratégie et ressources humaines, puis de la Direction de l'innovation en 2007 et des Directions éthique, développement durable, et fusions-acquisitions en 2008. Il est nommé Directeur général finance et risques de Groupama en janvier 2010. En octobre 2011, il est nommé Directeur général délégué.



*
PREMIÈRE PARTIE
*

FACE AUX MUTATIONS

CHAPITRE 1

LA CONFIANCE, CLÉ DE LA PERFORMANCE DANS UN MONDE TOUJOURS PLUS CHANGEANT

Par Laurent Bigorgne,
Directeur de l'Institut Montaigne

Donner un rôle majeur aux entreprises pour initier des changements

Toutes les enquêtes internationales le montrent : nos concitoyens témoignent d'un niveau de confiance parmi les plus bas du monde. Les Français croient peu en leurs pairs, n'ont confiance ni dans les institutions ni dans les services publics. Ils sont défiant au travail, à l'école... À l'Institut Montaigne, nous avons décidé d'étudier les multiples déclinaisons de cette défiance dans le monde de l'entreprise. Cela a donné lieu à un livre choral et pluridisciplinaire, *Et la confiance bordel ?**. Une confrontation de regards d'une trentaine d'auteurs sur ce mal français singulier et ses conséquences concrètes. Nous constatons une verticalité des rapports sociaux, la survalorisation du diplôme au détriment d'autres expériences...

Tout cela commence dès l'école et ne crée pas les conditions nécessaires à l'épanouissement d'un sentiment de confiance. Un sentiment à la fois difficile à cerner, à faire émerger et à entretenir : la confiance, cela ne se décrète pas, en effet. Et c'est néanmoins le fluidifiant indispensable des rapports sociaux et économiques. Comment investir, embaucher, entretenir des rapports commerciaux dans une société dénuée de confiance ? Comment une institution financière, une banque ou un assureur, peuvent-ils vivre sans la confiance de leurs clients et de leurs partenaires ? ●●●

●●● Ce déficit de confiance nuit à l'efficacité du travail et à la compétitivité des entreprises. Omniprésent depuis plusieurs décennies dans la société française, il est la preuve d'une rupture entre les élites et la population du pays. Aujourd'hui, des réformes structurelles s'imposent. Qu'il s'agisse de l'amélioration des finances publiques ou de l'assouplissement du marché du travail, tous les sondages le montrent aujourd'hui : les Français sont désormais prêts au changement. Il convient tout d'abord de clarifier l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés : il ne s'agit plus de leur faire croire qu'on va protéger leur emploi. Aujourd'hui, dans une économie en mouvement, ce qui compte, c'est de protéger les personnes en les formant, en leur fournissant un capital intellectuel, en les rendant maîtres de leur avenir professionnel. Et la première mission d'une entreprise est d'être profitable pour pouvoir continuer à embaucher, innover, se développer... et ainsi assurer cette mission sociale et sociétale.

“La confiance est le fluidifiant indispensable des rapports sociaux et économiques. Extrêmement difficile à construire, vite dilapidée, elle est pourtant ce qu'il y a de plus précieux.”

Cette vocation doit s'accompagner d'un dialogue riche fondé sur un ensemble de valeurs et d'engagements : formation des collaborateurs, politiques de rémunération, logiques de reconnaissance de la contribution individuelle et collective, respect de la diversité et de la mixité. Par exemple, trop de femmes continuent d'être confrontées à des discriminations au travail. Comment continuer à se passer de la moitié du genre humain ? Cela représente une perte de compétitivité inestimable, qui n'est pas acceptable. Les entreprises ont un vrai rôle à jouer dans ce domaine et, s'il y a eu une grande avancée, il faut encore progresser. J'en veux pour preuve qu'il reste extraordinairement compliqué d'être femme et dirigeante aujourd'hui.

Bien sûr, dans tous ces engagements, il existe un risque, dans la mesure où le retour sur investissement n'est pas connu à l'avance. Les retombées sur le climat interne de l'entreprise, sur son image et sur son activité se mesurent de façon circulaire et non linéaire. Mais la confiance est une affaire de premier pas, et c'est à l'entreprise qu'il revient de le faire... Cela suppose tout d'abord un dialogue social et une communication interne dégagés des postures conventionnelles, afin d'intégrer les attentes des collaborateurs et d'ouvrir d'autres champs

du dialogue. Cela suppose surtout courage et constance : il faut donner avant de recevoir, lutter contre le « court-termisme » et investir dans le champ de la relation humaine.

“La vocation première d'une entreprise est d'être profitable. Une mission qui doit nécessairement s'accompagner d'un dialogue social riche.”

Ces valeurs sont celles du mutualisme : ancrage territorial, gouvernance démocratique, vision de long terme, modèle économique orienté vers la satisfaction des adhérents et des clients plutôt que vers la maximisation de la rentabilité... Dans cette période complexe que nous vivons, nous mesurons à quel point les fondamentaux du mutualisme sont des atouts pour fonder ce pari de la confiance. C'est par son attachement aux valeurs qui ont fait du mutualisme un modèle original et sans équivalent que se déploiera sa pérennité.

**Et la confiance, bordel ? Faire le pari de la confiance en entreprise, Institut Montaigne, éditions Eyrolles, août 2014.*

Laurent Bigorgne
est agrégé d'histoire et diplômé de Sciences-Po. Passionné d'éducation, il a enseigné avant de travailler à la direction de Sciences-Po, notamment comme Directeur des Études et de la Scolarité et comme Directeur adjoint. Il a également passé une année détaché à Londres auprès de la direction de la London School of Economics. Il intègre l'Institut Montaigne en octobre 2009 en tant que Directeur des Études. Fin 2010, il en prend la direction.



Retrouvez la vidéo de Laurent Bigorgne
www.rapportannuel.goupama.com

CHAPITRE 2

RÉPONDRE AUX NOUVEAUX USAGES DIGITAUX



Par François Bourdoncle,
Fondateur et Président de FB&Cie,
conseil en stratégie digitale

Les usages au cœur de la révolution digitale

Conjuguant mobilité et dématérialisation, la révolution digitale à laquelle nous assistons actuellement s'annonce à la fois violente et brutale. Après avoir occupé tout l'espace qui leur était dévolu, certains géants du numérique que sont Facebook, Apple ou Google commencent désormais à s'intéresser à l'industrie traditionnelle.

Ainsi, pour les entreprises historiques, de nombreux risques apparaissent, dont celui de voir émerger sur leur marché de nouveaux acteurs qui tentent des paris risqués sur des marchés susceptibles d'offrir de véritables rentes, grâce à une stratégie mondiale agressive, soutenue par des investissements privés massifs. Surtout, ceux-ci font preuve d'une incomparable agilité dans la compréhension et la captation des nouveaux usages. Leurs méthodes sont très différentes : dans cette économie tirée par les usages et l'apparition de produits hybrides interconnectés, ils placent la relation client au centre de toutes leurs offres. Une tendance renforcée par la montée en puissance de la génération Y, davantage encline au partage et à la location de produits ou de services qu'à l'acquisition et la possession. Avec, pour les assureurs, une contrainte supplémentaire : la paupérisation des classes moyennes

qui remet en cause les piliers de l'assurance grand public tels que l'immobilier ou l'automobile.

Aujourd'hui, le principal danger pour une entreprise consiste donc... à ne pas prendre de risques..., quitte à manquer ce virage de la révolution digitale. Parvenir à se projeter dans une économie d'usages, c'est chercher à faciliter la vie du consommateur au quotidien. C'est donc se doter d'un raisonnement *out of the box*, et non fondé sur ce que l'on sait faire!

“Évoluer dans une économie d'usages, c'est anticiper en permanence les attentes des consommateurs. Ce n'est pas raisonner sur ce que l'on sait faire.”

Cela signifie viser le monde d'après, faire évoluer son business actuel en se projetant dans l'avenir et les usages futurs. S'il est important pour une marque d'améliorer sa relation client, cela ne suffit pas, et celle-ci ne saurait se résumer à un centre d'appels de qualité. Aujourd'hui, c'est le produit qui, parce qu'il est connecté et répond parfaitement aux attentes du client, supprime l'utilité même d'un *call center*. Loin de prendre le pouvoir, le consommateur profite d'une « pantoufle numérique » : tout est mis en œuvre pour qu'il n'ait pas envie d'aller voir ailleurs! Et dans ce monde hyperconnecté, les *big data*, parce qu'ils permettent de toujours mieux servir le client, deviennent bien sûr essentiels. Il devient critique d'être en mesure de les analyser en temps réel pour toujours mieux satisfaire le consommateur, ce qui nécessite des systèmes spécifiques et des compétences en analyse prédictive.

Comment, pour une entreprise traditionnelle, relever le défi? En agissant en entrepreneur... Cela suppose un autre mode de développement, comme investir dans des *start-up* ou créer des filiales dotées d'une autonomie capitalistique et managériale totale, gérées par des chefs d'entreprise.

~~~~~

**François Bourdoncle** travaille en tant que Chercheur et Consultant R&D depuis 1992. En 2000, il développe une nouvelle technologie de moteur de recherche qui lui permet de cofonder la société Exalead, rachetée par Dassault Systèmes en 2010. Il est aujourd'hui Président de FB&Cie, société spécialisée dans le conseil en stratégie digitale et le *big data*.



Retrouvez la vidéo de François Bourdoncle  
[www.rapportannuel.groupama.com](http://www.rapportannuel.groupama.com)

## CHAPITRE 3

NOUVEAUX ENJEUX,  
NOUVELLES RÉPONSES

Par Thomas Vandeville,  
Directeur de la Transformation Digitale  
du groupe Groupama

Prendre en main  
la question de la  
révolution numérique

Une chose est certaine aujourd'hui : la révolution numérique s'accompagne d'une expérience client de grande qualité. Si les GAFA – Google, Apple, Facebook et Amazon – ont explosé, c'est en effet parce qu'ils ont totalement réécrit la relation client, en la simplifiant à l'extrême, à partir d'une page blanche, tout en délivrant des prestations d'une grande complexité. Google met à la disposition de l'internaute, de façon très simple, une information qui suppose pourtant une énorme puissance de calcul. Apple commercialise des appareils hypersophistiqués mais tellement intuitifs qu'ils ne nécessitent plus de mode d'emploi, tandis qu'Amazon doit son succès à une plateforme logistique très élaborée, mais d'une fluidité sans défaut pour l'utilisateur. Cela représente un énorme défi. Car l'assurance, produit dont l'acquisition est souvent rendue obligatoire, et dont on mesure le plus souvent la performance à l'occasion d'un sinistre, est rarement associée à une expérience client agréable.

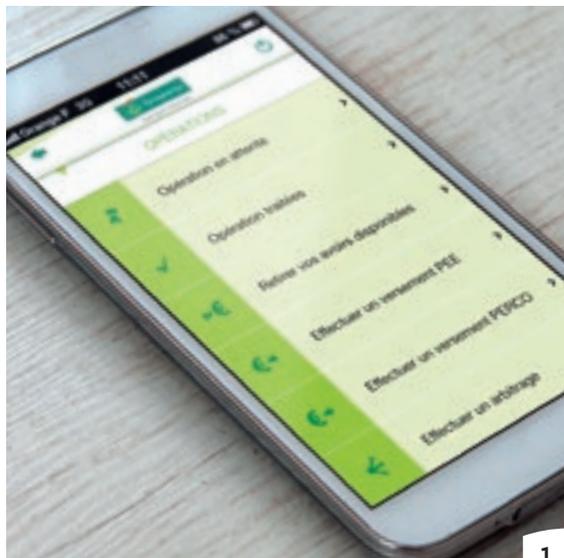
Historiquement, nos produits, très techniques, n'ont d'ailleurs pas été conçus pour faciliter la relation client. D'où la difficulté rencontrée – par tous – aujourd'hui : nous devons revoir nos processus en oubliant ce que nous savons faire. Nous devons, nous aussi, repartir d'une page blanche. À cette condition première s'ajoutent d'autres contraintes. Les canaux d'acquisition de clients se diversifient et se complexifient. La communication de masse à l'aide de spots TV

n'a plus l'impact qu'elle avait. Nous devons pousser le message adapté, au bon endroit, au bon moment, selon notre connaissance du client et des médias qu'il fréquente. Devenu complexe, le parcours client nous oblige à être parfaitement omnicanal, ce qui suppose une mécanique sophistiquée en matière de systèmes d'information. Parmi ces canaux, l'émergence des réseaux sociaux représente aussi une formidable opportunité de recréer de l'intimité, de la proximité et de l'interaction, ou encore de faire de la prévention... En un mot : de faire vivre nos communautés en multipliant les occasions de contact avec nos clients.

Face à ces enjeux et à ces nouvelles opportunités, notre réponse a été la création de la Direction de la Transformation Digitale en 2014. Transversale et souple, elle a pour mission de prendre en main la question de la révolution numérique, de s'interroger de manière latérale et systématique sur l'impact de cette révolution tout au long de notre chaîne de valeur, de rechercher les possibles modèles disruptifs pouvant impacter notre industrie, d'avoir un rôle d'impulseur pour accélérer la transformation du Groupe. Nous pourrions notamment nous appuyer sur Amaguiz pour réaliser des tests et expérimentations. Cette structure légère, dotée de son propre système d'information et d'une équipe opérationnelle dédiée, fonctionne à la façon d'une *start-up*. Elle pourra aussi être utilisée pour développer des partenariats tant internes,

*“La Direction de la Transformation Digitale a pour mission de réfléchir aux changements induits par la révolution numérique et de projeter le Groupe dans l'avenir.”*

avec Gan par exemple, qu'externes, entre autres avec des acteurs de la mobilité susceptibles de distribuer de l'assurance. La Direction de la Transformation Digitale a aussi pour mission de connecter le Groupe à l'écosystème des *start-up*, des incubateurs et des fonds de *venture capital\** : un univers foisonnant de créativité, où naissent sans cesse de nouveaux business ou de nouvelles façons d'exercer notre métier. À cette fin, le partenariat que nous avons conclu avec la société de capital-risque Partech Ventures nous offrira une excellente visibilité sur les *start-up* du digital à la recherche de financements. Dans le même esprit, nous allons, en nous appuyant sur un incubateur franco-américain, créer une structure très légère, qui sera basée à San Francisco, pour nous connecter le plus possible à l'impressionnant écosystème d'innovations existant sur place. Nous pourrions ainsi mieux détecter les nouvelles tendances, repérer les modèles à potentiel et trouver les bons partenaires pour accélérer notre propre transformation. ●●● (suite page 24)



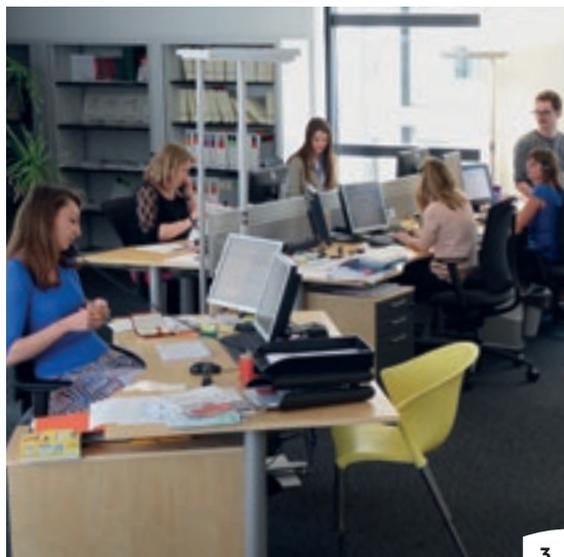
1



2



7



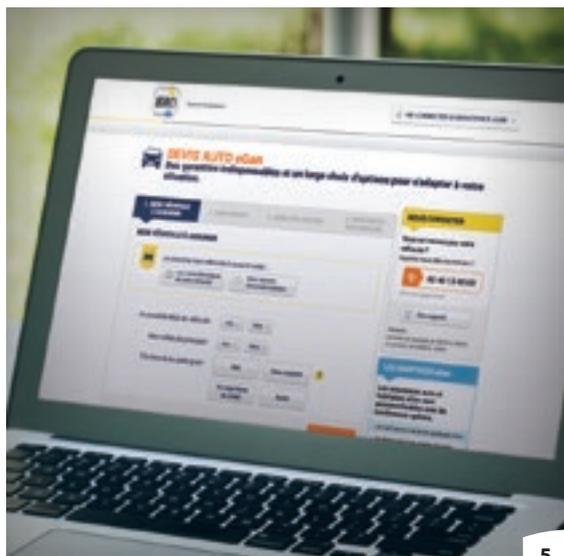
3



4



8



5



6



9

## ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION DIGITALE DU GROUPE

- 1 Les équipes de Groupama Épargne Salariale ont lancé une application smartphone permettant aux épargnants de consulter leur épargne et de réaliser des opérations depuis leur smartphone.
- 2 Groupama Gan Vie a déployé son nouvel espace client pour l'ensemble des marques du Groupe. Site de consultation des contrats santé, prévoyance et retraite ouvert aux gestionnaires, apporteurs, entreprises clientes et leurs salariés, il permet aussi aux utilisateurs de gérer leur contrat en ligne.
- 3 Le service Digidroit est une solution d'information juridique digitale, destinée aux particuliers et professionnels. Cet extranet donne accès à plus de 3700 documents juridiques et contient des outils de simulation (salaires, indemnités chômage, etc.).
- 4 L'application smartphone Granvillage créée par Groupama Rhône-Alpes Auvergne, met en relation producteurs et consommateurs. Les équipes ont reçu à Londres, lors du concours international des innovations, le prix *On the radar 2014* dans la catégorie « Engagement du consommateur », et ont remporté le concours international des innovations de l'EMEA (*Europe Middle East & Africa*).
- 5 Gan Assurances a lancé un test « eGan » : un dispositif de souscription en ligne pour des offres adaptées en automobile et en habitation.
- 6 Groupama Paris Val de Loire a mis en place deux nouveaux services dédiés à sa clientèle professionnelle. Ainsi, avec Groupama PRO et Groupama AGRI, les clients bénéficient respectivement d'un numéro et d'une adresse e-mail uniques 100 % dédiés à leurs activités.
- 7 Les équipes de la filiale italienne Groupama Assicurazioni ont lancé le projet « Passepartout », visant à accélérer la digitalisation de l'entreprise via la dématérialisation, la création d'une base clients unique et le développement d'une offre multicanal.
- 8 Groupama Seguros a lancé le projet « New Age ». Son but : revoir l'ensemble des process digitaux permettant aux agents d'être en contact avec les clients. Parmi les initiatives : un portail Web à destination des agents sera créé, tandis que les outils de simulation, de souscription et d'émissions des polices automobiles seront dématérialisés.
- 9 En 2014, Groupama Banque s'est lancée sur les réseaux sociaux (Facebook et Twitter) afin de réaffirmer son positionnement de « banque de l'écoute et du dialogue ».



Découvrez plus d'initiatives sur  
[www.rapportannuel.groupama.com](http://www.rapportannuel.groupama.com)

●●● Enfin et surtout, le début de l'année 2015 sera consacré à l'élaboration d'une première version du Plan de transformation digitale du Groupe. Nous avons de nouveau posé la chaîne de valeur de notre métier, de la connaissance des prospects au règlement du sinistre: génération de trafic, fabrication des produits et des offres de services, tarification, distribution et conseil, gestion des contrats et prestations, process internes, ressources humaines, systèmes d'information... Et ce, en nous posant à chaque stade la question de l'impact du digital. Cette première version du Plan, qui sera amenée à évoluer en permanence, visera d'une part à améliorer l'existant et à nous mettre à niveau, d'autre part à repérer les modèles disruptifs susceptibles d'être exploités sur le plus long terme. Nous allons très vite lancer des chantiers et des expériences pilotes sur un ensemble de sujets: autour des seniors et des objets connectés (santé, assistance à domicile...), de la qualité de l'expérience client, de la voiture connectée... Dans ce dernier domaine, Amaguiz, premier acteur à avoir lancé une offre Pay as you drive, bénéficie d'une avance que nous allons utiliser pour aller plus loin. Nous avons, heureusement, des atouts de poids. La proximité avec nos clients – ils sont au cœur de la gouvernance du Groupe – nous permet d'aller plus vite. Et nous sommes déjà familiarisés avec les notions de partage et d'économie collaborative induites par le digital. Elles sont même dans l'ADN du Groupe!

\* Le capital risque ou venture capital est une prise de participation par un ou des investisseurs, généralement minoritaire, au capital de sociétés non cotées.

**Thomas Vandeville**  
rejoint le Groupe en 2005, en tant que Directeur de la Stratégie. En 2008, il est nommé Directeur général adjoint, en charge des activités Vie, Épargne et Bancassurance de Groupama Assicurazioni en Italie. En octobre 2012, il devient Directeur général de Gan Patrimoine. En novembre 2014, il est nommé Directeur de la Transformation Digitale Groupe et Directeur général d'Amaline Assurances.



Retrouvez la vidéo de  
Thomas Vandeville  
[www.rapportannuel.groupama.com](http://www.rapportannuel.groupama.com)



\*  
DEUXIÈME PARTIE  
\*

## UN MODÈLE PERFORMANT

## CHAPITRE 1

3 PÔLES D'ACTIVITÉS  
COMPLÉMENTAIRES

## ASSURANCES

**P**our s'adapter en permanence à un environnement fortement concurrentiel, sur des marchés caractérisés par une diminution de la matière assurable, le Groupe a apporté des réponses en ligne avec sa stratégie. Dans l'automobile par exemple, la segmentation tarifaire de l'ensemble des contrats a été revue, la gamme de formules de garanties intégrant des services complets (prestations d'assistance *via* Mutuaide, accès au réseau de réparateurs CapsAuto) a été enrichie.

Ces mesures, déjà suivies d'effet en fin d'année, devraient pleinement porter leurs fruits en 2015.

En assurance habitation, des offres mieux segmentées et complétées de prestations de services ont contribué à maintenir un chiffre d'affaires en croissance. Sur le marché des collectivités locales, toujours plus concurrentiel et qui s'apprête à connaître de profondes mutations, Groupama assure plus d'une collectivité sur deux. Le développement de solutions innovantes à l'image de Groupama-Predict (alertes localisées en cas d'événements climatiques, e-guide du Maire...) lui permet de renforcer sa présence auprès des acteurs locaux. Dans le domaine de l'assistance enfin, Mutuaide affiche un développement rentable et se positionne pour faire face à l'arrivée de nouveaux acteurs, notamment dans la conciergerie haut de gamme.

**FAIRE FACE À UN CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE INSTABLE**

Face aux enjeux réglementaires décisifs induits par l'Accord National Interprofessionnel (ANI), Groupama capitalise sur son savoir-faire en matière de conception de contrats conformes au contenu des conventions collectives et s'appuie sur ses réseaux de proximité. Ainsi, l'année 2014 confirme le redéploiement commercial du Groupe sur le

marché de l'assurance collective, grâce à une politique de produits novatrice et au renforcement permanent de l'expertise des équipes. L'ANI incite aussi à redéfinir la stratégie sur le marché des professionnels qui fait figure d'axe de développement stratégique en termes de chiffre d'affaires et de rentabilité.

Également soumis à différentes réglementations – dont la redéfinition des contrats responsables – le marché de la santé et de la prévoyance individuelle a fait l'objet d'efforts de rationalisation des frais de gestion afin de maintenir des tarifs attractifs, tout en privilégiant des offres modulables et accessibles. En prévoyance, Groupama a immédiatement intégré la nouvelle réglementation relative aux indemnités journalières des conjoints collaborateurs afin d'en faire bénéficier ses assurés. Les services proposés par les réseaux de professionnels de santé Sévéane ont en outre été renforcés, notamment en optique.

Enfin, en matière d'assurance agricole, le Groupe a conduit de nombreux travaux avec les acteurs agricoles durant cette année : identification de solutions pratiques de gestion des installations de méthanisation avec l'Association des Agriculteurs Méthaniseurs de France, révision des conditions d'assurance des engins forestiers, réflexions autour du contrat socle multirisque climatique avec la profession et les organisations syndicales agricoles, etc.

**FACE À DE NOUVELLES ATTENTES, DE NOUVEAUX PRODUITS**

Dans cet environnement très évolutif, le Groupe s'est attaché à concevoir des produits innovants, susceptibles de répondre tant aux nouvelles attentes des clients qu'aux enjeux réglementaires. Il s'adresse aux entreprises et aux collectivités avec une offre complète : en plus des garanties socles couvrant l'assurance des biens et la responsabilité, différentes couvertures peuvent être choisies (assurance-crédit, assurances collectives, épargne salariale, protection juridique, épargne retraite et protection en cas de chômage du chef d'entreprise).

Sur le marché de l'automobile et de l'habitation, Groupama a complété ses gammes avec de nouveaux produits. Une nouvelle formule de garantie tous risques aux véhicules cibles procure ainsi les garanties essentielles, sans intervenir en cas de dommages accessoires ; de nouveaux services de prévention autour de l'habitation et de ses occupants (télésurveillance, téléassistance), diffusés par les filiales du Groupe, complètent les contrats d'habitation. Quant au marché de l'assurance-crédit, il a été soutenu par le renouvellement de deux ●●●

••• partenariats avec des fédérations professionnelles de l'agroalimentaire: Coop de France « Métiers du grain » et Vignerons Indépendants de France.

### FAIRE DE LA DIGITALISATION UNE PRIORITÉ

En 2014, plusieurs initiatives sont allées dans le sens de la transformation digitale du Groupe. C'est le cas dans le domaine de la protection juridique, avec le service Easy PJ: destiné aux assurés ayant fait l'objet d'un refus de garantie, il consiste en la mise à disposition d'une plateforme, via laquelle l'assuré peut effectuer par lui-même un recours amiable auprès de la personne objet de son litige. En matière d'assistance, Mutuaide a poursuivi le déploiement d'outils basés sur les nouvelles technologies, à l'instar de l'application de missionnement automatique sur téléphones mobiles.

#### L'ASSURANCE 2014 EN CHIFFRES

**1 535 M€**  
ASSURANCES  
COLLECTIVES

**1 435 M€**  
SANTÉ  
INDIVIDUELLE

**726 M€**  
PRÉVOYANCE  
INDIVIDUELLE

**2 706 M€**  
ASSURANCE  
AUTOMOBILE

**1 175 M€**  
ASSURANCE MULTIRISQUE  
HABITATION

**85 M€**  
PROTECTION  
JURIDIQUE

**1 097 M€**  
ASSURANCE  
AGRICOLE

**38 M€**  
ASSURANCE-  
CRÉDIT

**1 052 M€**  
ENTREPRISES, COLLECTIVITÉS  
LOCALES ET ASSOCIATIONS

**203 M€**  
(EN SOCIAL)  
C.A. DE MUTUAIDE ASSISTANCE

## ÉPARGNE

Dans un environnement économique atone, marqué par des taux d'intérêt historiquement bas, le Groupe a démontré la pertinence de sa stratégie de diversification de ses encours clients, initiée depuis 2012 dans le but de pallier la baisse tendancielle de rémunération des fonds en euros. Au final, avec 1,3 milliard d'euros de collecte en 2014, les fonds en unités de compte (UC) représentent désormais 17,6 % de l'encours vie contre 13,3 % en 2013.

\*

### ÉPARGNE RETRAITE INDIVIDUELLE: DES PRODUITS GÉNÉRATEURS DE PARTS DE MARCHÉ

**2 392 M€**

CHIFFRE D'AFFAIRES  
ÉPARGNE  
RETRAITE  
INDIVIDUELLE

\*

Pour soutenir sa stratégie, Groupama a conçu en 2014 une gamme performante de fonds en unités de compte: produits structurés (Zen, Porphyre, Topaze, Mahogany), fonds Groupama Asset Management, extension à de nouveaux fonds externes... La campagne commerciale record associée au produit Zen et conduite sur les quatre premiers mois de l'année a d'ailleurs permis de collecter 400 millions d'euros en unités de compte.

En remplaçant les produits Chromatys et Gan Patrimoine Stratégie, les réseaux Gan ont modernisé leurs contrats en ajoutant de nouveaux fonds et de nouvelles options de gestion automatique.

Par ailleurs, le nouveau contrat de Retraite Fiscalité Assurance Vie permet de préparer sa retraite en optant pour une gestion à un horizon qui séduit une majorité de nouveaux assurés.

### GESTION DE PATRIMOINE: S'ADAPTER À LA NOUVELLE DONNE

Pour être un acteur reconnu et rentable sur le marché de la gestion de patrimoine, il est nécessaire d'offrir à nos clients une approche patrimoniale globale – intégrant la sphère privée et, le cas échéant, la sphère professionnelle – et de proposer des solutions financières intégrant la banque, l'épargne retraite (individuelle et collective), la vie, l'immobilier et la prévoyance. Deux chantiers principaux ont été menés pour accompagner les Caisses régionales:

- le chantier « Amélioration de la performance opérationnelle des réseaux spécialisés » a permis de formuler sept recommandations opérationnelles, dans la lignée de la stratégie du Groupe;

- la création d'un dispositif de formation et de marketing opérationnel pour mettre en capacité les conseillers en gestion de patrimoine à rencontrer et à accompagner des dirigeants d'entreprise ou chefs d'exploitation agricole.

## BANQUE ET SERVICES FINANCIERS

L'évolution de l'environnement économique et réglementaire se traduit par des impacts multiples dans les différents domaines d'intervention du Groupe. Les marchés immobiliers en particulier voient leur cadre réglementaire changer du fait de la loi ALUR, qui tend à renforcer la protection des locataires, et de la loi Pinel, qui a sensiblement réformé le statut des baux commerciaux en vue de relancer le commerce de proximité. Groupama Immobilier fait face à des situations contrastées : le marché de l'immobilier d'entreprise est en très forte progression, tandis que le marché de l'immobilier locatif de bureaux et celui de l'immobilier résidentiel, ce dernier secteur enregistrant des prix et des loyers orientés à la baisse, restent plus difficiles. Sur les marchés financiers, la baisse historique des taux d'intérêt demeure le phénomène le plus notable en 2014. Groupama Asset Management a aussi dû composer avec des marchés boursiers qui n'ont quasiment pas progressé en Europe. L'épargne salariale, au contraire, offre des perspectives plus optimistes : d'après les statistiques de l'Association française de gestion, les encours approchent 110 milliards d'euros, soit une hausse de plus de 5 % sur un an. Plus de 11 millions d'épargnants bénéficient d'un produit d'épargne salariale en France.

Dans le domaine bancaire, les activités de Groupama ont poursuivi leur développement sur tous les marchés (particuliers, exploitants agricoles, coopératives), et ce, malgré une économie atone et des taux historiquement bas. Les encours de dépôt de la banque commerciale et les encours de crédit ont respectivement augmenté de 16 et 7 %. L'année 2014 a en outre marqué le renouveau de la Banque Privée, qui affiche une production très satisfaisante (42 millions d'euros). À noter aussi les performances de gestion de Groupama Banque, très nettement supérieures à celles du CAC 40. Sur le marché des professionnels agricoles enfin, Groupama Banque compte 9 000 clients, soit 10 % de plus qu'en 2013.

### DES PRODUITS DONT LE SUCCÈS SE CONFIRME, DES LANCEMENTS RÉUSSIS

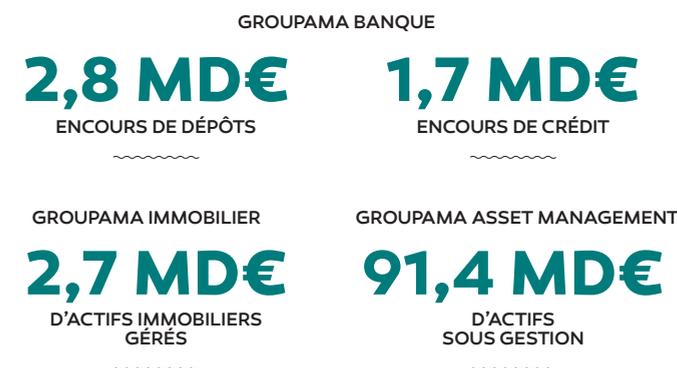
Parmi les nouveautés de l'année 2014 figure le lancement d'une activité d'épargne immobilière, avec la mise en place d'une société de gestion de portefeuilles immobiliers, Groupama Gan REIM. Elle est dédiée à la gestion de produits de type OPCI/SCPI susceptibles d'être utilisés comme supports d'unités de compte (UC), conformément au projet stratégique visant à augmenter la part des UC dans les encours. Dans le domaine de la gestion d'actifs, Groupama Asset Management a reçu de

multiples distinctions en 2014 : le Trophée de Bronze du journal *Le Revenu* pour sa gestion des obligations internationales, le Lipper Fund Awards pour sa gestion des obligations indexées sur l'inflation, une Corbeille *Mieux Vivre Votre Argent* récompensant la meilleure gamme de fonds profilés, le prix de l'excellence Patrimoine Privé dans la catégorie « Actions marchés émergents ». Groupama Asset Management a aussi été désigné premier gestionnaire français (catégorie 70 à 100 fonds notés) par le European Funds Trophy. Sur le marché bancaire, Groupama Banque a lancé une nouvelle gamme de produits pour les clients professionnels, Élançio Pro, ainsi qu'une offre dédiée à la clientèle en situation de fragilité. La performance de son offre a une nouvelle fois été reconnue par les journalistes des *Dossiers de l'Épargne*, qui ont décerné six labels d'excellence. Les produits distingués sont : le compte de dépôt, la formule bancaire Astréa Jeunes 18/25 ans, le crédit auto Désirio, le crédit projet Désirio, le Compte sur Livret et le Livret P'tit Malin.

### DES INITIATIVES VISANT À PRENDRE LE VIRAGE DU DIGITAL

Dès le début de l'année 2014, Groupama Banque a pris plusieurs initiatives en matière de transformation digitale : l'application de *mobile banking* « Groupama Banque Mobile » a été refondue et enrichie ; la banque est maintenant présente et active sur les réseaux sociaux ; la dématérialisation des échanges avec les clients, pratiquement achevée, permet en outre de faciliter la communication avec les clients et de réduire fortement la consommation de papier. Des négociations ont par ailleurs été engagées avec plusieurs sites et des entreprises œuvrant dans le domaine des nouvelles technologies, afin d'envisager des partenariats. Cette tendance à la digitalisation se constate aussi dans l'évolution des services proposés aux clients et à leurs salariés en épargne salariale : applications smartphones, nouveaux sites sécurisés, etc.

#### LA BANQUE ET LES SERVICES FINANCIERS EN CHIFFRES

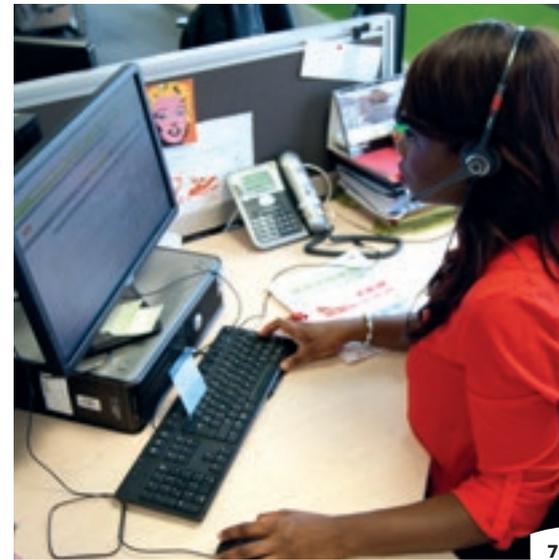




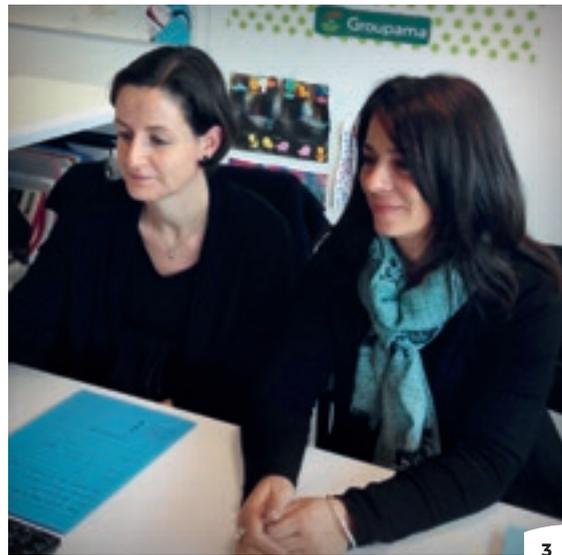
1



2



7



3



4



8



5



6



9

## DÉVELOPPER NOS ACTIVITÉS JOUR APRÈS JOUR

- 1 À l'issue d'un processus de sélection rigoureux, Mutuaide Assistance, filiale du Groupe, a remporté l'appel d'offres pour l'assistance, la conciergerie et l'assurance des cartes bancaires du groupe Crédit Agricole.
- 2 Présence Verte (le service de téléassistance) a renforcé son partenariat avec La Banque Postale. Les guichetiers commercialiseront désormais le pack Sécurité Habitat, une solution de télésurveillance pour les particuliers.
- 3 Vis ma vie avec Groupama d'Oc! Chaque année, 70 salariés de Groupama d'Oc reçoivent pendant deux jours deux salariés d'une autre Caisse régionale afin de leur présenter leurs missions et leur cadre de travail. Une opération réussie!
- 4 Afin de suivre l'évolution de la satisfaction client, les Caisses régionales disposent désormais de l'intranet IPO. Un ensemble d'indicateurs et de verbatims clients y sont accessibles.
- 5 Groupama Asigurari a lancé une application smartphone dédiée aux clients pour déclarer un sinistre, se renseigner sur les produits et services, trouver un contact rapidement...
- 6 Groupama Banque a reçu trois labels d'excellence décernés par *Les Dossiers de l'épargne* pour ses produits santé et prévoyance. De plus, la plateforme client a été classée 1<sup>re</sup> dans la catégorie « Banque » sur le canal téléphone, à l'élection du Service client de l'année 2015!
- 7 En 2014, Amaguiz a lancé trois offres : une assurance habitation rénovée avec de nouvelles garanties et options, une assurance emprunteur et une garantie des accidents de la vie. Les conseillers ont reçu une formation spécifique à chacune d'elles.
- 8 En 2014, Groupama Immobilier et Groupama Asset Management annonçaient la naissance de leur filiale Groupama Gan REIM, spécialisée dans le développement, la structuration et la gestion de fonds immobiliers destinés aux investisseurs particuliers, banques privées, institutionnels et grandes entreprises.
- 9 Groupama AVIC a annoncé la création d'une nouvelle filiale dans la région Heilongjiang dans le nord-est de la Chine. Ici, le Président de Groupama AVIC, Monsieur LIU ZHIWEI, lors de l'annonce officielle.



Découvrez plus d'initiatives sur [www.rapportannuel.groupama.com](http://www.rapportannuel.groupama.com)

## CHAPITRE 2

UNE CULTURE  
DU PARTENARIAT

Par Nathalie Christiaen,  
Directeur Marchés et Distribution,  
Gan Assurances

## Accompagner les professionnels au quotidien

Un agent Gan est lui-même chef d'entreprise. Cela explique en partie sa facilité à établir un contact aisé avec la cible des professionnels, qu'il s'agisse de dirigeants d'entreprise, de TPE, d'entrepreneurs... C'est pour cela que nous avons naturellement orienté notre politique de partenariat vers cette cible. Prenons l'exemple du Club des Jeunes Experts-Comptables (CSEC) : membre fondateur, Gan Assurances est depuis près de 60 ans un partenaire privilégié de la profession comptable et prend part à de nombreux réseaux de chefs d'entreprise, tels que Réseau Entreprendre, Cédants et Repreneurs d'Affaires... Nous bénéficions ainsi aujourd'hui d'une image très forte auprès des professionnels. Contrairement au marché des particuliers qui est très concurrentiel, la cible des professionnels offre un important potentiel de marché – volet professionnel, volet privé –, et ce, sur un large spectre : assurance de l'outil de travail, des personnes, des biens, banque... Or, n'oublions pas qu'un client bien équipé est un client fidèle !

Aujourd'hui, nos partenariats historiques deviennent encore plus stratégiques dans le contexte de l'Accord National Interprofessionnel (ANI). Alors que les professionnels se tournent naturellement vers leur

expert comptable pour demander conseil, 34 % de nos contrats ANI et, plus généralement, 25 % de nos affaires nouvelles proviennent de la prescription. En 2014, nous avons mis en place le magazine Suivi Expert Pro et organisé 12 conférences sur l'ANI avec le journal *Les Echos*. Pour renforcer notre position auprès des professionnels, nous avons aussi

**“Parmi une douzaine d'assureurs concurrents, nous obtenons le meilleur indice de satisfaction net auprès de la cible des professionnels\*.”**

conclu un partenariat avec la Fédération de la Franchise, avec, à la clé, le développement de produits sur mesure. En 2015, nous poursuivons notre stratégie : nous prévoyons l'organisation d'une quinzaine de conférences sur l'ANI et la signature de nouveaux accords avec le réseau Moovjee (Mouvement pour les jeunes et étudiants entrepreneurs) ainsi que Lendopolis, une plateforme de *crowdfunding* pour les TPE/PME.

\* Sondage TNS Sofres réalisé auprès de 3600 clients de 12 compagnies d'assurances, dont Gan Assurances, octobre 2014.

**Nathalie Christiaen** rejoint le Groupe en 2005 en tant que Responsable des Projets Transversaux à Gan Assurances. Elle occupe ensuite les fonctions de Directeur Marketing à la Direction des Assurances Collectives Groupe, puis Directeur des Services Garantie Sociale du Chef d'Entreprise et Directeur du Développement Gan Assurances. En 2012, elle est nommée Directeur des Marchés et de la Distribution de Gan Assurances.

### QUE S'EST-IL PASSÉ DANS LE GROUPE ?

Par Guillaume Rosenwald,  
Directeur Sinistres & Services Groupama S.A.

Parmi les partenariats initiés par le Groupe, le partenariat entre Allianz France et CapsAuto, une filiale du Groupe spécialisée dans les solutions et services de mobilité liés à l'univers automobile, a pris son essor en 2014. Grâce à cet accord, Allianz France va pouvoir faire profiter ses clients de prestations de réparation automobile personnalisées, de qualité et innovantes. Le Groupe met ainsi à la disposition de son partenaire un savoir-faire pointu et une qualité de service optimale. Bénéficiant déjà d'un potentiel de près de 20 % du parc automobile français assuré, CapsAuto conforte sa position d'acteur de référence dans le domaine de l'*Accident Management*. Sur un marché de l'assurance automobile très concurrentiel, CapsAuto a enregistré une hausse de 14,6 % de son chiffre d'affaires en 2014.

## CHAPITRE 3

LE PARTAGE  
AU CŒUR DE  
NOTRE MODÈLE

Par Marie-Ange Dubost,  
Présidente de Groupama Centre Manche et  
Vice-Présidente de la Fédération nationale Groupama

S'impliquer sur le terrain  
au plus près des besoins

La volonté commune d'avancer et de servir ensemble... Oui, je dirais que c'est ce qui rassemble les hommes et les femmes du groupe Groupama. Et c'est cela, l'esprit mutualiste de l'entreprise : avoir envie d'aller vers les autres et être à l'écoute des sociétaires et clients. Je le perçois en permanence depuis que j'ai commencé à m'impliquer au sein du Groupe, il y a une vingtaine d'années. Nos assurés ont besoin de sentir que, au-delà d'un simple appel de cotisation, il y a un interlocuteur qui les comprend, qui connaît leur dossier, un élu qui se déplace et leur rend visite après un sinistre pour les soutenir et accélérer les choses.

*“Notre Groupe, ce sont des hommes et des femmes animés par la volonté de servir ensemble.”*

Entre les 44 000 élus qui portent la stratégie du Groupe et les 34 000 collaborateurs qui la mettent en œuvre au quotidien, les échanges sont permanents. Ce partage des responsabilités permet de répondre efficacement aux besoins de tous, dans le respect de nos valeurs mutualistes : proximité, responsabilité et solidarité. Ce sont nos 2 000 agences qui nous permettent de garantir un excellent maillage territorial et, ainsi,

une proximité humaine et géographique renforcée par l'implication, sur le terrain, de nos administrateurs élus des Caisses locales et régionales. Quant à la solidarité, elle se décline à chaque niveau, dans l'élaboration d'offres au plus près des besoins de chacun, dans des actions de prévention, ou encore via la mobilisation du réseau en cas de catastrophe naturelle. L'entraide entre régions est naturelle. Le meilleur exemple ? Ces élus formés à l'expertise de petits sinistres qui viennent prêter main-forte à une région sinistrée, comme cela a été le cas en automne 2014 dans le sud de la France, frappé par les intempéries et les inondations.

C'est cette forte capacité de mobilisation, au cœur des territoires, qui illustre le caractère solidaire de notre modèle mutualiste. Une notion de partage qui s'exprime aussi au travers d'initiatives continues et répétées, sur le long terme, en matière de prévention. Depuis une soixante d'années, le Groupe agit pour sensibiliser, éduquer et éviter les accidents auprès de ses sociétaires, des collectivités, ainsi que dans le cadre d'actions à destination du grand public ou des établissements d'enseignement. Notre site dédié, [vivons-prevention.com](http://vivons-prevention.com), propose des informations, des reportages et des échanges dans les domaines que nous avons identifiés comme prioritaires : la sécurité routière, les accidents domestiques, la santé, la prévention agricole et les risques concernant les entreprises et collectivités.

En 2014, nous nous sommes largement mobilisés autour du risque incendie, un sinistre fréquent et dévastateur, en proposant des détecteurs de fumée à nos assurés en anticipation de la législation. La sécurité routière demeure aussi une préoccupation majeure. Chaque année,

\*

2000

AGENCES GROUPAMA  
POUR UN MAILLAGE  
TERRITORIAL  
OPTIMISÉ

\*

15 000 assurés Groupama bénéficient d'un stage gratuit ou rémunéré au sein de l'un des 12 centres du réseau Centaure dont nous sommes partenaires ; quelque 10 000 jeunes de 14 à 17 ans sont sensibilisés aux avantages de l'apprentissage anticipé de la conduite dans le cadre de l'action « 10 de Conduite Jeune ». Avec le programme « 10 de Conduite Rurale » déployé gratuitement dans les lycées agricoles, nous sensibilisons les futurs agriculteurs à la conduite en sécurité des engins agricoles.

Enfin, la santé bien sûr figure au rang de nos priorités. Depuis maintenant 15 ans, la Fondation Groupama pour la Santé agit en faveur de la lutte contre les maladies rares. Depuis sa création, elle a financé plus de 550 projets, qu'il s'agisse d'organisation de colloques, de soutien à la recherche médicale ou d'accompagnement des malades et de leur famille. ●●●

●●● C'est un beau mouvement, qui nous permet de partager des moments de mobilisation très forts lors des marches que nous organisons localement pour venir en aide à une association. Plus largement, au-delà du seul remboursement des frais de santé de ses assurés, le groupe Groupama s'investit dans la prévention des risques pour aider ses sociétaires à rester en bonne santé. Une mission ambitieuse!

En tant que groupe fortement décentralisé, doté d'un enracinement local puissant, notre action mutualiste implique naturellement un soutien fort au développement des territoires. Nous sommes engagés dans de nombreux partenariats, tant dans le domaine agricole qu'après des TPE-PME ou du commerce de proximité. Nombre de nos administrateurs sont d'ailleurs des élus locaux, des membres de chambre consulaire, de chambre des métiers ou de syndicat professionnel... ce qui nous confère une bonne connaissance des environnements locaux et une capacité supplémentaire à initier des partenariats au service du développement économique.

Notre volonté de partage mutualiste essaime bien au-delà du seul territoire français. Notre Groupe est en effet à l'origine, avec Générations Mouvement, de Solidarité Madagascar, une association qui conduit plus d'une trentaine de projets sur l'île dans des domaines variés. Un soutien au développement fidèle à nos principes de responsabilité et de solidarité.

~~~~~

Marie-Ange Dubost
est Présidente
de la Caisse régionale
Groupama Centre
Manche depuis
2014. Elle a été élue
Vice-Présidente
de la Fédération
nationale Groupama
la même année.
Elle est également
Administrateur
de Groupama S.A.
et de Groupama
Holding, membre
du Comité d'Audit
et des Risques de
Groupama S.A.,
Présidente
de Groupama
Assurance-Crédit.



*
TROISIÈME PARTIE

*
DES SUCCÈS PARTAGÉS

CHAPITRE 1

FIGURER PARMIS LES MEILLEURS EN MATIÈRE DE SATISFACTION CLIENT

Par Patricia Lavocat Gonzales,
Directeur général de Groupama Nord-Est

Les clients sont au cœur de notre modèle

Dans le passé, nous avons beaucoup travaillé à la mise en place de nouveaux outils et de nouveaux process... mais nous avons parfois eu tendance à perdre de vue les besoins du client! Aussi, nous avons engagé, dès 2013, une démarche ambitieuse d'amélioration de la satisfaction client. Par ailleurs, en début d'année 2014*, nous avons lancé une enquête pour mieux connaître les attentes des Français vis-à-vis de leur assureur. Et les conclusions se sont avérées plus qu'intéressantes!

“Nous avons l’ambition d’être parmi les cinq premiers assureurs en matière de satisfaction client à l’horizon 2018.”

Plus de sept personnes sur dix se déclarent satisfaites de leur relation avec leur assureur et 42 % disent préférer se déplacer physiquement en agence. Compte tenu de la densité de notre réseau, nous voyons cet attachement à une relation directe de proximité comme un point positif. Autre attente: les produits d'assurance méritent une attention particulière pour 80 % des Français. Il s'agit de produits souvent assortis de services,

qu'il faut être en mesure d'expliquer. L'assurance implique donc une relation de long terme... On ne perçoit bien souvent la qualité du service rendu par son assureur qu'au moment d'un sinistre.

“Efficacité et réactivité, paroles attentionnées... Les petits gestes font parfois toute la différence!”

Forts de ces enseignements, nous avons voulu inscrire la démarche dans un projet. C'est aujourd'hui un axe stratégique pour le Groupe, qui s'articule en quatre grands chantiers. Nous voulons tout d'abord créer un esprit de service fondé sur un ensemble de valeurs et d'attitudes partagées par les collaborateurs. Le second chantier concerne l'amélioration de la qualité et de la fluidité de nos processus en relation avec nos clients, en réponse à leurs attentes. Le pilotage de la satisfaction client, indispensable à l'analyse, avec des indicateurs et des outils de mesure *ad hoc*, est le troisième chantier. Dernier chantier: faire en sorte que la satisfaction client soit l'affaire de tous, et ce, à tous les niveaux de l'entreprise. Notre objectif? Figurer parmi les cinq meilleurs assureurs en termes de satisfaction client à l'horizon 2018, et viser un quart de clients très satisfaits. Concrètement, cela signifie avoir deux fois plus de clients qui recommandent nos marques que de clients qui ne le font pas. Au-delà de notre engagement mutualiste, il existe bien sûr un enjeu économique bien réel: la satisfaction client est en elle-même un facteur de fidélisation, de recommandation, donc de conquête de parts de marché.

“Faire en sorte que la satisfaction client soit l’affaire de tous, et ce, à tous les niveaux de l’entreprise.”

Ainsi, 2014 a vraiment été l'année du déploiement de la démarche: chaque Caisse régionale s'est emparée d'un chantier. Nous avons notamment identifié sept expériences client majeures sur lesquelles nous travaillons: « je souscris un contrat et mon assureur établit une relation de confiance avec moi », « je formule une demande à mon assureur dans le cadre de la gestion de mon contrat »... Ces moments clés dans ●●●

●●● le parcours client, nous les analysons point par point en vue d'identifier des axes de progrès. Afin de susciter l'adhésion des collaborateurs à ce projet d'entreprise et de créer un véritable esprit de service, nous avons aussi beaucoup investi en formation. À titre d'exemple, tous les salariés de la Caisse Groupama Nord-Est, soit plus de 1100 collaborateurs, ont été formés à la satisfaction client. Ensuite, chaque équipe, avec son manager, a créé ses récits de service. Il s'agit là de chercher à améliorer la satisfaction du client au moment où on a un contact avec lui, ce qu'on appelle le moment de vérité, par exemple à l'occasion de la déclaration d'un sinistre. Efficacité et réactivité, paroles attentionnées... Les petits gestes font parfois toute la différence! À tout cela s'ajoutent de nouveaux outils d'identification des besoins de nos clients avec les enquêtes qualité. Ainsi, en plus des enquêtes « à froid » que nous réalisons annuellement, nous effectuons désormais des enquêtes « à chaud », quelques jours après un échange – l'un de ces moments de vérité – afin de mesurer l'Indice Net de Recommandation (INR) du sociétaire.

*

5

PLACES DE GAGNÉES FACE À NOS CONCURRENTS EN MATIÈRE D'INR**, SUR LE MARCHÉ DES PARTICULIERS

*

Ce nouvel indicateur nous permet aussi de nous comparer, sur un ensemble d'items, aux principaux assureurs. Mesuré deux fois, en février et en octobre 2014, notre INR enregistre une avancée significative sur le marché des particuliers, avec un gain de cinq places, et nous progressons plus que nos concurrents sur la période.

Les visites de clients mystères dans nos agences sont aussi progressivement déployées dans l'ensemble des Caisses. Une façon efficace de voir comment est perçu l'accueil, comment une offre est présentée...

“Mesuré deux fois, en février et en octobre 2014, notre INR enregistre une avancée significative sur le marché des particuliers, avec un gain de cinq places, et nous progressons plus que nos concurrents sur la période.”

Ces premiers résultats, qui méritent d'être confirmés dans le temps, sont très encourageants. Nous allons poursuivre nos travaux tout au long de l'année 2015, et même au-delà s'agissant du déploiement des expériences client. Nos atouts pour réussir? Des collaborateurs très engagés

sur le sujet de la satisfaction, ce dont témoigne d'ailleurs le baromètre d'opinion du Groupe, une forte notoriété et trois marques reconnues, un réseau commercial dense, proche de ses sociétaires... Sans oublier des élus mobilisés, avec lesquels nous travaillons sur des récits de service, afin qu'ils soient en mesure de prendre des engagements et de mieux satisfaire nos assurés.

* Sondage Harris Interactive pour Groupama avec LCI sur « Les Français, la relation client et les assureurs ».

** INR : L'Indice Net de Recommandation est l'indicateur choisi par le groupe pour mesurer la satisfaction client. Il se mesure chaque année en calculant la différence entre le nombre de clients promoteurs : ceux qui recommanderaient la marque et les clients détracteurs : ceux qui ne la recommanderaient pas.

~~~~~

**Patricia Lavocat Gonzales** a pris en charge, en 1990, le projet de rapprochement des trois Caisses régionales pour former Groupama Grand Est. Elle y occupe le poste de Directeur adjoint de l'établissement de Moselle, puis Directeur Organisation et SI, et enfin Directeur des Services aux Sociétaires avant d'être nommée Directeur général délégué de Groupama Grand Est. Elle prend la Direction générale de Groupama Nord-Est en juillet 2013.





1



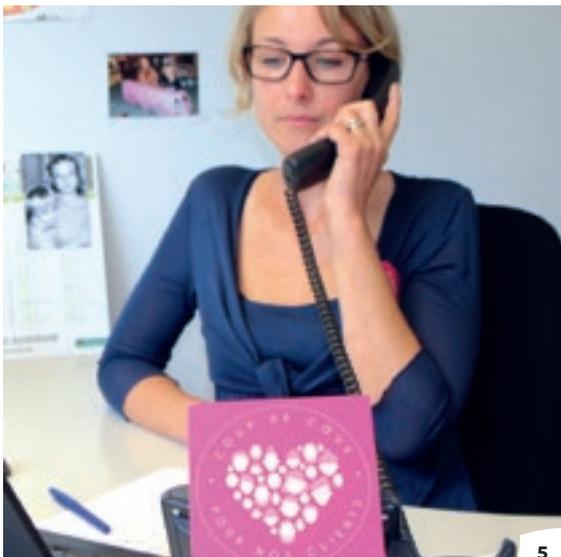
2



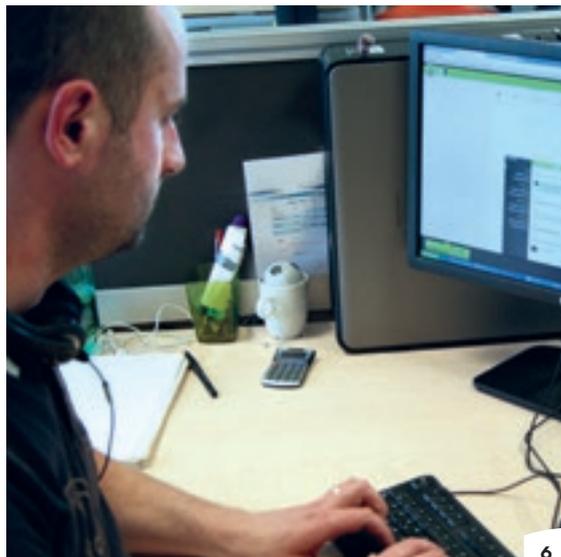
3



4



5



6



7



8



9

## PLACER LA SATISFACTION CLIENT AU CŒUR DE NOS MÉTIERS

- 1 Groupama Assicurazioni a créé un nouveau service (Agata) dédié à l'amélioration de la qualité de services. Sa mission ? Optimiser la qualité et le délai de prise en charge des déclarations de sinistres et des réclamations.
- 2 Gan Prévoyance a lancé la plateforme Gan Prévoyance Privilèges. Pour chaque contrat réalisé, les clients parrains et les partenaires cumulent des points. À la clé, de nombreux cadeaux ! Plus de 3 000 clients ont déjà accepté de devenir « Parrains Privilèges ».
- 3 Suite aux épisodes de grêle de grande ampleur en juin 2014, CapsAuto a lancé l'opération « Chrono Grêle » avec la création de 42 centres spécifiques, répartis sur tout le territoire. Cette organisation a permis la prise en charge rapide de près de 10 000 clients sinistrés.
- 4 Groupama Grand Est a mis en place un projet d'entreprise : l'« Esprit Grand Est ». Parmi les initiatives : Contact. L'objectif : améliorer la qualité de service. Une fois par an, les conseillers initieront un contact non commercial pour informer, faire le point et conseiller les clients.
- 5 Pendant la Semaine de la relation client, les collaborateurs de Groupama Rhône-Alpes Auvergne ont spontanément contacté des clients par téléphone. Chaque appel donnait lieu au versement de 1 € au profit de la Fondation Groupama pour la Santé. 17 293 € ont ainsi été récoltés.
- 6 Amaguiz a mis en place un tchat pour communiquer avec ses clients. À tout moment, les internautes peuvent bénéficier de l'assistance d'un conseiller Amaline lors de leur navigation sur le site Internet.
- 7 Groupama Asigurari a mis en place un programme de fidélité à destination des agriculteurs. Celui-ci permet à ceux qui ont souscrit une assurance agricole de cumuler des points pour bénéficier de différents avantages.
- 8 Dans le cadre de l'amélioration des prestations délivrées à ses assurés, Groupama Protection Juridique a initié en 2014 un dispositif de tables rondes « attentes clients ». Au cours de ces échanges, les assurés ont pu exprimer leurs attentes prioritaires en termes de gestion des prestations et de relation client.
- 9 Groupama Antilles-Guyane a participé au projet « Les couleurs de la satisfaction client ». Chaque département a ainsi exprimé au travers de tableaux sa vision de la satisfaction client. À la clé : des œuvres créatives, compilées dans une courte vidéo.



Découvrez plus d'initiatives sur  
[www.rapportannuel.groupama.com](http://www.rapportannuel.groupama.com)

## CHAPITRE 2

## DONNER RENDEZ-VOUS AUX AGRICULTEURS



Par Jérôme Volle,  
Administrateur et Vice-Président  
de la Commission Emploi à la Fédération  
Nationale des Syndicats d'Exploitants Agricoles

### La prévention et l'accompagnement au cœur des enjeux

**J**e cultive de la vigne et du lavandin sur une quarantaine d'hectares à Valvignères, dans le sud de l'Ardèche. L'année de mon installation, en 1996, a été la pire : un seul coup de grêle a suffi à détruire plus de la moitié de ma récolte... Or, comme beaucoup d'agriculteurs, j'avais laissé la question de l'assurance de côté. Suite à cet épisode, j'ai très vite souscrit une assurance contre la grêle ! Puis en 2009 une multirisque

*“Il faut davantage vulgariser l'assurance auprès des agriculteurs, grâce à un contrat plus accessible.”*

climatique couvrant un ensemble de risques – le gel, la sécheresse, l'excès d'eau... Mais cette pratique reste trop rare dans le monde agricole : un faible nombre d'exploitants est couvert. Or, les aléas climatiques tendent à se multiplier et leur impact est plus important aujourd'hui. En 2014, plusieurs départements du sud de la France ont été dévastés par la pluie

et les inondations. Et, parce que la plupart des filières voient leurs revenus baisser, les agriculteurs n'ont pas suffisamment de réserves pour redémarrer. Au-delà de la destruction des récoltes ou des moyens de production, il y a aussi une dimension humaine importante derrière chacun de ces événements climatiques.

Face à ces risques majeurs, la prévention est essentielle : les exploitants doivent être accompagnés dans le financement de moyens de protection adéquats, qu'il s'agisse d'irrigation, de filets pare-grêle, de bougies antigel... Mais on ne peut pas toujours prévenir tous les risques ! C'est pour cela que nous réfléchissons aussi à la mise en place d'une « bouée de sauvetage » en cas de coup dur. Ainsi, en 2014, la Fédération Nationale des Syndicats d'Exploitants Agricoles (FNSEA) a engagé des négociations avec la Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA) et les principaux assureurs, en particulier le groupe Groupama. L'objectif est de mettre au point un contrat d'assurance socle, toujours subventionné par des fonds publics, permettant à un agriculteur de passer les caps difficiles.

Ce que nous souhaitons, c'est vulgariser l'assurance, grâce à un produit de base plus accessible, ce qui nous permettra aussi de mutualiser les risques sur un nombre plus important d'exploitations, tout en modulant les prix selon les régions. Car on voit bien que certaines sont plus exposées que d'autres. Cette assurance récolte permettrait de couvrir les pertes de fonds structurelles, et pourrait être assortie de plusieurs garanties complémentaires, selon les besoins. Nous travaillons avec les grands secteurs concernés : la viticulture, l'arboriculture, les grandes cultures ainsi que l'élevage, afin de recueillir leurs attentes et de définir les coûts de production. Rendez-vous début 2016, date de lancement de cette assurance récolte nouvelle génération !

*Jérôme Volle s'installe à Valvignères en 1996 sur une exploitation agricole de 40 hectares. En 1999, il est nommé Président des Jeunes Agriculteurs au niveau départemental, puis Secrétaire général National. Il est également Administrateur à la FNSEA, Président de la cave coopérative de Valvignères depuis 2013 et Président de la FNSEA de l'Ardèche depuis 2011.*



Retrouvez la vidéo de Jérôme Volle  
[www.rapportannuel.groupama.com](http://www.rapportannuel.groupama.com)

## CHAPITRE 2

## DONNER RENDEZ-VOUS AUX AGRICULTEURS

Par François Schmitt,  
Président de la Caisse régionale Groupama Grand Est  
et Président délégué de la Fédération nationale Groupama

### Être aux côtés des décideurs du monde agricole

Agricteur depuis la fin des années 80, je mesure chaque jour à quel point nos pratiques ont évolué en 25 ans. Aujourd'hui, nous sommes à l'aube d'une nouvelle révolution. Nous allons avoir, plus que jamais, besoin de l'Europe de l'Ouest pour pouvoir nourrir 9 milliards de personnes à horizon 2050. À cela s'ajoute une véritable révolution technologique, qu'il s'agisse de l'utilisation d'appareils connectés, de drones, d'engins agricoles toujours plus sophistiqués ou encore de l'émergence des biotechnologies... Sans oublier la nécessité de réduire notre empreinte environnementale et de faire face à des aléas climatiques répétés.

Assureur numéro un du monde agricole, le Groupe est présent aux côtés des agriculteurs pour les aider à relever tous ces défis. En 2014, nous avons ainsi totalement revisité notre stratégie agricole. Notre ambition ? Accompagner toujours mieux les agriculteurs, grâce à des produits adaptés à un ensemble de problématiques : assurance de la personne, assurance dommages, garantie des drones... Les aléas climatiques font bien sûr partie de ces préoccupations. En 2005, Groupama lançait son assurance multirisque Climats. Totalement novatrice sur le marché, cette offre a depuis fait ses

\*

**6/10**  
AGRICULTEURS  
SONT ASSURÉS  
PAR GROUPAMA  
EN FRANCE

\*

preuves : en dix ans, nous avons versé 1,6 milliard d'euros d'indemnités aux exploitants agricoles. Afin de pérenniser ce modèle, nous travaillons depuis 2014 avec les pouvoirs publics et les organisations agricoles à l'élaboration d'un nouveau contrat socle. Plus abordable, il garantira tous les types de culture et permettra aux agriculteurs de redémarrer en cas de coup dur. Il sera commercialisé dès l'automne 2015 pour assurer les récoltes à venir en 2016.

*“Nous accompagnons les agriculteurs depuis plus d'un siècle. Le monde agricole fait partie de notre ADN!”*

Nous avons aussi démontré notre engagement en participant, aux côtés des Jeunes Agriculteurs, à la première édition de la manifestation « Les Terres de Jim », en septembre 2014. La performance, l'innovation, la qualité... toutes ces valeurs véhiculent l'image d'une agriculture moderne, dynamique et ouverte sur le monde : ce sont celles auxquelles nous croyons. J'ai aussi personnellement une grande confiance dans l'unité de la famille agricole telle qu'elle rayonne dans ce genre de manifestations. Il est essentiel pour nous, acteurs leaders sur le marché de l'assurance agricole, d'être présents aux côtés des agriculteurs et des décideurs du monde agricole.

**François Schmitt**  
est nommé Président  
de la Caisse régionale  
Groupama Grand Est  
en 2008. Il est également  
Président délégué de  
la Fédération nationale  
Groupama, Administrateur  
de Groupama S.A. et  
de Groupama Holding  
et Président de Groupama  
Assicurazioni.



Retrouvez la vidéo  
de François Schmitt  
[www.rapportannuel.groupama.com](http://www.rapportannuel.groupama.com)



## CHAPITRE 3

AU PLUS PRÈS  
DES ENJEUX LOCAUX

Par Fabien Cruveiller,  
Maire de Cardet (Gard)

## Être accompagnés dans nos prises de décision

En 2002, alors que nous faisons face à une crue centennale du Gardon, nous n'avons pu que constater notre impuissance à organiser efficacement la mobilisation. Le village de Cardet est situé dans le lit de la rivière, dont le niveau peut monter de cinq mètres en l'espace de deux heures au moment des épisodes cévenols. Ces orages d'automne très violents peuvent être dévastateurs. Depuis, les choses ont évolué et de

*“Face à ce type de situation, Groupama est un partenaire très présent et réactif, sur lequel on peut compter.”*

nouveaux outils ont fait leur apparition afin de prévenir les risques et d'organiser les secours en situation de crise : plans de prévention du risque d'inondation, Plan Communal de Sauvegarde (PCS)... Pour un maire comme moi, ces outils sont bien sûr utiles, mais ils représentent autant de nouvelles responsabilités. L'environnement législatif s'est complexifié.

Or, en tant qu'élu de proximité, je suis garant de la sécurité locale. Il m'incombe de concevoir ces documents, de connaître les procédures et de les faire appliquer.

Lorsque nous avons décidé d'instaurer un dispositif complet de prévention sur la commune de Cardet, Groupama Méditerranée nous a accompagnés tout au long de la démarche. Nous avons ainsi bénéficié du service Groupama-Predict, dans le cadre de notre contrat d'assurance Villassur, pour l'élaboration d'un Plan Communal de Sauvegarde (PCS) opérationnel. Concrètement, ce document établit un diagnostic des risques et dresse la liste de l'ensemble des procédures à suivre en cas de survenue d'un événement climatique : évacuation des zones à risques,

*“En cas d'inondations, certaines décisions sont difficiles à prendre. Il est important, pour un maire, d'être accompagné en temps réel par des experts.”*

distribution d'eau, barrage de routes... Groupama-Predict nous a fait part de son diagnostic, nous actualisons régulièrement notre PCS ensemble... et nous avons eu l'occasion de le mettre à l'épreuve en 2014. Une succession de gros orages nous a obligés à instaurer un plan de crise en contact constant avec la préfecture, les villages environnants et les prévisionnistes de Groupama-Predict. Ces derniers ont commenté en temps réel les cartes météo, un regard d'expert des plus précieux dans ces moments-là ! C'est d'autant plus important que cela ne se passe jamais comme prévu : il faut réagir vite ! L'été dernier, nous avons décidé d'évacuer 70 campeurs. Une décision qui doit être pesée, prise au bon moment et avec pertinence. En effet, le grand public ne comprend pas un déploiement de précaution démesuré si le risque ne le justifie pas. Face à ce type de situation, Groupama est un partenaire très présent et réactif, sur lequel on peut compter.

*~~~~~*  
**Fabien Cruveiller** est Maire de la commune de Cardet depuis 2011, mais également enseignant de français en lycée général. Il s'occupe en outre d'une autoentreprise de formation depuis 2006 autour de problématiques liées à l'illettrisme, l'interculturalité, l'expression orale et écrite.

## CHAPITRE 4

## CULTIVER NOTRE PLUS GRANDE RICHESSSE : NOS TALENTS

Par Fabrice Heyriès,  
Secrétaire général et Directeur  
des Ressources Humaines Groupe

# Accompagner nos collaborateurs à chaque étape de leur parcours

L'année 2014 s'est terminée avec des perspectives optimistes et nous permet d'envisager l'avenir avec confiance : plus de 1400 collaborateurs ont rejoint le Groupe en vue de renforcer les réseaux commerciaux, les plateformes de relation client, ou encore les équipes de managers. Certes, nous faisons toujours face à une situation économique très contrainte – comme tous les autres assureurs – mais nous pouvons aussi compter sur des collaborateurs mobilisés et engagés, comme le montre bien la quatrième édition de notre baromètre d'opinion Groupe,

*“Pour renforcer l'engagement de nos collaborateurs, nous devons faire preuve de clarté sur notre stratégie et de reconnaissance à leur égard.”*

à laquelle ont participé les trois quarts de nos salariés. Leur niveau d'engagement atteint 71 %, soit 6 points de plus qu'en 2012. Et je retiens notamment qu'à la question « Êtes-vous disposé à en faire plus pour contribuer à la réussite de l'entreprise ? », 82 % des salariés répondent oui.

Pourquoi est-ce si important ? L'engagement synthétise nos valeurs traditionnelles, en particulier l'attachement à l'entreprise et à ses valeurs mutualistes, tout autant que la performance, l'implication et la fierté dans l'atteinte des résultats. C'est pour nous un indicateur stratégique et un facteur clé de réussite, au même titre que nos autres chantiers

phares, parmi lesquels la priorité donnée aux parcours professionnels, à la formation et à la mobilité. Tel est notre modèle : lorsque nous repérons un salarié à fort potentiel, nous nous attachons à le former et à construire avec lui un parcours professionnel enrichissant, et ce, à l'aide des différents outils conçus à cette fin.

\*

**67 %**  
DES COLLABORATEURS  
DU GROUPE CONSIDÈRENT  
QUE LEURS MANAGERS  
FAVORISENT LE  
DÉVELOPPEMENT DE  
LEURS COMPÉTENCES

\*

Nous insistons également sur l'accompagnement des managers. En effet, lorsque l'on évolue dans une entreprise avant tout composée d'experts et de techniciens, le leadership n'est pas toujours valorisé autant qu'il devrait l'être. Nous avons donc déployé des programmes de formation *ad hoc*. Avoir une vision de l'avenir, décrypter les grandes mutations, faire « positiver » les collaborateurs... Un manager dirigeant doit être capable de tout cela. En 2015, nous allons d'ailleurs réunir nos 1 000 principaux managers afin d'échanger sur ce qui a été fait et sur nos grandes orientations futures. Être à l'écoute des attentes, diffuser des messages stratégiques, dessiner ensemble l'avenir... Nous en attendons beaucoup. Nous poursuivons aussi sur la voie d'un dialogue social responsable, avec l'entrée en vigueur de la commission paritaire mise en place en 2014 entre la direction et les représentants du personnel. Son objectif ? Observer l'impact des grands projets de transformation de l'entreprise sur le bien-être des collaborateurs.

**Fabrice Heyriès**  
rejoint le Groupe en  
février 2011, au sein du  
Secrétariat général de  
Groupama S.A. en tant  
que Directeur des Affaires  
Publiques, Économiques  
et du Développement  
Durable. Il est ensuite  
nommé Directeur des  
Ressources Humaines  
du Groupe et de  
Groupama S.A.  
en décembre 2011.  
En 2014, il est également  
nommé Secrétaire général  
de Groupama S.A.





1



2



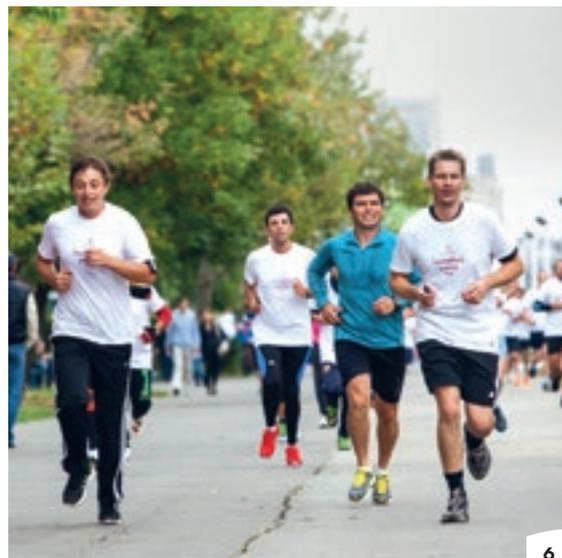
3



4



5



6



7



8



9

## S'ENGAGER POUR LES HOMMES ET LES TERRITOIRES

- 1 En septembre 2014, 32795 coureuses ont pris le départ de « La Parisienne », épreuve 100 % féminine de 6,7 km. Avec 428 participantes, notre Groupe s'est particulièrement illustré et a reçu le Trophée Entreprise pour la deuxième année consécutive.
- 2 Cette année, la 28<sup>e</sup> « Bourse de l'espoir » de la Fondation Groupama pour la Santé a été accordée à Charlotte Scholtès pour ses travaux sur les dystrophies musculaires. Ce projet, qui a une visée et des débouchés thérapeutiques rapides, est mené dans un laboratoire spécialiste de la dystrophie musculaire et mondialement reconnu pour ses connaissances en matière de génétique.
- 3 En avril, Groupama et Gan lançaient la 4<sup>e</sup> édition de la tournée Jobmeeting. Au programme, 13 dates sur l'ensemble du territoire pour partir à la rencontre des candidats et leur faire découvrir les métiers et offres du Groupe.
- 4 À l'occasion de la Convention des collaborateurs de Groupama Loire Bretagne en mars, ceux-ci ont eu l'opportunité de créer et de jouer un spectacle. Un résultat digne d'un spectacle professionnel, qui a généré une belle énergie entre les collaborateurs !
- 5 Bastien, Delphine et Mickaël, conseillers commerciaux sur le marché des professionnels sur le territoire de Groupama Nord-Est, travaillent leur récit de service avec leur manager afin de faire vivre, lors de chaque contact avec les sociétaires, les « trois attitudes » : efficacité, attention et engagement.
- 6 Pour la 4<sup>e</sup> année, 230 collaborateurs de Groupama Asigurari ont participé à la course Casiopea visant à récolter des fonds pour la lutte contre le cancer du sein. Groupama Asigurari a ainsi contribué à l'achat de prothèses pour 15 femmes ayant subi une mammectomie.
- 7 Encore une fois, les collaborateurs et élus se sont largement mobilisés pour la Fondation Groupama pour la Santé. 95 balades fondatrices étaient organisées à travers la France et plus de 16 000 personnes y ont participé. Une mobilisation qui a permis de collecter plus de 155 000 € de dons.
- 8 Les collaborateurs de Groupama Centre-Atlantique possédant un véhicule de service ou de fonction ont bénéficié d'une formation écoconduite dispensée au sein d'un centre Centaure. L'objectif ? Les aider à mieux anticiper le risque routier et à assurer leur sécurité.
- 9 Groupama Assicurazioni a organisé un challenge interne, « Bell'idea », autour de l'innovation. Chaque collaborateur peut ainsi proposer ses idées pour améliorer la façon de travailler de la filiale.



Découvrez plus d'initiatives sur  
[www.rapportannuel.groupama.com](http://www.rapportannuel.groupama.com)

## CHAPITRE 5

DES HORIZONS  
ÉLARGIS

Par Dominique Uzel,  
Directeur des Filiales Internationales

## Un succès confirmé pour les filiales internationales

Nos filiales internationales sont un important relais de croissance pour le Groupe (+ 7 % en 2014) et représentent désormais 20,5 % du chiffre d'affaires et 28 % du résultat de ce dernier. Fait marquant : toutes les filiales ont dégagé des bénéfices en 2014. Malgré des conditions économiques et concurrentielles difficiles sur des marchés comme l'Italie, la Grèce ou la Roumanie, nous maintenons nos parts de marché, avec des positions fortes, comme l'attestent notre troisième place sur le marché non vie roumain, notre quatrième en Hongrie ou huitième en Turquie. Si nous regardons d'encore plus près, Groupama se situe à la première place en Hongrie dans le secteur de la bancassurance, grâce à notre partenariat avec la banque OTP, premier assureur habitation et deuxième assureur en dommages automobile en Roumanie, ainsi que le deuxième assureur agricole en Turquie.

En Chine, la joint-venture que nous avons créée avec notre partenaire, AVIC\*, déroule son plan de marche : elle est devenue en l'espace de trois ans le deuxième assureur non vie étranger sur le marché chinois !

Avec une présence forte à l'international, le Groupe bénéficie d'une diversification de ses risques, ce qui est bénéfique au regard des

évolutions réglementaires en cours. Il nous faut cependant rester vigilants et poursuivre nos efforts sur la maîtrise des frais généraux, améliorer notre efficacité opérationnelle et la satisfaction de nos clients, et atteindre la taille critique dans certaines de nos implantations... mais nous retrouvons des marges de manœuvre appréciables.

L'année 2015 s'annonce à nouveau pleine de challenges et d'opportunités, notamment dans le domaine de la transformation digitale et de l'innovation. Au-delà des chiffres et des résultats, l'international du Groupe représente également un vivier d'experts qualifiés, ayant de

bonnes pratiques à partager. Le dynamisme de la plupart des pays où nous sommes implantés a permis l'adoption rapide des nouvelles technologies. Une agilité et une ouverture d'esprit qui deviennent capitales face à la révolution digitale !

Pour cette raison, j'ai souhaité promouvoir une véritable culture de l'entrepreneuriat et de l'innovation en lançant un challenge *geek* auprès de toutes les filiales internationales, rebaptisé « GIIC » pour Groupama International Innovation Challenge ! Nous connaissons en fin d'année le résultat de cette compétition fondée sur les

nouvelles technologies et l'amélioration de la satisfaction client, en lien étroit avec le programme stratégique du Groupe.

En deux ans, non seulement nous avons retrouvé un nouvel entrain économique, mais nous avons aussi su créer un esprit d'équipe. Avec un taux de participation de plus de 80 % au baromètre d'opinion Groupe, les 8 000 salariés de l'international démontrent leur attachement au Groupe... et aussi leur optimisme. 79 % se disent confiants dans l'avenir de l'entreprise, et sont en phase avec sa culture et ses valeurs.

\* Aviation Industry Corporation of China.

\*  
**20,5 %**  
DU CHIFFRE  
D'AFFAIRES  
GROUPE EST  
RÉALISÉ À  
L'INTERNATIONAL  
\*

\*

*Dominique Uzel* entre au Gan en 1991 où il se voit confier le service agricole. Cinq ans plus tard, il rejoint Gan España, puis la Direction Technique de la nouvelle entité Groupama Seguros. En 2008, il est nommé Directeur général Assurance. En 2010, il rejoint la Direction Internationale de Groupama S.A., où il est nommé Directeur Assurance Directe, puis Directeur des Opérations en 2011. En 2012, il prend la fonction de Directeur des Filiales Internationales.



## GOVERNANCE

### CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA FÉDÉRATION NATIONALE GROUPAMA

Les 47 Administrateurs de la Fédération nationale Groupama sont des élus représentant les sociétaires de Groupama. Leur rôle : définir et contrôler les grandes orientations du Groupe. Engagés au quotidien sur le terrain, les élus sont parties prenantes dans les choix stratégiques au plus haut niveau.

**1. CHRISTOPHE BUISSET**  
Membre du Bureau  
Groupama Paris Val  
de Loire

**2. JÉRÔME ZANETTACCI**  
Membre du Bureau  
Groupama Méditerranée

**3. JEAN-YVES LE DIORON**  
Administrateur  
Groupama Loire Bretagne

**4. MONIQUE ARAVECCHIA**  
Administrateur  
Groupama Méditerranée

**5. JEAN-LOUIS BARTHOD**  
Administrateur  
Groupama Grand Est

**6. DIDIER FOUCQUE**  
Administrateur  
Groupama Océan Indien

**7. JEAN-YVES DAGÈS**  
Président  
Groupama d'Oc

**8. JOSEPH EHRHART**  
Administrateur  
Groupama Grand Est

**9. GUY BERNARDIE**  
Administrateur  
Groupama d'Oc

**10. FRANÇOIS SCHMITT**  
Président Délégué  
Groupama Grand Est

**11. DOMINIQUE GOURRAS**  
Administrateur  
Groupama Méditerranée

**12. JEAN JARNAC**  
Administrateur  
Groupama Antilles-Guyane

**13. ROBERT FAU**  
Administrateur  
Groupama d'Oc

**14. FRANÇOIS DESNOUES**  
Administrateur  
Groupama  
Paris Val de Loire

**15. DOMINIQUE BOUCHERIT**  
Administrateur  
Groupama Centre-  
Atlantique

**16. ANNIE BOCQUET**  
Vice-Présidente  
Groupama Nord-Est

**17. JACQUES DEPEYRE**  
Administrateur  
Groupama Rhône-Alpes  
Auvergne

**18. FABIENNE FERÉY**  
Administrateur  
Groupama Centre Manche

**19. DANIEL BOITTIN**  
Membre du Bureau  
Groupama Centre  
Manche

**20. OLIVIER DE BAGLION**  
Membre du Bureau  
Groupama Centre-  
Atlantique

**21. JEAN-LOUIS PIVARD**  
Vice-Président Trésorier  
Groupama Rhône-Alpes  
Auvergne

**22. JEAN-YVES TESSIER**  
Administrateur  
Groupama Loire Bretagne

**23. JEAN BOUCARD**  
Administrateur  
Groupama Centre-  
Atlantique

**24. MARILYN BROSSAT**  
Administrateur  
Groupama Rhône-Alpes  
Auvergne



La Fédération nationale Groupama exerce aussi le rôle d'Organisation Professionnelle Agricole (OPA) et veille au développement de la vie mutualiste au sein du Groupe et dans les territoires.

Le Président de la Fédération nationale Groupama est Jean-Yves Dagès, réélu le 12 décembre 2014. Monsieur Dagès, Président de Groupama d'Oc, est également Président de Groupama S.A. et Président de Groupama Holding. Le Directeur général de la Fédération nationale est le Directeur général de Groupama S.A.

**25. JEAN-PIERRE DECOOL**  
Membre du Bureau  
Groupama Nord-Est

**26. JOËL LAFONTAINE**  
Administrateur  
Groupama Centre Manche

**27. MICHEL BAYLET**  
Vice-Président  
Groupama Centre-  
Atlantique

**28. LAURENT POUPART**  
Administrateur  
Groupama Nord-Est

**29. MARIE-ANGE DUBOST**  
Vice-Présidente  
Groupama Centre Manche

**30. ALAIN HUET**  
Administrateur  
Groupama Centre Manche

**31. BENOIT VAUXION**  
Administrateur  
Groupama Paris Val de Loire

**32. MICHEL L'HOSTIS**  
Vice-Président  
Groupama Loire Bretagne

**33. CLAUDE ROBERT**  
Administrateur  
Groupama Loire Bretagne

**34. RÉMY LOSSER**  
Membre du Bureau  
Groupama Grand Est

**35. PIERRE VOLLE**  
Administrateur  
Groupama Méditerranée

**36. PATRICK SEGUIN**  
Membre du Bureau  
Groupama Rhône-Alpes  
Auvergne

**37. GUY LAVIGNE**  
Administrateur  
Groupama d'Oc

**38. DANIEL COLLAY**  
Vice-Président  
Groupama Paris Val de Loire

**39. JEAN-LOUIS LAFFRAT**  
Administrateur  
Groupama Nord-Est

**40. BERNARD ROUSSEAU**  
Administrateur  
Groupama Nord-Est

**41. DIDIER LALUET**  
Membre du Bureau  
Groupama d'Oc

**42. PASCAL POMMIER**  
Administrateur  
Groupama Paris Val de Loire

**43. LIONEL VÉQUAUD**  
Administrateur  
Groupama Centre-Atlantique

**44. JEAN-CLAUDE NIGON**  
Administrateur  
Groupama Rhône-Alpes  
Auvergne

**45. GÉRARD ROPERT**  
Administrateur  
Groupama Loire Bretagne

**46. AMAURY CORNUT-  
CHAUVINC**  
Vice-Président Secrétaire  
Groupama Méditerranée

Excusé lors  
de la prise de vue :  
**JÉRÔME MATHIEU**  
Administrateur  
Groupama Grand Est

## GOVERNANCE

### CONSEIL D'ADMINISTRATION DE GROUPAMA S.A.

La mise en œuvre des décisions du Conseil d'Administration est assurée par le Directeur général de Groupama S.A., également Directeur général de la Fédération nationale Groupama. Groupama S.A. déploie la stratégie du Groupe suivant les orientations fixées par la Fédération nationale.

Groupama S.A., dont les actionnaires sont les Caisses régionales, a pour principales missions :

- d'être l'organe central du réseau composé des sociétés ou caisses d'assurance et de réassurance mutuelles agricoles (ci-après désigné par le terme « réseau Groupama »), rôle dévolu à Groupama S.A. depuis la loi du 26 juillet 2013 de séparation et de régulation des activités bancaires;
- de mettre en œuvre la stratégie opérationnelle du Groupe en fonction des orientations générales définies par la Fédération nationale;
- de piloter le système de réassurance (Caisses régionales et Groupe);
- de piloter et contrôler les activités des filiales et de gérer les risques;
- d'établir les comptes combinés et consolidés du Groupe. Groupama S.A. gère également une activité d'assurance directe.

Conformément au principe de responsabilité partagée, inscrit dans les principes fondateurs de Groupama, les fonctions de Président et de Directeur général sont dissociées. Depuis le 24 octobre 2011, la Direction générale de Groupama S.A. est exercée par Thierry Martel, Directeur général, et Christian Collin, Directeur général délégué.

#### LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE GROUPAMA S.A. EST COMPOSÉ DE 14 ADMINISTRATEURS :

- 9 représentants de ses actionnaires, les Caisses régionales;
- 3 Administrateurs indépendants apportant des compétences complémentaires nécessaires à l'enrichissement de ses réflexions stratégiques;
- 2 représentants des salariés.

Ses décisions sont préparées par trois comités spécialisés, présidés chacun par un Administrateur indépendant : le Comité d'Audit et des Risques; le Comité des Rémunérations et des Nominations; le Comité des Conventions.



**1. FRANÇOIS SCHMITT**  
Administrateur  
Groupama Grand Est

**2. JEAN-LOUIS PIVARD**  
Vice-Président  
Groupama Rhône-Alpes  
Auvergne

**3. DANIEL COLLAY**  
Administrateur  
Groupama Paris Val de Loire

**4. MARIE-ANGE DUBOST**  
Administrateur  
Groupama Centre Manche

**5. BRUNO ROSTAIN**  
Administrateur  
indépendant

**6. MICHEL L'HOSTIS**  
Administrateur  
Groupama Loire Bretagne

**7. BRIGITTE HOMO**  
Administrateur  
représentant les salariés  
de Groupama S.A.

**8. CAROLINE GRÉGOIRE  
SAINTE-MARIE**  
Administrateur  
indépendant

**9. JEAN-YVES DAGÈS**  
Président  
Groupama d'Oc

**10. MARIA FRIGARA**  
Administrateur  
représentant les salariés  
de Groupama S.A.

**11. ODILE ROUJOL**  
Administrateur  
indépendant

**12. ANNIE BOCQUET**  
Administrateur  
Groupama Nord-Est

**13. MICHEL BAYLET**  
Administrateur  
Groupama Centre-Atlantique

**14. AMAURY  
CORNUT-CHAUVINC**  
Administrateur  
Groupama Méditerranée

GOVERNANCE

COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

Le Comité Exécutif Groupe (CEG) participe à l'élaboration et au suivi opérationnel de la stratégie du Groupe, qu'il met en œuvre en assurant la coordination opérationnelle des activités. Ce Comité est composé des Directeurs généraux des Caisses régionales et des principaux dirigeants de Groupama S.A. Il est présidé par le Directeur général de Groupama S.A. et se réunit une fois par mois. Les COMOP, Comités Opérationnels spécialisés, contribuent à l'instruction opérationnelle des dossiers pour le CEG et appliquent les orientations du CEG. Ces Comités axent leurs travaux sur les thèmes suivants : métiers, développement, process opérationnels, informatique, finance, ressources humaines et communication.



**CHRISTIAN COCHENNEC**  
Directeur général  
Groupama Loire  
Bretagne



**PIERRE CORDIER**  
Directeur général  
Groupama Centre-  
Atlantique



**ÉRIC GELPE**  
Directeur général  
Groupama Paris Val  
de Loire



**GÉRARD JOALLAND**  
Directeur général  
Groupama d'Oc



**OLIVIER LARCHER**  
Directeur général  
Groupama Grand Est



**PATRICIA LAVOCAT  
GONZALES**  
Directeur général  
Groupama Nord-Est



**PASCAL LOISEAU**  
Directeur général  
Groupama Centre  
Manche



**MICHEL PENET**  
Directeur général  
Groupama  
Méditerranée



**FRANCIS THOMINE**  
Directeur général  
Groupama Rhône-  
Alpes Auvergne



**THIERRY MARTEL**  
Directeur général  
Groupama S.A.



**CHRISTIAN COLLIN**  
Directeur général  
délégué  
Groupama S.A.



**PHILIPPE BELLORINI**  
Directeur général de  
Groupama  
Supports et Services



**SYLVAIN BUREL**  
Directeur de la  
Communication  
Groupe



**FABRICE HEYRIÈS**  
Secrétaire général  
Groupama S.A.  
et Directeur  
des Ressources  
Humaines Groupe



**MICHEL LUNGART**  
Directeur Assurance,  
Banque & Services



**BENOÎT MAES**  
Directeur Financier  
Groupe



**DOMINIQUE UZEL**  
Directeur des Filiales  
Internationales



**THOMAS  
VANDEVILLE**  
Directeur de la  
Transformation  
Digitale Groupe

GOVERNANCE

COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE

Le Comité de Direction Générale (CDG) réunit 12 membres qui représentent les grandes directions de Groupama S.A. Ce Comité assiste le Directeur général et le Directeur général délégué de Groupama S.A. dans leurs missions de management de la société :

- mise en œuvre de la stratégie opérationnelle de Groupama S.A. dans le cadre des orientations générales du Groupe et du suivi des risques ;
- pilotage des filiales, en France et à l'international ;
- préparation et validation des décisions opérationnelles ;
- détermination des axes prioritaires de travail des différentes directions de la société ;
- contrôle de leur application.



**THIERRY MARTEL**  
Directeur général  
Groupama S.A.



**CHRISTIAN COLLIN**  
Directeur général  
délégué  
Groupama S.A.



**PHILIPPE BELLORINI**  
Directeur général  
de Groupama  
Supports et Services



**SYLVAIN BUREL**  
Directeur de la  
Communication  
Groupe



**RENÉ CADO**  
Directeur  
Audit et Risques  
Groupe



**CÉCILE  
DAUBIGNARD**  
Directrice  
Stratégie Groupe



**MARC FOSSEUX**  
Directeur de la  
Fédération  
nationale Groupama



**FABRICE HEYRIÈS**  
Secrétaire général  
de Groupama S.A.  
Directeur des  
Ressources Humaines  
Groupe



**MICHEL LUNGART**  
Directeur Assurance,  
Banque & Services



**BENOÎT MAES**  
Directeur Financier  
Groupe



**DOMINIQUE UZEL**  
Directeur des Filiales  
Internationales



**THOMAS  
VANDEVILLE**  
Directeur de la  
Transformation  
Digitale Groupe

**Émetteur:** Groupama S.A. Direction de la Communication Groupe 8-10, rue d'Astorg 75383 Paris Cedex 08 – 343 115 135 RCS Paris – [www.groupama.com](http://www.groupama.com)

**Conception et réalisation:**  PUBLICORP: 01 55 76 11 11 - 13269

**Crédits photo:** Groupama/Jean-François Labat, Bruno Lévy, Shutterstock.

Le groupe Groupama remercie l'ensemble des collaborateurs et intervenants ayant accepté de contribuer à l'élaboration de ce document. Le groupe Groupama participe à la protection de l'environnement en sélectionnant des imprimeurs référencés « Imprim'Vert », ainsi que des papiers issus de forêts gérées durablement. Document imprimé sur du papier certifié PEFC avec des encres végétales par l'imprimerie Dride.

**Réf. : 3350-223762-052015**



