

CONFIANCE 3.0

#projection
avec CNP Assurances



RAPPORT
ANNUEL
2017



02	→	Messages des dirigeants
07	→	Tout challenger pour #innover plus vite
15	→	La communauté de travail en #mouvement
23	→	L'expérience client bousculée par le #digital
31	→	Le #client au cœur des nouvelles réponses
38	→	Panorama des faits marquants 2017
44	→	Gouvernance
46	→	Performances du Groupe



C'est en ligne
que les clients
s'expriment, que les
nouvelles mutualités
et solidarités
s'inventent.



CNP Assurances peut être fière de ses performances 2017 : une progression de 7 % du résultat net part du Groupe à 1 285 M€ et de 80 % de la valeur des affaires nouvelles.

Cela prouve l'amélioration de la rentabilité de nos activités grâce à une offre commerciale équilibrée, à part presque égale entre l'épargne/retraite et la prévoyance/protection.

Cette évolution favorable nous autorise à la fois à proposer un dividende en hausse à 84 centimes par action et à nous engager sur une croissance organique du résultat brut d'exploitation (RBE) d'au moins 5 % en 2018. Ces performances sont le fruit d'une dynamique remarquable de CNP Assurances. Bien au-delà des chiffres, je peux témoigner de l'élan qui porte l'entreprise. Tous les collaborateurs sont engagés dans la mise en œuvre de la stratégie, selon des orientations que le conseil d'administration soutient de manière unanime.

CNP Assurances est en mouvement ! Dans toutes les équipes, les innovations sont accueillies, encouragées et financées. La satisfaction du client devient pour tous primordiale : la qualité de service, l'adaptation de l'offre, la gestion de la relation avec nos clients sont des impératifs catégoriques, et chaque collaborateur en est investi. Grâce à la compétence professionnelle et au dynamisme de chacun, nous mettons toujours mieux au service de nos clients

et de nos partenaires. C'est notre devoir et notre fierté, et le meilleur gage de notre capacité à construire un avenir à la fois novateur et digne de notre histoire. Nous fondons de grands espoirs sur le développement de notre modèle multipartenarial. À côté des grands partenariats structurants, en France avec la Banque Postale et le Groupe BPCE, et au Brésil avec Caixa Econômica Federal, nous mettons en place chaque année de nouveaux accords, preuve de notre agilité et de notre capacité à répondre aux attentes les plus diverses dans nos métiers. La marque CNP Assurances se renforce à l'épreuve des faits. Elle est plus que jamais synonyme de sécurité et de plus en plus associée à l'innovation, que ce soit en propre notamment en France, ou à travers la marque Youssef dont les progrès en Amérique latine sont rapides et prometteurs. La croissance des investissements dans les technologies digitales est vitale pour améliorer la qualité de service et faciliter la relation commerciale, et nous préparons l'avenir à travers de nombreux partenariats avec des start-up, allant parfois jusqu'à un soutien en capital. Oui, CNP Assurances se met en position de tirer avantage du souffle nouveau qui porte le marché de l'assurance de personnes. La force de notre entreprise est de croire que, dans la transformation profonde du secteur de l'assurance, elle a des atouts formidables à faire valoir : son agilité, sa technicité exceptionnelle,

« LA MARQUE
CNP ASSURANCES
SE RENFORCE
À L'ÉPREUVE
DES FAITS. »

Jean-Paul Faugère,
président du conseil d'administration

une culture du service et des valeurs qui tiennent à son identité d'entreprise publique, la conscience que tout lui est possible à force de travail, d'engagement et de créativité. Le management porte avec grand talent cette perspective ambitieuse, et chacun sait combien ce nouveau chapitre de l'histoire de CNP Assurances peut être riche. Je souhaite que nos actionnaires, nos clients, nos partenaires entendent ce message et qu'ils renouvellent leur pacte de confiance en CNP Assurances.

Tous les collaborateurs de CNP Assurances et tous les membres du conseil d'administration sont mobilisés pour faire encore et toujours de l'aventure de CNP Assurances un beau succès.



« NOS CLIENTS,
NOS PARTENAIRES
ET NOS
COLLABORATEURS
FONT
L'ENTREPRISE
DE DEMAIN.



CAP 2020. D'application en plateforme, d'expérience nouvelle en intelligence artificielle, le digital gagne notre quotidien, notre travail, notre santé, nos échanges et nos relations. CNP Assurances accélère sa digitalisation. Désormais, c'est en ligne que les clients s'expriment, que les nouvelles mutualités et solidarités s'inventent, que les partenariats se multiplient, donnent toute leur mesure, et que l'avenir de CNP Assurances se joue. Forts des valeurs humaines de la marque et de premières innovations de rupture réussies, les collaborateurs de CNP Assurances ont engagé une transformation sans précédent dans l'histoire du Groupe. Nous avons choisi de vous la raconter ici. »

Frédéric Lavenir, directeur général
de CNP Assurances



TOUT CHALLENGER POUR #INNOVER PLUS VITE

Ouvrir les portes, ouvrir
les fenêtres, explorer
sans a priori et sans
limites, s'étonner, réinventer,
construire tous ensemble.

Youse, histoires
de confiance 3.0 (p. 08),
un grand coup de pouce
par Magali Noé (p. 10)
et une revue de tendances
start-up (p. 12)

YOUSE, HISTOIRES DE CONFIANCE 3.0



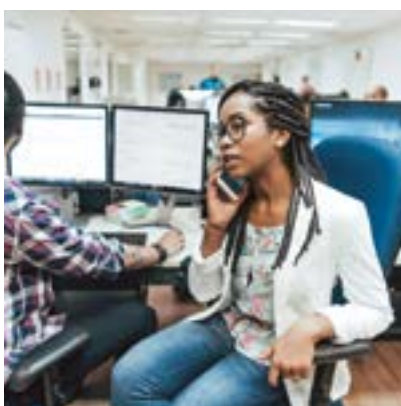
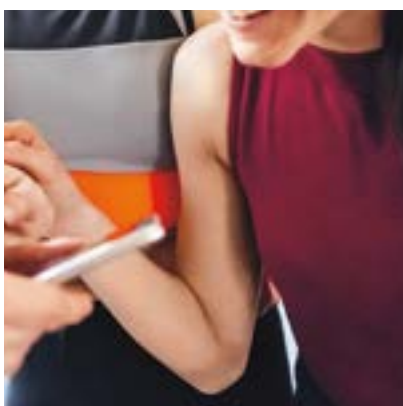
PAS UN PRODUIT : UNE SOLUTION

Refusé! Raphaël, cofondateur d'une start-up prometteuse hébergée à la Station F, n'en revient pas. Ses premiers investisseurs le suivent, mais pas les propriétaires, et il ne compte plus les appartements visités et les dossiers « dûment complétés » déposés.

La confiance ouvre les portes, c'est la vision de Youse, la nouvelle filiale 100% *online* de CNP Assurances, qui se porte garante du paiement des loyers auprès du propriétaire pour quelques euros par mois facturés au locataire. De quoi booster le dossier des candidats « atypiques » qui ne cochent pas les cases traditionnelles, celle du statut « stable » en particulier : start-uppers, auto-entrepreneurs, travailleurs indépendants ou intermittents. Une innovation qui reflète la volonté de CNP Assurances de répondre aux transformations et aux aspirations de la société et de redéfinir les bases de la confiance pour être un assureur de son temps.



**Et si Youse devenait
tiers de confiance
de la location en France ?**



ASSURANCE ENTRE AMIS AU BRÉSIL

Une assurance automobile pour cinq ? Trop bien ! Raul a battu le rappel et les voici à boucler un contrat Youse Friends en live avec le collaborateur de Youse, qui ressemble à tout sauf à un assureur avec sa chemise hawaïenne ! Voici un contrat d'assurance collaboratif 100 % disruptif. Il propose une expérience client totalement digitale et permet de récupérer jusqu'à 50 % de sa prime si aucun membre de la communauté n'a eu de sinistre dans l'année. Une assurance automobile qui encourage la confiance entre les assurés et incite à la bonne conduite sur les routes.



UN GRAND COUP DE POUCE

PAR MAGALI NOÉ

Magali Noé est *chief digital officer* de CNP Assurances. Elle court les incubateurs, incite les collaborateurs à se lancer, les rapproche des start-up partenaires et met l'entreprise en mouvement avec tous les pilotes de l'innovation.

INTERVIEW

Q. : En quoi consiste l'innovation participative au juste ?

R. : C'est une démarche d'innovation collaborative et ouverte aux meilleures inspirations du moment, qui vise un double objectif : créer de la valeur pour nos clients et pour nous aussi.

Nous avons décidé de lui donner un grand coup de pouce en favorisant l'émergence de

toutes les forces créatives,

externes et internes, l'accélération de leur mise en pratique et les synergies pour créer un écosystème dynamique.

Q. : En externe, le coup de pouce est d'abord financier ?

R. : Il est vrai que nous injectons **100 millions d'euros sur cinq ans dans des start-up**

à travers le programme Open CNP, c'est un soutien décisif pour elles et une fenêtre ouverte pour nous. Mais l'apport financier n'est pas le seul levier ! Nous mixons systématiquement l'investissement et le partenariat opérationnel avec une idée fixe : le gagnant/gagnant.





Q. : En frottant les collaborateurs aux start-uppers, quels effets attendez-vous ?

R. : L'étincelle ! Les start-uppers nous apportent leur vision « solution » plutôt que produit, et leurs méthodes de travail agiles et hyper réactives. Ces rencontres sont une vraie aventure d'*open innovation*. Elles accélèrent notre **transformation digitale** et nous font gagner en agilité.

Q. : Par où commencer pour transformer CNP Assurances ? Par les produits ? L'expérience client ? Les modes de travail ?

R. : Les trois à la fois !

Nous sommes chargés de bousculer tous les autres domaines et de les alimenter pour leur permettre d'accélérer. Il y a beaucoup de projets innovants en cours au sein de CNP Assurances, de la relation client à la gestion de la *data* ou des talents. Nous les accompagnons à travers des challenges d'idées, l'accélérateur de projets ou la mise en relation avec des start-up à potentiel.

Q. : À quel moment vous direz-vous : « C'est gagné ! »

R. : Quand nous proposerons à nos clients une expérience assurance « **waouh** » !

Quand nous serons capables de les étonner par nos offres, nos outils, mais aussi par nos façons de leur parler et de faire de l'assurance, tout simplement.

TENDANCES START-UP



Lendix

Le crowdfunding vient disrupter l'accès aux financements pour les PME, ce qui favorise leur développement, l'économie et l'emploi. Il permet à des particuliers d'investir leur épargne en direct dans des entreprises à la recherche de fonds pour financer leurs projets, en échange d'un taux d'intérêt attractif. Lendix est la plateforme leader en France et très bien positionnée en Europe continentale. CNP Assurances en est devenu actionnaire et a également soutenu la levée des fonds institutionnels de Lendix.



Alan

Première société d'assurance indépendante à avoir obtenu un agrément depuis 1986 en France, Alan a levé 12 millions d'euros en 2016 sur un prototype et un objectif : **proposer une complémentaire santé 100% en ligne aux start-up et aux indépendants avec une expérience client simplifiée.** Partenaire de la première heure, CNP Assurances est devenu réassureur d'Alan et a co-développé une offre de prévoyance collective distribuée par la start-up. En avril 2018, Alan couvrait déjà plus de 7 000 personnes et 850 entreprises, et procédait à une nouvelle levée de fonds de 23 millions d'euros pour accélérer son développement. De prestigieux acteurs du capital-risque ont rejoint l'aventure, et CNP Assurances a conforté son engagement aux côtés de l'assureur alternatif.

MyNotary

Pionnière en France, cette plateforme Web fluidifie les transactions immobilières. Elle centralise les pièces du dossier et favorise la collaboration entre les parties prenantes (acheteurs, vendeurs, agents immobiliers, notaires), de la signature du compromis jusqu'à la réalisation de la transaction. Elle est déjà utilisée par 2 000 professionnels de l'immobilier et plus de 750 notaires. L'entrée au capital de la start-up va rapprocher CNP Assurances, n°1 de l'assurance emprunteur en France, des attentes et des nouveaux usages des candidats emprunteurs.



DÉJÀ 6 START-UP PARTENAIRES ET DES PROJETS COMMUNS

Stratumn

La technologie *blockchain* permet de fluidifier les échanges de données entre partenaires. Stratumn la met au service des entreprises en leur donnant la capacité de sécuriser, certifier et auditer des processus intra et inter-entreprises. L'entrée de CNP Assurances au capital de la start-up Stratumn a été suivie d'une expérimentation avec 14 autres assureurs mobilisés par la Fédération française de l'assurance, et une table ronde, co-organisée par France Digitale et CNP Assurances, au cœur de la Station F, a permis de partager le retour d'expérience.

H4D

C'est une entreprise pionnière en matière de solutions de télémédecine. CNP Assurances propose sa Consult Station®, un cabinet médical mobile, dans ses réponses aux appels d'offres des collectivités locales. Un vrai plus pour mettre la prévention à la portée de tous et maintenir l'accès au diagnostic dans les déserts médicaux.



Lydia

Le 6^e investissement d'Open CNP est une *fintech* fondée en 2013 et déjà leader en France dans sa spécialité : les solutions de paiement mobile. Son application de paiement instantané, très prisée des jeunes, a été adoptée par plus de 1 million d'utilisateurs et plus de 2 000 nouveaux comptes sont ouverts chaque jour. Au programme du partenariat : soutenir l'expansion de Lydia en France et en Europe, co-développer de nouveaux services autour du paiement mobile et s'inspirer de la capacité de Lydia à attirer les jeunes.

X3

LE NOMBRE D'ASSURÉS
EN 2018 ET 100 000
PERSONNES COUVERTES
DANS TROIS ANS,
C'EST L'OBJECTIF D'ALAN

+ de 1 million

D'UTILISATEURS
ET 2 000 COMPTES
OUVERTS/JOUR
SUR LYDIA

« Toutes les start-up accompagnées par CNP Assurances dans le cadre du programme Open CNP représentent une tendance qui fera évoluer le métier d'assureur demain ou qui le challenge déjà. »

Hélène Falchier, responsable *private equity*
et directrice générale d'Open CNP



LA COMMUNAUTÉ DE TRAVAIL EN #MOUVE- MENT

Une nouvelle façon de travailler
et de vivre ensemble,
c'est la mutation engagée
par CNP Assurances.
L'aventure du 1^{er} Challenge
Open Innovation (p. 16),
« Ce sera la réussite de tous »
par Bérengère Grandjean (p. 18)
et rencontre avec des pionniers
de New CNP (p. 20)

L'AVENTURE DU 1^{er} CHALLENGE OPEN INNOVATION

La bonne
expérience client
naît de la bonne
expérience
collaborateur.



OSER, LIKER, DEVENIR

Faire prendre conscience à tous les collaborateurs qu'ils ont des idées utiles à l'entreprise, les inciter à les proposer et à les réaliser, c'est l'objectif de ce challenge.

Le 1^{er} challenge d'innovation participative organisé par CNP Assurances avait pour thème : l'amélioration de la satisfaction client, vaste sujet au cœur des préoccupations de l'entreprise. L'enjeu d'imaginer des produits et services qui facilitent la vie des assurés en cachait un autre, tout aussi décisif, vivre la transformation culturelle et digitale inscrite sur la feuille de route 2020 : l'expérience collaborative, le mode projet, les technologies de partage et le *management coaching*. Tous les ingrédients du nouveau CNP Assurances étaient réunis dans une aventure 100 % agile, tout à fait inédite.

Les collaborateurs ont été invités à créer une équipe ou à en rejoindre une via une plateforme Web dédiée. Chaque équipe a défini son projet et s'est lancée dans une campagne de promotion en interne pour rallier les suffrages. Affiches, vidéos, posts sur le réseau social d'entreprise et fiches techniques, rien n'était de trop pour convaincre les collègues appelés à liker leurs projets préférés. Pour aller au bout du challenge, nous avons embarqué les clients en demandant aux 500 membres de notre communauté You & Us de soutenir les idées qu'ils souhaitaient voir développer.

« Il est normal que le digital prenne le pas sur les rendez-vous et les courriers pour les problématiques simples. »



« C'est important de pouvoir mettre à jour les infos des assurances décès, cela évitera des problèmes à nos bénéficiaires. »

**RÉACTIONS
DE CLIENTS,
MEMBRES
DE NOTRE
COMMUNAUTÉ
YOU & US,
SUR LES PROJETS
LAURÉATS**

« Proposer un tchat et de la visioconférence pour échanger avec les clients sourds ou malentendants, c'est du respect pour les assurés. »

À l'issue des votes, il restait 10 projets en lice. Le temps de former les équipes à l'art du pitch, et l'heure de la présentation devant un jury d'experts a sonné. Cinq projets ont passé la barre et sont allés sans attendre incuber dans l'accélérateur de CNP Assurances avec un accompagnement *ad-hoc*. Les quatre projets en cours d'industrialisation participeront bientôt à l'amélioration de la satisfaction de nos clients.



↓ RÉSULTAT

953 collaborateurs impliqués, dont 203 directement engagés dans les 55 projets soumis aux votes, cinq intrapreneurs lauréats, une rencontre « physique » avec les clients membres de la communauté You & Us pour partager leurs avancées, et le Trophée d'Or de l'innovation managériale décerné lors de la 14^e cérémonie de *L'Argus de l'assurance*.

« Tous les justificatifs à fournir en cas de sinistre réunis en un point et accessibles à tout moment. Pratique ! »

LA TRANSFORMATION SERA LA RÉUSSITE DE TOUS

PAR BÉRENGÈRE GRANDJEAN

Bérengère Grandjean est directrice des ressources humaines de CNP Assurances. Elle orchestre, pas à pas, la transformation culturelle et managériale de l'entreprise en conjuguant bien-être et efficacité.



INTERVIEW

Q. : Que signifie « mettre la communauté de travail en mouvement » ?

R. : Le projet vise à modifier significativement notre mode de fonctionnement au quotidien et nos comportements, que nous soyons managers ou collaborateurs. C'est une vraie ambition déjà **engagée**, que nous souhaitons accélérer.

Q. : Comment allez-vous procéder ?

R. : Nous allons partager quatre changements-clés. Déployer l'expérience collaborative pour mieux travailler ensemble. Passer à un management agile qui encourage et responsabilise. Cultiver notre identité de marque qui est finalement notre fierté d'appartenance et, enfin, expérimenter encore davantage les nouvelles pratiques d'organisation du travail **pour gagner en efficacité et en qualité de vie.**

Q. : L'accord sur la qualité de vie au travail signé en 2017 sert de cadre ?

R. : Ce nouvel accord vise à créer les meilleures conditions de travail pour nos salariés dans le contexte de transformation du monde de l'assurance. Il intègre toutes les avancées des dernières années et trace les progrès futurs, comme le droit à la déconnexion et le télétravail. Il parle aussi de co-construction et **valorise l'expérimentation.**

Q. : Comment co-construire une transformation aussi profonde ?

R. : Étape par étape. La première dite d'acculturation consiste à nous plonger dans ce monde qui change à travers des événements, des conférences d'experts, et à partager les retours d'expériences. Nous organisons aussi des sondages en interne, sur l'expérimentation du télétravail par exemple. J'ai moi-même participé à une *learning expedition* aux États-Unis avec la Fédération française de l'assurance pour mieux cerner les pratiques qui façonnent le monde du travail digital et en tirer des enseignements pour le Groupe.

Q. : Parmi les nouvelles pratiques, lesquelles adopterez-vous ?

R. : La deuxième étape nous le dira. De mars à juin 2018, une cinquantaine d'ateliers vont nous permettre de co-construire la feuille de route de notre transformation. Suivra la troisième étape de mise en œuvre de ce que nous aurons co-construit dans ces ateliers.

Q. : La digitalisation modifie le *scope* des compétences. Comment les acquérir ?

R. : En investissant d'abord dans **la formation.** En 2017, 85 % des collaborateurs ont suivi au moins une formation. Nous revisitons les référentiels de compétences pour rendre visible l'impact de la digitalisation par métier et permettre à chaque collaborateur de se projeter dans les évolutions. En recrutant aussi les compétences pointues sur les nouveaux métiers du digital.

Q. : Un mot pour conclure ?

R. : Nous vivons une première grande expérience collaborative, et tout le monde sera associé à la construction du nouveau CNP Assurances, de près ou de loin. Ce sera la réussite de tous.

RENCONTRE AVEC DES PIONNIERS DE NEW CNP

Nomadisme, ateliers transverses, relation manager/managé et refonte de la marque : quatre transformations qui sont autant d'atouts.

Manager/managé

Dans un monde en pleine mutation, les managers de CNP Assurances savent que le défi est de devenir plus agile, flexible et réactif. Cela veut dire réinventer les postures managériales, passer d'un management centralisé à un *management coach* qui guide et soutient, oser soi-même et pousser les équipes à oser. L'innovation managériale est aussi l'affaire des managés.

Cécile Blondeau, responsable du support aux investissements, est optimiste.

« Il y a beaucoup de challenges à relever, c'est très varié. J'aime quand cela bouge et j'aime faire bouger les choses. CNP Assurances est dans une forte dynamique, et les collaborateurs ont une capacité à faire le maximum. Comprendre ce qui se passe, donner du sens, des impulsions, partager nos informations et nos idées, en toute transparence, tout est réuni pour aller de l'avant et construire ensemble New CNP. »



CÉDRIC

Tous ambassadeurs

Le modèle d'affaires de CNP Assurances évolue de plus en plus avec le digital et la multiplication des points de contact avec le client. Dynamiser la marque CNP Assurances pour faire la différence, et ce de manière très collaborative, est essentiel aujourd'hui. Blog pour recueillir l'expression des collaborateurs, *workshop* associant des partenaires, des assurés et des disrupteurs, tout est mis en œuvre pour construire avec nos parties prenantes le nouveau visage de CNP Assurances.

Cédric Agody, responsable de projets marketing, voit l'entreprise changer.

« Auparavant, il y avait un point d'entrée unique pour le client – le commercial –, aujourd'hui, nous avons besoin d'une marque forte et des compétences de tous pour être en mesure d'innover et de répondre à nos partenaires et aux clients. »



CÉCILE

Nomades

La réflexion porte sur trois dimensions : la relation au temps (du besoin de réactivité à l'équilibre vie personnelle/professionnelle), la relation à l'espace (nomadisme, travail à distance) et la relation aux autres (entre collectif et individuel). Dès 2017, 12 % des collaborateurs ont expérimenté le télétravail à raison d'un jour par semaine. La phase pilote se poursuit en élargissant les possibles : nombre de jours, de participants, formules diversifiées.

Luca Caruso, responsable des synthèses techniques Groupe international, n'a pas hésité.

« Je travaille beaucoup et j'ai environ une heure et demie de temps de trajet aller-retour par jour. J'ai aussi un enfant de trois ans et j'avais envie d'aller le chercher à l'école une fois par semaine. C'est un moment privilégié de partage avec lui. Le télétravail m'oblige à mieux organiser ma semaine, mais deux jours de télétravail par semaine, c'est faisable. J'encourage d'ailleurs mon équipe à s'y mettre, c'est un vrai plus pour le travail et pour la vie personnelle. »



VALÉRIE

Collaboratif

Travailler ensemble implique de créer des synergies entre les secteurs de l'entreprise, de donner les moyens aux collaborateurs : les espaces, les outils et les pratiques de partage. Les expériences collaboratives se multiplient, et un premier bilan est en cours pour accélérer le mouvement. L'ambition est de faire de la collaboration l'ADN de CNP Assurances.

Valérie Marot, référente relation client à Angers, est enthousiaste.

« J'ai participé à des ateliers de travail à l'accélérateur à Paris avec des collègues chargés de relation client, du suivi d'exploitation, du digital, de la qualité, et avec une start-up qui trouvait en quelques minutes la solution technique à nos besoins. Dans le cadre de la digitalisation, on voit beaucoup de nouveautés pour faciliter la vie du client, cette fois c'était un *chatbot* pour les collaborateurs au service du client. C'était un projet emballant, ludique aussi. »



LUCA



L'EXPÉRIENCE CLIENT BOUSCULÉE PAR LE #DIGITAL

Humaniser en automatisant
et en robotisant, c'est le défi
de CNP Assurances. Itinéraire
de la co-construction d'@dèle (P. 24),
le client prend la main,
par Antoine Lissowski
et Philippe Van Haecke (P. 26),
et plongée dans le conseil
augmenté par l'intelligence
artificielle (P. 28)

ITINÉRAIRE DE LA CO- CONSTRUCTION D'@DÈLE



PLUS QU'UN OUTIL : UN ÉTAT D'ESPRIT

Activer les garanties d'une assurance emprunteur en cas d'accident est souvent une épreuve dans l'épreuve. Le site @dèle simplifie le process et l'humanise.

Tout commence par une prise de conscience.
« Nous devons à nos assurés beaucoup plus qu'une prise en charge : une présence, une proximité, de la simplicité et de la transparence. » @dèle s'est bâti avant tout sur un état d'esprit. C'est ce qui explique la remise en cause du premier prototype, un bel outil de gestion qui ne correspondait pas aux besoins de l'assuré final. « On l'a jeté et on a tout recommencé à marche forcée. » Une équipe légère et pluridisciplinaire s'empare du projet : des experts métier, relationnel, digital, une start-up spécialisée en UX design et, grande nouveauté : des assurés. Pour concevoir un outil dédié aux assurés, quoi de mieux que de les intégrer au projet ?

« C'est ainsi que nous avons rencontré Aurore et partagé son expérience : l'accident grave de son mari et la manière dont elle a vécu les semaines et les mois de coma qui ont suivi. Par-delà le choc de l'épreuve, elle a dû assumer toutes les formalités administratives auprès de toutes les institutions, parce qu'il n'y a pas que l'assurance : les médecins, la mutuelle, l'hôpital, la sécurité sociale, l'employeur de son mari, tout en continuant à travailler et à gérer la garde de sa fille. Toutes ces choses que l'on peut comprendre en tant qu'individu, et que l'on a tendance à oublier comme assureur. »



De l'expérience d'Aurore, la petite équipe a tiré deux enseignements : le manque de visibilité sur le dossier et les problématiques de vocabulaire. @dèle n'utilise aucun terme technique, le site adopte le vocabulaire de tous et de tous les jours. L'air de rien, c'est le fruit d'un gros travail en interne et la preuve du recul pris par rapport à l'expertise. L'autre leçon de l'expérience concerne en effet CNP Assurances. Elle valide l'efficacité du mode collaboratif, la vitesse d'adaptation (le site a été construit en seulement quatre mois) et le droit à l'erreur du départ, indispensable quand on réinvente.

Né de l'expérience utilisateur et créé en mode collaboratif, @dèle bouscule plus que l'expérience client.

↓ RÉSULTAT

Le feu vert instantané de La Banque Postale pour déployer @dèle auprès de ses clients. Des utilisateurs conquis par la simplicité d'utilisation et la disponibilité des experts qui les accompagnent dans leurs démarches. L'extension immédiate du service à d'autres partenaires : Crédit immobilier de France, Boursorama Banque et ING Direct.



3 000
ASSURÉS
ACCOMPAGNÉS
DÈS LA 1^{re} ANNÉE

LE CLIENT PREND LA MAIN

PAR ANTOINE LISSOWSKI
ET PHILIPPE VAN HAECKE

Antoine Lissowski est directeur général adjoint et directeur financier de CNP Assurances, Philippe Van Haecke est responsable de l'expérience client et des systèmes d'information. Ensemble, ils pilotent le réenchantement de l'expérience client avec méthode et agilité.



Q. : En quoi le digital bouscule-t-il l'expérience client ?

A.L. : Avec le digital, le client prend la main. Il s'informe et construit sa demande au fur et à mesure, c'est lui qui définit son optimum désormais, en comparant.

P. Van Haecke : Autre changement radical, les critères du client pour choisir une société avec laquelle il souhaite être en relation sont d'abord l'offre proposée, bien évidemment, mais surtout la qualité de l'expérience vécue quel que soit le canal utilisé.

Q. : La relation client n'est plus l'apanage du partenaire ?

P.V.H. : L'ère digitale fait tomber les intermédiaires et challenge notre modèle partenarial.

A.L. : Le savoir-faire historique de CNP Assurances tient dans le développement de la relation avec le partenaire. Pour lui apporter quelque chose de différenciant, il faut avoir une palette d'offres de produits et de services à lui proposer. Le BtoC, qui crée une meilleure interaction avec le client, en est un. Permettre au partenaire de réenchanter l'expérience client est désormais une de nos missions.



Q. : Par où commencer ?

P.V.H. : Nous devons installer le client au cœur de notre dispositif avec nos partenaires, nos collaborateurs, nos process et nos outils.

A.L. : Il s'agit maintenant de se mettre à la place du client pour épouser ses attentes et d'observer ce que font les concurrents.

Q. : La nouvelle expérience client bouscule aussi l'interne...

A. Lissowski : En matière d'assurance, on continue de penser que la technique fait de nous les meilleurs connaisseurs du client. Il faut faire tomber cette idée, partir des paroles de ceux qui connaissent le client et leur donner une part de voix prépondérante par rapport à ceux qui s'occupent des règles.

P.V.H. : Il faut avant tout être en capacité d'apporter la réponse attendue par le client en qualité et dans les meilleurs délais. Cela oblige à revisiter l'ensemble de nos dispositifs pour supprimer les goulots d'étranglement à chaque étape du parcours client.

Q. : Quelles sont vos raisons d'espérer ?

A.L. : L'entreprise a pris le sujet à bras-le-corps. La direction générale a défini une feuille de route dotée d'un budget supplémentaire de 50 millions d'euros.

P.V.H. : L'entreprise s'est aussi fixé des objectifs ambitieux, tels que 80 % des opérations réalisables directement par le client, 90 % des demandes de rachat traitées dans les 72 heures, et une échéance qui est 2020.

Q. : Un mot pour conclure ?

P.V.H. : C'est la méthode de construction qui compte, plus que le résultat. Il faut libérer la parole, écouter tout le monde, se remettre en question, jeter, recommencer...

A.L. : L'expérience client doit repositionner la marque CNP Assurances. C'est l'affaire de tous les collaborateurs, qui ensemble, constituent une « communauté d'assureurs » au service du client.

PLONGÉE DANS LE CONSEIL AUGMENTÉ

Dématérialisation, robotisation, intelligence artificielle, omnicanal : quatre pistes pour réenchanter l'expérience de l'assuré et autant d'expériences collaboratives.

Voicebot : un robot qui converse et apprend

En cas de sinistre, pouvoir faire sa déclaration immédiatement rassure le client, y compris en dehors des heures d'ouverture du service relation client, où le **voicebot** prend désormais le relais. Le robot engage la conversation avec un langage naturel et guide l'assuré dans sa demande de prise en charge : de la vérification de son contrat au lancement de la procédure. Plusieurs dizaines de clients l'ont testé et approuvé. Et tout ne fait que commencer. Le robot s'appuie sur des technologies très innovantes qui lui permettent d'apprendre. Appel après appel, le robot s'améliore et améliore la relation client. Objectif : répondre 24h/24 et 7j/7 et garder le contact humain pour le meilleur.

950 000 documents déjà dématérialisés

C'est un projet très attendu : la dématérialisation des flux entrants, avec pour première cible l'optimisation des échanges avec les clients de La Banque Postale grâce à une vision partagée des dossiers au sein des équipes de relation clients. Un projet d'envergure mené à bien en moins d'un an avec une méthode agile et un état d'esprit novateur. Numé@ a mobilisé toutes les directions, la *business unit* La Banque Postale bien sûr et, grande nouveauté, des dizaines d'utilisateurs basés à Angers et à Arcueil, qui gèrent au quotidien la relation client et la connaissent mieux que personne. L'équipe projet les a écoutés tout au long de la construction de Numé@, et les bénéficiaires utilisateurs sont là : un accès instantané aux pièces du dossier, à l'historique et aux annotations pour des clients toujours plus satisfaits. Numé@ marque la première étape du passage de CNP Assurances à l'environnement dématérialisé.

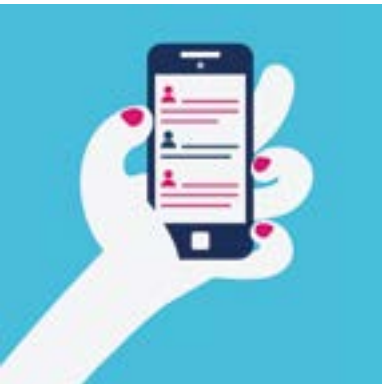


#CHATBOT UNE VISION 360°

Et si l'intelligence artificielle simplifiait aussi la vie des chargés de clientèle ? C'est la mission de ce *chatbot*, agent conversationnel accessible depuis notre messagerie instantanée. Il s'appuie sur la centralisation de données éparpillées jusqu'ici dans plusieurs systèmes d'information et donne une vision instantanée de tous les incidents, notamment de paiement, concernant le client. Co-construit par des collaborateurs de tous horizons – relation client, suivi d'exploitation, digital, qualité –, accompagnés par une start-up, le *chatbot* illustre la nouvelle posture de CNP Assurances : collaborative et centrée client et collaborateurs.

Contact client omnicanal :
une plateforme qui oriente
vite et bien

Mettre en contact rapidement le client avec le bon interlocuteur est un défi permanent. Multiplicité de nos partenaires distributeurs et diversité de nos métiers, résultat : 120 numéros de téléphone différents accessibles au public pour contacter CNP Assurances ! Le problème a mobilisé de nombreuses personnes et de nombreux services pour identifier les différents parcours client possibles et l'aiguiller de manière optimale. La solution est une plateforme de contact unique, accessible via une application smartphone, un site mobile et en mode PC/tablette. Elle oriente le client vers le bon service sans passer par le standard ou un gestionnaire et lui permet d'avoir une réponse rapide à sa demande, même en dehors des heures d'ouverture. CNP Assurances oblige, le client n'est pas abandonné face à l'interface, il peut à tout moment de son parcours avoir un conseiller au téléphone. Prochaines étapes : l'accès à la plateforme par SMS, l'affichage du contexte pour le chargé d'accueil, de nouveaux parcours pour des demandes plus complexes et l'accessibilité pour les clients sourds, une solution issue du Challenge Open Innovation.



LE #CLIENT AU CŒUR DES NOUVELLES RÉPONSES

Quoi de mieux
que le dialogue direct avec
le client et ses communautés
pour capter
les nouvelles attentes ?
Les affinités numériques (P. 32),
Le virage digital est un virage
humain par Yves Couturier (P. 34)
et une projection
dans le futur solidaire (P. 36)

LES AFFINITÉS NUMÉRIQUES

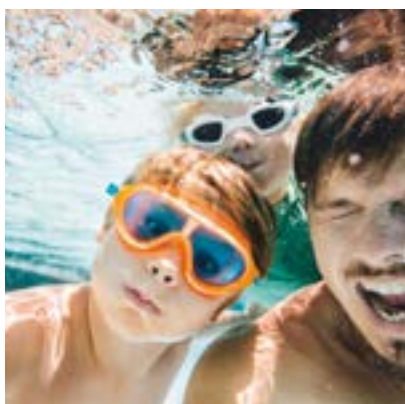


LE CHOIX DU FULL DIGITAL

Pour CNP Assurances, le numérique n'isole pas, au contraire ! C'est un formidable moyen de se rapprocher des clients et de leur permettre, plus que jamais, de personnaliser leur protection.

« Encourager nos agents à adhérer à une complémentaire santé et prévoyance à titre facultatif », tel était l'enjeu du référencement lancé par quatre ministères : le ministère de l'Éducation nationale, le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, le ministère de la Culture et le ministère de la Jeunesse et des Sports. Nous parlons de plus de 1,3 million d'agents fonctionnaires, contractuels* ou stagiaires, et de plus de 815 000 retraités. L'âge, le statut, les attentes des agents et de leurs proches, tout a été pris en compte pour concevoir, expressément pour eux, une couverture modulable et des services sur mesure : l'offre ANTICIPA, référencée par les quatre ministères.

La solution se compose de trois formules au choix pour s'ajuster aux besoins et de services du quotidien : réseau d'opticiens conventionnés pour réduire le reste à charge, plateforme digitale qui donne accès en quelques clics à des services innovants qui rassurent et orientent. Des services pointus comme l'accompagnement « post menace et agression » et la téléconsultation



* De droit public.

médicale complètent cette solution, particulièrement adaptée à la réalité des fonctionnaires exerçant dans des territoires où l'offre médicale se fait parfois rare.

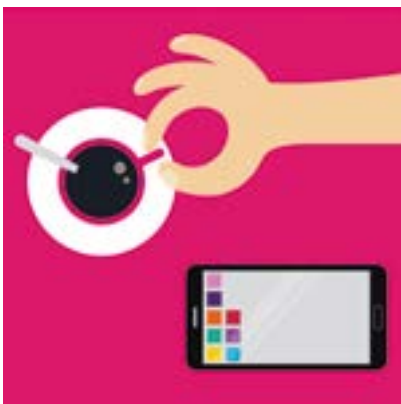
Mais c'est par son parcours 100% digital que l'offre de CNP Assurances se distingue. Elle bénéficie de l'expertise de l'AssurTech partenaire Azimut, spécialiste du marketing digital, qui accompagne CNP Assurances sur l'acquisition de prospects et la vente directe *online*.

**Être l'entreprise
d'assurance digitale
de référence,
c'est l'ambition
de CNP Assurances.**



RÉSULTAT

Pour CNP Assurances, c'est une nouvelle manière d'aborder la clientèle en développant une connaissance fine de ses besoins, et d'y répondre en construisant un écosystème dédié.



LE VIRAGE DIGITAL EST UN VIRAGE HUMAIN

PAR YVES COUTURIER

Yves Couturier est directeur général adjoint, responsable des *business units* clientèles modèle ouvert & protection sociale et services chez CNP Assurances. Il explore une nouvelle stratégie d'accès aux clients qui ouvre les esprits et les perspectives.



Q. : CNP Assurances part à la conquête des clients connectés ?

R. : C'est une clientèle montante, dans toutes les générations et tous les pays, c'est l'avenir. En accédant directement à cette clientèle, nous allons comprendre voire anticiper les nouvelles attentes, et découvrir de nouvelles manières de faire.

Q. : Comment capter cette nouvelle clientèle ?

R. : Nous plaçons désormais le client final au cœur de toutes nos initiatives et c'est l'occasion de tout redéfinir : nos produits, nos partenariats, notre relation client... Par exemple, en nous portant garants des locataires qui ne rentrent pas dans les cases, nous captions une clientèle très connectée de travailleurs indépendants ou de créateurs de start-up.

Q. : En quoi cette approche peut-elle enrichir vos partenariats ?

R. : Nous allons partager nos nouveaux savoir-faire **connectés avec nos partenaires.**

L'acquisition de l'AssurTech Azimut par exemple nous permet d'offrir à nos partenaires distributeurs des solutions digitales de marketing direct éprouvées. L'acquisition du 1^{er} comparateur d'assurance santé espagnol, iSalud, nous fait découvrir les outils digitaux à l'état de l'art en matière de prospection commerciale. Tout cela enrichit notre savoir-faire partenarial et accélère le changement en interne.

Q. : Le digital n'a pas de frontières. Cette stratégie clients connectés peut-elle se déployer partout ?

R. : Effectivement. Elle est particulièrement avancée au Brésil, où notre compagnie 100% digitale

Youse innove à bon rythme en affinité et en co-construction avec les assurés, les « Yousers ». C'est une approche très innovante que nous comptons déployer en Europe.

Q. : Quelle est selon vous la condition du succès ?

R. : Il nous faut, tous, nous connecter au client. Pour CNP Assurances, le virage digital est un virage humain.

Parce que le client est là,

il a toute l'information et compare, il attend de l'hyperpersonnalisation et de l'instantanéité. Donc toute l'entreprise doit s'organiser autour de lui. C'est le changement de posture en marche chez CNP Assurances.

PROJECTION DANS LE FUTUR SOLIDAIRE

CNP Assurances et The Boson Project, start-up engagée à faire bouger les lignes, se sont lancés dans une réflexion prospective sur les mutations de la société, baptisée The Care Project. Elle a donné la parole à des experts de tous les horizons et incité un public de personnalités issues du monde de l'assurance, des ressources humaines, du digital et de la recherche à réagir. Les leçons d'une année de rencontres entre penseurs et acteurs ont été réunies dans un livre blanc intitulé « Fracturation et nouveaux horizons, redessiner les solidarités en France ».

Fracture, c'est le mot

Elle apparaît en filigrane de tous les débats, mais la fracture n'est pas comme on pourrait le croire entre les générations, les catégories socio-professionnelles ou les différentes fonctions de l'entreprise. Elle est entre ceux qui peuvent s'adapter au nouveau monde et ceux qui ne le peuvent pas. L'enjeu est désormais de permettre à chacun de comprendre les mutations via une dynamique de formation tout au long de la vie. Au-delà, les évolutions de l'emploi, avec la remise en question du salariat comme mode de travail dominant et la multi-activité professionnelle qui se développe, ainsi que la révolution digitale obligent à redéfinir les solidarités. Une chose est sûre : la protection sociale de demain passera par une responsabilité accrue des individus mus par un sens aigu du collectif. CNP Assurances a trouvé matière à imaginer de nouvelles formes de garanties tout au long de la vie.

TENDANCES



The Care Project

Une réflexion prospective sur les mutations de la société, à télécharger sur cnp.fr

ET DEMAIN ?

Ubérisation, désintermédiation, flexibilité...

Nous le vivons chaque jour un peu plus, notre modèle social se fracture. Le fossé se creuse. Entre ceux qui ont les clés de compréhension des évolutions radicales de notre société et ceux qui en ont juste peur.

Entre ceux qui se réjouissent de l'hyperindividualisation des parcours de vie et ceux qui vont rester sur le bord de la route. Embarquer tout le monde vers le futur,

et poser les bases d'un modèle social qui nous ressemble, c'est l'enjeu de **CNP Assurances**, de sa réflexion et de sa transformation, et sa plus belle raison de nous faire aimer tous les avenirs.

EN 2017,

Innovations, partenariats, challenges, engagements...
CNP Assurances multiplie les initiatives et trace sa route en Europe et au Brésil.

23 ANS



Italie

Unis pour sept ans

CNP Assurances et UniCredit ont renouvelé leur partenariat à travers CNP UniCredit Vita. Fort de 1365 agences et points de vente UniCredit dans le centre et le sud de l'Italie, la Sardaigne et la Sicile, **le nouvel accord prévoit la création d'une structure d'animation commerciale au service d'une forte ambition de développement en épargne en unités de compte, en assurance emprunteur et en prévoyance individuelle.**



Brésil : poursuite des discussions

Début 2018, CNP Assurances et Caixa Seguridade continuaient de négocier les modalités d'**un nouvel accord de distribution exclusif au Brésil au-delà de 2021**. Son périmètre : prévoyance, assurance emprunteur, crédit consommation et retraite. Son échéance : 2041. De quoi sécuriser à long terme une part importante de l'activité réalisée dans le réseau de Caixa Econômica Federal.

Espagne : 30 M€ dans l'AssurTech iSalud

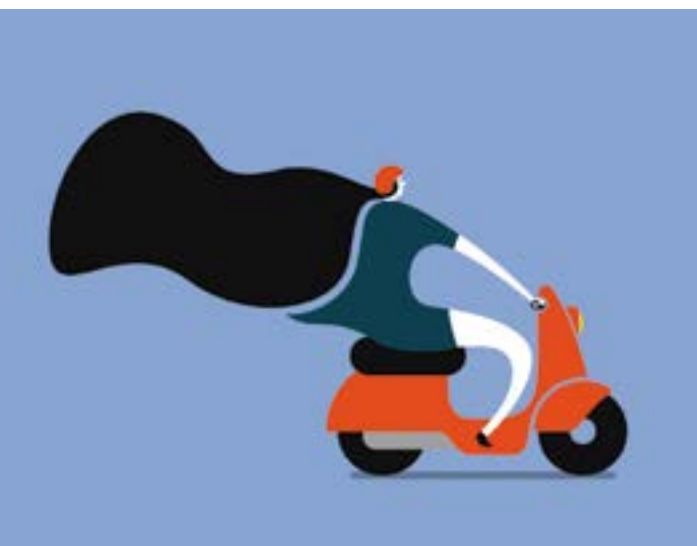
CNP Partners, la filiale espagnole de CNP Assurances, a pris une participation majoritaire dans iSalud, leader de la distribution digitale de solutions santé individuelle et 1^{er} comparateur espagnol dans ce domaine. Objectif : accélérer la conquête du marché espagnol en capitalisant sur l'expertise et la vision start-up de cette AssurTech de premier plan.

Accélération

ÉPARGNE

Alternative dynamique

Le support Croissance 80-12 ans, avec garantie de 80% du versement net à échéance de 12 ans, est conçu et géré par CNP Assurances et commercialisé par **La Banque Postale**. Lancé début 2017, il a franchi le cap des 158 M€ de chiffre d'affaires en fin d'année. Un succès qui prouve la pertinence de cette solution pour diversifier son épargne dans le contexte actuel de taux, tout en contribuant au financement de l'économie réelle.



Du nouveau pour les fonctionnaires

Préfon, n° 1 de la complémentaire retraite de la fonction publique avec 400 000 affiliés, et CNP Assurances unissent leurs expertises et leurs offres pour aider les fonctionnaires à prendre soin de leur santé et à bien vivre leur retraite. Ils accèdent désormais, via la plateforme digitale et téléphonique Préfon Lyfe, aux produits et services des deux partenaires qui les accompagnent au quotidien.

Retraite



A- stable pour ARIAL CNP Assurances

Dix-huit mois après sa création, la filiale commune avec le groupe **AG2R La Mondiale** est devenue le n° 2 de la retraite supplémentaire avec près de 15 milliards d'euros sous gestion. Fin 2017, Standard & Poor's l'a créditée de sa première notation, A- stable, confirmant la qualité de son modèle économique et de son positionnement.

+ 18 %

TNS et PME

Une approche globale

Malakoff Médéric et CNP Assurances ont conclu un accord de distribution et de réassurance sur le marché des TNS et des dirigeants de PME. Il s'appuie sur le réseau de conseillers Amétis de CNP Assurances, fort de 220 conseillers implantés sur tout le territoire, pour proposer aux clients de Malakoff Médéric une approche globale de protection de la personne et du patrimoine.

L'assurance emprunteur performe

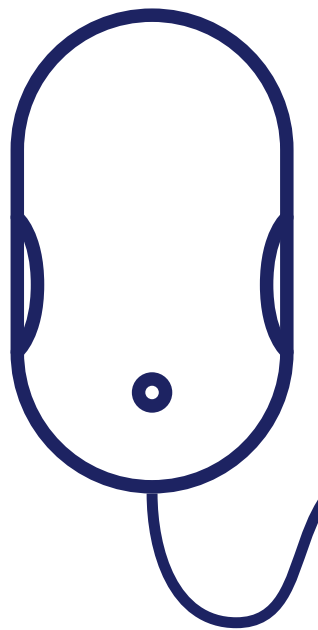
Cette croissance du chiffre d'affaires, dans un contexte de production soutenue de crédits aux particuliers, tient principalement à la montée en puissance de l'assurance emprunteur collective dans le Groupe BPCE. Elle illustre la pertinence du nouvel accord de partenariat centré sur la protection et étendu en assurance emprunteur collective à tous les réseaux de BPCE : Caisses d'Épargne, Banques Populaires et Crédit Foncier.



Prévoyance

Digital avec l'AssurTech Azimut

CNP Assurances a pris une participation majoritaire dans Azimut, courtier d'assurance digital spécialisé dans la protection. Le Groupe s'appuiera sur l'esprit entrepreneurial et disruptif de la start-up, ainsi que sur son ADN : une capacité unique à combiner le digital, la valorisation des données et l'expertise humaine.



Patrimoine



L'innovation récompensée

La 33^e Cérémonie des oscar organisée par Gestion de Fortune a distingué Flexi G de l'oscar de l'innovation. Cette offre, lancée début 2018 par CNP Patrimoine, permet à ses partenaires (banques privées, CGPI, *family offices* et sociétés de gestion) de proposer à leurs clients une gestion dynamique de la poche UC tout en bénéficiant de la protection de leur capital. Un oscar que CNP Assurances a souhaité partager avec ses partenaires, en particulier avec BPE, premier à avoir lancé cette option.



UC

Avec les Caisses d'Épargne

En 2017, l'offre en unités de compte (UC) destinée au réseau des Caisses d'Épargne s'est enrichie de 36 UC permanentes ou temporaires.

Le dynamisme commercial du réseau, stimulé par notre programme DÉFI UC, a permis de dépasser les objectifs fixés. Le taux d'UC a ainsi quasiment doublé dans la collecte à 32,65%, et atteint 15,66% dans l'encours à fin 2017.

100% EN LIGNE

Et humain aussi

EasyBourse, le courtier en ligne de La Banque Postale, et CNP Assurances ont lancé début 2018 le contrat d'assurance vie **EasyVie**, qui mérite bien son nom. Totalement dématérialisée de la souscription au rachat total, modulable avec ses deux modes de gestion au choix, accessible dès 1 000€ de versement initial, et à un prix attractif, cette nouvelle offre propose également un accompagnement 6j/7 par les conseillers EasyBourse.

Prévention santé

Pour et par les jeunes
72 jeunes volontaires, en service civique au sein d'Unis-Cité, s'engagent à réaliser des maraudes de nuit et à intervenir dans les festivals et les soirées étudiantes pour promouvoir une manière responsable de faire la fête. Partenaire d'Unis-Cité, **la Fondation CNP Assurances** cofinance la mobilisation dans 10 villes de France.

5 Md€

investis d'ici à 2021

CNP Assurances annonce de nouveaux investissements en faveur de la **transition énergétique et écologique** et rehausse son ambition de réduction de l'empreinte carbone de son portefeuille d'actions à l'horizon 2021 de 30 à 47% par rapport à 2014.

EXEMPLAIRE

Grand prix de la Mixité

À l'occasion du lancement de l'indice Zimmermann, CNP Assurances a reçu le grand prix de la Mixité dans la catégorie Entreprises de moins de 10 000 salariés. Ce prix récompense un engagement de long terme de CNP Assurances aux effets visibles : 50% de femmes cadres, 35% de femmes dans le Top 100 du Groupe et une quasi-parité dans ses instances de gouvernance.



Capital humain

Une transformation attentive

L'accélération digitale, l'évolution du modèle d'affaires et de l'environnement réglementaire bousculent le quotidien. La démarche Dialog place les collaborateurs au centre du projet d'entreprise. Les accords suivent, de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à la qualité de vie au travail. Une politique humaine qui vaut à CNP Assurances le **trophée d'or** aux Victoires des leaders du capital humain 2017. Sa politique de formation décroche le trophée d'argent.



1^{er} assureur au classement Oekom Research 2017

Sa politique RH engagée,
l'accès à l'assurance pour tous
et une stratégie d'investisseur
responsable généralisée
à plus de 80% de ses actifs
placent CNP Assurances
n° 1 au classement RSE des
assureurs des pays industrialisés
réalisé par l'agence
de notation Oekom Research.

4 400 jeunes sauveteurs

« Tous les jeunes ont du cœur »,
c'est l'opération qui a entraîné
4 400 écoliers parisiens dans une
formation aux gestes de premier
secours face à un arrêt cardiaque
et à l'utilisation d'un défibrillateur.
Avec le soutien de la Fondation
CNP Assurances.



100 m² d'égalité de santé
Début 2018, une Ideas Box Santé est
installée dans les quartiers prioritaires de
l'agglomération de Boulogne-sur-Mer.
Quatre containers sur roulettes qui se
déploient pour créer un espace d'information
et d'échange de 100 m², où les jeunes
peuvent découvrir les outils, les lieux
et les référents à même de les accompagner
sur le chemin de la santé. Avec le soutien
de la Fondation CNP Assurances et
Bibliothèques sans frontières.

BOX



LE COMITÉ EXÉCUTIF

AU 2 MAI 2018



Thomas Béhar
Performance
financière Groupe



Pierre-Nicolas Carissan
Développement
assurance emprunteur
et prévoyance
individuelle Europe



Thomas Chardonnel
Partenariat BPCE



Yves Couturier
Directeur général adjoint,
clientèles modèle ouvert
& protection sociale
et services



Laurent Jumelle
Amérique latine



Xavier Lanaudie-Eiffel
Directeur général adjoint



Frédéric Lavenir
Directeur général



Antoine Lissowski
Directeur général adjoint,
directeur financier

CNP Assurances poursuit le développement de ses activités, accélère sa transformation et initie des projets stratégiques pour le Groupe avec l'appui attentif et sans faille de son conseil d'administration. Le directeur général met en œuvre la stratégie adoptée par le conseil. Il est assisté par le comité exécutif, qui associe les responsables représentant les enjeux clés de l'entreprise. Cette instance de coordination traite tous les sujets d'intérêt transversal.

La présence d'au moins un membre du comité exécutif au conseil d'administration des principales filiales en France et la nomination sur proposition de CNP Assurances d'au moins la moitié des administrateurs des filiales à l'étranger garantissent la cohérence du pilotage stratégique du Groupe. Fort de son actionnariat solide à majorité publique, CNP Assurances s'inscrit dans une démarche de développement sur la durée.



Corinne Gouthière
Secrétaire général



Bérangère Grandjean
Ressources humaines
Groupe



Marie Grison
Risques Groupe



Magali Noé
Chief digital officer

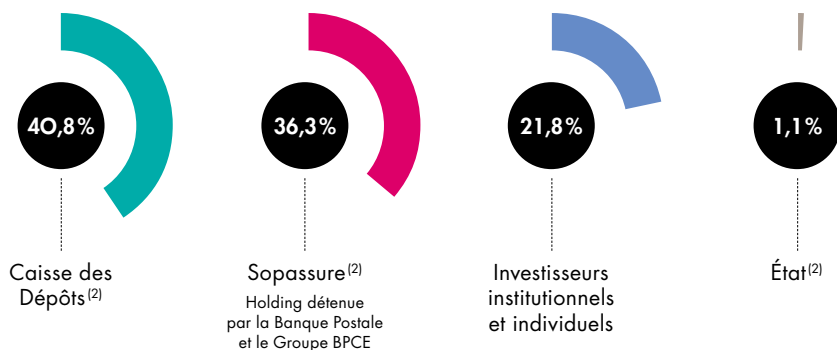


Philippe Van Haecke
Expérience client
et systèmes d'information



Martine Vareilles
Partenariat
La Banque Postale

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT⁽¹⁾ AU 31 DÉCEMBRE 2017



(1) Pourcentages des participations au capital social de CNP Assurances.

(2) La participation de nos principaux actionnaires inclut la part détenue dans le cadre du Pacte d'actionnaires (soit Caisse des Dépôts : 34,6%, Sopassure : 30,7%, État : 0,9%) et celle détenue en flottant (soit Caisse des Dépôts : 6,2%, Sopassure : 5,6%, et l'État français : 0,2%).

DES RÉSULTATS TRÈS SATISFAISANTS



+1,9%

32,1 Md€

CHIFFRE D'AFFAIRES

**+ 5 %
de RBE
au moins
en 2018**

L'évolution favorable de 2017, conjuguée à l'amélioration de l'environnement macro-économique, à la montée en puissance des nouveaux partenariats et des initiatives digitales, permet à CNP Assurances de s'engager sur un objectif de croissance organique du résultat brut d'exploitation d'au moins 5 % en 2018 par rapport à 2017.

**« L'amélioration
significative
du mix produits
conjuguée à une
maîtrise des coûts
se traduit par une forte
hausse du résultat
net. CNP Assurances
aborde 2018
avec confiance. »**

**Frédéric Lavenir,
directeur général
de CNP Assurances**

+7,7%

3 827 M€

REVENUS TOTAUX

+5,4%

1 113 M€

OPERATING
FREE CASH FLOW

de quoi couvrir 1,9 fois
le dividende

+9,5%

2 889 M€

RÉSULTAT BRUT
D'EXPLOITATION (RBE)

190 %

TAUX DE COUVERTURE
DU SCR GROUPE
(SOLVABILITÉ 2)

en progression par rapport à 2016 (177 %)

+7%

1 285 M€

RÉSULTAT NET
PART DU GROUPE



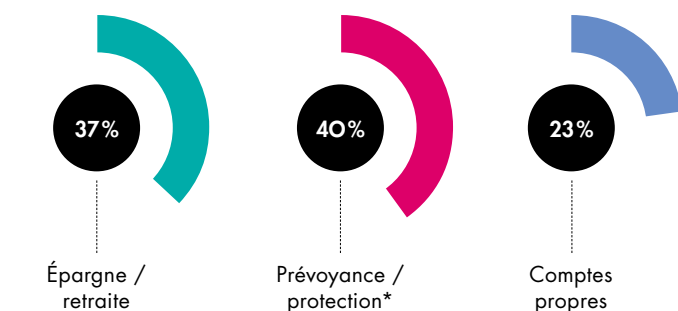
0,84 €

par action en numéraire

DIVIDENDE

L'amélioration du mix produits se confirme

Répartition du résultat brut d'exploitation par segment



* Prévoyance, santé, assurance emprunteur et IARD.

Une dynamique commerciale centrée sur les segments les plus rentables

Progression du chiffre d'affaires 2017 par rapport à 2016

+42%

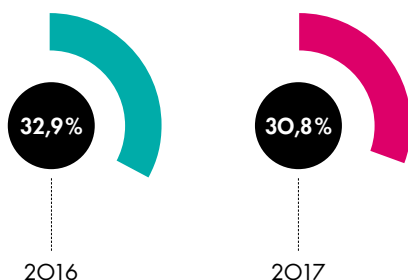
ÉPARGNE/
RETRAITE EN UC

+12%

PRÉVOYANCE/
PROTECTION

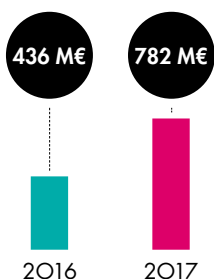
Une très bonne maîtrise des coûts

Coefficient d'exploitation (frais de gestion)

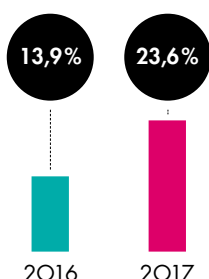


Des affaires nouvelles prometteuses

Valeur des contrats souscrits dans l'année

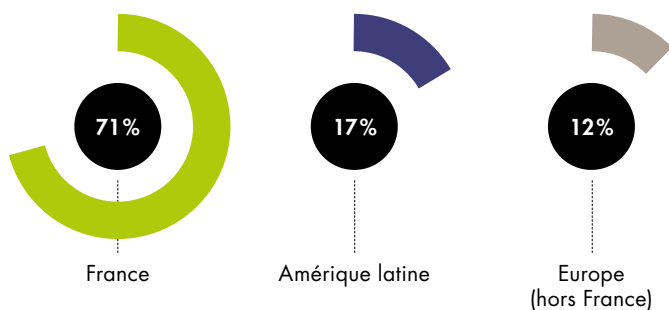


Taux de marge : leur rentabilité future estimée



Tour du monde des résultats

Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



La France

affiche un chiffre d'affaires en repli de 5,9% et un produit net d'assurance (PNA) en hausse de 7,2% tiré par le segment prévoyance/protection.

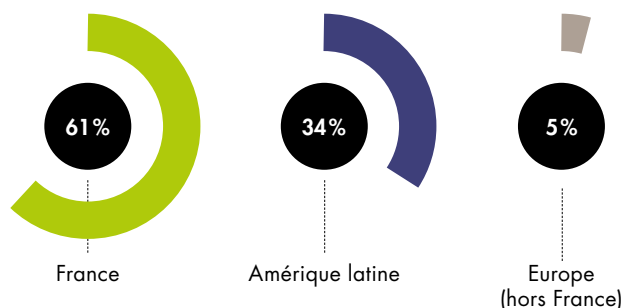
L'Amérique latine

enregistre une forte croissance de 47,4% du chiffre d'affaires et un PNA en hausse de 14,6% stimulé par tous les segments de marché.

En Europe hors France,

le chiffre d'affaires progresse de 8,6% et le PNA de 5,5%, soutenu par l'activité prévoyance/protection de CNP Santander.

Répartition du RBE par zone géographique



UNE DÉMARCHE RSE* VOLONTARISTE

Un panel d'indicateurs qui mesurent
le chemin parcouru

34 %

DE FEMMES CADRES
DE DIRECTION

dans le Groupe

275 Md€

D'ACTIFS GÉRÉS

en intégrant des critères environnementaux,
sociaux, et de gouvernance (ESG),
soit 80 % du portefeuille

187 300

CONTRATS
D'ASSURANCE

intégrant une unité de compte (UC)
en investissement socialement
responsable (ISR)

600 M€

INVESTIS DANS
LES TPE-PME-ETI,

au Top 50 mondial des acteurs
du capital-investissement

Moins de

0,2 %

DE REFUS

en assurance emprunteur

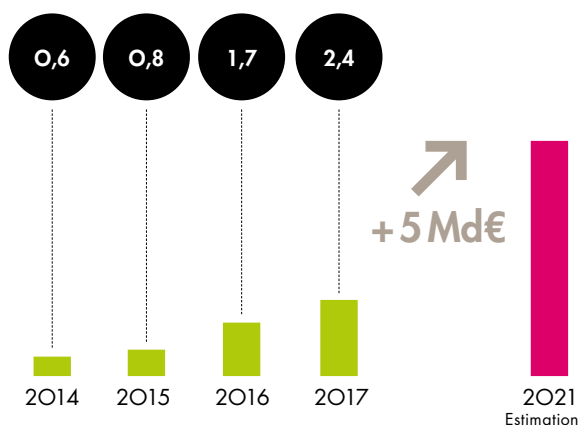
Retrouvez l'ensemble des indicateurs
dans le bilan RSE 2017

* Responsabilité sociétale d'entreprise.

Des objectifs ambitieux en faveur de la transition énergétique et écologique

Augmentation des investissements verts

Green bonds, énergies renouvelables, en Md€



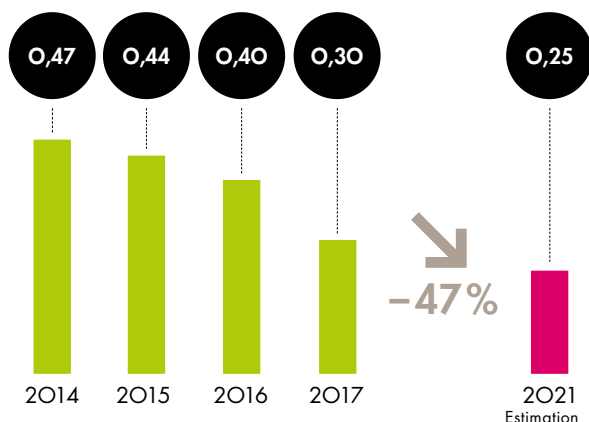
5 Md€

DE NOUVEAUX
INVESTISSEMENTS
VERTS D'ICI À 2021

pour contribuer à limiter
le réchauffement climatique
à 2 °C d'ici à la fin du siècle

Réduction de l'empreinte carbone du portefeuille d'actions

en tonnes équivalent CO₂ par millier d'euros investi



0,25

TEQ. CO₂/K€
INVESTI

UNE DÉMARCHE SALUÉE PAR LES AGENCES DE NOTATION



MSCI

AAA

Novembre 2017



OEKOM RESEARCH

1^{re}/131

ENTREPRISES
INTERNATIONALES
DU SECTEUR
ASSURANCE

PRIME B-

Août 2017



VIGEO

4^e/53

POUR
LE SECTEUR
ASSURANCE
EUROPE

Avril 2018



Consultez le bilan RSE
et le rapport investissement
responsable sur cnp.fr

Plongez
dans lyfe.fr

La plateforme de services
santé et bien-être qui simplifie
la vie des salariés.

Retrouvez-
nous
sur cnp.fr

Accédez à votre espace
client et téléchargez nos
publications : rapport
annuel, bilan RSE,
document de référence...

Adoptez
cespetiteschoses.fr

Des gestes simples pour vivre bien, longtemps.

Découvrez Youse.fr

Le premier service de garantie locative 100% digitale.

Suivez-nous

 @CNP_Assurances
 [cnpassurances.officiel](https://www.facebook.com/cnpassurances.officiel)
 [linkedin.com/company/cnp](https://www.linkedin.com/company/cnp)
 [youtube.com/c/CnpFr_officiel](https://www.youtube.com/c/CnpFr_officiel)



CNP Assurances

Direction du marketing stratégique, de la communication et du mécénat

Conception et réalisation :  havas **paris**

Illustrations : Wood, agent Virginie. Montage Care Project : Marie Durand-Yamamoto (source : Pixabay).

Crédits photos : Aldo Sperper – Laurence Guenoun – Aglaé Bory – D. Croizat –

Getty Images / Westend61, Gary Burchell, Tom Werner, Nikada, Maskot, shironosov, kupicoo, amesy,
vladru, JFCreatives, Hinterhaus Productions, PeopleImages, Tooga, Hiroshi Higuchi, David Lees, Peskova

Remerciements : H4D – My Notary – Stratum – Alan – Lydia – Lendix – Bibliothèques Sans Frontières.

Fabrication : Relais graphique. Papier issu de forêts gérées durablement, FSC.

