Flash de la réunion du Comité de Groupe du 18 septembre 2018

Compte-rendu flash du Comité de Groupe du 18 septembre 2018 qui s'est déroulé à Paris sous la présidence de Thierry MARTEL*.

Approbation du procès-verbal du 19 juin 2018

Le procès-verbal du 19 juin 2018 a été adopté à l'unanimité.

Analyse des comptes au titre de l'exercice 2017

Les experts du cabinet SECAFI ont présenté leur rapport sur les comptes de l'exercice 2017.

L'année 2017 a été marquée par de bonnes performances opérationnelles dans le secteur de l'assurance, sur un marché affichant une croissance modérée. En assurance dommages, l'impact des évènements climatiques a été limité par la réassurance et la sinistralité en auto s'est améliorée. En assurance vie, la diminution des rendements financiers a été largement supportée par les assurés sur les contrats en euros et les marges des assureurs ont été maintenues grâce au développement des supports en UC. En santé et en prévoyance, dans un environnement profondément modifié par les réformes législatives et règlementaires, les résiliations enregistrées sur les portefeuilles de salariés ont été bien inférieures aux anticipations. La surtaxe d'impôt et la fin de la compensation par l'Etat de l'inflation sur certaines rentes viagères, décidées par le Gouvernement en fin d'année, ont toutefois eu un impact négatif sur les résultats du secteur.

Dans ce contexte, le Groupe a affiché, en France, une croissance en ligne avec celle du marché, reposant davantage que précédemment sur le développement que sur la politique tarifaire. Les caisses régionales ont globalement vu leur croissance s'améliorer. La croissance de plusieurs caisses régionales et de Gan Assurances est néanmoins demeurée atone. Le Groupe a par ailleurs bénéficié d'un développement significatif de ses filiales spécialisées (Mutuaide, SFPJ et Amaline).

En assurance dommages, les nouvelles offres plus segmentées ont généré des volumes d'affaires nouvelles. En parallèle, les caisses régionales ont affiché de meilleurs taux de rétention sur leurs portefeuilles, grâce au multi-équipement, au renforcement de la qualité de service et à l'amélioration de l'expérience client. Amaline a poursuivi son développement, grâce notamment au partenariat avec Renault. Les parts de marché de Gan Assurances, en revanche, ont continué de décroitre.

Vis-à-vis des branches professionnelles, les niveaux d'activité ont été en ligne avec le budget, traduisant une croissance faible mais stable sur le marché agricole, une croissance accélérée sur le marché des ACPS, notamment sous l'impulsion du courtage, une amélioration globale sur le marché des TNS, une croissance sur le marché des entreprises et des difficultés sur le marché des collectivités.

De manière générale, le courtage a permis un développement rapide de certains portefeuilles, avec toutefois un risque associé en termes de sinistralité et un enjeu fort de

maîtrise technique pour les caisses régionales suite à la révision du règlement général de réassurance.

La Direction a souligné que le courtage, générant du chiffre d'affaires mais induisant une perte de valeur, était désormais incontournable, pour adresser le marché des coopératives et certains marchés éloignés des métiers historiques du Groupe (PNO et flottes notamment).

La Direction a précisé avoir demandé un approfondissement de l'audit des portefeuilles souscrits à travers le courtage, pour bénéficier d'un éclairage sur la territorialité de ceux-ci – l'ACPR ne s'est pas saisie du sujet mais la territorialité peut constituer un enjeu pour la gouvernance des caisses régionales.

En assurance de personnes, dans le champ de l'épargne individuelle, dans un contexte de marché favorable, le Groupe a poursuivi son effort de réorientation vers les UC, tant au niveau de la collecte qu'au niveau des encours. La diminution de la rémunération des contrats en euros, favorisant la transformation en UC, pourrait toutefois avoir atteint un palier. La progression des encours est par ailleurs demeurée limitée.

La Direction a annoncé que le Groupe devrait prochainement proposer une option permettant aux épargnants d'investir en UC leur participation aux bénéfices. Le déploiement d'eVIE devrait par ailleurs accompagner, d'ici 2020, la bascule vers des UC pérennes.

Dans le champ de la santé et de la prévoyance, le Groupe a bénéficié d'une érosion moins importante que prévue de son portefeuille en santé individuelle. La croissance du portefeuille en santé collective s'est toutefois ralentie – le Groupe devant désormais s'attacher à consolider et rentabiliser ses contrats ANI. Les évolutions règlementaires annoncées, avec la loi PACTE, la réforme 100 % Santé et la concertation autour de la santé au travail, pourraient par ailleurs appeler une réorientation des flux depuis l'assurance vie vers la retraite supplémentaire, une augmentation des prestations en santé à intégrer dans les contrats responsables (autour des prothèses dentaires et auditives notamment), ainsi qu'une mise à contribution des assureurs pour développer la prévention en santé au travail.

La Direction a souligné que la volonté des pouvoirs publics d'accentuer la concurrence en favorisant la transférabilité des contrats d'assurance vie et les réflexions autour du cantonnement pourraient impacter fortement le secteur.

A l'international, le Groupe a enregistré une diminution de son chiffre d'affaires, du fait de la sortie de sa filiale portugaise et de la dépréciation de la livre turque notamment. Un rebond de l'activité a toutefois été observé, en Italie notamment.

En termes de résultats, le Groupe a bénéficié d'un reste à charge limité sur les évènements climatiques aux Antilles (à travers la réassurance), d'une sinistralité revenant à la normale en France (en RC auto notamment), de la fin du mouvement de baisse des taux, d'un bon niveau de marges en santé et en prévoyance individuelle et d'un renforcement des marges en épargne. Le ratio combiné et le résultat opérationnel du Groupe ont ainsi retrouvé une trajectoire cohérente avec celle de la PSO. Toutefois, ce redressement opérationnel ne s'est pas traduit dans le résultat net, du fait d'éléments exceptionnels (dont l'arrêt de la compensation par l'Etat de l'inflation sur certaines rentes viagères).

Les caisses régionales ont réalisé une année satisfaisante, malgré une contribution en diminution du fait d'évolutions fiscales et de transferts de marge vers GSA. Certaines caisses régionales ont bénéficié de leur taille pour mieux couvrir leurs coûts fixes et d'investissement. D'autres n'ont pas atteint leurs objectifs en termes de ratio combiné et ont été amenées à externaliser davantage de plus-values financières.

GGVie, malgré une performance opérationnelle en progrès et des marges financières en augmentation, a conservé une sinistralité dégradée en prévoyance collective, une rentabilité insuffisante des contrats ANI en santé collective et des coûts d'investissement importants.

Gan Assurances a conservé une contribution négative (du fait d'une sinistralité courante dégradée sur le marché de la construction notamment), une solvabilité précaire, et un fonctionnement non stabilisé du fait notamment des réorganisations successives et du projet d'évolution du système d'information retardé et complexe.

Les filiales Mutuaide et SFPJ ont un bon niveau de rentabilité. Amaline est proche de l'équilibre.

A l'international, la plupart des filiales ont affiché une rentabilité opérationnelle en ligne avec les objectifs. En Italie, la situation est demeurée plus complexe en termes de sinistralité, appelant une réorientation du portefeuille. En Turquie, la filiale a continué de faire face à un environnement très adverse (dépréciation de la livre turque, crise économique, durcissement du cadre règlementaire et jurisprudentiel…).

Orange Bank, après un bon démarrage, a connu un ralentissement de sa croissance et un creusement de ses pertes opérationnelles, avec un PNB en diminution du fait des coûts d'acquisition de la clientèle et reposant encore largement sur Désirio.

La Direction a souligné que Gan Assurances poursuivait sa trajectoire de retour à l'équilibre, avec des résiliations majoritairement à l'initiative de l'Entreprise et avec comme enjeu principal la mise en place de nouveaux vecteurs de développement. Elle a également confirmé que le projet NOVA, après avoir été décalé pour des raisons financières et avoir accumulé des retards, devrait désormais respecter sa trajectoire et permettre au Groupe de retrouver des capacités en ligne avec celles du marché en matière de gestion des collectives.

La Direction a précisé qu'Orange Bank avait souffert de sa stratégie de distribution trop déconnectée des réseaux et d'une équation financière déséquilibrée. Des mesures ont néanmoins été prises pour renouer avec les réseaux et retrouver un modèle économique plus compatible avec celui des banques en ligne. Désormais, l'enjeu serait d'accroître le PNB par client, à travers des options payantes et/ou des offres complémentaires (en assurance notamment).

Une nouvelle offre Orange Bank devrait être proposée aux titulaires de comptes Groupama Banque en novembre. La Direction a rappelé l'objectif du Groupe de disposer, à travers Orange Bank, d'une solution de crédit – Orange conservant davantage des objectifs de développement des comptes courants et des API et solutions de paiement associées.

Le Comité de Groupe a de son côté insisté sur la nécessité d'évaluer l'impact de la commercialisation des offres Orange Bank sur la charge de travail des réseaux du Groupe.

En termes de structure financière, le Groupe a poursuivi sa trajectoire de rétablissement de ses fonds propres (à travers son résultat et l'émission de certificats mutualistes) et de sa marge de solvabilité, avec toutefois une forte sensibilité de celle-ci à l'évolution des marchés financiers.

Pour la Direction, un défaut de l'Italie devrait demeurer très improbable – le Groupe ayant largement recours à la dette souveraine italienne, représentant encore un stock de plus-values latentes, pour financer les taux garantis de ses contrats retraite.

La Direction a confirmé la volonté du Groupe d'accélérer sa croissance organique tout en contribuant à la consolidation du monde mutualiste. A ce stade, elle a fait état d'une bonne perception de la remutualisation par les réassureurs et les investisseurs, ainsi que de discussions engagées avec un certain nombre de partenaires potentiels.

Au plan social, malgré des performances économiques en amélioration, le Groupe a connu une nouvelle réduction de ses effectifs, en France et à l'international. Ce recul de l'emploi s'est accompagné d'une augmentation du turnover et de l'absentéisme. En parallèle, des écarts importants ont encore été observés entre hommes et femmes vis-à-vis des promotions.

La Direction a souhaité rappeler que des femmes ont été promues cadre de direction en 2017 mais a néanmoins fait état des difficultés rencontrées pour trouver des candidates à ces postes.

La Présidente de la Commission économique du Comité de Groupe a salué un exercice 2017 globalement positif pour le Groupe, tout en attirant l'attention de la Direction sur les difficultés de certaines entités, la volatilité de la marge de solvabilité du Groupe et l'absence de traduction en emplois de l'amélioration des performances économiques.

Le Comité de Groupe a insisté sur la nécessité de rétribuer les efforts importants fournis par les salariés au cours des derniers exercices pour redresser, au-delà de la PSO, les résultats opérationnels du Groupe.

Comptes semestriels 2018

La Direction fait état, au 30 juin 2018, d'un chiffre d'affaires en croissance, tant en France (+3,2 %, avec +5,7 % en assurance de personnes et +1,1 % en ABR) qu'à l'international (+4,5 %, avec une stabilité de l'assurance de personnes et +6,4 % en ABR).

Le résultat opérationnel économique du Groupe s'est établi à 217 millions d'euros, en croissance de 63 millions d'euros par rapport au premier semestre 2017, marquant une amélioration sensible en assurance de personnes et en ABR. Les sinistres survenus en juillet-août 2018 et d'autres aléas pourraient toutefois atténuer les performances du Groupe en fin d'année.

Le résultat net du Groupe s'est établi en recul par rapport au premier semestre 2017 (marqué par la cession de participations dans OPT Bank et de titres Icade).

Les fonds propres du Groupe sont demeurés relativement stables, avec une diminution des plus-values latentes (sur la dette italienne notamment) compensée par des résultats en croissance et l'émission de certificats mutualistes.

Le ratio de solvabilité du Groupe, hors mesures transitoires, s'est établi à 167 %, contre 174 % à fin décembre 2017, sous l'effet de l'évolution des marchés financiers.

Le Comité de Groupe a obtenu confirmation que de nouvelles émissions de certificats mutualistes devraient être opérées en 2019.

Le Digital à GROUPAMA. Point d'étape

La Direction a présenté les stratégies et actions mises en œuvre par le Groupe pour consolider ses capacités opérationnelles (outils, processus, Data, culture digitale, etc.) et accompagner ses salariés (des métiers et de l'IT) dans un paysage en mutation (développement des outils digitaux, évolution des usages, émergence de startups de types Fintech ou Insurtech, développement des méthodes agiles et collaboratives, etc.) – le digital constituant également pour le Groupe une opportunité de développer des services innovants et différenciants.

Les principaux chantiers engagés ont été mis en perspective, dont ceux portant sur des technologies (le Big Data et les outils de connaissance des clients et prospects ; les objets connectés ; les canaux permettant de développer l'expérience client ; les plateformes de services ; les outils de relation à distance ; les interfaces (API) permettant de gagner en efficacité, de développer des partenariats et de monétiser des flux ; l'intelligence artificielle permettant d'automatiser des tâches à faible valeur ajoutée ; etc.) et ceux plus transversaux (l'intégration de l'innovation et de l'expérimentation dans la démarche des métiers ; la valorisation et le développement du capital humain ; l'ouverture aux nouveaux écosystèmes innovants ; la trajectoire des systèmes d'information ; etc.).

La Direction a assuré qu'en parallèle, des efforts continueraient à être fournis pour accompagner l'évolution des compétences et des métiers des salariés, avec une réflexion engagée avec les DRH des entreprises du Groupe autour d'une GPEC Groupe, en complément des actions menées au sein des entités et de la branche assurance, ainsi que des plans de recrutement et d'accompagnement sur les nouveaux métiers.

Le Comité de Groupe a indiqué qu'il demeurerait attentif à la place de l'humain dans les processus du Groupe et la relation avec les clients et sociétaires.

Point de situation sur l'actualité du Groupe et les projets Groupe

Actualités du Groupe

Banque Postale

La Direction a confirmé que le rapprochement annoncé entre CNP Assurances et la Banque Postale ne devrait pas avoir d'impact sur le partenariat entre le Groupe et la Banque Postale, mais pourrait modifier le positionnement de la Banque Postale à l'échéance de celui-ci.

Dossier Madoff

La poursuite d'une procédure judiciaire engagée pour défaut de conseil par deux plaignantes et leur avocat a été confirmée. La Direction a précisé que cette procédure s'apparentait selon elle à une tentative d'escroquerie – les plaignants tentant d'utiliser comme levier la garantie de passif de Groupama vis-à-vis d'Orange Bank pour obtenir une négociation favorable.

Sécurité des données

La Direction a assuré que des mesures avaient été prises pour faire face à la fuite de données personnelles de clients de GGVie confiées à un prestataire, avec une réactivité saluée par les sites spécialisés. En l'absence de préjudice causé aux assurés, cet incident ne devrait avoir aucune conséquence négative.

Partenariat avec Orange

La Direction a évoqué la négociation d'un partenariat avec Orange autour des objets connectés, pour développer des solutions différenciantes en assurance habitation (Télésécurité et Téléassistance).

Nominations

La Direction a informé le Comité de Groupe des nominations et mobilités des Cadres de Direction intervenues ou à venir au sein du Groupe.

Points RH

Le tableau à jour des effectifs a été communiqué au Comité de Groupe, mettant en évidence une légère diminution des effectifs à l'international et une stabilité des effectifs en France.

Actualisation du périmètre du Comité de Groupe

Aucune modification n'est intervenue, si ce n'est le changement de dénomination de sociétés immobilières.

La prochaine réunion du Comité de Groupe se tiendra le 19 décembre 2018.

**En présence de Bénédicte CRETE DAMBRICOURT, Nicolas ARIB, Madalena CAUGNON-RODRIGUES,*

Françoise LY, Jean-Philippe DUMAS, Michel ROCHER, Justine HOUVET