

### Sommaire

**PAGE 1**

- Groupama se sépare de sa filiale vietnamienne
- Rapport emploi 2014
- Un peu d'histoire Groupama : La Grèce

**PAGE 2**

- CR CEE par pays du 10 avril 2015

**PAGE 3**

- Réalité économique Groupama niveau Européen
- Point Digital Groupama
- Positions de la CGIL
- Agenda CEE pour la CGT Groupama Gan

**PAGE 4**

- Les news qui ne rassure pas
- 4e Conférence mondiale d'UNI Finance

**PAGE 5**

- Ce que disent les membres du CEE : Horonews Européen Groupama

**PAGE 6**

- Questions / réponses entre membres du CEE et direction Groupama

**PAGE 7**

- Le saviez-vous ? Réalité sociale au Portugal
- Météo Européenne au Portugal

COMITE D'ENTREPRISE EUROPEEN Du 10 avril 2015

## Groupama se sépare de sa filiale vietnamienne

La filiale vietnamienne Groupama c'est environ 3,5 MC (Non Vie) de Chiffre d'affaires 2014.

Groupama Bao Hiem Tong Hop possède 5 agences situées à Ho Chi Minh Ville (siège), Hanoi, Binh Duong, Danang et Tay Ninh.

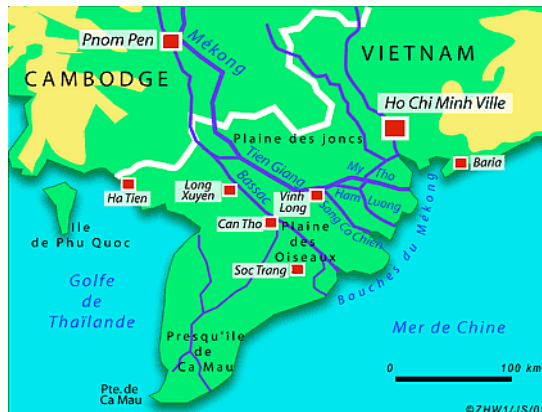
www.groupama.vn  
Les effectifs actualisé en déc. 2014 sont de l'ordre de 90 salariés.

Groupama Bao Hiem Tong Hop a recruté 1 collaborateur en CDI. Son effectif est composé de 68 % de femmes et 32 % d'hommes et l'âge moyen de ses salariés plutôt jeunes est de 31 ans.

En début de séance du CEE, la direction commence par nous signaler que toute fuite externe causerait un préjudice considérable au groupe et aux collaborateurs concernés, car l'acquéreur potentiel n'a pas encore informé ses propres collaborateurs et pourrait renoncer à l'acquisition en cas de fuite. Le projet assurerait un avenir à Groupama Vietnam. Toute fuite sur une vente non réalisée fera comprendre à tout le marché que la société est en vente. Groupama aurait pris cette décision de cession pour trois raisons. Au Vietnam, Groupama Bao Hiem Tong Hop ne dispose pas, paraît-il, de taille critique, avec une part de marché extrêmement faible, un chiffre d'affaires de 3,3 millions d'euros et peu de perspectives à court ou moyen terme pour modifier la taille de la société sur le marché, en l'absence de synergies potentielles.

Le capital immobilisé s'élève à 11 millions d'euros ce qui est important au regard du chiffre d'affaires. En outre, le pilotage est difficile, puisque la zone est éloignée..

Le repreneur potentiel qui est entré en due diligence est un groupe tunisien, Carte,



détenu par un groupe familial, la famille Doghri. Ce dernier est polyvalent sur le marché en Tunisie et a une activité en chimie, en hôtellerie, en immobilier, en agriculture, en agroalimentaire et en assurance, après avoir créé une société d'assurance, Carte Assurances en 1976, en nouant un partenariat avec les Mutuelles du Mans puis en concevant un modèle avec BNP Paribas, actionnaire minoritaire, reposant sur des accords de banque-assurance qui fonctionne bien en Tunisie et que cette société voudrait exporter au profit de la filiale vietnamienne. Ce groupe réalise un chiffre d'affaires de 65 millions de dollars. Il dispose d'une bonne notoriété et négocie actuellement avec nous pour définir les conditions de vente. L'accord de l'autorité des changes tunisien prendra six mois. L'acquéreur souhaite conserver le nom Groupama pendant un certain temps pour faciliter la transition et s'engage à maintenir tout le management et les collaborateurs pendant au moins un an, voire deux. Le groupe souhaite capitaliser sur les compétences qui existent pour développer son modèle de bancassurance sur place.

Il semble donc souhaitable selon la direction d'envisager une cession. Elle a d'abord approché un certain nombre d'opérateurs et un s'est manifesté pour regarder le dossier, avec une manifestation d'intérêt. Les négociations sont toujours en cours et rien n'est arrêté. Le comité d'établissement de Groupama SA, actionnaire direct de la filiale, a été informé et consulté sur le projet. Aucun contrat n'a été conclu et aucune offre définitive n'a été remise pour le moment. Deux conditions suspensives seront requises : d'une part à l'autorisation du pays de la société potentiellement acquéreuse pour exporter les capitaux et d'autre part à l'autorisation des autorités vietnamiennes qui devront valider que le groupe acheteur satisfait aux obligations du pays. 101 salariés travaillent dans la filiale, tous salariés de la filiale à l'exception du directeur général qui est un expatrié salarié de Groupama SA. Cette société travaille essentiellement à travers le courtage et réalise les trois quarts de son activité en matière d'entreprises et un tiers en risques de particuliers, pour un chiffre d'affaires de 3,3 millions d'euros.

### La Charte Ethique à la mode Bonniau

L'actualisation de la charte éthique du groupe, adoptée en 2008, reprenant les valeurs du groupe. Il est nécessaire de l'actualiser puisque le groupe a évolué. Il est prévu d'inscrire dans le document la notion d'assureur créateur de confiance et de présenter les quatre valeurs du groupe qui sont la proximité, l'engagement, la performance et la solidarité. D'autres éléments éthiques seront ajoutés, sur le devoir de conseil et le respect des clients et des personnes. Un paragraphe sera introduit sur la lutte contre la corruption et tout type de fraude, mais aussi sur la liberté d'expression et le respect de la vie privée des collaborateurs par l'entreprise, avec des limites données à cette liberté dans le cadre de l'organisation de l'entreprise. Les collaborateurs doivent ainsi montrer une neutralité dans leurs engagements personnels et protéger les biens et les données de l'entreprise, notamment sur les réseaux sociaux que les collaborateurs peuvent utiliser à titre personnel.

A la question cette adaptation devait être présentée aux instances, mais nous n'avons pas reçu le document.

**Yves BONNIAU répond :**

Nous vous le donnerons dans sa version définitive. Nous voilà rassuré alors...

### ARRIVEE

Désignation du nouveau membre du Bureau du CEE

Pour remplacer Chantal, la candidature de François Serpaud est validée par les membres du CEE et François Serpaud intègre le bureau du CEE

### UN PEU D'HISTOIRE...

#### Groupama en Grèce

Au terme d'une période de négociations exclusives, annoncée le 16 février 2007, Groupama, Emporiki Bank et Crédit Agricole S.A. ont signé le rachat par Groupama International 100 % des actions de Phoenix Metrolife Emporiki Hellenic Insurance Company S.A. pour un montant de 95 M EUR.

Phoenix était l'une des plus grandes compagnies d'assurance grecques : elle se situait, en 2005, au 2nd rang de l'assurance dommages avec une part de marché de 7,8% et au 8ème rang en assurance vie et épargne avec une part de marché de 3,8%. En 2006, les primes encaissées ont atteint 206 M EUR.

Phoenix Metrolife employait avant d'intégrer Groupama 500 salariés et opérait au travers d'un réseau de 340 agents, 930 courtiers et un réseau en propre de 80 salariés. Le contrat prévoyait le maintien de certains accords de distribution entre Phoenix Metrolife et la banque Emporiki.

Le marché grec de l'assurance s'élevait à l'époque à 3 924 M EUR en 2005 et a connu un taux de croissance annuel moyen de 11,7% entre 1995 et 2005. La prime d'assurance par habitant s'est élevée à 354 EUR en 2005 contre 122 EUR en 1995 pour un taux de pénétration (prime en % du PIB) de 2,2% contre 8,6% en moyenne dans l'Union Européenne.



2013. Les entreprises européennes, hors France, ont un effectif de 5 655 salariés fin 2014, contre 5 927 au 31 décembre 2013. Au global, la réduction d'effectifs s'élève à 462 personnes entre 2013 et 2014, contre une diminution de près de 1 000 personnes entre 2012 et 2013. Le taux d'encadrement qui s'établit à 14,8 % contre 14 % fin 2013 (dont 49,9 % de femmes parmi les managers), l'âge moyen de 43,3 ans, en excluant la France. L'ancienneté moyenne est de 8,7 ans contre 13,7 ans en France.

Le périmètre a comptabilisé des recrutements, particulièrement dans le domaine commercial avec 856 commerciaux recrutés, ce qui représente 79 % des recrutements. Le profil type en Europe serait une commerciale de 37 ans non cadre. 977 commerciaux ont quitté l'entreprise, ce qui représente 71 % des départs. Le profil type des départs serait celui d'une commerciale de 40 ans, non-cadre.

La France compte 25 407 salariés fin 2014, contre 25 597 fin

Certaines entreprises ont enregistré un nombre important de départs, comme la Hongrie et la Roumanie augmentations salariales généralement supérieures à l'inflation. Ce pouvoir d'achat est cependant amputé par de nouveaux impôts, par de nouvelles charges et par de nouvelles dépenses. Nous devons en revanche nous préoccuper du fait qu'en l'absence d'inflation et de croissance, les marges diminuent. Nous devons alors nous montrer responsables.

Nous ne parlons pas suffisamment des nouvelles dépenses. Par exemple, le budget consacré désormais par les populations aux systèmes de communication (téléphone portable, tablette...) est considérable. Il vient imputer d'autres budgets, laissant penser que le salarié en France ou dans d'autres pays voit son pouvoir d'achat amputé. Quoi qu'il en soit, je souhaite insister sur le fait que Groupama a, dans la presque totalité de ses entreprises, préservé le pouvoir d'achat des salariés.

# COMITE D'ENTREPRISE EUROPEEN du 10 avril 2015



HUNGARY

La Hongrie a un chiffre d'affaires bien orienté en assurance de biens et de responsabilités, en croissance de 3 %. L'activité habitation perd 7 % et l'agricole 14 % tandis que la RC professionnelle augmente de 38,4 %. La sinistralité est bien maîtrisée, à 48,9 %. Les assurances de personne progressent de 15 %, grâce à une campagne de communication. L'ensemble des collaborateurs sera prochainement regroupé dans deux immeubles proches. Une campagne de changement de marque interviendra au cours de l'été 2015, avec l'abandon de la marque historique Garancia au bénéfice de la seule marque Groupama Biztosító.



ROMANIA

En Roumanie, après une année 2014 en baisse de 22,4 %, le début d'année est plus satisfaisant. La RC automobile avait atteint un point bas en juin 2014, avec 108 000 contrats, contre 169 000 fin février. Une hausse tarifaire est observée sur le marché, puisque le régulateur surveille les dumpers. La sinistralité courante se dégrade un peu, mais reste bien maîtrisée à 48,9 %. Le chiffre d'affaires progresse de 43,6 % en assurances de personne. Les canaux de distribution activés en banque assurance, avec le rachat de la banque Millennium par la banque OTP, offrent des perspectives de croissance. En Roumanie, la décroissance de 2,2 % est moindre que celle du marché (-6 %), avec des développements satisfaisants en prévoyance santé : enmultirisque habitation, et avec une politique claire d'assainissement du portefeuille automobile en MTPL.



PORTUGAL

Le Portugal réalise une croissance de 5,7 % en assurance de biens et de responsabilités, avec de bonnes perfes en santé collective, tandis que l'assurance de personnes baisse de 52,7 %, baisse pilotée dans le cadre d'un plan de derisking qui vise à éviter toute production à taux supérieur à zéro et à convaincre les partenaires, notamment bancaires, de recycler ou de racheter ces produits à taux garantis élevés pour que la filiale évite de supporter des engagements très lourds. Le pays poursuit son projet de renouvellement informatique (New Age) proposant de nouveaux produits aux agents. Ce projet devrait renforcer l'attractivité commerciale de la compagnie.



GREECE

En Grèce, le chiffre d'affaires de l'ABR diminue de 15 %. La Grèce traverse une période compliquée qui impacte son activité et les primes d'assurance. L'automobile baisse de 13 %, ainsi que l'habitation, et les dommages professionnels de 21 %. Tout le marché est impacté. La sinistralité est bien contenue, avec un S/P courant établi à 51 %. Les assurances de personnes diminuent 47 %, mais l'activité devrait reprendre avant la fin du premier semestre. La Grèce a un ratio combiné de 86 %.



BULGARIA

En Bulgarie, le chiffre d'affaires croît de manière significative, du fait de l'ouverture de la branche automobile décidée fin 2013 sur cette filiale. Ce projet stratégique doit permettre à la Bulgarie de réduire sa dépendance vis-à-vis de son seul distributeur, la banque DCK, filiale du groupe OTP. L'économie est chahutée, avec la mise sous contrôle de deux banques bulgares, et il était donc nécessaire de prévoir des relais de croissance complémentaires. L'assurance vie, distribuée essentiellement par DCK, croît de 6 %.



UNITED KINGDOM

L'activités de courtage que nous possédons en Angleterre a souffert s'agissant de Carole Nash, société de courtage spécialisée dans l'intermédiation de l'assurance moto. Il semblerait que la météo du printemps et de l'été 2014 n'ait pas été clémente, avec une incidence directe sur l'activité d'assurance. Nous enregistrons ainsi un retard par rapport à notre plan d'activité d'environ 10 %, retard que nous compenserons en agissant sur la composante relative aux frais. Cette activité demeure extrêmement rentable au demeurant. En assurance non auto, l'activité reprend. De nombreux projets sont en cours, notamment informatiques, pour replacer le cabinet concerné dans des conditions optimales. Les résultats devraient être au rendez-vous par rapport au budget.



TUNISIE

Nous y possédons une participation minoritaire aujourd'hui. Nous ne contrôlons pas directement l'activité, même si nous avons envoyé en Tunisie des expatriés ayant vocation à élever le niveau des bonnes pratiques de la filiale. Le travail réalisé dans le domaine est remarquable. Les résultats sont, quant à eux, globalement au rendez-vous des budgets. Nous nous situons aujourd'hui dans une position d'attente, en ce qui concerne l'environnement politique et économique du pays. Les résultats des récentes élections sont plutôt de bon augure pour l'avenir. Au niveau économique, la Tunisie continue de souffrir de la défiance de certains investisseurs compte tenu de l'instabilité qui y règne. Malgré tout, les perspectives devraient se révéler favorables sur le long terme. Nous sommes donc actuellement dans une position de participation minoritaire avec la volonté d'être plus présents dans le pays, à moyen terme, par une prise de participation qui pourrait devenir majoritaire afin d'exercer pleinement notre activité d'assureur en Tunisie.



TURQUIE

En Turquie l'usage du Smartphone est particulièrement développé. Il faudra sans doute accompagner les salariés vers les nouvelles technologies, mais ce point ne semble pas insurmontable. Ce sujet relève d'abord d'un problème de culture et de management. Les performances sont globalement satisfaisantes en dans le domaine de la prévoyance en Turquie, grâce au partenariat avec les coopératives TKK. En Turquie, la croissance atteint 8,7 %, croissance portée par l'agricole et les risques d'entreprise, tandis que Groupama mène une politique de réduction de son positionnement en MTPL et de développement en CASCO. La fréquence et le coût moyen des sinistres graves ont également augmenté, en Turquie (Des sinistres importants ont eu lieu en dommages incendie).

La Turquie enregistre une croissance de son chiffre d'affaires de 34,6 %, croissance liée aux affaires agricoles, avec le pool Tarsim qui a connu une répartition de son chiffre d'affaires avancée dans le temps et aboutit à une augmentation de 26 millions d'euros qui devrait s'estomper dans le courant de l'année. L'automobile croît de 12,4 % et la RC automobile de près de 43 %, alors que le budget annuel prévoit une stabilité. En 2014, le portefeuille avait chuté de manière spectaculaire sur les deux premiers mois, suite à la libéralisation du tarif de la RC auto qui avait fait perdre à Groupama 70 % de son portefeuille. Groupama avait alors réagi pour limiter les pertes les mois suivants. Notre stratégie vise à réduire notre exposition sur ce risque à cause des évolutions jurisprudentielles défavorables. La branche entreprises enregistre une baisse de 22,3 % suite à des pertes et au recentrage intervenu après les deux importants sinistres survenus fin 2014. Par mesure de précaution, la vigilance a été renforcée sur la souscription. La sinistralité est difficile, avec un S/P établi à 70 % fin février, soit 16,2 points de plus qu'en février 2014. Ce résultat s'explique par une dégradation de l'automobile et de la RC auto qui augmente de 6,3 points, mais aussi du dommage auto qui augmente de 13,7 points du fait d'événements climatiques (neige à Istanbul). La sinistralité se dégrade de 34 points pour la branche entreprises et de 40 points en habitation, mais aussi en matière agricole même si Groupama est davantage préservé en tant que distributeur. L'assurance de personnes croît de 3,6 %, avec une hausse de 16,8 % pour la santé et une diminution de 9,3 % sur l'assurance emprunteurs..

La rentabilité se confirme d'ailleurs au niveau des agents, puisqu'ils sont eux-mêmes rentables. Nous pourrions donc invoquer une simple malchance. Cette année est une très mauvaise année. Il n'en demeure pas moins que nous avons profité de cette opportunité pour améliorer encore la rigueur dont nous devons faire preuve en matière de souscription. Nous renforcerons prochainement les équipes par le recrutement d'ingénieurs de prévention et de souscripteurs spécialisés pour tenter de minimiser la probabilité de survenance de tels événements à l'avenir.

L'assurance-vie est en croissance de +10,7 %. Cette augmentation est concentrée sur la prévoyance, métier le plus rentable en assurance de personnes. Elle s'explique notamment par notre partenariat avec les coopératives agricoles turques TKK, qui continuent de se développer de manière extrêmement satisfaisante. Nous avons simplement enregistré une alerte après le changement d'un dirigeant au sein de ces coopératives. Il semblerait que nous retrouvions à présent une période de stabilité puisque la personne finalement nommée a 25 ans d'ancienneté au sein des coopératives. Nous espérons donc que nous éviterons tout changement majeur. Je vous rappelle que nous bénéficions d'un accord d'exclusivité avec les coopératives jusqu'en 2018.



CHINE

Il faut d'abord signaler que nous sommes confrontés à une sécheresse exceptionnelle en Chine. En Chine, la croissance était de 17,3 % en septembre 2014. La croissance ralentit. Il est logique en effet que les pourcentages de croissance diminuent au fur et à mesure que l'activité grandit. Cela étant, le rythme d'ouverture de notre activité dans de nouvelles provinces n'est pas à la hauteur de nos attentes initiales du fait de la limitation du régulateur chinois à l'octroi de nouvelles licences. La marge est moins élevée que nous l'avions prévu. La croissance n'en demeure pas moins significative.



Vietnam

Au Vietnam, nous poursuivons notre recherche d'équilibre durable. La filiale se trouve dans une situation favorable. Elle affiche néanmoins un chiffre d'affaires faible de seulement 2,4 millions d'euros.

# Nous avons atteint, en 2014, la majorité des objectifs fixés...

Pour résumer notre activité en 2014, notre chiffre d'affaires est stable, conformément à notre stratégie qui consiste à accorder la priorité à la qualité de nos affaires plutôt qu'au volume, notamment en épargne. L'activité internationale progresse plus fortement que les autres activités du groupe, ce qui démontre que cette activité internationale est importante pour Groupama, dans le cadre de sa politique de diversification et constitue un relais de croissance. Le ratio combiné atteint 99 %, ce qui signifie que nous gagnons désormais de l'argent en assurance non vie, alors que nous en perdions auparavant avec un ratio combiné supérieur à 100 %. Le résultat opérationnel économique, résultat de nos métiers en excluant tous les éléments exceptionnels, enregistre une forte hausse et s'établit à 129 millions d'euros, même si notre objectif est de doubler ce résultat. Il faut toutefois noter que notre résultat opérationnel ne s'élevait qu'à 10 millions d'euros en 2013. Le résultat s'élève à 257 millions d'euros. Grâce aux résultats, à des opérations relatives aux dettes subordonnées et à l'évolution favorable des marchés financiers, nos fonds propres augmentent de 21 %, à 8,1 milliards d'euros. Le ratio d'endettement diminue, à 11,6 %, et la marge de solvabilité est robuste, à 253 %, intégrant les plus-values latentes.

L'évolution du chiffre d'affaires est conforme à notre stratégie de croissance rentable et de développement sélectif. L'activité progresse de 2,3 % en France, en assurance de biens et de responsabilités, alors que le marché français progresse de 1,5 %. Cette croissance est toutefois due à des augmentations tarifaires et non à un développement de portefeuille, puisque nous avons perdu 45 000 affaires en automobile et 45 000 affaires en habitation. L'objectif est de retrouver une croissance positive en nombre de contrats, sans dégrader la rentabilité technique. En assurance de personnes, la France voit son chiffre d'affaires diminuer de 5,2 %, sachant que cette évolution est voulue, pilotée et maîtrisée.

À l'international, l'évolution du chiffre d'affaires est légèrement négative en assurance de biens et de responsabilités, car les marchés sont difficiles et les politiques volontaristes, dans certains pays, visent à reconfigurer les portefeuilles en développant certaines branches d'activités au détriment d'autres déficitaires. Nous réduisons ainsi, dans certains pays, nos parts de marché en RC automobile, tout en progressant en dommages automobiles. Nous enregistrons une forte augmentation en assurance de la personne, soutenue en Italie par des initiatives réussies dans le domaine de la banque-assurance, sur un marché favorable. Les performances sont globalement satisfaisantes en Hongrie et dans le domaine de la prévoyance en Turquie, grâce au partenariat avec les coopératives TKK.

**« Politique sociale GROUPAMA de qualité et des décisions plus violentes seraient prises dans d'autres groupe d'assurance. La direction considère qu'elle organise une présence en terme d'effectifs suffisante pour faire le travail »**

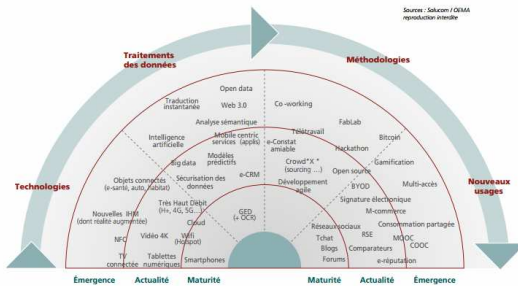
Au global, l'activité internationale est portée par l'assurance de la personne qui représente désormais un tiers de l'activité à l'international, contre un quart précédemment. Les activités en Italie se développent favorablement en assurance de la personne qui enregistre une progression de 11,5 % grâce à des partenaires bancaires régionaux, mais aussi en automobile et en assurance dommages. En Turquie, la croissance atteint 8,7 %, croissance portée par l'agricole et les risques d'entreprise, tandis que Groupama mène une politique de réduction de son positionnement en MTPL et de développement en CASCO. La Hongrie enregistre une croissance de 3,7 %, avec des développements intéressants en épargne et en automobile. En Roumanie, la décroissance de 2,2 % est moindre que celle du marché (-6 %), avec des développements satisfaisants en prévoyance santé : enmultrisque habitation, et avec une politique claire d'assainissement du portefeuille automobile en MTPL. Tous les autres pays connaissent une légère réduction de -2,8 %. Au global, l'international croît de 7,6 %.

Les activités en assurance de la personne en France représentent l'essentiel de l'activité du groupe et enregistrent un retrait de 5,2 %. Cette évolution est satisfaisante, car, dans les conditions actuelles de taux d'intérêt, les activités sur les contrats en euros ne sont pas rentables; nous mettons donc l'accent sur les activités en unités de compte. Cette politique volontariste nous conduit à accepter une réduction de notre collecte brute au profit d'une croissance forte de la part des contrats en unités de compte dans la collecte. En 2011, nous avions une performance inférieure à celle du marché, avec une part des contrats en unités de compte, dans la collecte brute, de 12,2 % contre 14 % pour le marché. En 2014, les contrats en unités de compte représentent 29,4 % de la collecte totale, contre 17 % pour le marché. Ce résultat a été obtenu grâce à l'action des réseaux, mais aussi à des produits performants qui garantissent le capital et offrent des rendements satisfaisants à nos assurés. Cette orientation de la collecte en France s'est accompagnée d'une transformation du portefeuille, essentiellement en euros, vers des unités de compte. La part des encours en UC dans le total des encours d'épargne individuelle passe de 7 % fin 2011 à 17 % fin 2014, ce qui nous positionne enfin dans la moyenne du marché. Cette politique s'accompagne d'une seconde évolution intéressante.

Nous avons mis l'accent sur la prévoyance et la santé, au détriment de l'épargne. L'évolution du mix produit en assurance de la personne montre ainsi que la part de l'épargne retraite dans l'ensemble de notre activité est passée de 50 % à 36%, tandis que la part de la santé et de la prévoyance passait 50 à plus de 64 %. Dans l'environnement de taux d'intérêt, cette évolution est extrêmement importante. Ceci est peut-être lié à la baisse des activités d'épargne, qui se traduit automatiquement par une part accrue de la santé et prévoyance: il n'en demeure pas moins que ceci constitue un atout par rapport à d'autres groupes concurrents fortement positionnés sur l'épargne qui souffriront de la situation des taux d'intérêt actuels.

Concernant la rentabilité, dans un environnement d'inflation proche de zéro, l'effort sur la baisse des coûts, initiée en 2012, est indispensable. Grâce à cet effort collectif mené en France et à l'international, les frais généraux ont diminué de 386 millions d'euros fin 2011 et fin 2014, au-delà des objectifs fixés. Les coûts ont diminué de 102 millions d'euros en 2014. Cet effort représente 1,5 fois le résultat net du groupe. Ces restrictions ne nous ont toutefois pas empêchés d'investir. De nombreux projets d'investissement existent, dans le domaine des nouvelles technologies, du digital, de l'offre produits, de la satisfaction client et de la qualité de service. Sur le marché, les sociétés qui obtiennent les meilleurs taux de satisfaction client et la meilleure qualité de service sont également celles qui ont les coûts les plus faibles. Dans l'environnement actuel, le développement ne peut se faire sur la croissance du marché mais doit se faire au détriment de la concurrence, ce qui se traduira par une concurrence accrue et une baisse des marges qui requiert de diminuer les coûts. Cet effort sur les coûts doit donc se poursuivre, partout.

## Il nous gave digital...



La relation client est modifiée par le digital et doit embarquer l'image.

La seconde transformation digitale est celle de l'usage puisque les personnes étaient auparavant propriétaires d'un bien, comme une automobile, qu'elles assuraient, alors qu'à l'avenir; elles utiliseront une automobile qui ne leur appartiendra pas forcément. Cette évolution concerne les voitures, mais aussi l'habitation et les voyages. L'assurance fera de plus en plus partie d'un bouquet de services permettant à des clients d'utiliser une prestation. Nous devons être présents dans ces offres d'assurance intégrées dans des prestations de service plus globales. Nous devons impérativement investir dans ces domaines et être cohérents dans le positionnement du groupe. Nous devons en outre mesurer plus efficacement la rentabilité de nos investissements publicitaires à travers ces différents canaux.

Je pense aux réseaux sociaux et à Internet. 60 % des Français consultent aujourd'hui Internet avant de se rendre dans une agence pour souscrire un contrat. Le digital modifie le comportement du client, dans sa sphère privée. Ces évolutions rejouent automatiquement dans le fonctionnement avec les opérateurs. Elles modifient, pour les assureurs, la relation avec les clients (développement du multicanal et du cross-canal, exploitation des données clients pour proposer la bonne offre au bon moment et au bon prix...).

**La CGIL explique** à la direction qu'il n'est pas seulement question d'un changement managérial. Il existe en Italie une obligation de former les salariés aux nouvelles technologies et aux changements de procédures. Il est nécessaire de bien utiliser les outils pour assurer un bon service aux clients, ce qui requiert que les salariés soient satisfaits et motivés et comprennent bien la limite entre la vie personnelle et la vie professionnelle puisque cette limite n'est plus très claire avec ces nouveaux outils.

**François SERPAUD nous répond bonnement :**

Les outils évoluent rapidement alors que l'entreprise comprend des collaborateurs plus âgés qui n'ont pas la culture de ces outils. Il faudra prêter une attention particulière à ces collaborateurs pour que l'évolution digitale de l'entreprise ne laisse personne sur le côté. Il faut également veiller à bien distinguer la vie personnelle et la vie professionnelle

## PETITES ANNONCES – PETITES ANNONCES – PETITES ANNONCES

**La prochaine réunion du bureau** aura lieu à Paris le 22 septembre.  
**La prochaine réunion du CEE** se tiendra le 19 novembre 2015

**Rencontre entre la délégation de la Fisac CGIL** (Groupama Assicurazioni) à Rome en novembre 2015 pour préparer le CEE

**4e Conférence mondiale d'UNI Finance Fédération syndicale internationale** (à la laquelle la FSPBA-CGT est affiliée), se tiendra à Antalya, Turquie, 22 et 23 octobre 2015

**Rencontre de la délégation Roumaine du CEE à Bucarest** (Victor Slujitoru, Viorica Bucur et Valentina Marin ) est reporté pour ce mettre d'accord sur le contenu



# Cela ne nous rassure pas...

## SOLVENCY II

Des changements interviennent en 2015 en raison des règles Bâle III et Solvency II. De nombreuses banques sont ainsi en train de céder leur branche assurances. Il existe une forte demande de produits santé. En vie, après un fort développement de l'épargne retraite notamment distribuée par la banque assurance de 2003 à 2010, l'arrêt de la production des banques en 2012 explique l'évolution récente du chiffre d'affaires vie de Groupama Séguros.

Il faut rappeler que Solvabilité II qui comprend trois volets : le volet quantitatif, le contrôle interne et la conformité puis le reporting. 250 collaborateurs sont mobilisés à plein temps sur ces sujets qui requièrent d'importants investissements informatiques et d'assistance externe. Solvabilité II constitue un enjeu pour toutes les sociétés du groupe, car nous ne sommes pas tout à fait au rendez-vous. Nous accusons un retard sur le pilier 2 et le déploiement des cartographies de risques, la définition des process et des plans de contrôle de niveaux 1 et 2, dans la mise en place des fonctions clés et des comités pour piloter les risques. Les autorités de contrôle pourront contrôler la bonne application du pilier 2 : s'ils observent un problème en la matière, les régulateurs pourront imposer un capital add-on, soit un besoin de capital supplémentaire. Toutes les entreprises et tous les collaborateurs doivent être mobilisés sur ce sujet. Le pilier 2 ne doit pas être considéré comme une contrainte, mais doit constituer une opportunité d'améliorer la qualité de service et la satisfaction client. Nous devons donc profiter de cette contrainte administrative pour la transformer en opportunité d'amélioration de notre fonctionnement et de notre qualité de service. Le pilier 3 concerne les obligations de reporting trimestrielles. Nous satisferons à ces obligations pour le 1er janvier 2016. Le pilier 1 ou volet quantitatif concerne les capitaux nécessaires pour exercer notre activité. La baisse des taux a un impact redoutable sur la baisse des marges de solvabilité

## Certificat mutualiste

Les fonds propres doivent donc être renforcés, grâce aux résultats techniques et au lancement des certificats mutualistes dans une Caisse Régionale pilote, à savoir Groupama Rhône-Alpes-Auvergne, à partir du 1er décembre 2015. Les certificats mutualistes vendus aux sociétaires et clients et renforceront les fonds propres de la caisse régionale et donc du groupe, tout en consolidant la fidélité de nos sociétaires qui manifesteront ainsi leur attachement mutualiste. Mi 2016, toutes les caisses régionales devraient lancer ce produit de certificats mutualistes.

## La politique de communication de Groupama

En termes de communication, Groupama avait déployé avant 2011 des budgets très conséquents pour donner une notoriété à la marque Groupama. La marque est maintenant connue. Pour donner un nouvel élan et une nouvelle ambition au Groupe, il faudra communiquer. Les précédentes campagnes ont installé la notoriété de la marque sans lui donner de spécificité et de promesses. Or, une marque doit véhiculer une promesse et nous devons apporter des preuves de notre capacité à tenir notre promesse. En France, la marque est connue, mais elle n'est pas différenciée. Les assurés ne savent pas toujours si la marque correspond à un groupe mutualiste. Nous devons donc donner des valeurs à la marque pour qu'elle se différencie. Ce travail est engagé en 2015, pour donner une dimension forte et une perception différenciante à la marque, en valorisant nos atouts. Cerise est le principal marqueur, mais elle est devenue une pure commerciale qui vend des produits, et nous commettrons une erreur en poursuivant exclusivement dans cette voie. La télévision donne de la notoriété, mais n'est pas le vecteur le plus efficace pour promouvoir une image, tout en étant le vecteur le plus cher.

Le vecteur le plus efficace à venir sera certainement celui des réseaux sociaux et Internet. 60 % des Français consultent aujourd'hui Internet avant de se rendre dans une agence pour souscrire un contrat. Le digital modifie le comportement du client, dans sa sphère privée. Ces évolutions rejettent automatiquement dans le fonctionnement avec les opérateurs. Elles modifient, pour les assureurs, la relation avec les clients (développement du multicanal et du cross-canal, exploitation des données clients pour proposer la bonne offre au bon moment et au bon prix...). La relation client est modifiée par le digital et doit embarquer l'image. La seconde transformation digitale est celle de l'usage puisque les personnes étaient auparavant propriétaires d'un bien, comme une automobile, qu'elles assuraient, alors qu'à l'avenir, elles utiliseront une automobile qui ne leur appartient pas forcément. Cette évolution concerne les voitures, mais aussi l'habitation et les voyages. L'assurance fera de plus en plus partie d'un bouquet de services permettant à des clients d'utiliser une prestation. Nous devons être présents dans ces offres d'assurance intégrées dans des prestations de service plus globales. Nous devons impérativement investir dans ces domaines et être cohérents dans le positionnement du groupe. Nous devons en outre mesurer plus efficacement la rentabilité de nos investissements publicitaires à travers ces différents canaux.

## Réseau de distribution de proximité



La différence entre Groupama et ses concurrents réside dans son organisation décentralisée, dans son ancrage territorial et dans son service de proximité. Ne pensez-vous pas que la communication devrait mettre ces valeurs en avant ?  
Christian COLLIN

Le futur positionnement devra tenir compte de nos valeurs, de nos atouts et de nos forces que sont les valeurs mutualistes, de solidarité, de proximité et l'existence, la force de nos réseaux commerciaux déployés partout en France, tout en tenant compte des évolutions comportementales de nos clients et des évolutions technologiques qui modifieront la relation entre l'assureur et le sociétaire. Nos réseaux constituent des atouts si nous parvenons à les orienter vers des tâches à plus forte valeur ajoutée et du conseil. Les produits de commodité se

vendront effectivement davantage à distance qu'en réseau physique. La proximité physique doit servir pour certaines clientèles, certains produits et certaines prestations de service.

L'image de Groupama n'a pas, jusqu'à présent, capitalisé sur les atouts du groupe. Les réflexions en cours visent précisément à revenir sur ces fondamentaux.

## NOMINATION... (vous n'y êtes pas...)

Nominations au sein du secrétariat général et de la DRH Groupe

Fabrice Heyriès conserve ses fonctions de directeur des Ressources Humaines Groupe

Bénédicte Crété-Dambricourt, Yves Bonniau et Hubert du Cluzeau en charge de la Direction Rémunération et avantages sociaux.

Cécile Daubignard, actuellement directeur de la Stratégie Groupe, est depuis le 1er septembre Secrétaire général, en rattachement direct à Fabrice Heyriès.

Yves Bonniau est nommé directeur des Ressources humaines de Groupama SA. Il aura, à ce titre, à coordonner les équipes des ressources humaines de l'entreprise. Il conserve par ailleurs la responsabilité de la direction des Relations sociales.

Bénédicte Crété-Dambricourt est nommée directrice du Développement RH Groupe. Lui seront rattachées en direct l'Université, la fonction Conseil et Développement RH Dirigeants et GSA, ainsi que la direction RSE, Marque employeur et Communication interne.

La désignation de Bernard VEBER, comme futur Directeur général de Groupama Loire Bretagne, à compter du 1er octobre prochain

Nomination d'Eric Desselas au poste de directeur Entreprises et Collectivités au sein de Groupama SA

## EVENEMENT : quatre motions qui ont été déposées en vue de la 4e Conférence mondiale d'UNI Finance :



- Motion 1: Pacte social sur la finance durable**
- Motion 2: Cadre de planification stratégique pour UNI Finance Global Union**
- Motion 3: Modifications du programme d'UNI Finance**
- Motion 4: UNI Finance descend dans la rue**

PAR EXEMPLE Syndicalisation et multinationales : UNI Finance vise à conserver et à accroître la capacité des affiliés à atteindre l'objectif d'UNI Finance:

- a) en augmentant le nombre d'organisations affiliées ;
  - b) en augmentant le nombre de travailleurs syndiqués par les affiliés ;
  - c) en accroissant le pouvoir des affiliés par un renforcement de leur impact au plan international ;
  - d) en créant des structures et des procédures supplémentaires visant à couvrir les principales banques et compagnies d'assurance du monde; en développant des réseaux/alliances syndicales dans les entreprises multinationales de la finance ; en particulier dans les grandes banques et compagnies d'assurance du monde ;
  - e) en cartographiant les principales banques et compagnies d'assurance du monde ;
  - f) en organisant et en facilitant le travail des réseaux d'UNI dans les CEE/SE, y compris en attribuant des rôles aux affiliés, tels que ceux de coordonnateurs et d'experts dans les CEE/CE-SE dans chaque entreprise et de conseillers des multinationales dans chaque pays (sous la houlette d'UNI Europa) ;
  - g) en développant un échange permanent sur les activités dans les multinationales - CEE, CE-SE, accords mondiaux, RSE (sous la houlette d'UNI Europa) ;
  - h) en organisant des ateliers sur le rôle et les tâches des affiliés d'UNI (sous la houlette d'UNI Europa) ;
  - i) en examinant les stratégies des multinationales et en matière de fusions et d'acquisitions (sous la houlette d'UNI Europa) ;
  - j) en développant les contacts avec un groupe principal d'entreprises en termes de bonnes pratiques dans le domaine des relations industrielles ;
  - k) en soutenant et en contrôlant les réseaux syndicaux eu égard à la renégociation de CEE/CE-SE et d'autres accords (sous la houlette d'UNI Europa) ;
  - l) en développant une action mondiale pour soutenir la syndicalisation par la coopération sur les lieux de travail, des semaines d'action, des pétitions en ligne et des informations aux parties prenantes ;
  - m) en mettant en place des actions locales pour syndicaliser de nouveaux membres, notamment par la formation aux droits syndicaux, l'approche familiale, les journées de recrutement, les matériaux insistant sur la nécessité d'avoir des syndicats et des négociations collectives, l'implication d'autres acteurs tels que les universitaires et les étudiants dans le cadre de campagnes de recrutement ;
  - n) en identifiant les problèmes communs sur les lieux de travail, tels que les problèmes de santé, la pression au travail, les heures supplémentaires, etc. et en les utilisant comme leviers pour syndiquer les travailleurs ;
  - o) en élaborant une stratégie spécifique pour recruter les jeunes travailleurs qui constituent une part considérable des travailleurs du secteur de la finance ;
- Conférence d'UNI Finance 2015 - Motion n°2 sur la planification stratégique 5/7

<p><b>Groupama</b> <b>GROUPAMA en Italie</b> Assicurazioni</p> <p>Qui fait les frais des décisions du groupe ? C'est nous, les salariés. Nous avons engagé des négociations sur la convention collective. On s'en est bien sorti. Désormais cependant, les salaires basés sur le résultat de l'entreprise. Nous avons fait des déclarations conjointes et avons communiqué aux salariés nos réflexions. Les salariés sont pressés par les impôts. Groupama nous fait de beaux discours, sur le socialement responsable. Stratégie schizo-phrène. Nous demandons d'adapter les salaires en Italie pour que les salariés ne perdent pas leur pouvoir d'achat : les salaires sont en train d'être discutés.</p> <p>Italie : une unité syndicale. La survie des organisations syndicales. Les 3 OS sont descendus dans la rue. Des heurts. Nos commerciaux enregistrent par un badge leur présence dans l'entreprise une seule fois par jour. Pour la direction, impossible de vérifier les heures de connexions car syndicalement parlant il y aurait perte de liberté et trop de contrôle. Ils sont indépendants et gagne des commissions en fonction des résultats.</p>	<p><b>Groupama</b> <b>GROUPAMA en Roumanie</b> Asigurări</p> <p>La filiale roumaine a fait des progrès remarquables. L'attente des salariés concernant les remerciements liés à la réussite des objectifs n'est pas satisfaisante. Les roumains sont victimes de 6 ans de baisse de pouvoir d'achat avec des baisses de salaires constantes. Nous espérons qu'après tant d'effort, nous soyons récompensés. Il y a eu des changements au niveau de la direction. Celle sortante a très bien négocié son départ. La nouvelle directrice à peine arrivée a démissionnée. Nous avons un nouveau DGRH. Une rumeur court comme quoi il se préparerait un plan de licenciement massif. Il y a eu des restructurations de petites ampleurs mais des salariés du jour au lendemain n'ont plus retrouvé leur place. Nous avons une entrevue avec la direction le 16 mai et espérons en savoir un peu plus. On demande aux salariés de toujours donner plus alors qu'il y a tant de personne sur le marché du travail qui ne cherche à être embauché. La nouvelle hiérarchie ne connaît rien du domaine de l'assurance.</p>	<p><b>GROUPAMA en Hongrie</b></p> <p>Les effectifs dégraissent. Les gens ne veulent pas dépenser beaucoup d'argent. Pour les commerciaux qui sont payé au rendement, c'est difficile. Les conditions de travail sont très dégradées.</p> <p>« Un oeil qui pleure et l'autre qui sourit » Nous avons perdue le droit à notre assurance retraite en 2012. Depuis le courrier du CEE en janvier 2014, la direction nous a promis de la réinstaller mais pour le moment nous n'avons pas d'information sur sa mise en place. La remise en place sera-t-elle séquentielle ou unifiée sachant que nous sommes de moins en moins d'employés ?</p>
<p><b>Groupama</b> <b>GROUPAMA au Portugal</b> Seguros</p> <p>On vend désormais des contrats à des taux garantis zéro. Les salariés ont vécu de grands changements dans leurs locaux de travail. Il y a eu un regroupement sur 2 étages sur 3. Groupama a réussi à louer le reste des étages mais n'a pas réussi avant à les vendre. Comme on ne vend plus, des travaux sont en cours. Il y a de nouveaux métiers avec des formations qui suivent. Sous la pression les salariés font ce qu'on leur demande. Au service informatique, 6 salariés sont partis. On fait appel à une entreprise extérieure Cap Gemini mais qui ne connaît rien à l'assurance au Portugal. Les livraisons de nos demandes sont plus lentes. Les salariés à la gestion, on leur demande du coup de faire du travail de demande technique. Un projet informatique NewAge devait être mis en place depuis longtemps. On attend tellement de ce nouveau portail annoncé. L'informatique est au cœur de notre métier</p>	<p><b>Groupama</b> <b>Groupama en Grèce</b> Ασφαλιστική</p> <p>Est-ce qu'on est disposé à participer aux pertes du groupe alors que d'autres s'enrichissent ? la situation en Grèce est bonne. On est une toute petite partie du groupe mais on est intéressé par la situation globalement du groupe. On dépend des décisions en France. Profit pour la sixième année consécutive. Tout va bien. Un essai d'assainir le portefeuille pour faire des profits. On perd des clients, il y a des limites. Il faut recommencer à faire de nouveau client. Un accord en Grèce : pas de diminution de salaire et c'est déjà c'est bien par rapport à ce qui se passe ailleurs. La Grèce ne meurt jamais...</p>	<p><b>GUK</b> <b>Groupama au Royaume Uni</b> Broking Services Limited</p> <p>En 2014, s'est terminé un plan d'augmentation de salaires pour tous de 1,75% Il y a eu des bonus individuels qui ont aussi été distribués.</p> <p>Les déclarations de sinistres ne se font désormais pas un centre d'appel. Le prix des primes aux baissés. On n'a pas pu tenir nos engagements.</p> <p>Création d'une nouvelle société nous permet d'accéder à un service juridique. L'entreprise doit enregistrer un profit dès la première année. Nous avons un nouveau directeur des opérations et des ventes. Un réunion en février a permis aux salariés de poser leur question à la direction de manière anonyme. Ce qui est nouveau c'est que maintenant on prend en compte le conseil du client, les clients peuvent dire leur perception</p>

**Retour du CEE :**  
Uniquement pour les membres du CEE sans la direction

**La stratégie Europe 2020 a fixé à 75% l'objectif de participation au marché du travail pour les H et les F de 20 à 64 ans d'ici à 2020. En 2012, le taux d'emploi de l'UE s'élevait à 68,5% mais pas réalisable en Bulgarie, la Grèce**  
**Les membres du CEE veulent approfondir les points Formation Professionnelle, l'employabilité, le télétravail**

**De filiales étrangères paye un service à G2S ou d'autres sociétés informatiques mais la qualité n'est plus toujours au rendez-vous**  
**Perte de l'Assistance au poste du maintien d'un service de proximité. La montée de version, le remplacement du matériel est trop souvent externalisé par une entreprise**  
**En Italie, un contrat avec G2S, beaucoup de collègues ont changés. Pas de nouveau message**  
**Gabor demande une Harmonisation protocole d'accord d'information des élus (Standard internationaux, recommandation. Cahier des charges)**

## Restitution du déplacement du Bureau du CEE à Lisbonne en mars

Le bureau du comité d'entreprise européen s'est réuni le 6 mars 2015 à Lisbonne. Étaient présents pour la direction Joao Quintanilha, directeur général de la filiale portugaise, Dominique Uzel, directeur à l'international, Fabrice Heyriès, directeur groupe des ressources humaines, Ricardo Lopes, directeur des ressources humaines de la filiale portugaise et Céline Malarange, responsable des relations sociales groupe. Pour les élus du bureau du comité d'entreprise européen, étaient présents Michel Osig, secrétaire, Bianca Cuciniello, Julieta Alexandre, Denis Millet, Victor Slujitoru et Christos Papadogiannis.

La délégation portugaise accueille la direction du groupe et les membres du bureau du comité d'entreprise européen dans des locaux très bien rénovés.

Monsieur Joao Quintanilha fait une présentation géographique et économique du pays puis présente le marché de l'assurance au Portugal. La filiale connaît un taux de pénétration important notamment en vie. En non-vie, la pénétration de la filiale est inférieure à la moyenne du marché.

En assurance des biens et responsabilité, les acteurs du marché sont principalement les agents d'assurances et courtiers et en vie, ce sont les banques.

Le Portugal compte 77 compagnies assurances et banques et le poids des banques assurances est de 89 %. Dans les 25 premiers groupes, 9 sont en décroissance. Groupama Séguros est classé 17ème.

Des changements interviennent en 2015 en raison des règles Bâle III et Solvency II. De nombreuses banques sont ainsi en train de céder leur branche assurances. Il existe une forte demande de produits santé. En vie, après un fort développement de l'épargne retraite notamment distribuée par la banque assurance de 2003 à 2010, l'arrêt de la production des banques en 2012 explique l'évolution récente du chiffre d'affaires vie de Groupama Séguros.

En assurance des biens et responsabilité, après une croissance à deux chiffres de 2003 à 2010, une phase de décroissance est actuellement observée et s'explique par la récession économique. Les objectifs fixés par la direction n'ont pas été atteints pour Groupama Séguros malgré un résultat économique positif.

Monsieur Ricardo Lopes intervient ensuite sur le volet ressources humaines. En 2013, un plan de restructuration a été lancé, avec une nouvelle stratégie produits/distribution et une réduction du périmètre métiers et ressources qui a entraîné une réduction des frais généraux et une réduction du personnel de 25 %. La filiale est ainsi passée de 130 à 90 ETP.

En 2014, l'externalisation de la gestion des sinistres a pour conséquence quatre licenciements, dont deux remplacés dans l'entreprise où est externalisée la gestion.

La solvabilité ne pose pas problème, avec 200 % de couverture. En agricole, Groupama se spécialise sur l'activité vinicole et la production d'huile d'olive.

Le marché en 2015 peut laisser des opportunités pour un relais de croissance externe.

Un très bon engagement des salariés portugais est constaté, comme le montre le baromètre d'opinion Groupe, avec 87 % de salariés confiants et 99 % prêts à faire plus.

L'international en général constitue un vrai relais de croissance pour le groupe puisqu'il y participe à 7,6 % surtout grâce à l'Italie qui a un marché de la vie plus attractif. Le marché a progressé de 35 % et Groupama Assicurazioni de 45 %.

Toutes les filiales contribuent au résultat du groupe et sont donc à l'équilibre. La filiale roumaine, après 5 à 6 années d'efforts, est sortie de la crise en dégageant 3 millions d'euros nets.





# Ce qu'ils veulent bien nous répondre...

QUESTIONS	REponses
<p><b>Bianca CUCINIELLO</b> Les résultats sont bons, même si des aspects devront être pris en compte pour que le groupe définisse sa future stratégie. Concernant le développement du Groupe en termes de business, nous perdons des affaires dans notre portefeuille à cause des tarifs trop hauts. Ces tarifs doivent être réduits pour tenir compte de l'environnement concurrentiel. Un projet spécifique devra s'adresser aux clients digitalisés qui utilisent l'informatique, ce qui requiert une informatique forte appuyant la stratégie du groupe. Où en est la restructuration de G2S ? Quels sont les projets pour former les salariés du Groupe ? À chaque évolution technologique, les compétences des salariés devront s'adapter. Les salariés poursuivront leurs efforts pour orienter le groupe dans la bonne direction.</p>	<p><b>Christian COLLIN</b> Nous avons défini en 2011 une stratégie centrée sur l'amélioration de nos fondamentaux, qui repose sur quatre axes : le développement rentable, l'efficacité opérationnelle, la satisfaction des clients et des collaborateurs engagés. Ces objectifs sont maintenus même si nous devons définir, en 2015, de nouvelles ambitions. Quand vous dites que les objectifs ont été atteints, mais qu'un groupe qui ne se développe pas n'a pas d'avenir, je suis d'accord. Notre objectif n'est pas de réduire en permanence la volure. Nous ne souhaitons pas pour autant développer un chiffre d'affaires non rentable. Pour développer un chiffre d'affaires rentable, il convient de mobiliser les capacités du Groupe. En France, la précédente politique de croissance s'est traduite par la recherche tous azimuts de volumes et de nouveaux clients, ce qui a eu des conséquences sur la perte de la qualité et sur la baisse de la satisfaction client et a donc entraîné des résiliations ou des difficultés à obtenir du multi-équipement. 41 % de nos clients en France n'ont qu'un seul contrat en portefeuille, alors que la moyenne du marché se situe plutôt autour de 25 ou 30 %. Nous devons donc améliorer la satisfaction de nos clients pour favoriser le multi-équipement de nos clients. Dans le périmètre des caisses régionales, nous déployons ainsi les moments clés et les process attachés aux expériences clients. À l'international, la mesure de la satisfaction client doit être développée pour améliorer cette satisfaction, grâce à des indicateurs fiables de mesure et à une comparaison entre cette satisfaction client et les benchmarks de marché. Il est souvent difficile de mesurer la satisfaction client, mais nous devons le faire, car cette satisfaction client constitue un élément clé de notre développement futur.</p>
<p><b>Bianca CUCINIELLO</b> <b>Concernant la simplification des structures aux DOM TOM, combien de structures sont concernées ? Quel sera l'impact sur les effectifs ?</b></p>	<p><b>Dominique UZEL</b> Historiquement, deux sociétés opéraient et ont été regroupées lors de l'achat de Gan à la fin des années 1990. Une société avait des réseaux de distribution par réseau salariés, alors que Gan distribuait en France essentiellement par le biais d'agent. Ce rapprochement a provoqué une certaine perte d'efficacité puisque nous avions des enseignes communes et des clients qui ne savaient pas très bien auprès de quelle structure ils étaient assurés. Nous avons ajouté une troisième structure qui était un groupement d'intérêt économique pour développer les synergies entre les deux structures, sans obtenir les gains escomptés. Sans mouvement spécifique de personnel, l'objectif est de simplifier la structure actuelle en fusionnant les gammes de produits, puisque les salariés ont actuellement un même outil informatique, mais deux gammes de produits. La visibilité sera accrue pour les clients puisque la marque unique sera Groupama.</p>
<p><b>Stéphane LEMAIRE</b> Je souhaite aborder le sujet des contrats non réclamés. Depuis 2007 ou 2008, les pouvoirs publics reprochent à l'ensemble des assureurs français de ne pas rechercher avec suffisamment de diligence les bénéficiaires des contrats dont les assurés sont décédés. Groupama Gan Vie a donc initié des actions pour résorber le stock des contrats non réclamés et a modifié ses processus pour élargir le champ des recherches. Cet élargissement passe par un travail plus important sur les plis non distribués et par des recherches complémentaires dans l'interrogation d'un fichier national des personnes physiques. Ce sujet est purement français. Est-il prévu un transfert d'expériences à destination des filiales internationales, dans le cadre de leur activité vie, afin d'éviter ce type de problèmes ?</p>	<p><b>Christian COLLIN</b> Je n'ai pas connaissance de projet visant à étendre le dispositif français à d'autres pays. Toutes les entreprises françaises sont actuellement sous la menace de sanctions pour non-respect des dispositions. Les textes sont récents et ont fortement évolué. Dans le cadre d'une procédure de contrôle de Groupama Gan Vie par l'ACPR, cette instance a signalé des dysfonctionnements auxquels nous avons remédié. Le fichier des personnes décédées était effectivement consulté à partir de la GRC, sachant que la GRC ne comprenait pas l'intégralité des contrats. Une question se posait pour savoir s'il convenait de rechercher des bénéficiaires pour tous les contrats ou aux seuls contrats avec valeur de rachat. Un important travail est en cours, avec l'assistance d'un cabinet qui doit nous aider à définir et à industrialiser des process de consultation du fichier et du traitement des retours, de recherche de bénéficiaires et de paiement. Je souhaite rappeler que Groupama n'a toutefois jamais bénéficié de gains indus dans ce cadre.</p> <p><b>Dominique UZEL</b> Sur la possible transposition de phénomènes observés dans un pays, le point est toujours compliqué. Nous étudions actuellement la problématique du défaut de conseil sur l'ensemble des filiales. Avec le développement des unités de comptes, le point peut être très problématique dans certaines filiales, comme en France, ce qui n'est pas le cas dans d'autres pays. Le phénomène de l'amiante aurait pu avoir une répercussion dans d'autres pays, mais n'en a pas eu partout. La question de savoir s'il faut anticiper le point et réviser les tarifs à la hausse pour prévenir ces problématiques s'avère toujours très compliquée, car elle peut conduire à sortir du marché.</p>
<p><b>Christos PAPADOGIANNIS</b> Nous avons entendu parler d'un chiffre sur fonds propres précis. Pouvez-vous le confirmer ? Par ailleurs, vous avez évoqué un taux de solvabilité de 239 %. L'autorité technique exige-t-elle un pourcentage concret avant la fin de l'année 2014 ?</p>	<p><b>Christian COLLIN</b> Je ne souhaite plus communiquer sur le chiffre sur fonds propres durs pour des raisons de confidentialité. Les chiffres que j'ai communiqués dans quelques instances ont en effet été publiés dans la presse. Je ne répondrai que sur la seconde partie de votre intervention.</p> <p>Le taux de 239 % est inscrit dans le régime Solvabilité I. En Solvabilité II, pour une même activité, nous avons besoin de davantage de capital. Le ratio est plus bas en solvabilité II. En outre, en Solvabilité I, la réassurance a aidé à améliorer le ratio de couverture sur fonds propres durs. Tel sera le cas également en 2015. En 2016, avec Solvabilité II, le sujet sera différent. Comme je l'ai indiqué, l'environnement de taux se traduira par des charges complémentaires qui pèseront sur les fonds propres. Nous devons être capables de le compenser par le bénéfice technique et opérationnel. En revanche, nous n'avons pas d'inquiétude particulière sur le niveau de solvabilité de fin d'année ou sur le niveau de solvabilité de 2015.</p>



# Le saviez-vous ?



## METEO EUROPEENNE

### AU PORTUGAL :

**AU Portugal :** Données nationales

Population 10,542,398

**Taux de couverture des négociations collectives** 92%

**Proportion de travailleurs syndiqués** 19%

**Niveau principal de négociations collectives :** secteur

**Représentation sur le lieu de travail :** syndicat - les comités d'entreprise existent en théorie, mais peu dans la pratique

#### Syndicats

Le mouvement syndical portugais se compose de deux confédérations syndicales principales, la CGTP-IN et l'UGT, dont les relations, après avoir été assez conflictuelles, se sont aujourd'hui harmonisées. La structure du paysage syndical est très complexe, puisqu'il ne compte pas moins de 350 syndicats autonomes.

On dénombre 1,3 million de personnes syndiquées au Portugal selon les chiffres fournis par les syndicats eux-mêmes.

Le taux de syndicalisation au Portugal à 18,4 %.

Issue de la révolution de 1974, la CGTP-IN était, à ses débuts, très proche du parti communiste. L'UGT a été fondée en 1978 pour offrir une alternative à l'approche politique de la CGTP-IN au travers de syndicats ayant des liens avec les sociaux-démocrates et les libéraux-conservateurs. Les relations entre les deux confédérations ont par conséquent été très tendues dans le passé.

Depuis la fin des années 80, la situation s'est toutefois considérablement améliorée, même si leurs divergences persistent.

Ces différences sont apparues dans leurs approches divergentes face aux réformes des relations professionnelles, du marché du travail et de la politique sociale introduites par la révision du code du travail de 2009 et, plus récemment, dans leurs réactions aux deux paquets de mesures d'austérité engagées à partir de 2010. La CGTP-IN et l'UGT se sont toutes deux opposées aux propositions, et, pour la première fois depuis 1988, ont organisé deux grèves générales communes, la première le 24 novembre 2010 et la deuxième un an plus tard jour pour jour, le 24 novembre 2011, en réponse à de nouvelles mesures d'austérité. Mais début 2012, l'UGT a signé un accord avec le patronat et le gouvernement après qu'un projet d'augmentation du temps de travail a été abandonné. Pour sa part, la CGTP-IN a continué de s'opposer aux projets du gouvernement et d'organiser des actions contre eux, soutenues par certains syndicats et fédérations de l'UGT.

#### Négociations collectives

Les négociations sectorielles, qui font intervenir les organisations patronales et les syndicats, étaient auparavant l'élément central du système portugais de négociation collective. Les accords d'entreprise concernent beaucoup moins de travailleurs. La couverture des négociations collectives a toujours été très élevée dans le pays, notamment en raison de l'extension des accords par le gouvernement. Cette couverture élevée est cependant menacée par les changements apportés au système sous la pression de la crise économique.

Cependant, la structure de négociation n'était pas la même dans tous les secteurs. Alors que les accords sectoriels couvraient plus de la moitié des travailleurs dans 10 des 15 secteurs du pays, les accords d'entreprise dominaient dans certains gros secteurs, tandis que les accords couvrant plusieurs entreprises étaient plus courants dans le secteur financier et les services publics. La couverture des négociations collectives était également variable dans les services à la personne et autres services, et, dans l'administration publique, la plupart des fonctionnaires n'étaient pas couverts par les conventions collectives.

Cette évolution a été renforcée par le changement de politique du gouvernement concernant l'extension des conventions collectives, qui les a rendues contraignantes non seulement pour les membres de l'organisation patronale signataire, mais aussi pour le secteur tout entier.

Dans le passé, l'extension était presque automatique. Mais dans le cadre des accords passés au titre du sauvetage financier du Portugal, le gouvernement a dans un premier temps accepté d'instaurer de nouveaux critères d'extension des accords (mai 2011), puis d'exercer son pouvoir discrétionnaire pour ne pas étendre les accords avant que des critères clairs n'aient été définis.

Les nouvelles dispositions, qui ont été promulguées fin octobre 2012, fixent que les accords ne peuvent être étendus au-delà des parties signataires que si au moins un syndicat et une organisation patronale en font la demande et que les organisations patronales signataires doivent employer plus de la moitié des travailleurs du secteur concerné.

Ce n'est pas le seul changement du système de négociation collective portugais mis en œuvre ou prévu. Deux nouvelles dispositions renforçant la décentralisation ont déjà été intégrées au code du travail entré en vigueur en août 2012.

L'une de ces dispositions a abaissé le seuil d'effectifs à partir duquel les syndicats peuvent déléguer la conduite des négociations collectives aux organes présents dans l'entreprise. Jusqu'au mois d'août 2012, ces organes - comités d'entreprise ou syndicats locaux - ne pouvaient négocier que dans les entreprises employant au moins 500 personnes. Le seuil est désormais fixé à 150 salariés.

Autre changement : à l'avenir, les accords sectoriels pourront contenir des clauses permettant aux accords d'entreprise d'y déroger dans des domaines tels que les salaires, le temps de travail et la flexibilité.

Le gouvernement examine également d'autres questions, par exemple les pouvoirs des comités d'entreprise dans la négociation des conventions collectives ou la durée de validité des accords non renouvelés à leur échéance.

De nouvelles règles dans ce domaine ont été introduites par la révision du code du travail en 2009 et ont suscité une inquiétude de voir autoriser l'expiration des conventions, même si celles-ci stipulent qu'elles continuent de s'appliquer tant qu'aucun nouvel accord n'est signé. Même si elles ne s'accompagnent pas de changements aussi importants que le nouveau code du travail adopté en 2003, qui n'est pas entré en vigueur en raison d'un changement de gouvernement, les nouvelles dispositions prévoient que les conventions collectives deviennent caduques si elles ne sont pas renouvelées. Ces dispositions pourraient expliquer en partie la baisse sensible du nombre d'accords sectoriels, puisque les employeurs peuvent désormais se contenter d'attendre qu'ils arrivent à échéance.

La Confédération générale des travailleurs du Portugal a appelé encore en mars à des manifestations pour « rompre avec la politique de droite, construire une alternative de gauche et souveraine ».

Les hommes en noir de la troïka ont quitté le Portugal mais leur mémorandum hante toujours les ministères. L'austérité préconisée par le Fonds monétaire international, la Banque centrale et la Commission européenne a lessivé cette nation de onze millions d'habitants. La résistance à ce non-sens politique et contre-productif sur le plan économique n'a cessé de se manifester ces dernières années.

Le taux de chômage dépasse les 15%

Parce que rien n'a changé et que tout empire, comme en témoigne le tiers de Portugais en risque d'exclusion sociale. Le gouvernement du premier ministre Pedro Passos Coelho poursuit, avec un zèle farouche, la même ligne de rigueur qui a pourtant conduit le pays dans une impasse. Tous les arguments avancés par Bruxelles pour défaire le cadre social du pays, avec la bénédiction de la coalition de droite au pouvoir (Parti social-démocrate (PSD) et du Parti conservateur (CDS-PP) qui n'en attendait pas moins, s'effondrent comme un château de cartes. En cinq ans, le PIB s'est desséché de 6,7%. La fameuse dette, au nom de laquelle justifier l'ingérence étrangère européenne, s'est envolée pour atteindre 128%, contre 93% en 2010. Le taux de chômage dépasse les 15%. Le salaire minimum est de 589euros. Le gel des pensions a rapporté 5 000millions d'euros à l'État tandis que les retraites les plus basses n'excèdent pas, parfois, les 300euros. Mais pourquoi ? Le désastre est sans fin. Les marges de manœuvre financières ont été rabotées sans fin avec la bénédiction des gouvernements successifs qui ont laminé le tissu industriel de ce pays désormais réduit à un dangereux état de dépendance. Et comme si cela ne suffisait pas, les transports publics (air, rail, métro) sont plus que jamais dans le collimateur des grosses entreprises privées ainsi que l'énergie, les communications - la santé, l'éducation, la poste ayant déjà été bradées....

Tous les secteurs stratégiques sont concernés. «La CGTP-IN a dénoncé au plan national et européen (nommément la troïka et le Parlement européen - NDLR) la violation systématique des droits fondamentaux, comme la santé, dont l'accès a été réduit, et la pauvreté qui s'est aggravée, pénalisant en particulier les familles avec les enfants, les personnes âgées et les chômeurs. Des droits fondamentaux, comme le droit universel à la sécurité sociale, ont été remis en cause», précise le syndicat à l'heure même où le premier ministre est rappelé à l'ordre pour défaut de paiement de ses cotisations sociales de 1999 à 2004 alors même qu'il était député de l'Assemblée de la République. Aux yeux de la Confédération, il s'agit de choix «idéologiques» qui conduisent aujourd'hui le Conseil européen, «dans un cadre d'ultimatum et de chantage à la Grèce», à «couvrir d'éloges le gouvernement du PSD-CDS», pourtant «responsable d'une situation de crise humanitaire (et) d'un processus d'extorsion et d'appauvrissement» sur le long terme du Portugal et d'autres pays de l'Union européenne. L'impasse est mortifère.

