

Assurances 2020

Information en vue d'une consultation ultérieure sur le schéma stratégique d'organisation cible, le projet de transformation sociale et l'accompagnement de la transformation.

Réunion commune du CE et du CHSCT Predica
du 15 novembre 2016



1

Rappel des enjeux d'Assurances 2020

p.2

2

Projet de Transformation Assurances 2020

p.11

3

Projet de transformation sociale

p.24

4

Accompagnement de la transformation

p.37

Rappel des enjeux d'Assurances 2020

Un environnement en mutation et des objectifs stratégiques ambitieux



L'environnement des acteurs des services financiers est en forte mutation.

Dans un contexte de stagnation économique durable (notamment **taux bas**) et d'instabilité politique, la **concurrence** entre les acteurs et la pression sur les primes s'intensifient.

La multiplication des **réglementations** financières, prudentielles et en faveur de la protection des clients impactent nos processus.

Dans le même temps, les **comportements des consommateurs** évoluent avec de nouvelles exigences, souvent satisfaites par de **nouveaux acteurs**, portés par les technologies et créant des modèles économiques alternatifs basés sur la donnée et l'expérience client.

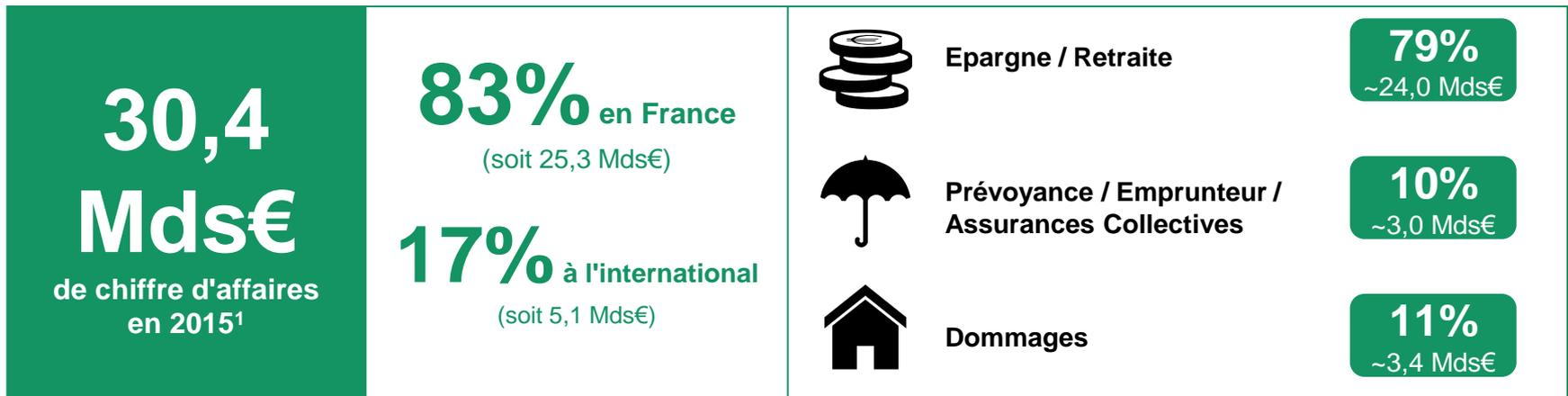


CAA se fixe pour ambition sur l'horizon du plan de conforter sa place de leader en France.

Cette ambition se décline sur chacun des métiers avec des objectifs de croissance élevés, notamment en Prévoyance (individuelle et ADE) et en Dommages pour accélérer la **diversification** du mix de ses revenus, tout en repensant son **modèle historique d'Épargne** pour anticiper l'impact des **taux bas**.

Rappel des enjeux d'Assurances 2020

Une position de leader en France et en Europe



Solvabilité

Un taux de couverture Solvabilité II qui couvre largement les exigences prudentielles

178%
de ratio de Solvabilité II
évalué sur la base de la formule
standard au 31/12/2015

1er assureur en France en 2015²

-  1^{er} bancassureur en Europe
-  8^{ème} assureur en Europe
-  2^{ème} assureur vie en France
-  1^{er} assureur en prévoyance individuelle en France
-  2^{ème} assureur emprunteur en France
-  5^{ème} assureur retraite en France
-  4^{ème} assureur habitation en France
-  7^{ème} assureur automobile en France

1. Chiffre d'affaires en normes IFRS 2. Source : Classements Argus de l'Assurance publiés courant 2016

Rappel des enjeux d'Assurances 2020

Stratégie de développement assurances : amplifier la dynamique propre de chaque métier



Notre ambition : rester le premier assureur en France

Epargne / Retraite



Etre le 1^{er} assureur-vie en France et s'affirmer comme un acteur majeur sur les retraites collectives

Prévoyance / Emprunteur / Assurances collectives



Changer de dimension dans l'assurance emprunteur

Dommmages



Intensifier la dynamique de croissance sur tous les segments de clientèle

Une déclinaison de ce modèle à l'international adaptée aux caractéristiques des pays en présence

Rappel des enjeux d'Assurances 2020

Des objectifs commerciaux et financiers ambitieux



OBJECTIFS COMMERCIAUX

 <p>Epargne Retraite</p>	<p>+ 10% de croissance des encours d'épargne (285 Mds€ en 2019)</p> <p>+ 5 pts de part d'UC dans les encours</p>
 <p>Prévoyance Emprunteur Assurances Collectives</p>	<p>+ ~35% de croissance du chiffre d'affaires Prévoyance/Emprunteur/Collectives (4 Mds€ en 2019)</p>
 <p>Dommages</p>	<p>+ ~27% de croissance du chiffre d'affaires Dommages (4,3 Mds€ en 2019)</p>

OBJECTIFS FINANCIERS

	2015	2015 pro forma ²	2019
Contribution PNB Groupe Crédit Agricole¹ (Mds€)	5,6	5,3	> 6,0 TCAM : > 2,5%
RNPG (Mds€)	1,2	1,0	~ 1,3 TCAM : > 5%
Coefficient d'exploitation	26,7%	30,2%	< 30%
Ratio Combiné	95,8%	95,8%	< 96%

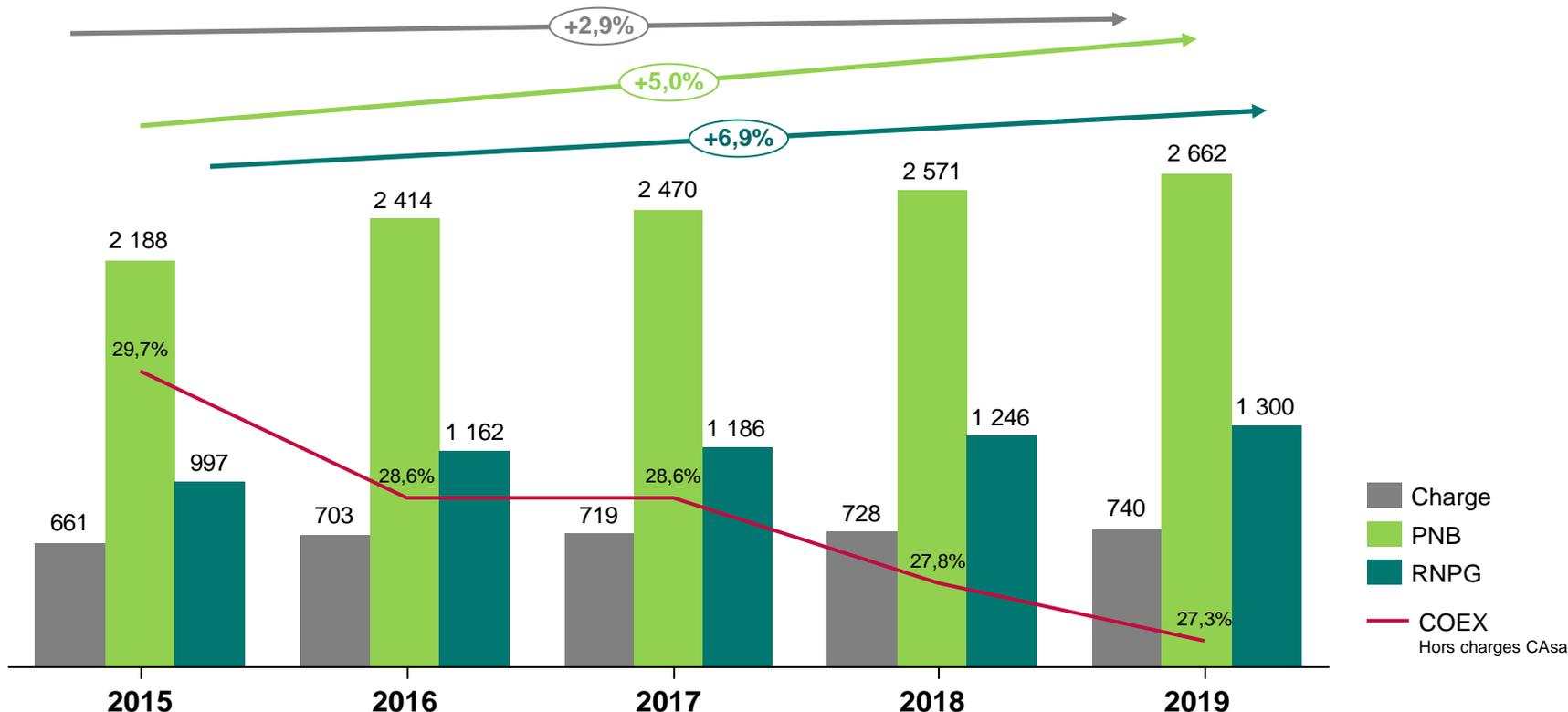
1. PNB + commissions versées à nos distributeurs 2. Pro forma : transfert analytique de la garantie Switch 2 au métier assurances

Rappel des enjeux d'Assurances 2020

Une trajectoire financière intégrant une plus grande maîtrise des charges



Trajectoire financière CAA 2015-19 (en M€, intégrant le coût du Switch 2)



→ Notre trajectoire ambitieuse de développement nécessitera des **investissements** pour soutenir notre **programme de diversification et d'adaptation** à notre environnement, tout en maintenant nos engagements **d'amélioration du coefficient d'exploitation**

Rappel des enjeux d'Assurances 2020

Synthèse des enjeux



Le projet **Assurances 2020** s'inscrit au cœur des orientations et des objectifs **d'Ambition Stratégique 2020 du Groupe Crédit Agricole**, en particulier ceux en lien avec le **Projet Client**.

Il a pour but de **réunir les conditions et moyens** favorisant **l'atteinte des objectifs stratégiques ambitieux** fixés par CAA dans son Plan Moyen Terme, pour accélérer la diversification du mix de revenus, tout en adaptant en profondeur le modèle historique d'Epargne. Cette trajectoire de **développement** ambitieuse nécessitera des **investissements de transformation**, tout en confirmant les engagements d'amélioration du **coefficient d'exploitation**.

Pour ce faire, le Groupe CAA **souhaite optimiser son organisation** actuelle pour la rendre **plus simple, plus agile et plus efficace**, en l'alignant autour de **Business Units focalisées** sur les univers de besoin des clients et de **fonctions support davantage intégrées et mutualisées**.

Cette nouvelle organisation va permettre de **renforcer les synergies et les coopérations**, en unissant nos savoirs faire et nos expertises au service de nos ambitions de développement.

Rappel des enjeux d'Assurances 2020

11 chantiers engagés



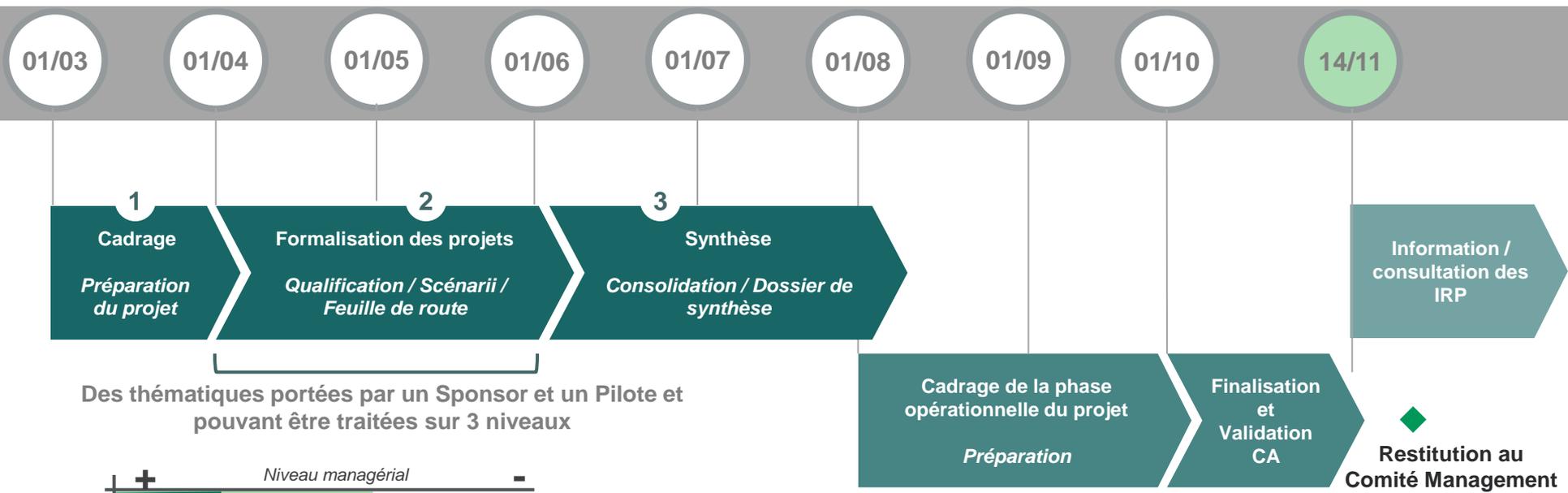
Projet Assurances 2020



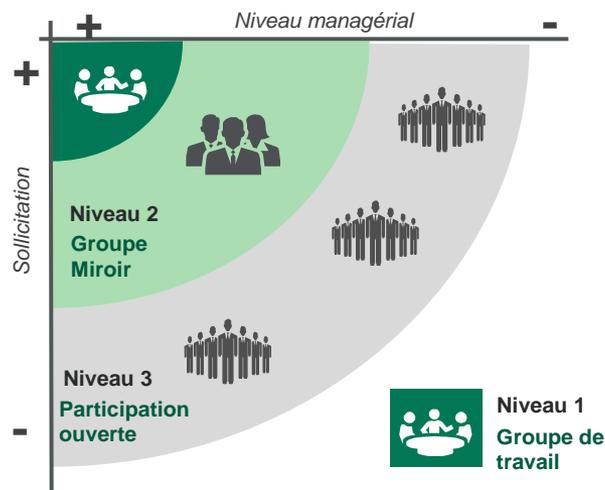
 Méthode d'animation différenciée

Rappel des enjeux d'Assurances 2020

Calendrier et méthodologie



Des thématiques portées par un Sponsor et un Pilote et pouvant être traitées sur 3 niveaux



- ✓ 11 groupes de travail thématiques
- ✓ Plus de 200 collaborateurs mobilisés
- ✓ Plus de 800 personnes mobilisées



1

Rappel des enjeux d'Assurances 2020

p.2

2

Projet de Transformation Assurances 2020

p.11

3

Projet de transformation sociale

p.24

4

Accompagnement de la transformation

p.37

Projet de transformation Assurances 2020



- 1. Une nécessaire évolution de l'organisation et des modes de fonctionnement du groupe CAA**
- 2. Une mise en œuvre de la cible en 3 temps : sociale, organisationnelle et juridique**
- 3. Des projets opérationnels engagés pour moderniser les modes de fonctionnement**

Projet de transformation Assurances 2020

Un projet fédérateur et créateur de valeur pour faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques du PMT



- Un projet Assurances 2020 visant à réunir les **conditions qui faciliteront l'atteinte des objectifs stratégiques** commerciaux et financiers fixés dans le PMT.
- Un projet axé sur le **développement**, articulé autour de **5 enjeux clés** :

1	Adapter l'organisation aux objectifs de développement
2	Diversifier les activités
3	Maîtriser les coûts
4	Saisir les opportunités du Digital
5	Capitaliser sur les savoir-faire des collaborateurs et développer leurs compétences

Projet de transformation Assurances 2020

Un projet d'entreprise Assurances 2020 créateur de valeur pour l'ensemble des parties prenantes de CAA



Pour les

BANQUES

- Adapter nos offres/services aux évolutions du marché et les intégrer dans les offres Groupe **via le digital**
- Améliorer et élargir les **solutions BO**
- Accompagner les Banques dans la **relation client** en lien avec le **projet Client** du PMT Groupe
- Gagner en réactivité par l'accélération des processus de **mise en marché**



Pour

l'ACTIONNAIRE

- Contribuer à l'atteinte des objectifs de **rentabilité** définis dans la trajectoire financière
- Optimiser les **fonds propres**

SIMPLICITÉ



Pour les **CLIENTS**

Contribuer activement aux 3 axes du **projet Client Groupe** en :

- développant des expertises par **univers de besoin** client
- renforçant l'**expérience client** multicanale par la digitalisation des **parcours clients** clés et l'**innovation**
- offrant des **offres / services** et des **conseils** client de qualité

AGILITÉ



Pour les

COLLABORATEURS

- Créer un **environnement de travail collaboratif** et stimulant pour renforcer **notre performance collective**
- Favoriser l'**engagement** et la **fierté** d'appartenir à un Groupe

EFFICACITÉ



Pour la **SOCIÉTÉ**

- Nous engager et agir en **assureur, investisseur et employeur responsable**, dans un objectif de performance et d'efficacité collective et durable

ENGAGEMENT

Projet de transformation Assurances 2020

4 axes de transformation



Une nouvelle organisation métier, sociale et juridique, plus lisible, simple et efficace pour les clients et les Banques, et plus stimulante pour les collaborateurs

Nouvelle organisation

Organiser le groupe CAA autour de BU focalisées sur les univers de besoin des clients (efficacité opérationnelle) et de fonctions support mutualisées (efficacité de fonctionnement)

EFFICACITÉ

Convergence sociale

Rassembler les collaborateurs de CAA, PREDICA, CACI France et CAAGIS chez un nouvel employeur et développer un environnement de travail stimulant

ENGAGEMENT

Simplification des structures juridiques

Recentrer les assurances en France sur 1 compagnie VIE et 1 compagnie non VIE et conserver la holding CAA en tant que tête de groupe

SIMPLICITÉ

Modes de fonctionnement

Construire une organisation et des modes de fonctionnement plus efficaces et collaboratifs

AGILITÉ

Projet de transformation Assurances 2020



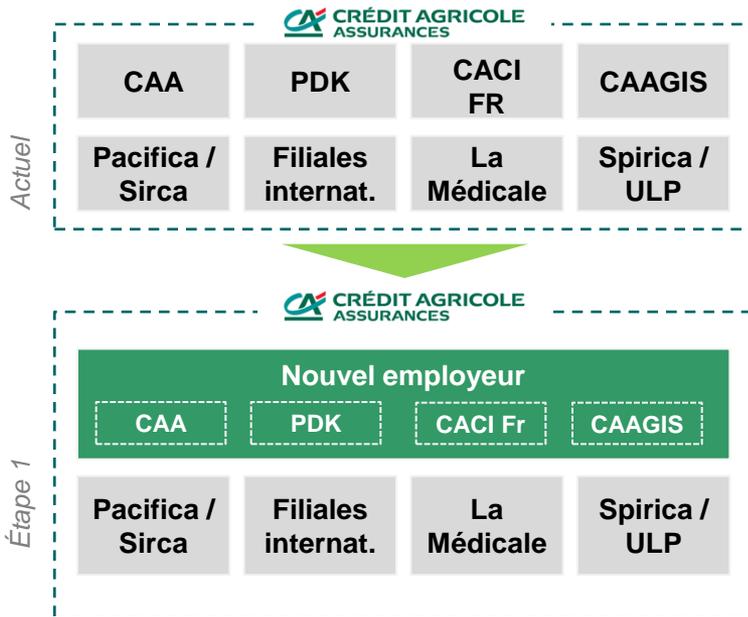
1. *Une nécessaire évolution de l'organisation et des modes de fonctionnement de CAA*
2. *Une mise en œuvre de la cible en 3 temps : sociale, organisationnelle et juridique*
3. *Des projets opérationnels engagés pour moderniser les modes de fonctionnement*

Projet de transformation Assurances 2020

Étape 1 : convergence sociale (S1 2017)



Schéma SOCIAL cible



■ Structure juridique employeur
■ Nouvelle structure employeur

Description

Les entités employeurs correspondent aujourd'hui aux structures juridiques.

La première étape prévoit :

- **Le transfert des collaborateurs** de PREDICA, CAA, CACI France et CAAGIS vers un **nouvel employeur avec un statut social commun en cible**
- **Le maintien temporaire de l'organisation actuelle** propre à chaque entité au sein du nouvel employeur avec la mise en place d'un système de **refacturations** entre le nouvel employeur et les entités pour les prestations réalisées (entités de CAA, CR et LCL)

En parallèle :

- **Lancement de chantiers organisationnels structurants** pour préparer la nouvelle organisation.
- **Création de la Direction « Organisation et Transformation »** qui accompagnera la mise en œuvre des projets Assurances 2020 (cadrage et déclinaison opérationnels, pilotage et suivi de la mise en œuvre)



7 chantiers organisationnels clés seront lancés début 2017 pour préparer la mise en œuvre de la cible



CHANTIERS	OBJECTIFS POURSUIVIS
1	Trajectoire sociale & nouvel environnement de travail <ul style="list-style-type: none">• En étroite concertation avec les partenaires sociaux, mettre en place le nouvel employeur commun, son socle social, ses IRP et les conditions d'un dialogue social renouvelé et constructif• En collaboration avec les managers et les collaborateurs, faire évoluer les modes de management et l'environnement de travail au service d'une performance durable et du développement professionnel des équipes• Aux côtés des responsables de chantiers et des managers, accompagner les projets de transformation sur les plans individuels et collectifs
2	BU orientées par univers de besoin clients <p>Décliner et mettre en œuvre l'organisation cible BU sur le périmètre VIE France (Epargne, Prévoyance individuelle, ADE, Collectives) : fonctions constitutives, articulation avec l'IT, les BO et les fonctions support, gouvernance, pilotage et synergies</p>
3	Fonctions Support transverses <p>Mettre en œuvre la mutualisation des fonctions support et l'organisation des fonctions clés sur la base des travaux initiés en phase 1 A2020, en intégrant la mise en œuvre du nouvel employeur commun et les travaux Héraclès en cours</p>
4	IT / MOA-MOE <p>Mettre en place la nouvelle organisation IT autour d'une Direction unique Groupe CAA et organiser la nouvelle Direction MOA-MOE commune sur le périmètre VIE France</p>
5	Back-offices & support à la relation client <p>Définir la stratégie et l'organisation cible des B/O assurances (notamment VIE France) Optimiser les processus front to back en lien avec les banques, dans une logique d'efficacité opérationnelle et de satisfaction client</p>
6	Gouvernance <p>Préciser et mettre en œuvre la gouvernance cible du groupe CAA : une gouvernance exécutive unique du groupe (Comex, Codir), des instances statutaires liées aux compagnies (conseils d'administration, comité d'audit) et à l'employeur (CE), associant les banques aux orientations générales IT et client</p>
7	Trajectoire de simplification juridique & économique <ul style="list-style-type: none">• Poursuivre l'instruction et mettre en œuvre la rationalisation des structures juridiques du Groupe (CAAGIS, Groupe CACI, holding CAA)• Poursuivre l'instruction du volet financier et fiscal (inventaire, valorisation des transferts, dossier fiscal, dispositif de refacturation)

Lancement dès novembre 2016

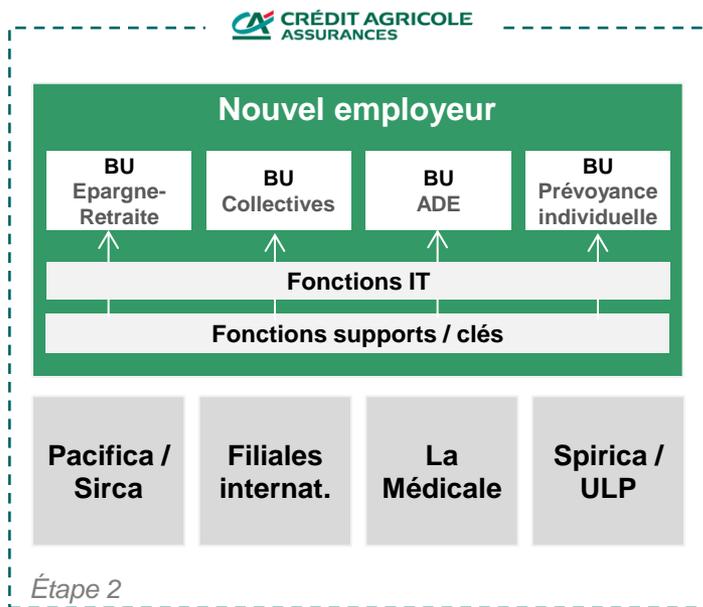
Projet de structuration (en cours de finalisation)

Projet de transformation Assurances 2020

Étape 2 : Mise en place de la nouvelle organisation (S2 2017-2018)



Schéma ORGANISATIONNEL cible



■ Structure juridique employeur
■ Nouvelle structure employeur

Description

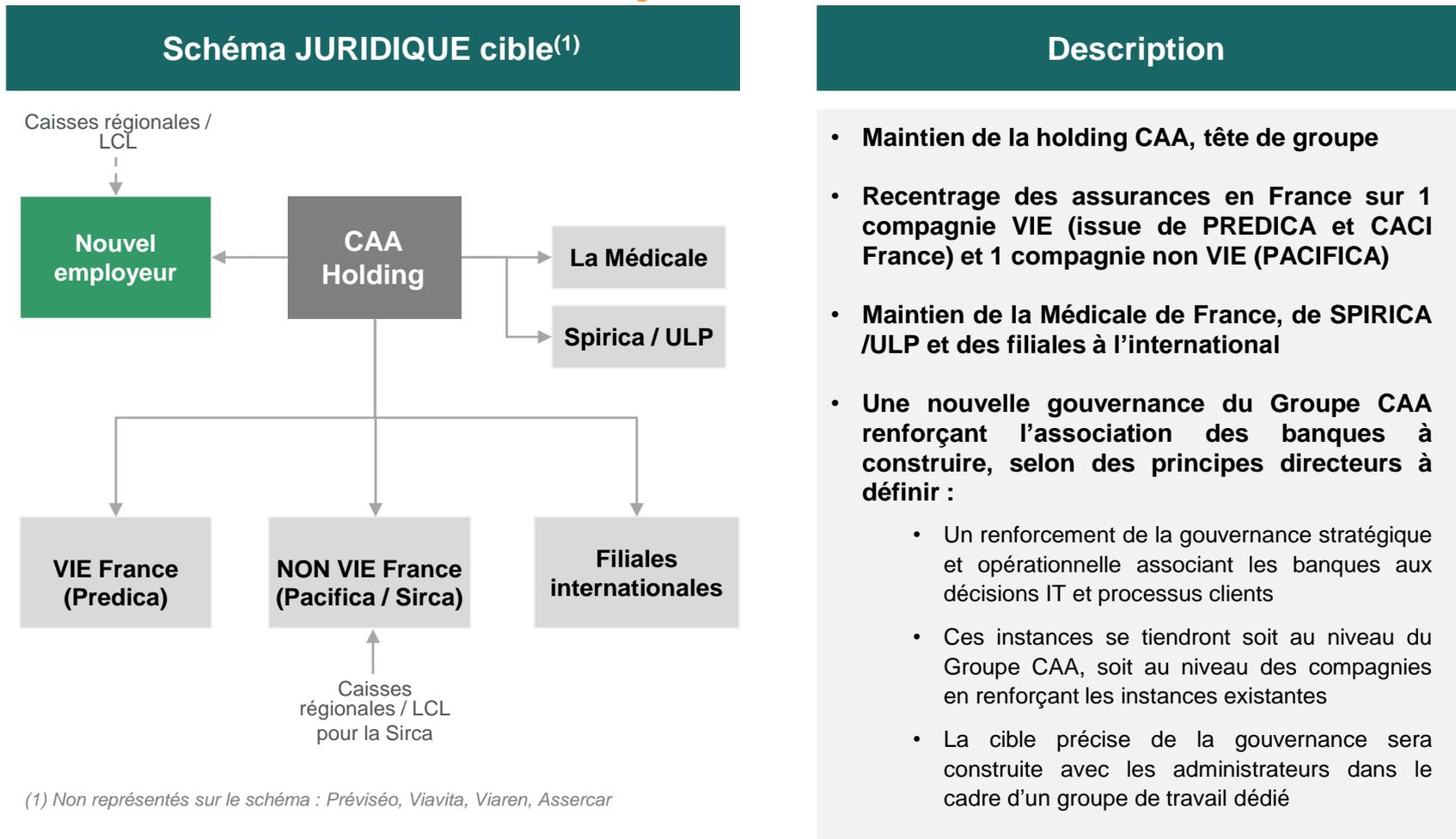
Intégration progressive **des différentes équipes dans la nouvelle organisation dès S2 2017** selon une trajectoire qui permettra de sécuriser les grands projets en cours (ex. Pegase) :

- Mise en place des **Business Units** (les BU sont responsables de la **politique sur les métiers qui leurs sont confiés** : orientations, objectifs, rentabilité, processus, tarification...)
- Réorganisation et rapprochement des équipes **MOA-MOE** / Maintien d'une fonction MOA client dans les BU
- **Mutualisation** des fonctions supports
- **Adaptation des fonctions clés** aux exigences réglementaires

Projet de transformation Assurances 2020

Etape 3 : Nouveau schéma d'organisation juridique

Sous réserve de l'instruction juridique et fiscale en cours



Projet de transformation Assurances 2020



1. *Une nécessaire évolution de l'organisation et des modes de fonctionnement de CAA*
2. *Une mise en œuvre de la cible en 3 temps : sociale, organisationnelle et juridique*
3. *Des projets opérationnels engagés pour moderniser les modes de fonctionnement*

Projet de transformation Assurances 2020

des projets opérationnels pour moderniser nos modes de fonctionnement (1/2)



Thématique	Projets retenus dans le cadre des GT A2020
Modèle économique et financier (#3)	<ul style="list-style-type: none">• Adapter notre modèle sur l'épargne et accélérer sur l'emprunteur, la prévoyance et le dommage• Optimiser les fonds propres, notamment en améliorant la valeur de notre portefeuille en Epargne• Renforcer la maîtrise des charges• Renforcer les outils de pilotage de la performance et des risques au service des entités opérationnelles
International (#6)	<ul style="list-style-type: none">• Continuer à investir en Italie, au Japon et en Pologne• Capturer les synergies possibles entre les filiales internationales et les entités emprunteurs en libre prestation de services
Digital et parcours client (#7)	<ul style="list-style-type: none">• Créer un club digital CAA pour fédérer les experts des compagnies (incluant CAAGIS) et favoriser la convergence vers des outils digitaux communs• Créer un Centre de Services Partagés pour exploiter les opportunités du Big Data en lien avec CASA• En lien avec CASA, développer nos investissements pour générer une plus forte attractivité sur le Web :<ul style="list-style-type: none">• Améliorer notre expertise sur l'UX (user experience)• Mieux analyser les parcours clients et enrichir les reporting sur l'activité digitale

Projet de transformation Assurances 2020

des projets opérationnels pour moderniser nos modes de fonctionnement (2/2)



Thématique

Projets retenus dans le cadre des GT A2020

Efficacité opérationnelle (#8)

- Développer une culture et des outils permettant aux managers et collaborateurs de saisir les opportunités du lean management et de la maîtrise des processus

Management et collaborateurs (#9)

- Adapter nos environnements de travail pour favoriser la transversalité et les coopérations (outils favorisant l'agilité : micro-portables, outils multidevice, télétravail, flex-office...)

- Développer les initiatives favorisant l'esprit d'entreprendre, l'innovation et l'agilité («Plateforme de financement de projets participatifs», hackathons, boîtes à outils LEAN, circuit collaboratif de génération d'idées, comité innovation, acculturation des collaborateurs à l'innovation...)

- Développer les capacités des managers à analyser et accompagner les changements (formation managériale : culture financière, change management, ateliers de co-développement, intégration des nouvelles générations...)

Open Innovation (#10)

- Définir un cadre spécifique permettant de travailler avec les startups et incluant la définition des axes prioritaires en lien avec les métiers, les modalités d'encadrement des tests et la veille permanente

RSE (#11)

- Bâtir une politique RSE ambitieuse à l'égard de nos clients, de nos collaborateurs et de la société en agissant comme assureur, employeur et investisseur responsable



1

Rappel des enjeux d'Assurances 2020

p.2

2

Projet de Transformation Assurances 2020

p.11

3

Projet de transformation sociale

p.24

4

Accompagnement de la transformation

p.37



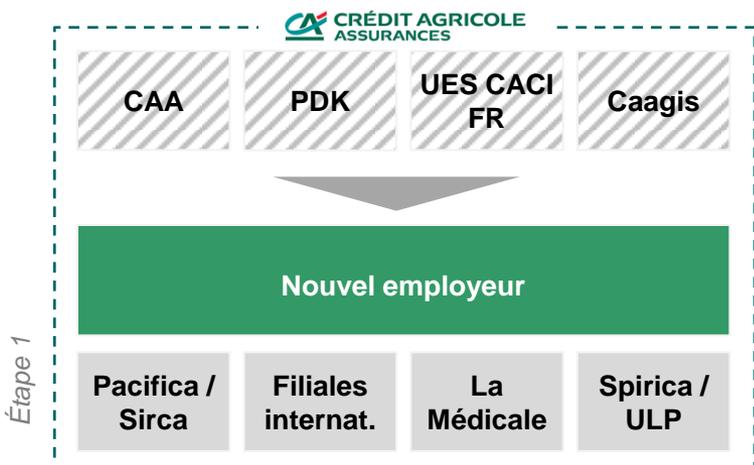
- 1. Schéma de mise en œuvre opérationnelle**
- 2. Première étape : transfert des collaborateurs et mise en cause des accord collectifs**
- 3. Deuxième étape : organisation des élections professionnelles et négociations d'un accord d'intéressement**
- 4. Troisième étape : négociation du statut social du nouvel employeur et mise en œuvre de la nouvelle organisation**

Projet de transformation sociale

Schéma de mise en œuvre opérationnelle

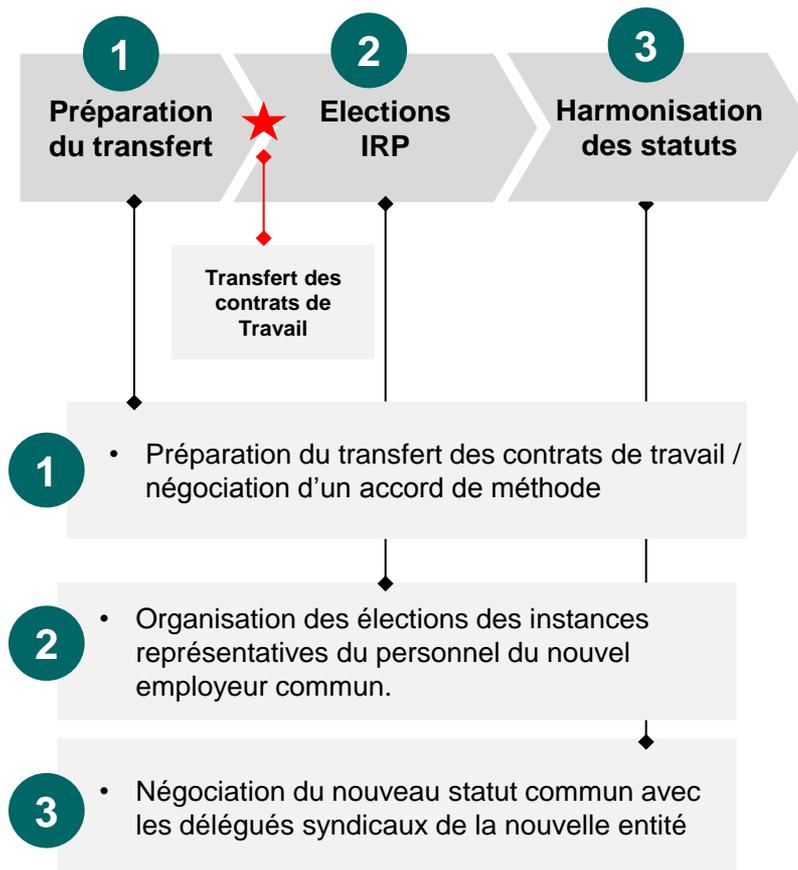


Schéma SOCIAL cible



- Structure juridique employeur
- Nouvelle structure employeur
- Structure juridique non employeur

Mise en œuvre opérationnelle : 3 étapes



Projet de transformation sociale



1. *Schéma de mise en œuvre opérationnelle*
2. *Première étape : transfert des collaborateurs et mise en cause des accord collectifs*
3. *Deuxième étape : organisation des élections professionnelles et négociations d'un accord d'intéressement*
4. *Troisième étape : négociation du statut social du nouvel employeur et mise en œuvre de la nouvelle organisation*



Modalités de mise en œuvre du changement d'employeur

Dans la mesure où l'ensemble des activités ont vocation à être transférées au sein de la nouvelle entité, la mise en œuvre du changement d'employeur s'opérera **de plein droit** en application de l'article **L.1224-1** du Code du travail au jour du transfert des entités CAA, CAAGIS, CACI et PREDICA au bénéfice du nouvel employeur commun qui en poursuivra l'exploitation.

Le transfert des contrats de travail s'opérera donc de manière automatique à la date prévue du transfert d'activité, soit le **01/04/2017**.

Le transfert de plein droit des contrats de travail permettra de garantir pour l'ensemble des collaborateurs concernés :

- ✓ **Une reprise automatique de l'ancienneté** acquise au sein de leur entreprise et du Groupe Crédit Agricole.
- ✓ **Un maintien de leur niveau de rémunération fixe brut et du pourcentage de RVI cible**
- ✓ **Le maintien de l'ensemble de leur statut social actuel (ensemble des accords collectifs de leur entreprise d'origine)** dans la limite de 15 mois, à l'exception des dispositifs qui cessent nécessairement de s'appliquer au sein du nouvel employeur (intéressement, participation, abondement, budget œuvres sociales et culturelles du CE).

Par ailleurs, tant que la nouvelle organisation n'aura pas été déployée, **chaque collaborateur continuera à exercer les mêmes missions au sein du nouvel employeur commun**. Pour les collaborateurs dont l'activité sera nécessairement impactée par le transfert (RH, com. interne), les impacts opérationnels de ces changements seront présentés aux comités d'entreprise de chaque entité concernée, en amont du transfert.



Impacts sur le statut social des collaborateurs transférés

En application de l'article L.2261-14 du Code du travail, les accords collectifs antérieurement appliqués au sein de chacune des entités (respectivement accords et conventions CAA, CAAGIS, CACI et PREDICA) **seront mis en cause de plein droit au jour du transfert** des contrats de travail.

Néanmoins, à compter du 1^{er} avril 2017 s'ouvrira une période transitoire de **3 mois de préavis puis 12 mois de survie provisoire (15 mois)** pendant laquelle les salariés transférés conserveront le bénéfice des effets des accords d'entreprise de leur société d'origine en attendant que des accords de substitution soient conclus.

Ce maintien du statut social ne s'appliquera pas aux dispositifs impactés par le transfert :

- **Accords d'intéressement et de participation** : les anciens accords d'intéressement et de participation cesseront de s'appliquer à la date du 1^{er} avril 2017, à charge pour la Direction et les organisations syndicales représentatives du nouvel employeur commun de conclure rapidement de nouveaux accords de rémunération variable collective avant le 30 juin 2017.
- **PEE / PERCO** : Si les anciens supports de placement seront conservés, les mécanismes d'abondement propres à chaque règlement ne pourront plus continuer à s'appliquer et devront être renégociés pour les futurs exercices.
- **Œuvres sociales et culturelles du Comité d'entreprise** : La disparition des instances représentatives du personnel de chaque entité concernée par le transfert aura pour conséquence de mettre fin aux œuvres sociales et culturelles à compter du 1^{er} avril. La direction proposera des modalités transitoires de gestion de ces prestations dans l'attente de la mise en place du nouveau Comité d'entreprise de l'employeur commun.

Projet de transformation sociale



1. *Schéma de mise en œuvre opérationnelle*
2. *Première étape : transfert des collaborateurs et mise en cause des accord collectifs*
3. *Deuxième étape : organisation des élections professionnelles et négociations d'un accord d'intéressement*
4. *Troisième étape : négociation du statut social du nouvel employeur et mise en œuvre de la nouvelle organisation*

Projet de transformation sociale

2 Post-transfert – incidences sur la représentation du personnel & élections



- Le transfert des collaborateurs de CAA, CAAGIS, CACI et PREDICA au 1er avril 2017 aura pour conséquence de **faire tomber les mandats des représentants du personnel de ces entités.**
- Les représentants du personnel bénéficient néanmoins d'un statut protecteur applicable aux anciens représentants du personnel. Cette protection se poursuit entre 6 mois pour les représentants au Comité d'Entreprise, au CHSCT et les Délégués du Personnel, et 12 mois pour les délégués syndicaux.
- Après le transfert, de nouvelles élections seront organisées dans les meilleurs délais, pour mettre en place les nouvelles instances représentatives de l'employeur commun.

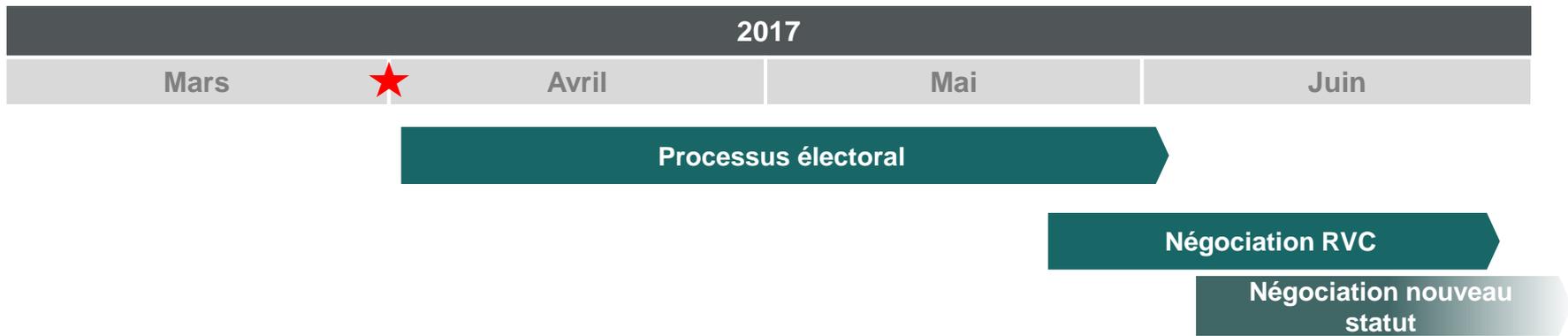


Schéma cible des IRP du nouvel employeur commun

Le schéma d'organisation des instances représentatives du personnel en cible sera négocié d'ici la fin du mois de février 2017 avec les organisations syndicales représentatives actuelles pour favoriser une représentation collective adaptée à la nouvelle structure, en préservant un niveau de représentation locale pour l'ensemble des sites géographiques.

Projet de transformation sociale

2 Etape 2 : Post-transfert – *maintien des accords collectifs & élections*

Cas spécifique de l'intéressement / participation

Rémunération variable collective

- Le Code du travail prévoit que les accord d'intéressement et de participation **cessent de trouver application à l'égard des salariés transférés**, dès lors que le changement d'employeur rend impossible leur application dans la société d'accueil et ce automatiquement à compter du transfert. (Art L3313-4 et L3323-8 du Code du Travail).
- Le transfert de l'ensemble des collaborateurs des entités concernées a également pour conséquence de **rendre inapplicables dans ces entités** les anciens accords d'intéressement et de participation sur la période du 01/01/2017 au 31/03/2017.
- La Direction Générale du groupe Crédit Agricole Assurances s'engage à négocier un accord d'intéressement avant le 30/06/2017 au sein du nouvel employeur commun qui permettra de couvrir l'ensemble de l'exercice 2017 pour tous les collaborateurs transférés.
- Les collaborateurs transférés pourront donc bénéficier d'un dispositif d'intéressement sur l'intégralité de l'exercice 2017.

Abondement PEE

- A compter de leur transfert vers le nouvel employeur commun, **les collaborateurs ne pourront plus bénéficier des mécanismes d'abondement PEE de leur entité d'origine.**
- La Direction Générale du Groupe Crédit Agricole Assurances proposera des modalités permettant aux collaborateurs transférés de bénéficier des niveaux d'abondement PEE actuels en 2017 au titre de la rémunération variable collective acquise en 2016.
- Pour les prochains exercices, la Direction et les organisations syndicales du nouvel employeur commun négocieront un règlement de PEE définissant de nouvelles conditions d'abondement.

Projet de transformation sociale



1. *Schéma de mise en œuvre opérationnelle*
2. *Première étape : transfert des collaborateurs et mise en cause des accord collectifs*
3. *Deuxième étape : organisation des élections professionnelles et négociations d'un accord d'intéressement*
4. *Troisième étape : négociation du statut social du nouvel employeur et mise en œuvre de la nouvelle organisation*

Projet de transformation sociale

3 Etape 3 : *Nouvel employeur – négociation d'un nouveau statut social commun*



Négociation d'accords de substitution

- A compter du 1^{er} avril 2017, et pour une durée pouvant aller jusqu'à 15 mois, les collaborateurs transférés conserveront leur statut social d'origine.
- Ce laps de temps devra être mis à profit pour que la négociation collective dans l'entreprise d'accueil permette **d'unifier le statut collectif**. Les délégués syndicaux nouvellement désignés dans la société d'accueil seront invités à négocier le statut social qui régira les relations de travail au sein du nouvel employeur commun en vue de la conclusion **d'accords collectifs de substitution** (article L.2261-14 alinéa 3 du Code du travail)
- D'ores et déjà, il est précisé que de part la nature des activités du nouvel employeur commun, ce dernier sera rattaché à la **Convention Collective nationale des sociétés d'Assurances**

Accord de méthode / statut cible

- Pour autant, les Directions de CAA, CAAGIS, CACI et PREDICA s'inscrivant dans une démarche volontariste, entendent préalablement au transfert négocier **un accord de méthode inter-entreprises*** définissant les grandes lignes du statut cible et de l'organisation des IRP (cf. partie 3).
- Cette démarche permettra de donner aux collaborateurs transférés une certaine **visibilité** sur le statut social futur.
- Dans ce cadre de cet accord de méthode, la Direction proposera **un calendrier de négociations des accords de substitution** pour échelonner ces négociations dans le temps

* Cf. *Partie 4 : accompagnement de la transformation (Pages 39 – 40)*



Consultation des IRP sur la nouvelle organisation

- Le **schéma d'organisation cible** du nouvel employeur commun sera élaboré au S1 2017.
- A partir du second semestre 2017, parallèlement au processus de négociation qui conduira le nouvel employeur commun à se doter d'un nouveau statut social, **les nouvelles Instances Représentatives du Personnel seront consultées sur le volet organisationnel** du projet pour mettre en œuvre la nouvelle organisation.
- Comme exposé dans le présent dossier, l'intégration des différentes équipes dans la nouvelle organisation se fera **de manière progressive** selon une trajectoire qui permettra de sécuriser les grands projets en cours (ex. Pegase)
 - Mise en place des Business Units
 - Mise en place de l'organisation IT - MOA/MOE
 - Mutualisation des fonctions supports et organisation des fonctions clés
- Ces évolutions de l'organisation auront des impacts sur le périmètre et les missions d'une partie des collaborateurs et feront l'objet de **proposition de modifications de leurs attributions, en privilégiant le consensus et le maintien des emplois.**

Projet de transformation sociale

Les enjeux RH du projet de transformation



Une nouvelle organisation plus simple, efficace et stimulante pour les collaborateurs

Nouvelle organisation

Convergence sociale

Simplification des structures juridiques

Modes de fonctionnement

Un nouvel employeur commun conforme aux attentes des collaborateurs concernés

Des organisations

- Plus agiles
- Favorisant la délégation
- Responsabilisant chacun dans un cadre clair

Des collaborateurs

- Mobilisés autour d'un projet commun
- Avec un même sentiment d'appartenance
- Autour desquels une communauté de valeurs et d'intérêts va se constituer

Un nouvel environnement

- Contribuant au sentiment d'équité entre collaborateurs (statut commun)
- Favorisant le développement des collaborateurs (mobilités facilitées, parcours de carrières transverses...)
- Amenant plus de proximité RH au service des managers et des collaborateurs



1

Rappel des enjeux d'Assurances 2020

p.2

2

Projet de Transformation Assurances 2020

p.11

3

Projet de transformation sociale

p.24

4

Accompagnement de la transformation

p.37

Accompagnement de la transformation



- 1. *Négociation d'un accord de méthode***
- 2. *Communication et Accompagnement du changement***
- 3. *Pilotage du projet et comitologie***
- 4. *Direction en charge de la mise en œuvre du programme de transformation Assurances 2020***

Accompagnement de la transformation

Négociation d'un accord de méthode - principes



Pour apporter à chaque collaborateur de la visibilité sur son statut social cible, et ce avant son transfert effectif, la direction souhaite élaborer et signer un accord de méthode avec l'ensemble des représentants syndicaux des entités concernées.

Cet accord formalisera l'ingénierie sociale accompagnant le processus de transformation Assurances 2020 :

- ✓ Définition de la **trajectoire sociale du projet et du calendrier associé**
- ✓ Engagements relatifs à **l'organisation des élections professionnelles** du futur employeur commun
- ✓ Formalisation du **schéma d'organisation des instances représentatives du personnel** en cible
- ✓ **Socle d'engagements sur le statut social cible** et programme de négociations des accords au sein du nouvel employeur commun

La Direction propose que cet accord de méthode soit négocié entre fin novembre 2016 et fin février 2017 en constituant un groupe de négociation inter-entreprises rassemblant :

- ✓ **Les délégués syndicaux de chaque entité concernée**
- ✓ **Le DRH du Groupe CAA, les RRH de PREDICA, CAAGIS et CACI, ainsi que les Responsables des Relations sociales de ces entités.**

En marge de ces négociations inter-entreprises, chaque RRH examinera avec ses représentants du personnel les impacts liés au transfert pour les collaborateurs de leur entité.

Les Comités d'entreprises seront tenus régulièrement informés de l'avancée de ces négociations. Au terme de ces négociations, la Direction communiquera à l'ensemble des collaborateurs la synthèse de ses engagements.

Accompagnement de la transformation

Négociation d'un accord de méthode - calendrier



Ce planning est donné à titre indicatif.

2016		2017	
Novembre	Décembre	Janvier	Février



Accompagnement de la transformation



1. *Négociation d'un accord de méthode*
2. *Communication et accompagnement du changement*
3. *Pilotage du projet et comitologie*
4. *Direction en charge de la mise en œuvre du programme de transformation Assurances 2020*

Accompagnement de la transformation

Accompagnement du changement et Communication



L'accompagnement du changement et la communication constituent un levier important pour la réussite du projet de transformation Assurances 2020 dans son exécution.

- ✓ **Un plan de communication global va être déployé à compter de mi-novembre et du Management Committee du 18/11.**
 - 18/11 – Management Committee groupe CAA.
 - Semaine du 21/11 – Prise de parole de Frédéric THOMAS et mise à disposition d'un kit managers.
 - D'ici la fin de l'année, les DG interviendront ensuite sur les différents sites auprès des managers.
 - De décembre à mi-mars, des moments privilégiés d'échanges (type petits-déjeuners) seront organisés avec les dirigeants effectifs et une 10aine de collaborateurs et managers.

- ✓ **Parallèlement, la communication sur le volet social du projet constituera une dimension spécifique de l'accompagnement de la transformation, en cohérence avec le plan de communication global.**
 - Ce dispositif sera largement basé sur un principe de communication de proximité et d'écoute des collaborateurs et managers dans la durée du projet.
 - A partir de fin novembre, des réunions ouvertes à tous seront organisées sur les différents sites pour présenter le volet social du projet.

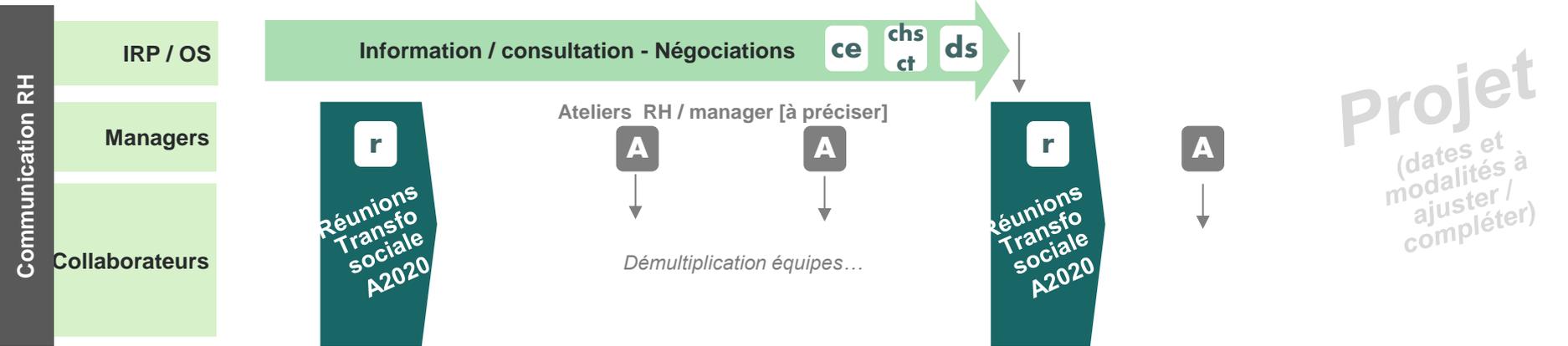
Accompagnement de la transformation

Accompagnement du changement et Communication



Plan de communication (projet en cours de finalisation)

Planning de communication	2016			2017				
	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	



Accompagnement de la transformation

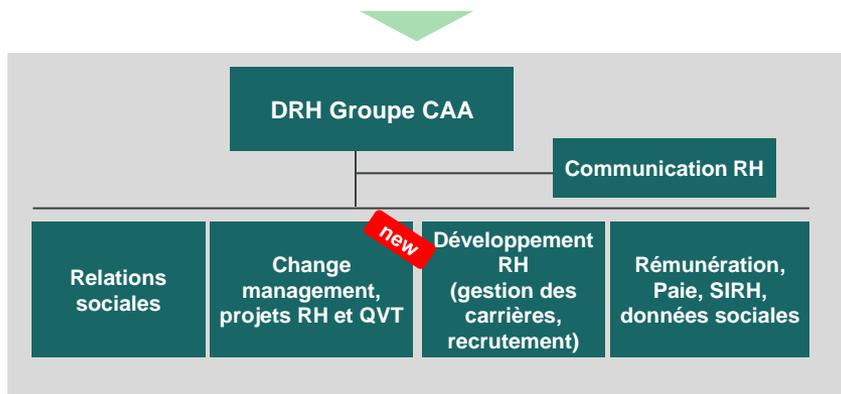
Accompagnement du changement et Communication



Politique d'accompagnement du changement

Organisation RH

- ✓ En cohérence avec les enjeux qui conduisent à la création d'une Direction Organisation et Transformation, la DRH fera évoluer son organisation pour créer un service en charge des projets RH, de la qualité de vie au travail et de l'accompagnement du changement.
- ✓ Cette évolution se structurera progressivement pour permettre d'accompagner les changements à venir.



- Au démarrage, le dimensionnement de l'équipe sera de 3 ETP
- Cette équipe s'appuiera sur un consultant externe sur le volet Conduite du changement PTA 2020.

Accompagnement du changement

- ✓ Une attention particulière sera portée à cette dimension de l'accompagnement du projet de Transformation.
- ✓ Les plans de formation des différentes entités s'attacheront notamment à intégrer un volet formation pour accompagner les managers.
- ✓ Ceci se fera en cohérence avec les orientations et plans d'action du Chantier Management & Collaborateurs.

Orientation des plans de formations

Accompagner le changement	Manager le changement (cible managers)
	Appréhender le changement et y contribuer (cible tout collaborateur)
Adapter et moderniser les pratiques managériales	Déployer le co-développement
	Mettre en place d'ateliers de professionnalisation: <ul style="list-style-type: none"> - la culture du feed back, - la gestion des résistances, - le management en environnement mouvant...

Accompagnement de la transformation



1. *Négociation d'un accord de méthode*
2. *Communication et Accompagnement du changement*
3. *Pilotage du projet et comitologie*
4. *Direction en charge de la mise en œuvre du programme de transformation Assurances 2020*

Accompagnement de la transformation

Pilotage du projet et Comitologie

A titre d'illustration



Une comitologie spécifique au projet A2020 qui s'articule de la façon suivante :

Comité stratégique A2020

- **Composition** : 3 DG CAA + Secrétaire général + DRH + DFI + DSI + Pilote A2020
- **Fréquence** : bimensuelle
- **Principes** :
 - Définit les orientations stratégiques.
 - Suit l'avancement global du programme et sa contribution au PMT.
 - Procède aux arbitrages nécessaires

NB : Un Comité sera dédié chaque trimestre à la présentation de la contribution du PTA 2020 aux objectifs PMT suivant le format de reporting adopté par Casa, avec la participation de la Stratégie au titre de sa fonction de suivi du PMT groupe CAA

Comité de coordination A2020

- **Composition** : Secrétaire général + DRH + DFI + DSI + DCOM + Directeurs BU + Pilote A2020
- **Fréquence** : bimensuelle
- **Principes** :
 - Pilote l'avancement global du programme et sa contribution au PMT.
 - Elabore la cible et gère les adhérences entre les projets dans la mise en œuvre.
 - Instruit les points de blocage et prépare les arbitrages en Comité stratégique.
 - Procède aux arbitrages nécessaires.

Comités projets

- **7 Comités organisationnels et 11 Comités opérationnels**
- **Composition** : Chef de projet + contributeurs projets + Assistance PTA 2020
- **Fréquence** : hebdomadaire
- **Principes** :
 - Suit l'avancement du projet / sous-projets
 - Valide les travaux réalisés (livrables)
 - Instruit les points de blocage du projet et prépare le reporting en Comité de coordination.

Accompagnement de la transformation



1. *Négociation d'un accord de méthode*
2. *Communication et Accompagnement du changement*
3. *Pilotage du projet et comitologie*
4. *Direction en charge de la mise en œuvre du programme de transformation Assurances 2020*

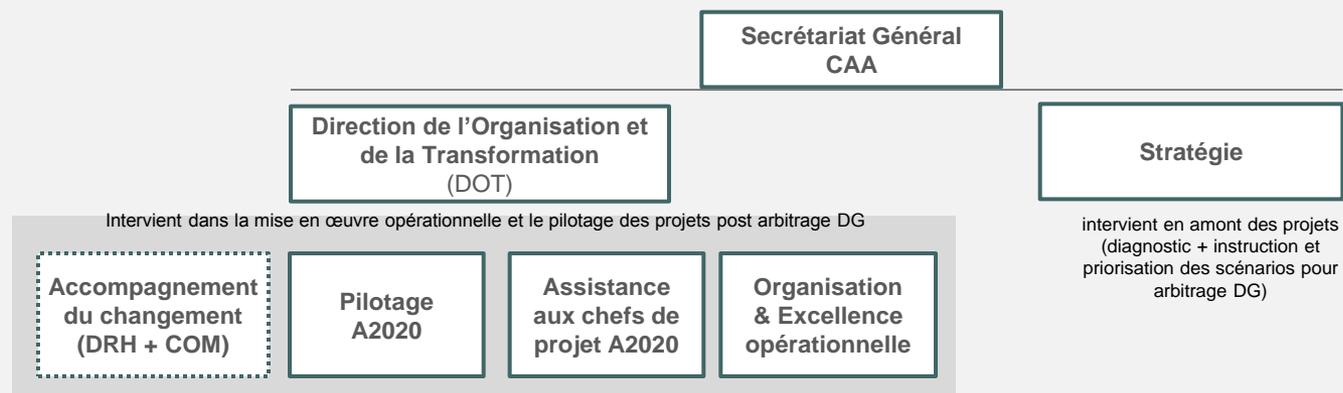
Accompagnement de la Transformation

Création d'une Direction de l'Organisation et de la Transformation



Pour assurer la mise en œuvre du projet d'entreprise Assurances 2020, Crédit Agricole Assurances crée une Direction de l'Organisation et de la Transformation (DOT): la DOT pilote le projet d'ensemble, intervient en appui des chefs de projet métiers, coordonne les actions d'accompagnement du changement et de communication et facilite l'adaptation continue des organisations au contexte et aux enjeux stratégiques des métiers de l'assurance dans un objectif d'excellence opérationnelle

Organigramme fonctionnel



Principales missions :

- **Pilotage du projet de transformation Assurances 2020**
- **Assistance aux Métiers :**
 - Assistance projet de haut niveau + PMO auprès des chefs de projets
- **Organisation et excellence opérationnelle**
 - Diffusion et assistance à la mise en œuvre de méthodes d'amélioration continue de la qualité et de la performance opérationnelle
- **Accompagnement du changement**
 - La qualité de la conduite du changement est l'une des principales condition de succès de la mise en œuvre du projet Assurances 2020 au regard des deux grands types d'évolutions envisagées (organisationnelles et des modes de fonctionnement)

Ressources : des équipes majoritairement internes et pluridisciplinaires, collaborant en mode projet

Au démarrage, un **Directeur assisté de 3 à 4 collaborateurs** détachés des entités de CAA et dédiés à temps plein au pilotage d'Assurances 2020 et à l'assistance aux chefs de projets

Des ressources RH et COM venant en appui de la DOT et disposant d'expertises particulières :

- L'équipe Change Management de la DRH, disposant de ressources spécialisées en accompagnement du changement
- La Direction de la Communication et la Communication RH apporteront leurs expertises sur les actions de communication tout au long du projet Assurances 2020