

GESTION

DIRIGEANTS ET CADRES DIRIGEANTS

N° 314

OCTOBRE 2008

ÉDITORIAL

LA FNCD : UN ARBRE QUI GRANDIT...

La première grande étape de la refondation de la FNCD s'est achevée le 26 mai dernier au Sénat, avec l'évènement de notre 60^{ème} anniversaire sur le thème « Les nouveaux champs de responsabilités des dirigeants ». Cette action exemplaire à plus d'un titre a consacré la notoriété et la légitimité de la nouvelle FNCD avec le soutien d'éminentes personnalités ministérielles, de l'économie et de la finance.

Ce succès, dont le mérite revient à la fois aux concepteurs, aux intervenants et aux participants, est à rapprocher de la politique souhaitée par le conseil d'administration de 2003.

De quoi s'agissait-il ? Tout simplement de faire grandir l'arbre (FNCD) que nos pionniers avaient planté avec passion, au début de leur aventure commune c'est-à-dire :

➤ D'abord **raviver les racines**. Nous avons avec détermination (souvent avec entêtement) souhaité réunir, avant le redéploiement, toutes les composantes du cercle historique des dirigeants des OPA. Accueillir autour de la table les « nouveaux » (CER, SAFER, Praticiens de la MSA....) et remobiliser les plus anciens autour d'objectifs et réflexions communs, la représentation et l'action auprès des instances paritaires. Aujourd'hui il nous paraît que sur cet axe de « la fidélité aux racines » de la FNCD l'essentiel a été fait.

➤ Ensuite **renforcer le tronc**

D'évidence le « cerclage » du tronc autour des dirigeants d'OPA pouvait freiner sa croissance. D'une part, l'activité hors agriculture de nombre de structures adhérentes était devenue majoritaire et, d'autre part, plusieurs organisations d'activités diverses nous tendaient la main.

Nous avons, à partir de cette nouvelle base interne, élargi le cercle initial en invitant au tour de table ces nouveaux collègues, et, notamment, ceux de l'Académie, de la DFCG, les juristes de Eurolaw, les experts de EOA, les hospitaliers, ceux de la finance (IHFI), de la gestion etc...

Notre slogan : « **savoir réseau garder** », notre nouveau logo, notre site sont nés de cette volonté.

Aujourd'hui, la FNCD est au centre d'un réseau national et international ; le premier constitué autour du concept de la dirigeance.

Le maillage que nous avons réalisé en nous appuyant sur des actions communes et des supports de communication « modernisés » (site FNCD) permet d'offrir à nos adhérents, une palette élargie d'opportunité et des liens durables avec des dirigeants qui partagent les mêmes responsabilités, les mêmes missions quelque soit leur secteur d'activité. C'est avec le même objectif, grâce à Marcel Jayr, que nous nous sommes rapprochés des structures d'actionnaires salariés et des structures représentatives des épargnants et des émetteurs avec le souci de suivre, au plus près des intérêts des dirigeants salariés, les évolutions administrative, technique et juridique de ces domaines. Il est évident que les dirigeants sont en première ligne devant les risques patrimoniaux et fiscaux nouveaux (pour leur retraite, leur épargne, pour leur patrimoine immobilier, etc...).

C'est aussi dans cette logique que nous avons passé avec Bourse Direct des accords pouvant bénéficier à l'ensemble de nos adhérents pour la bourse en ligne.

➤ Enfin, **développer les branches**

L'arbre a besoin aussi d'oxygène dont dépend la qualité et le développement de la « ramure ».

Cette étape d'équilibre est devant nous. Il nous reste, à partir de ce tronc commun, à irriguer par des actions communes l'ensemble du périmètre de la dirigeance que nous avons constitué et à trouver de nouveaux partenaires potentiels, par exemple, du côté des DRH, des directeurs commerciaux, ou bien encore ceux de la mutualité et de l'économie sociale.

N'hésitez pas à favoriser ces rapprochements par vos relations personnelles ; nous sommes à votre disposition pour vous y aider.

Nous sommes, dès maintenant, engagés dans la seconde étape de développement de notre FNCD, celle de la consolidation. Notre objectif prioritaire sera d'intensifier nos relations existantes et d'être opportuniste sur de nouvelles connections susceptibles de renforcer notre noyau dur.

Déjà s'ouvre une opportunité à travers le groupe de travail que nous constituons avec l'Académie sur le code de déontologie de la dirigeance, avec une réflexion complémentaire sur l'utilité de la création d'une structure ordinale.

Une suite logique au colloque de mai 2006 qui a retenu l'attention du Ministre Xavier Bertrand, de même que notre rapport d'étape vient de recevoir ses encouragements.

Le groupe de travail a pour objectif de rendre ses conclusions avant fin avril 2009. Toutes les bonnes volontés seront les bienvenues.

Nous vous accueillerons avec enthousiasme. A bientôt pour de nouvelles aventures.

Jean-Louis CHAMBON

FORMATION ARISTEE

« Accompagner les dirigeants en management »

Le cycle de formation Aristée qui débouche sur un titre de niveau I délivré par l'ESSEC Paris est destiné à accompagner les cadres dirigeants des coopératives agricoles dans leur fonction de management. Cette année, un nouveau module permet de déboucher sur un mastère spécialisé. Interview de Serge Lindé, directeur de DIRCA, Mouvement des Cadres Dirigeants de la Coopération Agricole et de l'Agroalimentaire.

Comment est née la formation Aristée ?

Je dois préciser que la gestion de carrière des cadres dirigeants via la formation a toujours été une préoccupation importante de notre mouvement. Déjà, dès les années 50, nous organisons des formations courtes de un à deux jours sur divers thèmes et, notamment, celui de la responsabilité civile et pénale des dirigeants. Avec Aristée, nous sommes passés à une étape supérieure puisqu'il s'agit là d'un réel parcours de formation longue durée.

Aristée est née d'une rencontre entre Coop de France et DIRCA à la fin de l'année 2000. Nous avons fait le constat de la nécessité de maintenir et d'attirer des dirigeants de haut niveau dans la coopération agricole pour en assurer son avenir.

En 2001, un groupe de travail s'est constitué pour cibler les besoins de formation et de compétences. Une enquête quantitative réalisée auprès de 1000 cadres dirigeants et une vingtaine d'entretiens individuels ont permis de dégager trois attentes principales : la nécessité d'élaborer une formation inter-entreprises pour pouvoir croiser les expériences des participants ; un besoin de compétences dans les domaines du management d'entreprise, du management des hommes et de la prospective ainsi que l'intérêt majeur de mettre en avant les spécificités de la coopération agricole, notamment en matière de management des hommes. Ce dernier point est important car beaucoup de nos cadres dirigeants arrivent aujourd'hui d'univers très différents et n'ont pas la culture de la coopération.

Comment se déroule un cycle de formation ?

L'enseignement pédagogique est assuré par l'ESSEC. La formation comporte six modules : management stratégique, animation & motivation des hommes, gouvernance coopérative, finance et contrôle de gestion, marketing & qualité, information & communication. Les deux premiers modules se déroulent sur trois sessions de trois jours et les autres sur deux sessions de trois jours, soit un total de 42 jours de formation répartis sur 18 mois. Les participants complètent cet enseignement par la réalisation d'un travail collectif sur un projet stratégique réel.

Le cycle est sanctionné par un titre homologué de niveau 1 délivré par l'ESSEC.

Quels sont les profils et les motivations des cadres qui ont suivi cette formation ?

Aristée vient d'accueillir sa troisième promotion. A son terme, 70 cadres dirigeants de coopératives auront été formés dont 40 directeurs généraux et directeurs adjoints et une trentaine de cadres de direction (directeurs de branches ou de filiales, directeurs commerciaux, directeurs techniques...). Ils viennent aussi bien de très grands groupes coopératifs que de structures petites ou moyennes. Toutes les branches d'activité sont représentées avec toutefois une dominance des grandes cultures.

Selon la qualité du cadre dirigeant, les objectifs poursuivis peuvent être différents. Pour les uns, il s'agit d'approfondir ou d'actualiser des connaissances, pour les autres d'élargir le champ des compétences pour accéder à des fonctions supérieures. Cette formation favorise également l'émergence de jeunes cadres qui pourraient évoluer vers des fonctions de dirigeants.

Quelles sont les évolutions récentes d'Aristée ?

Cette année, nous avons mis en place un complément de 12 jours (trois sessions de trois jours plus la préparation et la

présentation d'une thèse professionnelle) qui s'ajoute à la formation Aristée management général, permettant d'accéder à un mastère spécialisé. Cette demande émanait de certains cadres dirigeants qui étaient en attente d'informations poussées sur des thèmes d'actualité comme les échanges internationaux ou encore l'ingénierie financière et juridique servant à mener à bien des alliances, des fusions, des acquisitions...

Ce mastère répond aussi à un besoin de reconnaissance et de valorisation des cadres dirigeants.

Une quinzaine de dirigeants, ayant déjà réalisé la formation Aristée, devrait suivre ce module en 2009. Le niveau minimum requis est un bac+4.

Quels sont les retours des dirigeants ?

Tous reconnaissent la qualité des enseignants qui, pour la plupart, exercent une activité professionnelle. La richesse des échanges entre dirigeants venant d'horizons très divers est plébiscitée. Beaucoup continuent d'échanger après la formation. C'est également un moyen pour les cadres de prendre du recul par rapport au quotidien de leur travail.

*Propos recueillis par Sophie Simonin
Circuits Culture novembre 2008*

Quelques témoignages...

Patrick APS, directeur général adjoint de Capseine, coopérative de céréales-appro en Normandie

« Une légitimité supplémentaire »

«Durant toute ma carrière, j'ai suivi des formations pour étoffer mon expertise. Avec Aristée, j'avais la possibilité de franchir un cap important puisque cette formation devait déboucher sur un mastère. Ce ne fut finalement pas le cas mais je compte suivre le complément de formation de 12 jours pour me permettre d'acter le mastère. Ce titre légitime les compétences.

Durant la formation, j'ai trouvé très enrichissant de côtoyer des dirigeants venant d'autres secteurs que les céréales-appro...

A la lecture de ce qui se passe dans d'autres filières, on est amené à réfléchir sur l'évolution de sa propre filière, à la façon dont on pourrait s'adapter. On prend du recul et de la hauteur, ce qui n'est pas toujours facile au quotidien. Pour le travail collectif j'ai d'ailleurs planché sur deux thèmes au cœur de l'actualité d'aujourd'hui : la gestion du risque et les méthodes pour gérer la volatilité des prix ; l'intéressement de la force de vente.

En termes de contenu de la formation, j'ai particulièrement apprécié le module de gestion des ressources humaines. L'enseignement en finance et gestion m'a apporté de la rigueur et des méthodes d'analyse qui me servent dans mon quotidien.

Un an après ma formation, j'ai évolué du poste de responsable des filières productions végétales et animales vers le poste de directeur adjoint. D'une certaine manière, je pense que la formation Aristée a permis de m'armer pour faire face à davantage de responsabilités».

Hervé Valette, directeur de la coopérative d'approvisionnement des Maraîchers Nantais

« Sortir la tête du guidon »

« Notre environnement évolue, se concentre, se complexifie. Notre métier de dirigeant de coopérative nécessite aujourd'hui la maîtrise de nouvelles compétences. Quinze ans après une première formation en management, j'avais de nouveau le besoin de « sortir la tête du guidon », de découvrir et d'approfondir de nouveaux champs de compétences, et d'aller me frotter à d'autres logiques, à d'autres analyses.

Aristée m'a permis de rencontrer, de côtoyer, d'échanger en profondeur avec des collègues évoluant dans des filières, des régions et des structures diverses.

L'analyse en commun de problématiques et de dossiers spécifiques a été profitable à tous et a permis plusieurs fois de trouver, ensemble, des issues favorables au devenir de structures en difficulté.

J'ai personnellement, avec un groupe de copains, conduit une étude prospective sur notre environnement et filière qui a été la base du plan stratégique CAMN 2010 adopté par la coopérative en 2005.

Les bégaiements du moment d'une économie libérale et mondialisée nous montrent le bien fondé et la pertinence de nos valeurs et de notre organisation coopérative.

Le profil des managers d'aujourd'hui et de demain va impacter évidemment l'orientation et le devenir de nos coopératives. La coopération a besoin, dans ce cadre, de permettre à ses collaborateurs « engagés » de continuer à se perfectionner, à évoluer et à grandir. Aristée est un outil utile et efficace à promouvoir pour l'ensemble des coopératives ».

Bernard Grelaud, administrateur de Dirca en charge de la commission Aristée, directeur de la coopérative vinicole « Origine Marmandais »

« Une formation évolutive »

« Depuis la première promotion en 2003, dont je fais partie, la formation Aristée a évolué et continuera d'évoluer en fonction des besoins des dirigeants et de la coopération. A notre demande, le cycle s'est ainsi enrichi d'un module en marketing et commercialisation. En tant que responsable de la commission Aristée à DIRCA, je me suis par la suite beaucoup investi pour que cette formation de niveau 1 puisse déboucher sur un mastère. Pour un jeune cadre, cette reconnaissance du diplôme revêt une importance particulière. Plus globalement, je pense que la formation continue tout au long d'une carrière est indispensable, encore plus dans notre métier de dirigeants de coopératives où nos fournisseurs de matières premières sont aussi nos employeurs».

Reproduit avec l'aimable autorisation de Circuits Culture

LIRE

LA BATAILLE DU POUVOIR D'ACHAT

Comment la gagner ?

Ce petit précis se propose en s'inscrivant dans l'actualité des Français, d'alimenter au-delà des discussions de comptoirs les réflexions, rejoignant les préoccupations d'éminents économistes, hommes politiques et leurs conseillers.

Pascal PERRI, géo-politologue enseigne l'économie low-cost. Chroniqueur sur les antennes nationales, lui-même confronté en qualité de chef d'entreprise à cette problématique, il se propose de démêler le vrai du faux : comment expliquer la baisse du pouvoir d'achat sans la resituer dans le contexte des exigences et des conflits de la mondialisation ?

La globalisation a changé les règles du jeu économique et pèse sur les prix ; il en va de même pour la concurrence totalement irrationnelle que se livrent les consommateurs de matières premières alimentaires, les uns s'en tenant à la finalité première de la production agricole, nourrir le monde, et d'autres privilégiant les débouchés de substitution aux énergies.

De même l'émergence de nouveaux géants économiques, l'accélération de la démographie, la spéculation entretiennent structurellement les tensions inflationnistes sur les prix.

Aussi cette dégradation du pouvoir d'achat dépasse largement les aspects franco-français quand bien même au plan politique le Président SARKOZY aurait pu mal évaluer les conséquences de son engagement sur le sujet. L'auteur suggère des pistes :

Combattre les rigidités de l'appareil productif, réapprendre les vertus de la simplicité et de la proximité dans les modes de consommation. Vaste programme...



Jean-Louis Chambon

(Pascal Perri - Editions Eyrolles- 108 pages - 15 €).

LES AGENCES DE NOTATION : BOUCS ÉMISSAIRES OU VRAIS RESPONSABLES

Nous reproduisons ci-dessous, avec son aimable autorisation, des extraits de la conférence donnée par Philippe Dessertine (1) au Cercle Turgot (2), en l'honneur du président Pierre Jars récipiendaire de la Légion d'Honneur. Cette conférence placée sous le haut parrainage de Nyse Euronext permettait à l'intervenant de proposer deux axes de réflexion, l'un autour de la recherche des causes, l'autre visant à trouver des solutions.

Les causes

Lorsqu'il y a une crise, une tendance observée est de rechercher les responsables, voire les boucs émissaires. Pour apprécier si les agences de notation relèvent de l'une ou l'autre catégorie, il est bon de se rappeler l'origine de leur existence. Ces institutions sont nées à Wall Street auprès de journaux économiques devenus spécialisés dans le risque de défaut d'un débiteur. Elles avaient pour mission d'apprécier à l'échéance d'un emprunt le risque de défaut en s'appuyant sur des approches, des modèles statistiques. Il ne faut jamais oublier qu'une notation excellente (AAA) exprime un risque extrêmement faible de défaut mais en aucun cas une absence de risque. Cette notation n'est pas un engagement sur la valeur des titres pendant la durée de vie de celui-ci, mais sur l'échéance. Sont pris en compte des modèles de cash flow développés par les agences dont il faut savoir que ces modèles sont publics.

Pour comprendre un des maillons faibles de la crise, un retour sur le processus de titrisation et de sa notation est nécessaire. La titrisation est « l'art de transformer des grenouilles en princesses » (Richard Weiss). Ainsi un emprunteur va voir une agence pour obtenir une notation. L'objectif étant d'obtenir une notation AAA, le processus s'est inversé. Les émetteurs ont conçu et créés des SPV (Special Purpose Vehicles) en fonction de leur connaissance des modèles s'assurant quasiment systématiquement la notation optimum recherchée.

Lors de la crise de 2001, lors des scandales Enron (notée AAA), Worldcom..., les agences avaient déjà

été mises en cause comme lors de la crise asiatique de 1997. La SEC avait à l'époque diligenté une enquête sur la suggestion de la France. Lors de la crise asiatique il avait déjà été reproché aux agences de notation de ne pas avoir joué leur rôle d'alerte. Depuis il ressort que les modèles utilisés sont valides lorsque les économies se trouvent dans des cycles normaux. Les modèles sont inefficients dans les autres situations, leurs capacités prédictives étant atténuées. Il peut être reproché aux agences de notation un certain excès de prudence et de conservatisme à l'égard



de la SEC du fait de leur référencement. Enfin, troisième raison mettant les agences de notation au cœur des accusations : il existe un risque de conflit d'intérêt entre les agences et les organismes émetteurs. En effet, les agences de notation sont payées et rémunérées par les emprunteurs auxquels elles proposent également un certain nombre de services annexes à la notation. Même si un client ne représente qu'un maximum de 2% du chiffre d'affaires des agences, la crainte de la perte du client pèse.

La titrisation étant au cœur de la crise que nous traversons, faut-il considérer que les agences de notation sont les principaux coupables ? Des alertes formulées par ces agences auraient-elles suffi ? Il est difficile d'imaginer ces agences comme étant les seules responsables de la déficience des marchés. Il est vrai que leurs modèles ont montré leurs limites et que le risque de conflit d'intérêt fait ressortir un besoin de régulation sous la haute autorité de la SEC.

Il n'en demeure pas moins que les agences de notation ne sont que l'un des aspects de la régulation existante mais volontairement imparfaite et ne sont qu'un des rouages de la finance internationale, dont la mission était double :

- Absorber la dette immense née aux Etats Unis et réintégrée dans le système économique,
- Optimiser l'utilisation de cette dette par une rotation aussi rapide que possible de la monnaie.

Le souhait d'une notification renforcée de leurs travaux s'exprime. En parallèle il convient de revoir leur mode de rémunération.

Des ébauches de solution sont évoquées aux Etats-Unis et en Europe.

Parmi elles figure la nationalisation qui permettrait non de modifier le contenu de leur travail mais d'amoindrir le doute et la suspicion qui pèse sur lui. Reste en suspens le problème de leur nationalité eu égard aux notations des pays qu'elles émettent. Une autre voie est celle de l'intensification de la concurrence. Moody's et S&P sont américaines, la troisième agence mondiale est Fitch (filiale de Fimalac) d'origine française. Une plus forte concurrence entre agences a été tentée avec l'agence canadienne DBRS. Mais la crise début 2008 a eu raison de ses implantations en Europe.

Faut-il alors envisager un organisme de régulation supranational tel que la FED ? Le chantier qui attend l'ensemble des autorités financières et politiques dépasse le simple problème de la régulation des agences de notation.

Comme l'écrivait Jean Rostand dans le carnet d'un biologiste (1959) : « *Il y a beaucoup de mystère dans le choix de ce qui nous paraît digne d'être noté.* »

(1) Directeur de l'IHFI (Institut de Haute Finance), Directeur du CEROS (Centre d'Études et de Recherches sur les Organisations et la Stratégie), professeur à l'université Paris Nanterre et vice-président du cercle Turgot.

(2) Cercle Turgot : centre de réflexion et d'analyse économique créé par Jean-Louis Chambon et présidé par Jacques-Henri David (président de Deutsch Bank France).

INTERVIEW de JEAN AZEMA Directeur Général de GROUPAMA

Gestion : Pour vous Jean Azéma, en tant que dirigeant d'un groupe mutualiste, quel rôle une entreprise doit-elle jouer dans la société ?

Jean AZEMA : L'entreprise est un acteur à part entière de la société. Le premier rôle d'une entreprise est bien de remplir la mission pour laquelle elle a été créée. Pour Groupama, c'est de proposer une offre d'assurance et de service de qualité, dans la durée, à nos sociétaires et clients et de le faire dans le respect des principes de fonctionnement sur la base desquels nous avons été fondés : la proximité, la responsabilité et la solidarité. Envers ses salariés, l'entreprise a une responsabilité majeure : elle leur procure en échange de leur travail, une rémunération, un environnement, une sécurité, des perspectives d'évolution. Et vis-à-vis des actionnaires, lorsqu'une entreprise en a, il s'agit de rémunérer le capital qui a été investi. Satisfaire de manière équilibrée toutes ces parties prenantes constitue la clé de la réussite de tout modèle économique.

Gestion : En termes de responsabilité sociale, le rôle de Groupama a-t-il évolué ?

Jean AZEMA : Le rôle de Groupama a fortement évolué ces dernières années. D'une part, compte tenu de la diversification de son sociétariat. Au départ, c'est une mutuelle agricole créée pour les agriculteurs afin de répondre à leurs besoins. Puis le sociétariat s'est élargi. Nous apportons des réponses à l'ensemble de nos sociétaires, que ce soit dans le cadre de la protection des personnes privées et des biens mais également des solutions pour les professionnels, dans tous les secteurs d'activité. Groupama a élargi sa clientèle et sa responsabilité s'est accrue.

D'autre part, Groupama a changé de dimension en faisant des acquisitions, le Gan d'abord en 1998, puis en investissant à l'international ; cela place l'entreprise de façon beaucoup plus forte qu'auparavant en responsabilité vis-à-vis de la société sur des problématiques comme celles de la santé, des retraites, des accidents du travail, des attentats. C'est une responsabilité que nous assumons, soit directement dans notre activité, soit plus indirectement au travers par exemple de fondations, comme, en matière de recherche médicale, la fondation Groupama pour la santé, ou en matière de diffusion de la culture, avec la fondation Groupama Gan pour le cinéma.

Gestion : En quoi consiste cette responsabilité concrètement ?

Jean AZEMA : Compte tenu de la nature des services que nous proposons à nos clients - protection de la retraite, couverture de la responsabilité civile, gestion de l'épargne, etc. - la première des garanties que nous devons offrir à nos assurés, c'est d'être là dans 5 ans, 10 ans, 15 ans... au moment où ils devront bénéficier de ces services. Cela signifie que la première responsabilité de l'entreprise, c'est d'assurer sa pérennité, et pour cela d'avoir une gestion économique performante quelle que soit la forme de société, mutuelle ou S.A. Dans une mutuelle comme la nôtre, il n'y a pas d'actionnaires. Néanmoins, le groupe dispose de fonds propres significatifs qui doivent dégager une rentabilité. Deuxième responsabilité : les questions qui se posent à la société évoluent, changent, et à ce titre, un acteur comme Groupama se doit d'être innovant pour apporter des réponses à ses clients. Cela fut le cas dans le passé avec l'assistance. Nous avons été le premier groupe à la généraliser à l'ensemble de nos sociétaires ; cela a été le cas également avec la dépendance dont Groupama a été le précurseur ; c'est dans le domaine de l'automobile des prestations permettant la prise en charge de l'ensemble des conséquences du sinistre pour le sociétaire, comme la fourniture d'un véhicule de remplacement déposé au domicile même de l'assuré.

Gestion : Quels sont les autres axes de développement de la responsabilité sociale pour Groupama ?

Jean AZEMA : Groupama a investi depuis plus de 50 ans dans la prévention. C'est un domaine majeur pour nous. Nous avons commencé par la prévention rurale compte tenu de nos origines ; mais nous la déployons aujourd'hui sur l'ensemble des risques - conduite auto, santé, etc. C'est une attitude responsable vis-à-vis de la société comme de nos assurés.

Socialement responsable, cet esprit se retrouve de manière forte dans notre comportement général, dans le développement de notre activité dans des domaines qui correspondent à l'évolution des besoins de nos sociétaires. Il s'agit avant tout de faire notre métier d'assureur et de le faire de manière à apporter le meilleur service pour tous au meilleur coût, tout en étant rentable.





Tracer de nouveaux sillons pour l'avenir

Rien de tel que d'avoir les pieds
solidement posés sur terre pour
pouvoir conquérir d'autres horizons.
C'est précisément cet état d'esprit qui
anime le Groupe Groupama pour bâtir son
développement en toute sérénité et dans le
respect de sa mission d'origine : s'engager
aux côtés de ses sociétaires et de ses clients
quels que soient les événements de la vie, dans
les projets comme dans les épreuves. Aujourd'hui,
le Groupe Groupama confirme son ambition
de devenir un leader européen de l'assurance
et des services financiers, grâce aux 37 500
collaborateurs et 68 000 élus qui l'animent
quotidiennement, à ses offres novatrices
d'assurance, d'épargne et de banque et
au travers de ses marques Groupama
et Gan. Responsabilité, solidarité et
proximité sont les trois principes
qui guident son action.



Groupama