

**L'ARGUS**  
de l'assurance

PAYS :France  
PAGE(S) :40-42  
SURFACE :298 %  
PERIODICITE :Hebdomadaire

DIFFUSION :10624



► 27 septembre 2018 - N°7572

## [SANS DÉTOUR]

■ Un peu plus d'un an après sa nomination, Jean-Laurent Granier tire un premier bilan de son travail à la tête de **Generali France**. Il en profite pour réaffirmer les ambitions de son entreprise sur la partie distribution.



### SON PARCOURS

Jean-Laurent Granier, 52 ans, est diplômé de l'École polytechnique, de l'Ensaë et de l'Institut français des actuaires. Il débute sa carrière dans l'assurance en 1990 en intégrant l'UAP qui fusionnera avec Axa en 1997 et où il occupera différentes fonctions.

- 2000 Directeur des activités d'assurances vie chez Axa France
- 2001 Directeur d'Axa France Solutions
- 2002 Directeur général d'Axa particuliers et professionnels
- 2009 Directeur général de la région Méditerranée et Amérique latine chez Axa
- 2012 Président-directeur général d'Axa Global P & C
- 2017 Depuis le 1<sup>er</sup> juin, président-directeur général de **Generali France** et membre du *group management committee* d'Assicurazioni **Generali**

PHOTOS: SYLVAIN MERTZ



PAYS : France  
PAGE(S) : 40-42  
SURFACE : 298 %  
PERIODICITE : Hebdomadaire

DIFFUSION : 10624



► 27 septembre 2018 - N°7572

[ SANS DÉTOUR ]

## JEAN-LAURENT GRANIER

Président-directeur général de Generali France

# « Accélérer le rythme de notre transformation »

**Un des objectifs fixés lors de votre arrivée à la tête de Generali France concernait l'amélioration de la rentabilité.**

**Où en est aujourd'hui cette ambition ?**

Même si le redressement était déjà entamé, nous avons confirmé cette tendance depuis un an et demi. En 2017, le ratio combiné en dommages de Generali France a baissé d'un point, et nous avons fortement augmenté la marge sur les affaires nouvelles en assurance vie. Au cours du premier semestre 2018, notre position de marché s'est améliorée: le chiffre d'affaires a augmenté de 8% et notre collecte en unités de compte (UC) est en croissance de plus de 20%. Tant et si bien qu'aujourd'hui, la France prend toute sa place dans l'amélioration de la rentabilité du groupe.

**Comment expliquer cette forte augmentation de la collecte en UC ?**

Avant toute chose, il faut savoir que nous sommes le plus gros collecteur en UC en France, part qui atteint 46% de notre chiffre d'affaires, contre 30% en moyenne sur le marché. Nous avons gagné trois points en un an. Nous voulons poursuivre cette progression mais, surtout, nous sommes attentifs à la qualité de la production que nous proposons. Nous avons ainsi mis en place un système de gestion pilotée. Ce dispositif suit l'évolution des marchés, prend en charge la problématique de diversification et intègre les objectifs de nos clients. Il nous permet ainsi de drainer davantage d'argent vers les UC.

**L'Intelligence artificielle (IA) peut-elle aussi vous aider à accompagner le client tout au long de son parcours chez Generali ?**

L'IA n'a pas vocation à se substituer à la qualité

du conseil. Rien ne remplace la connaissance du client et la sensibilité personnelle que l'on peut intégrer dans des stratégies d'épargne et de gestion de patrimoine. Pour autant, dans l'optique d'avoir un meilleur suivi dans l'accompagnement des clients, nous renforçons aujourd'hui la panoplie des outils mis à disposition des conseillers en gestion de patrimoine (CGP) et des agents généraux.

**Comment faites-vous pour améliorer la qualité de gestion délivrée par vos agents et CGP ?**

Cette amélioration passe par un soutien en termes de formation et par une présence accrue sur le terrain. Dans notre nouvelle organisation par marché (voir *L'Argus* n° 7553), nous avons veillé à concentrer toutes les compétences disponibles dans l'entreprise sur chacune de nos cibles prioritaires. C'est ce que nous avons notamment fait sur le marché épargne et gestion patrimoine, segment sur lequel nous avons recruté un nouveau directeur pour l'activité auprès des CGPI, renforcé les équipes et accentué notre présence auprès de nos intermédiaires. L'idée est d'avoir une plus grande cohérence entre l'objectif de l'entreprise et celui poursuivi sur le terrain.

**Une de vos ambitions portait sur le développement de votre réseau d'agents généraux. Combien vous ont rejoint ?**

Nous voulons effectivement augmenter le nombre de nos agents généraux. Toutefois, la gestion d'un réseau est un investissement de long terme. Depuis un an, nous nous sommes donc déjà efforcés d'accroître nos investissements auprès des agents généraux. De fait,

lorsqu'on lance de nouveaux outils digitaux, comme par exemple notre système d'analyse des risques baptisé Generali Vérif, les agents sont les premiers à en bénéficier. Cela permet de fluidifier l'acte de souscription. En parallèle, nous avons investi dans des outils de présence commerciale. 2018 a ainsi été une année importante puisque nous avons ouvert autant d'agences digitales que nous avons d'agences physiques. Précisément, nous avons créé 870 points de vente digitaux depuis un an. Nous nous efforçons d'amener nos agents à devenir de véritables entrepreneurs connectés. Le concept de « phygital » prend alors tout son sens.

**Après le report accordé par les pouvoirs publics, la directive sur la distribution d'assurances (DDA) entre en vigueur le 1<sup>er</sup> octobre. Qu'elle a été votre politique au cours des derniers mois pour accompagner votre réseau à la mise en place de cette réforme ?**

Nous avons mis à profit le délai accordé pour recenser auprès de nos intermédiaires toutes les situations qui auraient pu être source de conflits d'intérêt. Nous avons également revu l'ensemble de nos outils pour nous assurer que la traçabilité du conseil et la conservation des données sur support durable ne poseraient pas de problème. Même si nous avons conscience d'avoir engagé un effort important, la démarche n'est toutefois pas terminée. Nous n'aurons pas fini notre travail d'équipement des réseaux au 1<sup>er</sup> octobre. Nous allons poursuivre nos investissements pour améliorer la qualité du conseil au-delà de cette date. La DDA n'est finalement qu'un *stimulus* pour en faire davantage. ●●●





PAYS : France  
PAGE(S) : 40-42  
SURFACE : 298 %  
PERIODICITE : Hebdomadaire

DIFFUSION : 10624



► 27 septembre 2018 - N°7572

## [SANS DÉTOUR]

### ... Pourquoi avoir voulu revoir l'organisation de l'entreprise en avril ?

Il me paraissait essentiel d'avoir une organisation plus agile au plan opérationnel, plus focalisée sur nos marchés cibles et en cohérence avec nos objectifs de rentabilité et de développement. Je voulais que chaque patron de marché détienne le maximum de leviers afin qu'il puisse défendre sa position de marché et l'améliorer.

**Lors de la présentation de cette nouvelle organisation, vous avez déclaré vouloir « investir 100 M€ supplémentaires dans la transformation de nos activités » dans les cinq prochaines années.**

**Comment sera investi cet argent ?**

Ces 100 M€ vont être investis sur 16 « macro-programmes » consacrés à la conquête *business*, l'excellence opérationnelle, l'innovation et la sophistication technique, mais aussi à la mobilisation et aux compétences des collaborateurs. Pour une part importante, ces 100 M€ seront destinés à nos projets infor-

matiques, mais ils serviront aussi à financer nos actions de formation et de qualification. Nous allons, par exemple, accélérer les formations en digital afin que la quasi-totalité de nos collaborateurs obtiennent d'ici un an la certification We Digit#all, un programme pour les former aux enjeux et usages digitaux. Ces 100 M€ supplémentaires doivent en tout cas nous permettre de prendre de l'avance dans de nombreux domaines et d'accélérer le rythme de notre transformation.

**“ La directive sur la distribution d'assurances n'est finalement qu'un stimulus pour en faire davantage. ”**

### En vous alliant dernièrement à des fintech et assurtech comme Leocare, Otherwise ou +Simple.fr, quelles sont vos intentions ?

Tous ces partenariats ne déboucheront pas forcément sur des succès commerciaux retentissants, mais ils nous servent à mieux comprendre les nouveaux types de services que l'on peut rendre aux clients. C'est donc pour nous un élément important d'observation. Si ces start-up viennent à percer sur leurs marchés respectifs, nous renforcerons alors nos liens avec elles afin de créer ensemble des recettes gagnantes.

### À l'heure où le groupe s'apprête à présenter un nouveau plan stratégique, quelle place occupera la France dans le futur Generali ?

Sans rien dévoiler, le plan à cinq ans de Generali France - Excellence 2022 - s'inscrit parfaitement dans le cadre stratégique qui sera présenté en novembre. La France sera confirmée, à cette occasion, comme une des places fortes du groupe avec l'Allemagne, l'Italie et l'Europe de l'Est.

### Quel regard portez-vous sur les grandes manœuvres (rachat du groupe XL par Axa, regroupements futurs d'AG2R La Mondiale et de la Matmut, de la Macif et Aesio...) en cours dans l'assurance ?

Dans le monde mutualiste et des IP, le marché bouge car il était jusqu'à présent émietté. Concernant les mouvements capitalistiques internationaux, ces mouvements mettent en avant les axes stratégiques que les groupes veulent prendre. Chez Generali, nous avons fait le choix de mettre l'accent sur l'*asset management* et la distribution.

### Pour conclure, quel bilan faites-vous de votre première année à la tête de Generali France ?

Un bilan très enthousiaste car, même si tout ne va pas toujours aussi vite que je le voudrais, beaucoup de choses bougent dans l'entreprise et tous nos collaborateurs sont très engagés dans notre transformation. Nous sommes en train de nous donner les moyens de devenir l'assureur multidistribution par excellence.

■ PROPOS RECUEILLIS PAR OLIVIER BACCUZAT ET NICOLAS THOUET

