

## PLAN STRATEGIQUE 2010 – 2012

### Croissance et rentabilité : Groupama garde le cap

**Une stratégie confirmée : Une croissance accélérée en Europe.**

**Objectif : 20 Mds € de chiffre d'affaires  
en croissance organique à l'horizon 2012.**

#### **Groupama, des atouts forts, points d'appui de nos développements futurs**

- **Un groupe de dimension internationale grâce à l'accélération des acquisitions entre 2006 et 2008 : 15<sup>ème</sup> assureur européen avec 16 millions de clients, dans 14 pays**
- **38.500 collaborateurs**
- **Une présence sur l'ensemble des métiers**
  - Un groupe **d'assurance généraliste, de banque et de services**
- **Une force de distribution importante**
  - En **France** : 5 réseaux de proximité, 3 500 points de vente, **International** : 3 700 agences ; et une solide **dynamique sur le canal direct** (succès d'Amaguiz en France, de Clickseguros en Espagne et Clickinsurance en Grande-Bretagne)
  - Le développement réussi d'un dispositif offensif **dans l'urbain**, avec l'ouverture d'agences et le recrutement de nouveaux commerciaux et de conseillers en gestion de patrimoine
  - La conclusion de **partenariats** et **d'accords de bancassurance** prometteurs (Banque Postale, Pro BTP, Cegid, OTP Bank,...)
- **Des positions solides en France et à l'international, consolidées ces dernières années**
  - Une **forte notoriété des marques** du groupe, s'appuyant sur d'importantes actions en marketing et communication
  - Des positions de **leader sur des métiers clés** « dommages de particuliers » (automobile, habitation) et « assurances de personnes » (prévoyance et santé) ; avec une capacité à investir et innover (Pay as you drive, Groupama Renfort...)
  - Une dynamique en **collecte d'épargne** – une performance supérieure au marché en France
  - Une **offre bancaire innovante** pour les particuliers, qui a déjà conquis 500.000 clients
  - De positions solides sur des **marchés à forte croissance** : une présence sur des marchés européens clés et dans des zones où l'assurance a vocation à se développer fortement (PECO, pourtour méditerranéen, Chine)

**Un groupe qui conjugue croissance interne, externe et amélioration de la rentabilité : selon les tendances 2009\* déjà connues, les objectifs du plan stratégique précédent seront atteints**

- **Chiffre d'affaires : une croissance annuelle moyenne de 6,3% depuis 2005**
- **Ratio combiné : un ratio compris entre 98% et 102% sur la période 2005-2009**
- **Résultat opérationnel\*\* : multiplié par 3 par rapport à 2005**

Et cela, alors que les conditions de marché et la conjoncture économique se sont fortement dégradées.

**Groupama garde le cap >> Des Axes stratégiques confirmés :**

- **Accélérer la croissance en France**
- **Réussir le développement international**
- **Renforcer la rentabilité et l'efficacité opérationnelle**

*\*prévisions hors effets tempêtes du début de l'année 2009*

*\*\*résultat opérationnel avant plus-values revenant aux actionnaires, opérations exceptionnelles et impact des gains et pertes latentes*

**A noter :** Toutes les données chiffrées se réfèrent au périmètre Groupama, c.a.d. aux comptes combinés comprenant l'ensemble des activités du Groupe (activité des Caisses régionales et celle des filiales consolidées dans Groupama S.A.)



« Groupama a réalisé ces 3 dernières années de nombreuses avancées, grâce notamment à la mobilisation de ses collaborateurs, à son efficacité opérationnelle et à la prudence de sa gestion financière. Dans un environnement incertain, le groupe a enregistré une croissance durable et rentable, résultat de ses innovations et de ses investissements. Groupama a accédé également à une véritable dimension européenne – désormais 26% du chiffre d'affaires du groupe –, grâce à l'accélération des acquisitions. Le plan stratégique 2007-2009 avait anticipé des tendances qui se sont bien réalisées et accélérées.

**La pertinence de notre stratégie s'est confirmée et nous allons la poursuivre, grâce au plan stratégique 2010-2012 et à la croissance externe, pour devenir l'un des leaders européens de l'assurance. »**

Jean Azéma, directeur général de Groupama

### **Croissance et rentabilité : des objectifs chiffrés\* pour le développement organique à l'horizon 2012**

- **Poursuivre notre croissance organique :**
  - **Chiffre d'affaires : 20 Mds d'euros à fin 2012, soit une croissance annuelle moyenne de + 6 % (TCAM période : 2009 – 2012)**
- **Maintenir un niveau élevé de rentabilité opérationnelle pour assurer le financement de notre développement :**
  - **Ratio combiné : un ratio stabilisé autour de 100% (+/- 2 p.b.)**
  - **Résultat opérationnel\*\* : +10%/an par rapport à la prévision 2009**

\* hors événements exceptionnels sur la période 2010-2012

\*\*avant plus-values revenant aux actionnaires, opérations exceptionnelles et impact des gains et pertes latentes

### **France : accélérer la croissance organique, notamment en assurance de la personne**

3 axes stratégiques réaffirmés à l'horizon 2012 :

- **Consolider nos positions en assurance de biens et responsabilité :**
  - **+ 3 % de croissance par an (TCAM période : 2009 – 2012)**
  - **+ 0,5 point par rapport à l'estimation de croissance du marché**
  - **99 % de ratio combiné en 2012**

**>> Faire de notre offre un facteur de différenciation :** en poursuivant la dynamique d'innovations produits – par exemple en assurance automobile, sur le marché des artisans-commerçants, sur le marché agricole, sur le marché des PME-PMI – et en renforçant notre offre de services au sein de ces produits.

- **Gagner des parts de marché en assurance de la personne :**

- **+ 6 % de croissance par an (TCAM période : 2009 – 2012)**
- **plus de 1 point au dessus de la croissance attendue sur le marché**

**>> Poursuivre la dynamique d'innovations produits en Epargne, Prévoyance et Santé, tant en assurances individuelles que collectives :** élargissement de notre offre en épargne individuelle et en retraite collective, de nouvelles offres commerciales innovantes du type Duo Gagnant ou plus récemment Groupama Obligation ; des offres santé modulaires toujours plus élaborées, des offres sur-complémentaires intégrées au contrat groupe, etc.

**>> Poursuivre la recherche d'amélioration en gestion de soins et être au cœur des réflexions sur l'amélioration du système de santé :** efficacité renforcée des outils d'échanges avec les professionnels de

A noter : Toutes les données chiffrées se réfèrent au périmètre Groupama, c.a.d. aux comptes combinés comprenant l'ensemble des activités du Groupe (activité des Caisses régionales et celle des filiales consolidées dans Groupama S.A.)



santé, des réseaux de partenaires en complément des opticiens et dentistes, des innovations sur le traitement de la dépendance, ou encore la valorisation de l'initiative Pays de Santé avec la Mutualité Sociale Agricole.

▪ **Accélérer le développement de l'activité bancaire auprès de nos clients**, grâce à un modèle bancaire multi-canal, intégré au dispositif commercial, informatique et organisationnel de Groupama :

- ▶ **+200 000 clients à fin 2012 par rapport à fin 2009, soit +40%**
- ▶ **2,5 Mds€ d'encours de dépôts**
- ▶ **2,5 Mds€ d'encours de crédits**

>> **Accélérer le déploiement d'une offre de produits et services bancaires**, et qui couvre l'ensemble des besoins personnels et professionnels de la clientèle et regroupée depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2009 dans un même établissement, Groupama Banque ;

>> **Associer de plus en plus produits d'assurance et bancaires au sein d'offres packagées.**

Des ambitions qui prennent appui sur :

- le renforcement du dispositif commercial multicanal, avec la densification du maillage de notre réseau urbain ;
- l'accélération du développement de la distribution directe, en prenant appui sur les réussites d'Amaguiz et Groupama.fr ;
- le développement des partenariats, avec notamment le lancement de notre accord de bancassurance avec La Banque Postale ;
- la poursuite des investissements en marketing et communication autour de nos 3 marques commerciales en France, à l'identité forte et complémentaires, Groupama, Gan et Amaguiz ;
- l'accompagnement de la performance commerciale, avec des outils de pointe ;
- la poursuite d'un recrutement très actif (3.000 personnes par an) et l'investissement dans la formation des équipes.

### **International : devenir un acteur majeur en Europe et sur chacun de nos marchés**

Sur les bases d'une expansion maîtrisée, le groupe s'est fixé pour objectif, pour sa croissance organique :

- ⇒ **d'atteindre un taux de croissance annuel moyen de + 8 %\*** d'ici 2012 (hors nouvelles opérations de croissance externe et activités non poursuivies) ;
- ⇒ **de maintenir la dynamique en assurance de biens et responsabilité, avec une croissance annuelle moyenne de + 6,5 %\*** ;
- ⇒ **de développer la part de l'assurance de personnes, avec une progression annuelle moyenne de + 11,5%\***, avec notamment un rééquilibrage des portefeuilles en faveur de l'épargne (qui devrait représenter 16 % du portefeuille global en 2012) ;
- ⇒ **de renforcer la rentabilité opérationnelle, avec notamment un ratio combiné assurance des biens de 97% en 2012.**

\*TCAM 2009-2012

2 axes prioritaires ont été définis pour soutenir ce développement international organique

- **Le développement des implantations actuelles de Groupama**
  - **Investir dans les réseaux de distribution**
    - Ouverture d'agences
    - Restructuration des réseaux de distribution

A noter : Toutes les données chiffrées se réfèrent au périmètre Groupama, c.a.d. aux comptes combinés comprenant l'ensemble des activités du Groupe (activité des Caisses régionales et celle des filiales consolidées dans Groupama S.A.)



- Renforcement des accords de bancassurance
  - Vente directe
  - Internet
  - **Diversifier les offres**
    - Accélération du développement commercial
    - Nouvelles offres avec des services associés
    - Développement de l'assurance agricole
    - Epargne individuelle et prévoyance
  - **Finaliser le processus des intégrations réalisées en 2009 :**
    - Italie : rapprochement Groupama Assicurazioni et Nuova Tirrena
    - Fusions en Hongrie (Groupama Biztosito-OTP Garancia), Roumanie (3 sociétés) et Turquie (Basak Groupama-Güven)
    - Intégration de la Slovaquie et de la Bulgarie
- 
- **L'amélioration de la rentabilité par plus de synergies**
    - **Amplifier :**
      - » La rationalisation des processus et des implantations
      - » L'optimisation de la gestion financière
      - » La mise en œuvre de synergies informatiques (création de plate-forme régionales)
    - **Capitaliser sur les meilleures pratiques du groupe :** sur les métiers – échanges Groupama S.A. et filiales d'une part et entre filiales d'autre part
    - **Déployer à l'international des métiers spécifiques** (transport, gestion d'actifs...)
    - **Et accroître l'internationalisation des équipes**
- 
- **Objectifs de chiffres d'affaires 2012 pour nos principales implantations**

Italie	1,7 Md d'euros, soit + 7%*
Espagne	1,1 Md d'euros, soit + 6%*
Turquie	725 M d'euros, soit + 12%*
Zone PECO	840 M d'euros, soit + 11%*

\* taux de croissance annuelle moyen 2009-2012

#### **Une ambition 2012, portée par...**

- **Une forte mobilisation des collaborateurs**

Les ressources humaines sont un levier clé de la réalisation de notre ambition. Le développement des compétences, le haut niveau d'engagement des collaborateurs, une politique de rémunération motivante, des engagements sociaux forts (diversité, emploi des jeunes, etc.) et une politique de recrutement soutenue sont au cœur des objectifs de développement.

- **De nouvelles synergies**

Le groupe met en œuvre un plan complet de synergies de coûts sur les métiers (structures, efficacité des procédures, rationalisation des systèmes d'information, en France et à l'international) et recherche en permanence l'optimisation de ses modes de fonctionnement.

- **et la croissance externe**

Pour accéder au Top 10 européen, le groupe procédera à une ou des opérations de croissance externe ciblées, financées grâce à la flexibilité financière du groupe, avec l'ouverture possible du capital de Groupama S.A..

**A noter :** Toutes les données chiffrées se réfèrent au périmètre Groupama, c.a.d. aux comptes combinés comprenant l'ensemble des activités du Groupe (activité des Caisses régionales et celle des filiales consolidées dans Groupama S.A.)



**Contacts presse :**

Frédérique GRANADO – 01 44 56 76 91  
[frederique.granado@groupama.com](mailto:frederique.granado@groupama.com)

Aneta LAZAREVIC – 01 44 56 74 38  
[aneta.lazarevic@groupama.com](mailto:aneta.lazarevic@groupama.com)

**Contacts analystes-investisseurs :**

Sylvain Burel - 01 44 56 74 67  
[sylvain.burel@groupama.com](mailto:sylvain.burel@groupama.com)