

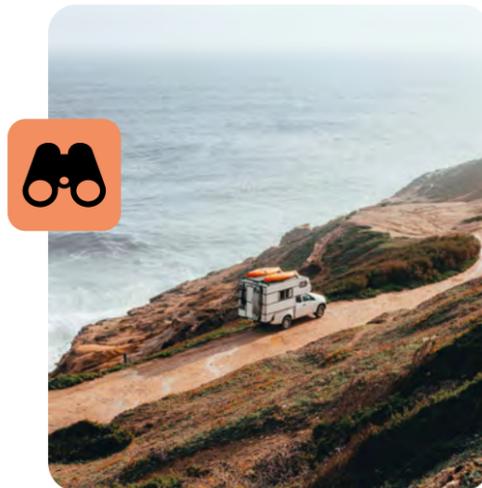
Rapport
annuel
intégré
2023

Travailler
ensemble, 
pour mieux
avancer.



La voix collective.

ÉDITO COMMUN SIGNÉ DU COMITÉ EXÉCUTIF	02
MESSAGE DE LA GOUVERNANCE	06
PROFIL	08



Nos grandes avancées.

Plan stratégique 2025 en 5 axes	10
• Faire de l'expérience client Garance un avantage concurrentiel	12
• Transformer le collectif Garance comme atout n°1 de l'entreprise	18
• Améliorer l'efficacité commerciale et la rentabilité du développement	26
• Préparer l'avenir : rajeunir et diversifier le portefeuille	34
• Protéger la performance financière actuelle et préparer la proposition de valeur de demain	42



Construire le futur.

Virginie Hauswald, Directrice Générale, revient sur le plan stratégique et les prochaines étapes à venir	48
--	----



« Pour que chacun s'y retrouve, nous en sommes persuadés : un autre chemin est possible. »



Édito commun signé du Comité exécutif. →

La voix collective.



Édito commun signé du Comité exécutif.

De gauche à droite :
Charles Besnard,
 Direction Marketing,
 Communication,
 Transformation et
 SI - **Sophie Letang**,
 Secrétaire Générale
 Engagement et
 Prospective - **Virginie
 Hauswald**, Directrice
 Générale - **Xavier
 Couratier**, Directeur
 Technique et Finance.

« Nous voulons désormais *bousculer le rapport* des Français avec l'épargne. »

Nous vivons de profondes mutations technologiques, sociétales, environnementales, économiques. Et dans ce monde en mouvement, nous avons conscience des freins qui limitent l'accès à l'épargne et à sa compréhension, et nous faisons tout pour les lever.

Pour nous, une épargne n'a de sens que si elle parle vraiment : un projet de retraite, d'achat immobilier, de tour du monde... des choses concrètes, des choses vraies. Et quand on sait ce que l'on veut, pas besoin d'en faire trop : l'épargne devient juste, maîtrisée, et adaptée aux objectifs de tous.

L'épargne ? C'est simple !

Pour que chacun s'y retrouve, nous en sommes persuadés : un autre chemin est possible. C'est pourquoi, en tant que groupe mutualiste français, 100 % indépendant, nous voulons faire les choses différemment. Lever les tabous sur le monde financier. Redonner du sens et de la valeur à l'épargne. La démocratiser, l'humaniser, faciliter sa compréhension. Nous voulons que chacun en soit acteur, se la réapproprie. Chacun doit pouvoir la gérer à son rythme, rattacher son capital à des objectifs concrets, qu'il s'est lui-même fixés. C'est tout le sens de notre approche de l'épargne par projet/objectifs. Pour cela, nous voulons proposer des produits accessibles à tous,

sans contraintes et adaptés aux enjeux d'aujourd'hui. Des supports et des stratégies justes. Des outils digitaux simples, fluides, faciles à prendre en main et à utiliser.

Évoluer, ensemble

Tous ensemble, depuis quatre ans, dans le cadre de notre plan stratégique Avenir 2025, nous mettons en place les conditions pour offrir à nos adhérents le meilleur des deux mondes : la robustesse et la stabilité d'un groupe financier, l'agilité et l'audace d'une PME.



« Tous ensemble,
nous mettons en
place les conditions
pour offrir à nos
adhérents le meilleur
des deux mondes. »



« Notre ambition : redonner tout son sens à l'épargne. »



Commercial, opérationnel, organisationnel, juridique, social, digital, informatique... Nous avons réussi à nous transformer en profondeur, pour devenir ce groupe mutualiste dynamique et innovant, expert de l'épargne, de la retraite et de la prévoyance. Un groupe régulièrement récompensé pour ses performances. En janvier 2024, Garance a confirmé son ambition de s'inscrire durablement, annonçant ainsi un rendement cumulé de 19,29 % sur 6 ans. Ce résultat intègre le rendement 2023, annoncé le 2 janvier 2024, avec un taux à 3,5 %, s'élevant parmi les meilleurs du marché. Ces performances remarquables ont d'ailleurs été largement récompensées avec l'obtention de près d'une douzaine de prix⁽¹⁾, gage de confiance et de fiabilité pour nos clients. Nous voulons aller encore plus loin, continuer à innover, à étonner, en proposant tout un écosystème de solutions proches des besoins de chacun.

Un socle solide

Les premières années, nous avons profondément transformé notre gouvernance, sécurisé nos processus ; obtenu un agrément pour créer une entité juridique dédiée à notre activité d'épargne retraite par le biais d'un Fonds de Retraite Professionnelle

Supplémentaire (FRPS) ; investi dans la start-up digitale InCube, devenue Germen en 2023 ; lancé la solution Garance Smart Life, notre plateforme de gestion d'épargne par projet ; annoncé notre partenariat avec la société Papernest, dans un contexte inflationniste majeur ; pris une participation dans Lily Facilite La Vie pour offrir à nos adhérents de nouveaux services différenciants ; amorcé notre politique RSE aussi. En 2023, nous avons franchi de nouvelles étapes et avancé sur tous les leviers de performance et de développement de notre groupe.

2023, de nouvelles étapes

Nous avons créé un espace digital unique pour nos clients. À la clé, plus d'autonomie et de flexibilité dans la gestion de leurs contrats. Associée à la fusion de nos back offices informatiques, achevée en décembre, cette avancée majeure nous permet d'améliorer encore le traitement des opérations. Nous avons revisité nos pratiques managériales et notre stratégie RSE, pour demain, donner encore plus de poids à nos actions en faveur de la société et de l'environnement. Nous avons mis en place une nouvelle organisation commerciale, avec de nouveaux

métiers, pour encore mieux accompagner nos clients. Nous avons aussi conclu de nouveaux partenariats de distribution, élargi notre gamme d'unités de compte, préparé le lancement de nouvelles offres... Et, grand moment de 2023, nous avons revu l'identité de notre groupe mutualiste, que nous avons eu le plaisir de dévoiler début 2024. La refonte du territoire de marque fut un travail de fond, essentiel, venant en soutien des projets de transformation réalisés durant l'année 2023 ou à venir, et suivant un objectif clair : permettre au groupe d'être plus homogène, plus lisible pour augmenter sa performance et répondre à notre objectif de rajeunissement de cible.

Avancer, encore

Ce n'est là qu'une partie de ce que nous avons accompli cette année. Et au fil des pages de ce rapport, vous découvrirez plus en détail nos réalisations majeures. Nous sommes fiers de les avoir menées collectivement. Fin 2023, soit un an avant la fin de notre plan Avenir 2025, nos objectifs sont déjà presque réalisés.

Nous pouvons l'affirmer : nous avons dit ce que nous allions faire et fait ce que nous avons dit ! Nous tenons à remercier nos équipes, qui sont les véritables artisans de nos succès, et à saluer l'engagement sans faille de nos administrateurs et délégués avec qui nous œuvrons au quotidien. Mais loin de nous l'idée de nous reposer sur nos lauriers. Nos adhérents, dont les intérêts guident toutes nos actions, peuvent en être assurés : nous sommes prêts à engager la dernière étape de notre plan de transformation et de développement. Prêts à préparer la page suivante de notre histoire. En toute indépendance et dans le respect de nos valeurs mutualistes.

(1) En 2023, Garance Épargne a reçu le « Trophée d'Or » du meilleur fonds en euros ouvert à tous par Le Revenu, le Label d'Excellence par Dossiers de l'Épargne, « l'Oscar de l'Assurance Vie » pour le Meilleur contrat d'assurance vie dont l'encours est inférieur à 1 milliard d'euros par Gestion de Fortune, le « Grand prix de l'Assurance Vie » par Mieux Vivre Votre Argent et le « Victoire d'Or » aux Victoires de l'Assurance Vie 2023 Le Particulier. En 2023, Garance Sérénité a obtenu un Oscar dans la catégorie « Contrat PER individuel proposé par un assureur mutualiste » par le magazine Gestion de Fortune et a reçu un Label dans la catégorie « Meilleur PER » par le magazine Le Revenu et Retraite.com.



« Nous avons dit ce que nous allions faire et fait ce que nous avons dit ! »

« Les Français ont besoin de clarté »

Message commun signé de la Gouvernance.

De gauche à droite : Sandrine Febvay, Présidente du Comité d'Audit, David Zecchin, Trésorier, Serge Crouin, Président de Garance, Virginia Gonnet, Vice-Présidente de Garance, Muriel Besson, Administratrice de Garance.

Depuis près de 40 ans, notre groupe a toujours gardé le même objectif, celui de partager la valeur créée avec ses adhérents. Pour autant, Garance fait preuve d'agilité, particulièrement depuis le lancement de son plan stratégique Avenir 2025 et les nombreuses évolutions associées. L'année 2023 a été marquée par des défis significatifs : réforme des retraites, préparation aux élections, repositionnement de notre fonds de dotation... Tant de sujets que nous avons continué d'entreprendre, pour renforcer notre engagement envers nos adhérents, nos élus et partenaires, et pour nous adapter à un environnement en constante mutation.

Réforme des retraites 2023 : comprendre, et accompagner

L'un des événements les plus marquants de 2023 a été sans conteste la réforme des retraites. Dans le but de vulgariser l'information et d'éviter les jargons, nous avons, à travers une enquête réalisée en partenariat avec Kantar Média, pu recueillir de précieux enseignements sur les attentes et les préoccupations des Français face à ces changements. Il est clair que cette réforme a suscité de nombreuses interrogations, des inquiétudes propres à chacun. D'abord, les actifs, pour qui ce sujet est une source réelle d'incertitudes voire d'angoisses, et les retraités, pour qui la perception est différente. Un point commun lie néanmoins les deux : ils ont besoin de clarté ! En réponse aux plus de 60 % de Français qui se sentent démunis, mal conseillés : notre groupe s'attèle à faire preuve d'encore plus de pédagogie et de transparence. Notre intérêt est et restera celui de nos adhérents, actuels et futurs.

Élections 2025 : préparer l'avenir, ensemble

Un autre pilier fort de l'année 2023 a été la préparation aux élections mutualistes* puisque cinq sections renouvelleront en effet leurs délégués lors de l'Assemblée générale de juin 2025. Un moment important pour la Gouvernance, tant le rôle des Délégués est crucial. Véritables ambassadeurs, ils représentent Garance sur leur territoire, portent sa stratégie, participent à la recherche de partenaires. Ils sont surtout la voix des adhérents et le lien avec le Conseil d'administration. Démocratiquement élus par les adhérents pour six ans, ils participent aux réunions régionales et à l'Assemblée générale, élisent nos administrateurs. Par leurs choix et leurs votes, ils orientent les décisions du groupe et préparent l'avenir. Nous avons donc travaillé sur le tour de France des élections pour aller à la rencontre des élus locaux et futurs potentiels élus. Ces moments de partage sont précieux, ils permettent

* Enquête réalisée par Kantar du 2 au 5 février 2023 auprès d'un échantillon de 1000 personnes, représentatif de la population de 18 ans et plus.

** Tous les adhérents de Garance peuvent être Délégués. Le dépôt de candidature se fait jusqu'au 30 novembre 2024. Si l'envie d'être utile au collectif vous tente, nous vous invitons chaleureusement à prendre part à cette belle aventure humaine, mutualiste. Adhérents de moins de 70 ans dans le cas d'une première candidature, de moins de 67 ans révolus en 2025 pour les délégués titulaires.

« Notre intérêt est et restera celui de nos adhérents, actuels  et futurs. »

de présenter en détail le groupe Garance, ses aspirations et ambitions, d'écouter les retours de nos élus actuels et d'échanger différemment. Ce tour de France est bien plus qu'un simple exercice démocratique ; il est une occasion de renforcer nos liens avec nos élus et tous ceux qui envisageraient de rejoindre notre gouvernance**. C'est également une manière de réaffirmer notre ancrage territorial, une valeur chère à Garance, qui guide chacune de nos actions.

Vers un avenir ambitieux, solidaire

En résumé, nous souhaitons réaffirmer notre engagement envers une gouvernance transparente, participative et tournée vers l'avenir, toujours au service de nos adhérents, des Français. Les défis de 2023 nous ont permis de continuer à grandir et de nous adapter, toujours avec l'objectif de partager la valeur créée. Nous restons fidèles à nos valeurs mutualistes et préparons avec enthousiasme les années à venir.



Garance Mécénat : entreprendre avec audace

En 2023, un nouveau souffle a été donné au fond de dotation Garance Mécénat avec le lancement du programme « L'Audace d'entreprendre » et son inclusion dans la stratégie de responsabilité du groupe Garance. Le 1^{er} temps du programme : les Bourses d'excellence « L'Audace d'entreprendre » illustrent notre engagement envers les apprentis et futurs entrepreneurs, en les accompagnant dans la réussite de leur scolarité et la concrétisation de leur projet professionnel.

8 bourses ont été distribuées pour un montant total de 32 000 euros !

Un groupe organisé pour *faciliter* les projets

Ambition

Exprimer notre performance collective et innovante pour offrir la meilleure expérience d'épargne responsable et d'accompagnement à chacun de nos adhérents.



38

ANNÉES D'EXPERTISE
ET D'INNOVATION



Métiers
Épargne
Retraite
Prévoyance

Filiales



Germen

Germen simplifie et optimise l'expérience client grâce au développement d'outils d'aides à la vente (OAV) et d'espaces clients performants et innovants qui font vivre les solutions financières.



Indep'AM

Expert en gestion collective et sous mandat, Indep'Am intervient sur différents univers d'investissement et offre un accompagnement en conseil financier et technique.



Lily Facilite La Vie

Lily Facilite la Vie libère la charge mentale de ses utilisateurs grâce à des solutions et conseils clairs et personnalisés. Son objectif : permettre à tous d'aborder plus sereinement des moments de vie importants.

3,8 Mds€

D'ACTIFS GÉRÉS

259,7 M€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES

247 148

adhérents

289 M€

DE FONDS PROPRES

221

collaborateurs

320 961

contrats gérés



Nos grandes avancées.

Chez Garance, les efforts sont toujours collectifs. En 2023, c'est tous ensemble que nous avons progressé sur tous les leviers de notre plan stratégique Avenir 2025. Illustration en textes et en images.

5

axes stratégiques pour 2025

- Faire de *l'expérience client* Garance un avantage concurrentiel
- Améliorer *l'efficacité commerciale* et la *rentabilité* du développement
- Protéger la *performance financière* actuelle et préparer la proposition de valeur de demain
- Transformer le *collectif Garance* comme atout n°1 de l'entreprise
- Préparer *l'avenir* : rajeunir et diversifier le portefeuille

Faire de l'expérience client Garance un avantage concurrentiel



Vu par Pierre-Olivier Salomez, Directeur Transformation, Digital et Innovation -
Carole Unterreiner, Responsable des parcours digitaux -
Patrick Da Fonseca, Responsable Infrastructure et Cybersécurité -
Anthony De Cuyper, Responsable des développements front-end au sein de Germen -
Antoine Millet, Chargé de mission technologique pour le groupe -
Sandra Francisco, Responsable performance et optimisation des applicatifs métiers -
Morgane Landréa, Conseillère Mutualiste.



AMBITION

Garance vise une expérience client dans les standards les plus hauts du marché : apporter des réponses rapides, qualitatives, personnalisées. Grâce aux meilleurs outils, offrir aux clients des parcours optimisés, simples, fluides. Garance veut aussi proposer une omnicanalité choisie : chaque client doit pouvoir interagir à partir du support relationnel qui lui convient, avec toujours la même qualité.

ENJEUX

Ils sont triples. D'abord, un enjeu de satisfaction, clé de la fidélisation et de la recommandation. Ensuite, un enjeu de productivité : des clients rapidement satisfaits, ce sont des équipes qui peuvent se mobiliser sur d'autres projets générateurs de valeur pour le collectif. Enfin, un enjeu de différenciation. Dans un environnement très concurrentiel, Garance a choisi de faire vivre à ses adhérents une expérience innovante et remarquable via une approche de l'épargne par projet et non par produit.

« Nous voulons créer une expérience client mémorable. »

Garance achève sa profonde transformation pour offrir à ses clients une expérience omnicanale fluide et personnalisée. Résolument innovante et différente.



Vu par Pierre-Olivier Salomez,
 Directeur Transformation, Digital et Innovation.

Création d'un CRM pour une vision à 360° de nos clients, simplification des parcours digitaux, lancement de notre plateforme Garance Smart Life pour porter notre approche innovante de l'épargne par projet : les équipes œuvrent depuis le début de notre plan stratégique Avenir 2025 dans le but de proposer une expérience client omnicanale et singulière.

Des projets fondateurs

2023 a été une année passionnante, où nous avons posé les dernières briques de l'architecture informatique portant notre transformation. Le lancement en septembre d'un espace client unique marque une étape majeure : désormais, nos clients peuvent retrouver tous leurs contrats au même endroit et les piloter en ligne. Simple et efficace, pour donner encore plus de sens à son épargne ! Pour ceux qui souhaitent être autonomes dans la souscription de nouveaux contrats, nous avons également développé un parcours de vente 100 % en ligne, avec une sortie effective le 8 février 2024. Enfin, nous avons mené en parallèle une autre opération d'envergure : le regroupement de la gestion de tous les contrats dans un outil de back office unique. Ce projet interne complexe était essentiel pour soutenir nos autres projets digitaux, offrir une expérience de qualité de A à Z, simplifier notre gestion et rationaliser nos coûts.

Objectif amélioration continue

Chez Garance, nous voulons laisser le choix ! Nous sommes convaincus que chaque client a des attentes relationnelles spécifiques. Y répondre est aussi ce qui fera notre différence sur le marché et nous permettra d'aboutir à notre promesse d'une expérience client 0 défaut. Une récente enquête nous a permis d'identifier encore plus précisément ces attentes pour, prochainement, proposer à chacun le parcours le mieux adapté à ses préférences. En attendant, nous avons en 2023 mis en place un nouvel outil d'écoute clients pour mesurer leur satisfaction dans le temps. Tout est désormais en place, sécurisé, structuré, pour aller encore plus loin demain sur la voie d'une expérience client de qualité. 2024 sera une année de transition où, dans une démarche d'amélioration continue, nous chercherons à progresser encore pour proposer d'autres outils et services innovants. ●

Un *espace* client unique et plus efficace

Depuis septembre 2023, les clients de Garance disposent d'un seul espace pour accéder à tous leurs contrats. À la clé, un parcours digital simplifié, et un pas supplémentaire réalisé vers la mise en place d'une relation client personnalisée.



Vu par Carole Unterreiner, Responsable des parcours digitaux et **Patrick Da Fonseca**, Responsable Infrastructure et Cybersécurité.

POURQUOI AVOIR CRÉÉ UN ESPACE CLIENT UNIQUE ?

P. Da Fonseca — L'ancien système était très complexe et peu fluide. Nos adhérents avaient trois espaces clients différents selon le type de contrat souscrit. Donc trois portails, trois chemins d'accès depuis le site, trois comptes, trois mots de passe. C'était un vrai frein à notre ambition de servir nos clients avec un haut niveau d'excellence. L'objectif était de fournir une entrée digitale unique.

C. Unterreiner — En effet, cela générait beaucoup d'irritants et d'incompréhensions. D'autant que chaque espace n'offrait qu'une vision parcellaire. Faire évoluer notre solution était incontournable pour ensuite proposer une expérience personnalisée.

QUE PERMET-IL CONCRÈTEMENT ?

C. U. — Dans son nouvel espace, le client accède à toutes ses informations au même endroit. Il peut facilement mettre à jour ses informations personnelles, déposer un RIB, gérer ses prélèvements, télécharger ses documents ou encore suivre l'avancement de ses demandes. Si besoin, il peut contacter son conseiller ou le centre de relation client, dont les coordonnées sont indiquées dans son profil. Il est autonome dans la gestion de son espace mais il n'est jamais laissé seul.

P. D-F. — C'est aussi plus de simplicité, d'instantanéité. Désormais, le client a le choix d'échanger avec Garance



RESPONSIVE

Qui s'adapte à toutes les résolutions d'écran, donc parfaitement adapté à un usage sur smartphone, ordinateur ou même tablette.

« Le client accède à toutes ses informations au même endroit. »

quand il veut, par le mode de contact de son choix. C'est important dans l'optique de diversifier et de rajeunir notre clientèle. Avec cet outil, nous nous adaptons à la nouvelle façon de consommer d'aujourd'hui.

COMMENT AVEZ-VOUS TRAVAILLÉ POUR CONSTRUIRE CET ESPACE ?

P. D-F. — Ce n'était pas qu'un projet digital. Nous avons beaucoup travaillé en mode participatif avec les équipes de gestion et la force de vente pour bien comprendre les besoins de nos clients et mettre en place les bonnes fonctionnalités. Désormais cet espace va continuer à vivre avec son temps. Grâce au travail technique réalisé, nous disposons aujourd'hui d'une solution rationalisée, reconstruite sur des bases saines, et bien plus simple à faire évoluer. Nous pouvons y apporter des ajustements au fur et à mesure.

C. U. — D'ailleurs, des retouches sont apportées tous les 15 jours. Elles sont nourries des remontées de collaborateurs et clients, de l'écoute du marché, des avis Google sur lesquels les clients expriment leur expérience utilisateur. Car la voix du client est désormais à plusieurs niveaux. À nous de la capter partout où elle s'exprime. Tous les avis comptent ! Avec ce nouveau modèle agile, nous sommes dans une démarche d'amélioration continue. C'est ce qui nous permettra d'avoir un outil qui répond toujours aux attentes.

DEMAIN, UNE APPLICATION MOBILE ?

C. U. — Oui, c'est pour bientôt ! Pour autant, l'espace client est déjà **RESPONSIVE**, donc parfaitement adapté à un usage sur smartphone, ordinateur ou même tablette.

P. D-F. — L'application mobile est un « must have », une vitrine pour la marque Garance, et elle arrive !



Souscrire 100 % en ligne

En 2023, Garance a intensivement préparé la mise en service de la vente en ligne. L'objectif : permettre aux clients de souscrire en totale autonomie, aux contrats Garance directement depuis le site internet.



Vu par Anthony De Cuyper, Responsable des développements front-end au sein de Germe.

Le parcours de vente en ligne était un impératif pour Garance. Dans le cadre de son lancement, nous nous sommes appuyés sur des technologies de pointe pour offrir une expérience utilisateur optimale. Le principal enjeu a été de proposer un parcours de souscription court, fluide et éclairé : cinq à dix minutes suffisent pour devenir adhérent Garance.

Facile à prendre en main

Plusieurs stratégies s'offraient à nous pour mener à bien ce projet. Nous avons choisi d'adopter un système de design atomique pour simplifier les mises à jour et assurer une uniformité tout au long du parcours de vente. Résultat : un gain de temps pour

les équipes de développement et l'assurance d'avoir une cohérence visuelle pour nos clients. À titre d'exemple, l'ensemble de nos composants développés : boutons, formulaires, pop-ups, etc. sont réutilisables en quelques clics. En complément, nous avons utilisé la plateforme Vercel pour son déploiement rapide, optimisant les performances et les temps de chargement pour une navigation fluide. Ces technologies ont modernisé notre parcours de souscription, offrant une solution intuitive et sécurisée pour nos clients désirant souscrire à un contrat d'épargne en toute autonomie. Des choix qui s'inscrivent dans la stratégie de Garance pour le futur.



Pour en savoir plus, écoutez le podcast d'Antoine Millet, Chargé de mission technologique pour le groupe. **FLASHEZ LE QR CODE**

Plus agiles avec *un seul* back office

Migrer tous les contrats dans un back office de gestion unique : l'opération, sans conséquence visible par les clients, a pourtant un impact considérable sur la chaîne de relations. Explications.



Vu par Sandra Francisco, Responsable performance et optimisation des applicatifs métiers.

GARANCE A PROCÉDÉ EN 2023 AU REGROUPEMENT DE SES BACK OFFICES. POURQUOI ÊTRE AINSI PASSÉ DE DEUX OUTILS À UN SEUL ?

Sandra Francisco — Nous voulions un seul back office au regard de notre activité à l'instant T, et ce pour d'abord rationaliser le système d'information et simplifier le parcours. Car, dans la pratique, selon le produit concerné, les gestionnaires pouvaient basculer d'un back office à un autre pour réaliser les actes de gestion. Les commerciaux, aussi, devaient procéder de la même façon pour avoir une vision d'ensemble des contrats détenus par le client. En réponse à ces pratiques, nous avons donc choisi la migration pour alléger et harmoniser nos process.

COMMENT S'EST DÉROULÉ LE PROJET ?

S. F. — C'était un projet d'envergure, que nous voulions terminer avant fin 2023 car, justement, il en freinait d'autres, notamment la mise en place de l'espace client unique. Nous avons commencé par définir une stratégie de migration pour identifier toutes les incidences sur l'architecture du système d'information et sur les autres outils digitaux et prévoir des développements *ad hoc*. Les grands chantiers

ont été lancés à l'été 2022. La migration en elle-même a nécessité sept « runs de tests » (des essais), sur toute l'année 2023. Équipes MOA, projet, data, experts métiers gestion, comptabilité, actuariat... En tout, près d'une trentaine de collaborateurs ont été mobilisés de près ou de loin.

QU'EST-CE QUE CELA CHANGE CONCRÈTEMENT POUR LES ÉQUIPES ET LES CLIENTS ?

S. F. — Grâce à cette solution plus robuste et agile, nous gagnons en efficacité collective. Et ce, sans impact direct pour les clients, puisque toutes les données migrées ont été parfaitement maîtrisées. Une réussite d'ailleurs saluée par un audit IT des commissaires aux comptes, qui a validé sans réserve le nouveau process. Une grande fierté pour tous ! Cette transition marque le début d'une nouvelle ère, axée sur l'innovation digitale, visant à améliorer la satisfaction client et à simplifier la gestion des contrats.

« Un gain de temps considérable. »



Morgane Landréa,
Conseillère Mutualiste

« La migration a eu un impact à deux niveaux. D'abord, nous avons l'habitude de passer d'un outil à un autre pour obtenir les données de l'adhérent et avoir une vue globale de ses contrats. Nous avons gagné en efficacité : la préparation des entretiens de vente est optimisée car toutes les informations sont centralisées dans un seul outil. Les échanges sont plus fluides, plus dynamiques : s'il manque un élément, nous sommes plus réactifs face aux clients. C'est pour eux, un gage de professionnalisme et de satisfaction. En parallèle, nos adhérents bénéficient de nouvelles fonctionnalités dans leur espace client. Finalement, là où la migration a été complètement 'indolore' pour l'adhérent, elle a été un facilitateur pour nous, force commerciale ».



Nous avons fait ce que nous avons annoncé

Faire de *l'expérience client* Garance un avantage concurrentiel

AVANCÉES EN 2023

- Migration de nos back offices
- Création d'un espace client unique
- Lancement du simulateur fiscal

À venir

- Refonte du site internet
- Lancement de la vente en ligne
- Lancement d'une application mobile

Transformer le collectif Garance comme atout n°1 de l'entreprise



Vu par Anthony Courbet, Directeur du Capital Humain - Lydie Martinez, Responsable du Pôle Vie du Contrat au sein du département Relation client - Fabienne Schapman, Responsable comptable - Romain Bernard, Directeur des Risques et de la Modélisation et co-pilote du projet « stratégie RSE » - Candide Rossato, Responsable Communication interne, RSE, relations extérieures et prospective - Jean-Francois Eymann, Chargé Experience apprenante - Sébastien Jusseaume, Inspecteur Commercial.

100%
DES COLLABORATEURS
ONT EU ACCÈS
À LA FORMATION
EN 2023, DONT LA MOITIÉ
À DES FORMATIONS
AUX SOFT SKILLS

AMBITION

Garance veut se différencier sur le marché. Pour y parvenir, son collectif est son atout numéro un. Son ambition est de créer un cadre stimulant et porteur de sens, qui pousse à l'audace, à oser, à s'engager, à innover, à mieux collaborer, avec l'ensemble des collaborateurs, tourné vers le client. La culture client doit irradier tous les métiers. L'objectif ultime : construire un collectif créateur de changement.

ENJEUX

Au-delà de produits performants, les consommateurs cherchent aujourd'hui à vivre une expérience. Un collectif engagé et épanoui est le gage de cette relation client réussie. Veiller au bien-être des collaborateurs, leur offrir des leviers de motivation, c'est mettre en place les conditions de l'excellence. Gagner en efficacité dans les modes de management et de collaboration, c'est aussi dégager du temps pour se concentrer sur des activités à forte valeur ajoutée, notamment sur l'essentiel : les clients.

« Le collectif est au cœur de toute notre activité. »

Le collectif est le principal moteur de Garance pour réussir son projet de transformation. En 2023, il s'est encore consolidé à travers la coconstruction de projets fédérateurs et fondateurs.

 **Vu par Anthony Courbet, Directeur du Capital Humain.**

Les Garanciennes et Garanciens sont le premier actif de Garance, son capital le plus précieux. C'est en faisant fructifier cette richesse humaine que nous pourrions exprimer pleinement notre singularité. Pour réussir notre projet de transformation, nous avons besoin d'un collectif engagé, capable d'innover au service du groupe et de ses clients. 2023 signe un tournant dans la construction de ce collectif. Première avancée forte : la réflexion initiée en 2022 autour de la culture managériale à mettre en place pour gagner en performance et en efficacité organisationnelle a abouti à la rédaction d'un manifeste. Autour de deux piliers, « Tous acteurs » et « Tous au cœur de l'expérience client », ce programme dynamique composé d'actions individuelles et de rituels managériaux organisationnels engage chacun à changer, petit à petit, ses façons de faire, au service de notre projet commun.

Donner du sens
Engager, c'est aussi créer les conditions de la motivation, proposer un cadre de travail stimulant, et donner du sens !
Poursuite du programme

« Notre cap est clair, les équipes mobilisées. »

« Talent Plus », dispositif d'accompagnement des projets personnels de collaborateurs, développement des formations aux *soft skills* ou encore réactualisation du process de management des talents et d'évaluation des compétences : nous avons encore progressé. La construction de notre stratégie RSE est aussi une avancée clé dans une optique de recherche de sens. Levier fort d'engagement, de recrutement, de fidélisation, elle permettra à chacun d'être acteur à son niveau de notre projet durable et responsable.

Se tourner vers l'avenir

Enfin, nous avons commencé en 2023 à préparer l'avenir à plus long terme à travers notre Lab « Dessine-moi Garance demain ». Des groupes de travail, associant les métiers, ont amorcé la réflexion autour de deux thèmes : pour refléter nos nouveaux modes de travail, quels espaces demain ? Et, pour créer une vraie dynamique collective, comment animer les équipes ? Ces échanges ont notamment nourri la réflexion autour de l'évolution de notre management et de l'animation des équipes commerciales. Dès 2024, nous pourrions commencer à mesurer l'impact de tout le travail réalisé ces dernières années. Notre cap est clair, les équipes mobilisées. Lorsque le collectif sera le principal créateur du changement, le pari sera gagné. ●

Un manifeste qui nous engage tous

Le manifeste de la culture managériale de Garance engage chaque collaborateur au service du collectif et des clients. Réfléchi et élaboré tous ensemble, il guide, inspire, encourage, pour aider le groupe à gagner en performance.



Vu par Lydie Martinez, Responsable du Pôle Vie du Contrat au sein du département Relation client, **et Fabienne Schapman**, Responsable comptable.

POURQUOI AVOIR CRÉÉ UN MANIFESTE DE LA CULTURE MANAGÉRIALE CHEZ GARANCE ?

Lydie Martinez — Ce manifeste aide à nous accorder sur les valeurs et les pratiques managériales du groupe, à poursuivre notre transformation et à faire du collectif la force principale de Garance. Il favorise une bonne ambiance de travail, aide à gagner en fluidité, à nous différencier aussi, en donnant envie de nous rejoindre !

Fabienne Schapman — C'est une vraie ligne directrice pour gagner tous ensemble en performance, en embarquant tout le monde, managers comme collaborateurs. Il permet à chacun de prendre du recul sur ses pratiques, de s'améliorer, d'avoir cet esprit collaboratif.

VOUS AVEZ PARTICIPÉ AUX ATELIERS D'ÉLABORATION DE CE MANIFESTE. QU'EN AVEZ-VOUS PENSÉ ?

F. S. — C'était riche et très constructif ! Tous les profils étant mêlés, nous avons pu croiser nos expériences, notre vécu. L'enjeu était de nous faire réfléchir sur nos attitudes et comportements, en nous mettant en situation, souvent en dehors de notre quotidien professionnel. Ces ateliers m'ont permis de faire évoluer mes certitudes.

L. M. — Par la diversité et l'originalité des ateliers, les coachs nous ont emmenés très loin dans notre réflexion. À la suite de ces travaux, nous avons bénéficié d'un programme sur les *soft skills*. Un vrai plus.

« Le manager doit donner les moyens au collaborateur de gagner en autonomie et aider chacun à prendre sa place. »

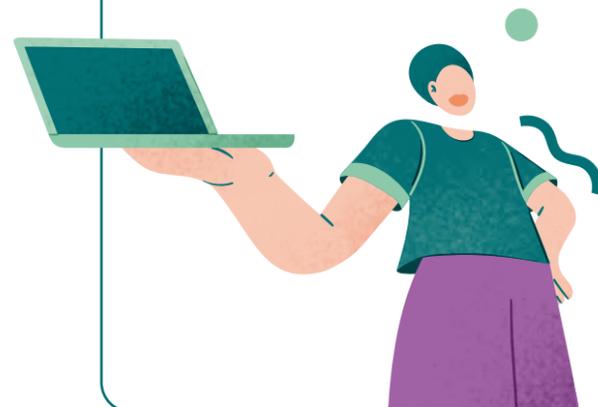
Notre manifeste

Tous acteurs

- Être vrai, sincère, constructif, oser dire les choses
- Être attentif à l'autre
- Oser prendre des initiatives, être responsable

Tous au cœur de l'expérience client

- Client au centre de l'activité
- Symétrie des attentions
- Diffuser la culture client
- Personnifier Garance



QU'EST-CE QUE CE MANIFESTE IMPLIQUE EN TERMES DE CHANGEMENT DES MENTALITÉS ?

L. M. — Il affirme haut et fort que chez Garance, tout le monde peut s'exprimer librement. « Tous acteurs », c'est écrit noir sur blanc et porté par la Direction du Capital Humain et la Direction Générale. C'est un signal fort, qui peut encourager certains à s'ouvrir, à oser, à se libérer. Il souligne aussi que le manager doit donner les moyens au collaborateur pour gagner en autonomie et aider chacun à prendre sa place. C'est un document qui nous rappelle à nos engagements et doit nous inspirer quotidiennement.

F. S. — « Tous au cœur de l'expérience client », c'est aussi très engageant vis-à-vis de nos adhérents. Même pour les fonctions support qui, comme moi, pouvaient se sentir moins concernées par l'expérience client. Grâce aux ateliers et aux échanges suscités, j'ai adhéré au fait que je pouvais avoir un impact sur la relation client. Ce manifeste donne à chacun un cap pour grandir.

COMMENT, CONCRÈTEMENT, AVEZ-VOUS CHANGÉ VOS FAÇONS DE FAIRE ?

L. M. — J'essaie d'être plus attentive à l'autre et de me mettre à sa place, en toutes circonstances. En premier lieu, à la place du client, qui doit être au cœur de tout. C'est par exemple toujours me demander : est-ce que ce que les e-mails que j'envoie à mes clients sont clairs ? J'incite mon équipe à faire de même. C'est aussi faire attention à la façon dont je m'adresse aux autres en interne. Chez Garance, on peut tout se dire, mais avec courtoisie et humanité !

F. S. — Lors des points d'activité avec mon équipe j'échange au maximum sur ce qui fonctionne, les moyens à mettre en œuvre pour s'améliorer... Un moment d'écoute et constructif, inspiré des ateliers. Nous fêtons aussi les réussites au sein de la Direction Technique et Finance, pour renforcer la dynamique collective. Il nous faut à présent le faire vivre, pour que chacun se l'approprie. C'est le rôle de chacun.

La culture managériale chez Garance : acteur, responsable et autonome

En 2022, Garance lançait une réflexion collective en s'appuyant sur ces interrogations : comment gagner en performance et en efficacité dans les modes de management et collaboratifs pour performer et se transformer ? qu'est ce qui unit et rassemble le groupe ? quels sont les savoir-être qui permettent à un collectif d'être efficace dans l'atteinte des objectifs ?

À la suite de quoi, a émergé une volonté de construire un programme dans une dynamique d'intelligence collective, avec le prisme d'inclure les Garanciens/Garanciennes - managers et collaborateurs - pour promouvoir par ailleurs, la réciprocité et la transversalité dans les échanges. En octobre de la même année : tous ont été invités à participer à un sondage

sur les modes de management et de collaboration. Résultats : se sont distingués un désir de plus de responsabilités, et la volonté d'une communication authentique. Point de départ des travaux en 2023, ces résultats ont servis de base pour orienter les ateliers de réflexion et faire émerger les comportements clés en réponse à ces attentes. C'est ce travail collaboratif qui prend forme dans le Manifesto, établi autour de 2 piliers de comportements : *Tous acteur & Tous au cœur de l'expérience client*. Chaque pilier illustre des comportements spécifiques et des rituels organisationnels précis, construits autour d'un état d'esprit, un savoir-être commun à développer, des actions concrètes, pour faire du collectif Garance, l'atout différenciant de sa réussite.



La RSE, *un levier* de création et de partage de valeur

En donnant du sens au projet du groupe, la Responsabilité Sociale des Entreprises est un axe fort d'engagement du collectif Garance. En 2023, Garance a construit sa nouvelle stratégie RSE. Gros plan sur les enjeux et ses grands principes.



Vu par Romain Bernard, Directeur des Risques et de la Modélisation et co-pilote du projet « stratégie RSE », et **Candide Rossato**, Responsable Communication interne, RSE, relations extérieures et prospective.

UNE DÉMARCHE RSE EXISTAIT DÉJÀ CHEZ GARANCE. POURQUOI LE GROUPE A-T-IL REVU SA STRATÉGIE EN 2023 ?

Candide Rossato — En effet, nous ne partions pas de zéro ! De nombreuses actions étaient menées dans chaque direction, mais sans totale cohérence et sans pilotage global. En 2022, un département portant notamment la RSE a été créé au sein du Secrétariat Général, en charge de l'engagement et de la prospective. Une première étape ! En 2023, nous avons voulu aller plus loin, à la fois pour mieux valoriser nos actions, les rendre lisibles et visibles, et pour donner une impulsion nouvelle. C'est une volonté forte de la Direction Générale qui repose sur des convictions sincères. C'est aussi essentiel pour répondre aux attentes de nos parties prenantes, de plus en plus sensibles à ces sujets.

Romain Bernard — Quand nous nous sommes lancés dans ce projet, nous avons réfléchi au « pourquoi aller plus loin ». Nous avons trouvé de multiples bonnes raisons. Répondre aux évolutions réglementaires qui se renforcent sur les investissements verts comme sur les sujets sociaux. Fidéliser et engager les collaborateurs

via la qualité de vie au travail et des projets stimulants. Renforcer l'attractivité de Garance dans une optique de recrutement. Attirer de nouveaux clients, notamment les jeunes, qui sont particulièrement sensibles à ces sujets. La RSE est un vrai levier de performance et d'innovation.

C. R. — Pour corroborer ce que dit Romain, une récente enquête Ifop révèle que 97 % des salariés estiment que leur entreprise a un rôle à jouer face aux enjeux de la société et de l'environnement. 79 % des jeunes de la génération Y placent la RSE comme critère important dans leur recherche d'emploi, et 76 % au-dessus du salaire. C'est dire !

COMMENT AVEZ-VOUS DÉFINI CETTE STRATÉGIE ?

R. B. — Elle est le fruit d'un travail collectif, piloté par un comité transverse d'une dizaine de collaborateurs de directions diverses. Notre mission : définir une stratégie à la hauteur des ambitions de Garance, qui tient compte de son indépendance

et de sa volonté de se démarquer. Pour nourrir notre réflexion, nous avons réalisé une enquête en ligne auprès de tous les collaborateurs de Garance. Sur 17 enjeux précis (changement climatique, diversité inclusion, achats responsables...), nous leur avons demandé comment ils percevaient l'action de Garance et où ils voulaient que nous allions demain. Nous avons aussi mené des entretiens plus poussés avec des clients, des élus, des partenaires et certains collaborateurs.

C. R. — La richesse des débats au sein des ateliers est née de cette diversité de profils. Tous les membres du comité de pilotage se sont beaucoup investis. Trois attentes fortes sont ressorties de la consultation des collaborateurs : ils souhaitent plus de structuration des sujets RSE en interne, être impliqués dans la stratégie RSE au quotidien, et que Garance communique mieux sur le sujet à l'externe.

COMMENT SE TRADUIT-ELLE ?

C. R. — Des 17 enjeux définis au départ, nous en avons identifié dix prioritaires. Neuf sont classés en trois axes d'engagement : un monde plus soutenable, les projets de nos clients et nos équipes au quotidien. Le dernier, la création et le partage de valeur, est transverse et central. Il vient irriguer l'ensemble de notre stratégie. Si, aujourd'hui, nous voulons laisser une empreinte unique et durable, c'est bien pour pouvoir redistribuer de la valeur à toutes nos parties prenantes, nos équipes, nos clients, la société, et renforcer notre performance collective.

R. B. — C'est une vision très mutualiste !

ET MAINTENANT ?

C. R. — Notre feuille de route est prête. Elle associe à chaque enjeu des sous-thèmes, des objectifs, des actions concrètes à court, moyen et long terme, des indicateurs clés et des collaborateurs pilotes. L'enjeu est maintenant de la déployer, en mettant en œuvre ces actions, de les piloter finement et de suivre leur avancée. Il est aussi d'embarquer les collaborateurs, pour en faire des ambassadeurs de notre stratégie, et demain des acteurs sur les sujets qui les concernent.

R. B. — Le cap est fixé, la vision claire. Nous sommes prêts !

Nos axes d'engagement

Laisser une empreinte unique et durable en s'engageant pour...



Créer et partager la valeur



Un monde plus *soutenable*

Gestion des ressources
Atténuation du changement climatique
Investissements responsables



Nos équipes au *quotidien*

Diversité et inclusion
Qualité de vie au travail
Rémunération



Les projets de nos *clients*

Accompagnement des projets
Offres responsables
Transparence et accessibilité des offres



« La RSE est un vrai levier de performance et d'innovation. »



Garance s'offre de nouveaux outils innovants

• GaranceDoc, un nouveau référentiel documentaire.

Développé en quatre mois, 100 % en interne, cet espace regroupe au même endroit toute la documentation utile aux collaborateurs. À la clé : une bibliothèque de documents organisée et intuitive, un accès sécurisé pour des données protégées, et l'assurance d'utiliser une information à jour en permanence. Gouvernance, activités, espace RH... : pour mieux s'y retrouver, huit thèmes sont proposés. Une mine, aussi, pour aider les nouveaux collaborateurs à découvrir Garance. L'espace, évolutif, est régulièrement mis à jour avec de nouveaux documents.

• Garancity, un réseau social interne.

Pensé comme un espace de partage, ludique et interactif, il sert les enjeux de développement des compétences et l'intelligence collective de la communauté Garance, en libérant la parole et en renforçant des échanges informels. À la fois plateforme d'échange, d'engagement, d'information et d'acculturation, Garancity permet d'insérer toute sorte de contenus, y compris les plus dynamiques. Premier relai des actualités du groupe, il intègre notamment les podcasts et les émissions de la chaîne interne In Pulse TV.

Le Lab « Dessine-moi Garance demain »



Comment collaborera-t-on chez Garance demain ? Pour prendre une longueur d'avance dans un monde qui évolue vite, le groupe a lancé en 2023 son Lab « Dessine-moi Garance demain ».

Son objectif ? Offrir aux collaborateurs les meilleures conditions, innovantes et adaptées à la culture du groupe, pour booster les performances collectives et servir ses ambitions de développement. Les enjeux sont multiples : apporter un cadre de travail stimulant, permettre à chacun d'être efficace quel que soit le lieu d'où il travaille, ou encore trouver des solutions pour garder le lien et rester engagé, même à distance.

Pour un Garance innovant, fédérateur et performant

Au sein du Lab, deux groupes de collaborateurs issus de toutes les Directions réfléchissent depuis l'été 2023 autour de deux thèmes :

- l'environnement, ou comment mettre en place des espaces de travail dynamiques,
- et le travail hybride, ou les manières de travailler pour une meilleure animation collective.

Pour nourrir leurs échanges, ils ont notamment réalisé un *speed dating* de start-ups spécialisées et rencontré d'autres entreprises lors d'une *learning expedition*. La suite se déroulera en mode *test & learn* : après une étude de faisabilité, les méthodes et outils retenus seront testés en réel, pour certains à l'été 2024 au moment des Jeux olympiques, période durant laquelle l'entreprise sera à 100 % en télétravail.



Pour écouter le podcast de Jean-François Eymann, Chargé Expérience apprenante, et de Sébastien Jusseume, Inspecteur Commercial, **FLASHEZ LE QR CODE**



Nous avons fait ce que nous avons annoncé

Transformer le collectif Garance comme atout n°1 de l'entreprise

AVANCÉES EN 2023

- Lancement des ateliers collaboratifs « Le Lab – Dessine-moi Garance »
- Définition de la stratégie RSE
- Lancement du réseau social interne Garancity
- Lancement du Sharepoint Garance doc
- Refonte de notre outil d'achat, remplacé par Agora

À venir

- Lancement du manifeste
- Changement de l'interpréteur comptable (enregistre et traduit les événements de gestion en écritures comptables)
- Développement des locaux Garance : ouverture d'un centre de contact à Rouen

Améliorer *l'efficacité* commerciale et *la rentabilité* du développement

Vu par **Virginie Hauswald**, Directrice Générale - **Sophie Letang**, Secrétaire Générale Engagement et Prospective - **Charles Besnard**, Directeur Marketing Communication, Transformation et SI - **Xavier Couratier**, Directeur Technique et Finance - **Belaïd Afroukh**, Responsable de Territoire - **Youssef Es Samaki**, Responsable des coaches - **Sandy Oliveira**, Conseillère Mutualiste - **Christopher Debydeal**, Chargé de clientèle - **Marie-Pascale Peretti**, Manager de transition.



AMBITION

Inscrire Garance dans une dynamique de croissance durable et offrir à nos adhérents le meilleur conseil, le meilleur relationnel et les meilleurs produits et service. C'est à la fois mettre la qualité au cœur de la démarche commerciale et de la relation, améliorer et optimiser la commercialisation des solutions et offrir une expérience zéro défaut, quel que soit le canal de relation.

ENJEUX

Ils sont triples. D'abord, fidéliser les clients actuels. Ensuite, en conquérir de nouveaux, aux profils plus diversifiés, plus jeunes aussi. Enfin, améliorer la qualité globale de la relation avec eux. L'enjeu final est d'assurer la rentabilité du développement de Garance. Pour atteindre ses objectifs, Garance entend mettre le client au centre de la relation, construire et développer une vision omnicanale choisie, et enfin renforcer le développement commercial et la satisfaction.

« Nous sommes entièrement tournés vers la satisfaction client. »

Garance engage une nouvelle étape de sa transformation en faisant évoluer sa direction commerciale. Avec un objectif : la structurer différemment pour mieux répondre au besoin client. Un projet transverse, porté par l'ensemble des directions opérationnelles.



Vu par **Virginie Hauswald**, Directrice Générale, **Sophie Letang**, Secrétaire Générale Engagement et Prospective, **Charles Besnard**, Directeur Marketing Communication, Transformation et SI et **Xavier Couratier**, Directeur Technique et Finance.

Nous avons mis en place toutes les conditions de notre développement durant notre plan Avenir 2025. Nouvelle organisation juridique, consolidation de notre socle technique et digital, lancement d'une approche originale de l'épargne par projet, ouverture de nouveaux canaux de distribution, engagement de notre collectif... Tout est prêt pour aller plus vite. L'élargissement de notre offre de produits et services amorcé ces dernières années va s'accélérer. Pour porter cette dynamique, une dernière étape restait à franchir : repenser la distribution, clé de voûte de notre croissance future. L'enjeu capital de notre efficacité commerciale irrigue tout le groupe. C'est une responsabilité immense que nous portons collectivement.

Entretien la proximité

Depuis quatre ans, nous avons capitalisé sur la proximité de nos conseillers sur le terrain. Présents sur tout le territoire, ils sont notre force vive, le socle de la relation avec les adhérents. Nous avons aussi diversifié les modes d'échange avec nos clients, pour leur laisser le choix du moyen de contact, faciliter les interactions et toujours mieux les accompagner, dans l'écoute et la transparence. En 2023, pour améliorer encore la qualité de la relation, nous

nous sommes appuyés sur des outils permettant de gérer les irritants remontés par les adhérents et mieux résoudre leurs mécontentements. Nous avons également revu la façon de gérer les contrats en désérence, pour accélérer leur traitement.

Renforcer les compétences

Notre mission est de magnifier encore cette expérience. Dès 2023, nous avons fait évoluer l'organisation de notre direction de la distribution, portant désormais le nom de direction commerciale. Les objectifs sont multiples : renforcer la dynamique commerciale, renouveler les canaux de distribution tout en conservant l'ADN du groupe, continuer à éveiller la conscience collective pour que les plus jeunes épargnent avec intérêt, proposer à chaque client le bon niveau d'équipement, faire en sorte que chacun fasse des choix d'épargne éclairés. Condition *sine qua non* de qualité de la relation client, la compétence des collaborateurs est au cœur de cette transformation commerciale. Pour mieux les accompagner dans ces évolutions, nous avons créé de nouveaux métiers, renforcé les formations, mis à leur disposition de nouveaux outils. Nous sommes aujourd'hui tous ensemble, en synergie, entièrement tournés vers le service au client et sa satisfaction. Nous le serons encore davantage demain. ●

Des regards croisés pour mieux accompagner les commerciaux

La nouvelle organisation commerciale de Garance s'appuie sur une réorganisation géographique et un renforcement du pilotage et de l'accompagnement de la force de vente. Avec à la clé, la création de deux nouveaux métiers.



Vu par **Belaïd Afroukh**, Responsable de Territoire et **Youssef Es Samaki**, Responsable des coachs.

COMMENT A ÉVOLUÉ LA DIRECTION COMMERCIALE ET POURQUOI ?

Belaïd Afroukh — D'abord, les dix régions hier pilotées par des inspecteurs régionaux ont été regroupées en cinq territoires. Surtout, les missions des ex-inspecteurs régionaux ont été scindées : d'un côté, le pilotage des objectifs et des résultats, confié au responsable territorial ; de l'autre, la montée en compétences, confiée au coach commercial. Plus spécialisés, nous allons pouvoir mieux accompagner les commerciaux. Cette évolution est le fruit d'une réflexion collective à laquelle la force commerciale a été associée dans le cadre du Lab « Dessine-moi Garance demain ».

Youssef Es Samaki — L'enjeu, en mettant en place deux leviers d'accompagnement spécifiques, est de générer une dynamique d'échange pour aider les commerciaux à progresser plus vite au service de la performance et de la satisfaction client. Responsables de territoire et coachs sont donc complémentaires.

BELAÏD, QUEL EST CONCRÈTEMENT VOTRE RÔLE EN TANT QUE RESPONSABLE DE TERRITOIRE ?

B. A. — Ma mission est de renforcer l'efficacité opérationnelle. J'aide les commerciaux à atteindre leurs objectifs au quotidien et à identifier de nouvelles

opportunités de croissance. C'est animer, développer la collaboration, mesurer l'utilisation des outils, analyser les résultats. C'est aussi faire passer les messages, s'assurer que les informations circulent et que les bonnes pratiques sont mises en place. C'est surtout donner du sens. Garance est engagé dans de nombreux projets innovants, comme l'omnicanalité. Il faut donc les expliquer, les remettre en perspective par rapport aux défis de marché et à notre volonté de répondre à 360° aux attentes de nos clients. Si je constate des points à améliorer, sur les résultats ou les méthodes, j'alerte le coach pour mettre en place très vite, ensemble, des mesures concrètes.

ET VOUS YOUSSEF, EN TANT QUE RESPONSABLE DES COACHS ?

Y. E-S. — Le rôle des coachs s'inscrit dans notre approche par projet. Aujourd'hui, Garance souhaite harmoniser sa signature commerciale, avec un message, un protocole de découverte du client et une méthode de vente identiques au niveau national. Les coachs accompagnent leur mise en place. Dans un premier temps, nous avons réalisé un état des lieux des compétences globales et individuelles ainsi que des besoins sur le terrain. Des plans de formation collectifs et des accompagnements spécifiques vont se mettre en place. En tant que responsable des coachs, je coordonne aussi nos actions, car si chaque coach est affecté à un territoire, nous sommes amenés à intervenir partout en France. L'enjeu est de pouvoir croiser nos regards à tous les niveaux : entre le responsable du territoire et le coach, et entre coachs, pour analyser plus finement la situation et mettre en place le meilleur accompagnement.

COMMENT CETTE ÉVOLUTION EST-ELLE PERÇUE ?

B. A. et Y. E-S. — Collaborateurs, gouvernance, adhérents, tout le monde est acteur de la transformation de Garance. La force commerciale est donc déjà embarquée depuis longtemps dans cette évolution. Nous nous efforçons maintenant, ensemble, de lui donner encore plus de force pour concrétiser le projet de Garance.



« L'enjeu est de générer une dynamique d'échange pour aider les commerciaux à progresser plus vite. »

UNE FORCE VIVE
DE PRÈS DE
100
COLLABORATEURS

4
COACHS

80
CONSEILLERS
MUTUALISTES
ET INGÉNIEURS
COMMERCIAUX



Direction commerciale en 2023

COMMERCE
5 responsables de territoire
Conseillers mutualistes
Ingénieurs commerciaux

COURTAGE

CENTRE DE CONTACT OMNICANAL

FORMATION ET PILOTAGE COMMERCIAL

COACH COMMERCIAL
Responsable coachs
Commerciaux

La *relation client* est au cœur de tout

Pour Garance, la qualité de la relation avec les clients est la clé de l'efficacité commerciale et du développement. Elle se joue à tous les niveaux ! Focus sur les ambitions du groupe.

 Vu par Sandy Oliveira, Conseillère Mutualiste et Christopher Debydeal, Chargé de clientèle.

COMMENT DÉFINIRIEZ-VOUS UNE RELATION CLIENT RÉUSSIE CHEZ GARANCE ?

Sandy Oliveira — C'est d'abord un impératif pour fidéliser. Chaque contact doit être une opportunité de créer du lien et de forger une relation de confiance et de proximité. Pour moi, une relation est réussie lorsque le client ou le prospect adhère vraiment au projet de Garance. Qu'il se dise « je sais ce que je fais, pourquoi je le fais et pourquoi avec Garance ». Qu'il nous choisisse pour ce que nous sommes !

Christopher Debydeal — C'est une aide à la conquête, car un adhérent satisfait est un adhérent qui nous recommande. Au quotidien, c'est un client qui obtient une réponse claire et rapide à sa demande, et qui n'a pas besoin de nous recontacter pour le même motif.

QU'ATTENDENT LES CLIENTS AUJOURD'HUI ?

S. O. — Ils veulent de la clarté, de la réactivité et de la disponibilité. La relation humaine fait la différence.

C. D. — Ils n'ont pas tous les mêmes besoins, et ces derniers peuvent être très différents durant toute la continuité de leur contrat chez Garance. Certains clients aiment la proximité

et préfèrent un rendez-vous en face à face, d'autres, plus indépendants, veulent trouver facilement les informations par eux-mêmes... Pour répondre à tous les profils d'adhérents et à toutes les attentes, il est aujourd'hui indispensable de proposer une expérience omnicanale.

QU'EST-CE QUE GARANCE A MIS EN PLACE EN 2023 POUR AMÉLIORER ENCORE LA QUALITÉ DE LA RELATION CLIENT ?

C. D. — La relation client a toujours été au cœur du projet de Garance et elle a évolué grâce à plusieurs leviers. Parmi eux, la création du CRM en 2021 a été une étape incontournable pour avoir une vision 360° et retracer l'historique de notre relation avec nos adhérents. Sur cette première base, nous sommes allés plus loin, puisqu'au centre d'appels, nous avons aussi mis en place des outils pour identifier les motifs récurrents de rappel. Grâce aux données générées, nous arrivons à mieux anticiper et résoudre les irritants. Enfin, l'espace client unique, proposé depuis septembre, nous a permis d'être encore plus précis dans notre accompagnement grâce à la vue immédiate sur toutes les demandes générées par les adhérents et comment elles ont été traitées par les différents



4,2/5

C'EST LA NOTE ATTRIBUÉE À GARANCE SUR GOOGLE EN 2023



intervenants. En réalité, nos process sont en perpétuelle évolution, pour nous adapter aux besoins évolutifs de nos adhérents. Et qui évolueront encore ! Nous devons être toujours plus agiles et réactifs pour faire de la relation client notre véritable atout.

S. O. — Aujourd'hui, grâce aux nouveaux outils, nous offrons à nos clients l'opportunité de choisir le moyen de contact, le support sur lequel il souhaite échanger avec nous. Par mail, sms, tchat... C'est tout autant d'occasions pour moi de les accompagner et ce, quel que soit le canal. Grâce au CRM, je peux accéder avec précision à leurs demandes, car je peux consulter facilement toutes les informations les concernant. Cette omnicanalité choisie et cette vision transversale sont clés pour instaurer une relation vraiment personnalisée. C'est aussi un axe de fidélisation.

COMMENT GARANCE PORTE UNE ATTENTION TOUTE PARTICULIÈRE AUX RETOURS CLIENTS, NOTAMMENT AUX NOTES ET AVIS ?

C. D. — Avoir des avis positifs est aujourd'hui incontournable dans un objectif de conquête. Mais les avis négatifs permettent de s'améliorer au quotidien et de passer à l'action, car généralement, ce sont les dysfonctionnements qui les génèrent. Chaque jour, je vérifie les avis sur six sites, dont Google. J'analyse la raison du mécontentement, puis j'essaie de donner satisfaction à l'adhérent. Soit j'ai la solution moi-même, soit je sollicite le service compétent pour résoudre la demande spécifique du client. Puis je réponds à l'avis sur le site. La satisfaction client est l'affaire de tous, apporter des réponses précises et rapides est un prérequis pour la servir. Travailler ensemble, avec fluidité, nous permet d'être proactif.

S. O. — Sur le terrain, nous sommes des générateurs d'avis positifs ! Je sollicite les clients après chaque rendez-vous pour qu'ils déposent un avis le plus personnalisé possible. Reste que l'enjeu est surtout d'offrir un service de qualité tout au long de la chaîne pour susciter des avis positifs et éviter les avis négatifs. Tout le groupe s'y emploie !

La relation client chez Garance



Des process en perpétuelle évolution pour s'adapter aux besoins évolutifs des adhérents.



Création d'un CRM : étape incontournable pour avoir une vision 360° et retracer l'historique de la relation avec les adhérents.



Mise en place d'outils pour identifier les motifs récurrents de rappel : aide à mieux anticiper et résoudre les irritants grâce aux données générées.



Migration vers un espace client unique : permet d'être encore plus précis dans l'accompagnement grâce à la vue immédiate sur toutes les demandes générées par les adhérents.



Traiter la *déshérence* avec efficacité

Les contrats en déshérence pèsent sur l'efficacité commerciale de Garance, comme sur son image. Pour mieux répondre à la réglementation et accélérer le traitement des dossiers, Garance s'est organisée.

 Vu par Marie-Pascale Peretti, Manager de transition.

Un contrat en déshérence est un contrat dont le capital ou la rente n'a pas été versé dans un délai de six mois : soit l'assureur n'a pas eu connaissance du décès de l'assuré, soit il ne retrouve pas le bénéficiaire du contrat. En France, plusieurs milliards d'euros dormiraient ainsi sur des comptes retraite ou assurance-vie. Pour verser au plus vite ces sommes à leurs bénéficiaires, qui leur reviennent de droit, Garance a revu son organisation interne en 2023. L'équipe, hier commune au traitement des dossiers décès et déshérence, a été renforcée et scindée en deux. Une cellule de quatre collaborateurs est désormais spécialisée sur la déshérence. De véritables enquêteurs, qui cherchent, investiguent, pour régler les dossiers le plus efficacement possible.

Régulariser les situations au plus vite

Pour accélérer le processus de traitement des dossiers, nous avons organisé des challenges sur le dernier trimestre 2023. Trois mois pendant lesquels les équipes décès et déshérence se sont entièrement consacrées aux dossiers déshérence en souffrance, sans autres missions annexes. L'objectif : en régler un maximum, pour repartir début 2024 sur de bonnes bases. Résultat : les deux-tiers

des situations ont pu être régularisées. Cette expérience préfigure une réorganisation plus vaste avec la création d'un pôle Succession dédié, au sein du département Relation Client. Un autre chantier a été ouvert en 2023 avec la Direction de l'Audit, le service Juridique et le service Data : l'automatisation des processus. L'enjeu : gagner encore en réactivité et en fluidité en automatisant notamment la consultation des bases de données et la collecte des certificats de décès.

67%

DES DOSSIERS TRAITÉS LORS DES OPÉRATIONS CHALLENGE DU DERNIER TRIMESTRE

2500

DOSSIERS TRAITÉS ET PAYÉS EN 2023

2143

CONTRATS EN DÉSHÉRENCE CHEZ GARANCE À FIN 2023

La déshérence, un cadre très réglementé

Depuis 2016, la loi Eckert impose aux assureurs de :

- recenser une fois par an les contrats en déshérence ;
- rendre chaque année un rapport à l'ACPR (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution) pour déclarer le nombre et l'encours des contrats non réglés ;
- procéder à l'identification des bénéficiaires par tous les moyens et tracer les démarches engagées ;
- transférer le capital à la Caisse des Dépôts et Consignations au bout de 10 ans s'il n'a pas pu être réglé.

Elle impose aussi des délais précis pour contacter les bénéficiaires et leur verser leur capital une fois qu'ils ont été identifiés. La loi Pacte de 2019 fixe de lourdes pénalités de retard si ces délais ne sont pas respectés.



Nous avons fait ce que nous avons annoncé

Améliorer l'efficacité commerciale et la rentabilité du développement

AVANCÉES EN 2023

- Réorganisation de la Direction de la Distribution, devenue Direction Commerciale
- Création de la fonction de Coach Commercial

À venir

- Restructuration de la stratégie de partenariats de distribution
- Conception du moteur de recommandation
- Campagnes de communication (presse/digitale/TV/event)



Préparer l'avenir : rajeunir et diversifier le portefeuille



Vu par Maxime Poque, Directeur Marketing et Nouvelles Offres - Vincent Joly, Responsable Animation Courtage - Frédéric Cedraschi, Ingénieur Commercial et Animateur des ingénieurs commerciaux - Magaly Siméon, CEO de Lily Facilite La Vie - David Oliveira, Ingénieur Commercial - Axiane Barclay, Chargée de communication externe - Coline Herroux, Responsable Département Communication Corporate - Candide Rossato, Responsable Communication interne, RSE, relations extérieures et prospective.

3
C'EST LE NOMBRE DE NOUVEAUX PARTENAIRES QUI ONT REJOINT L'ÉCOSYSTÈME DE SERVICES GARANCE EN 1 AN ET DEMI (LILY, PAPERNEST, SKARLETT)

108

C'EST LE NOMBRE DE CANDIDATURES REÇUES POUR LA 1^{re} ÉDITION DES VICTOIRES BY GARANCE

30%

C'EST LA PART DE NOUVEAUX CLIENTS QUI VIENNENT SUR RECOMMANDATIONS D'UN CLIENT GARANCE EXISTANT

AMBITION

Garance veut faire évoluer son portefeuille de clients. En le rajeunissant d'abord, pour stabiliser son vieillissement naturel, et en le diversifiant, au-delà de son public historiquement constitué d'artisans et de commerçants. Plus largement, il s'agit de le faire croître, pour assurer le développement du groupe.

ENJEUX

Faire évoluer ce portefeuille est indispensable pour garantir la pérennité du modèle de Garance à moyen et long terme. Une bonne vitalité est la condition incontournable pour assurer son bon équilibre financier, entre les clients encore en activité et ceux qui sont à la retraite. Cela passe par de nouvelles solutions, de nouveaux produits, de nouveaux services à forte valeur ajoutée pour les clients. Les sensibiliser aussi est un élément qui rentre dans l'équation : plus tôt on prépare sa retraite, plus la rente sera intéressante et l'effort d'épargne moins important.

« Nous avons fait beaucoup, maintenant nous allons le faire savoir. »

Communiquer, diversifier ses canaux de distribution et élargir son offre de produits et services : zoom sur les trois leviers majeurs, actionnés par Garance pour renouveler et développer son portefeuille de clients.



Vu par Maxime Poque, Directeur Marketing et Nouvelles Offres.

2023 a été une année charnière dans la réalisation de nos ambitions de rajeunissement et de diversification. Nous avons encore renforcé notre stratégie de prospection, en particulier en renouvelant notre programme de parrainage de nouveaux clients et en augmentant notre présence digitale, notamment sur les réseaux sociaux.

Renforcer l'écosystème Garance

Pour attirer de nouveaux clients, nous avons poursuivi la construction de notre écosystème de services. Le principe est simple : offrir un accompagnement complet, au-delà de la dimension financière. C'est tout l'objet de notre démarche d'approche de l'épargne par projet : donner accès à des offres utiles et différenciantes pour simplifier la réalisation des projets, en complément de nos produits performants. Aux côtés de Lily Facilite La Vie, qui propose des services pour mieux surmonter les moments stressants de la vie, un nouveau partenaire dynamique et innovant, PaperneST, a rejoint l'écosystème Garance en 2023. Un rapprochement a aussi été engagé avec la start-up Skarlett. Leurs propositions, originales, vont permettre à nos clients de dégager de la capacité d'épargne pour leurs projets. Autre illustration de cette nouvelle dynamique, nous avons lancé les premières Victoires by Garance. Un coup de pouce à des entrepreneurs innovants, qui portent des projets à fort impact. Une action non isolée car illustrant véritablement l'ADN du groupe :

au même titre que Garance à vos côtés a été créé en 2020, pour accompagner les artisans et entrepreneurs pendant la Covid, Garance a voulu aller plus loin en apportant une impulsion déterminante avec Les Victoires by Garance.

Élargir la distribution

Nous avons aussi accéléré notre stratégie de partenariats de distribution, pour atteindre de nouvelles cibles. À titre d'exemple, un premier partenariat d'envergure, signé avec le groupement de courtiers SPVie, doit notamment nous permettre de toucher des clients aux profils différents. D'autres sont à venir et concernent notamment des mutuelles qui, dans une belle complémentarité, distribueront demain nos solutions d'épargne, en plus de leurs produits de santé et prévoyance. Grâce à ces opportunités de partenariats, Garance devient progressivement un véritable pôle d'attractivité.

Évoluer

Un an avant la fin de notre plan stratégique Avenir 2025, nous touchons à notre but. Offres plus complètes et accessibles, expérience originale proposée à nos clients, notre groupe s'est en quelques années profondément transformé, rajeuni. Nous sommes désormais prêts à affirmer haut et fort qui est Garance. C'est pourquoi nous avons travaillé en 2023 notre nouvelle identité de marque. Révélée début 2024, elle est la mise en lumière de ces transformations, le début d'un (re)nouveau. ●

« Nous avons acquis la confiance de nos partenaires »

Garance a noué fin 2023 un nouveau partenariat de distribution avec le groupement de courtiers SPVie, annoncé en mars 2024. Un moyen d'accélérer la diversification de ses profils de clientèle. Retour sur les enjeux et la mise en œuvre de cette collaboration, et des prochaines !



Vu par Vincent Joly, Responsable Animation Courtage.

POURQUOI SIGNER DES PARTENARIATS DE DISTRIBUTION ?

Vincent Joly — L'objectif est clair : enrichir le réseau commercial pour nous développer sur de nouveaux marchés, attirer de nouvelles clientèles, plus jeunes et/ou à haut potentiel d'épargne et générer plus de collecte. C'est dans cet objectif que le département courtage a été créé en 2022. Aujourd'hui, les partenariats ne se limitent plus seulement au courtage mais regroupent l'ensemble des réseaux intermédiés : courtiers indépendants, groupement de courtiers, courtiers grossistes, mutuelles, marketplace... Garance a désormais deux réseaux de distribution : l'un direct, historique, constitué de nos conseillers mutualistes sédentaires et itinérants, et l'autre intermédié via des partenaires de distribution, qui distribuent des produits qui leur sont adaptés.

EN QUOI 2023 A CONSTITUÉ UN TOURNANT ?

V. J. — Les premiers temps, nous avons travaillé à faire connaître Garance et ses produits auprès des courtiers et des CGP et nous avons constitué un réseau de partenaires indépendants. 2023 a vu aboutir des mois de négociation avec des partenaires stratégiques. C'est le cas par exemple avec SPVie, quatrième courtier grossiste sur le marché français, qui nous permet clairement de passer dans une autre dimension pour augmenter le volume de contrats.

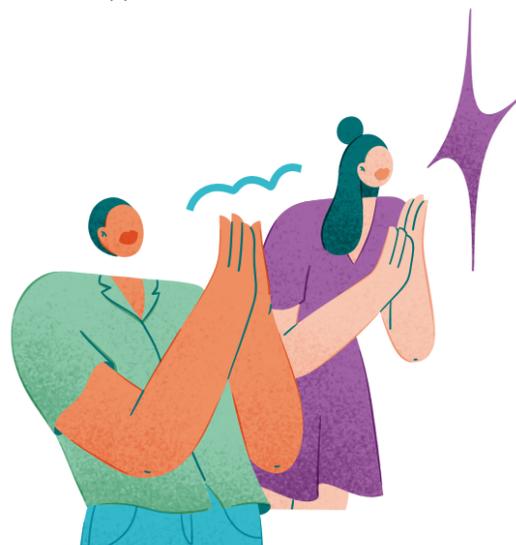
DE QUELS ATOUTS DISPOSE GARANCE POUR CONSTITUER SON RÉSEAU DE PARTENAIRES ET COMMENT ALLEZ-VOUS ANIMER CETTE COMMUNAUTÉ ?

V. J. — Nous visons des collaborations gagnant-gagnant, qui doivent aussi permettre à nos partenaires de faire croître rapidement leur activité. Nous leur proposons une solution complète : une offre compétitive et différenciante, avec le meilleur fonds en euros du marché, un outil de souscription et de gestion en ligne Garance Smart Life, adapté

à leurs besoins spécifiques et évolutif dans le temps, et un accompagnement sur mesure, avec de la formation sur nos produits, nos outils et notre approche clients.

QUELLES SONT VOS AMBITIONS POUR DEMAIN ?

V. J. — Notre ambition est de faire grandir notre communauté de partenaires. 2023 a été un tremplin, pour mieux faire connaître Garance et instaurer un climat de confiance. Nous allons poursuivre sur cette voie : c'est certain, Garance peut compter sur son réseau intermédié pour accélérer son développement.



3 000

COURTIERS DANS LE GROUPEMENT SPVIE, POTENTIELLEMENT DISTRIBUTEURS DES PRODUITS GARANCE

40

MILLIONS D'EUROS DE COLLECTE EN 2022-2023 VIA LE RÉSEAU COURTAGÉ

« Donner envie de distribuer Garance »



Frédéric Cedraschi, Ingénieur Commercial et Animateur des ingénieurs commerciaux

« Nous cherchons des partenaires qui à la fois partagent nos valeurs et nous sont complémentaires, de sorte à construire un écosystème qui renforce notre visibilité et nous permet de nous développer plus vite. Et comme avec nos adhérents, nous voulons mettre en place les conditions d'une vraie proximité. C'est pour cela que depuis fin 2023, nous travaillons sur l'animation de la communauté des partenaires au plus près du terrain. Ma mission est claire : leur donner envie de proposer les produits Garance à leurs clients. Pour cela, il faut être présent auprès d'eux, agiles, réactifs. Si le cadre le permet, il faut être aussi à même d'accompagner et de former les conseillers. Nous consolidons actuellement toute notre organisation pour être encore plus efficaces, car ces premiers partenariats doivent en appeler d'autres ».

Garance et Lily, au service des projets des adhérents



Vu par Magaly Siméon, CEO de Lily Facilite La Vie et David Oliveira, Ingénieur Commercial.

EN 2022, GARANCE EST ENTRÉE AU CAPITAL DE LILY FACILITE LA VIE. POUVEZ-VOUS NOUS EXPLIQUER POURQUOI ?

Magaly Siméon — Nos services sont complémentaires !

Garance accompagne les projets dans une dimension patrimoniale, et Lily Facilite La Vie dans une approche plus axée « vie quotidienne », en apportant un soutien psychologique et des réponses concrètes à des problèmes que chacun peut rencontrer.

David Oliveira — Le partenariat avec Lily Facilite La Vie est une des briques pour atteindre notre ambition : proposer à nos adhérents un écosystème de services qui réponde à leurs besoins, de manière la plus large possible. Grâce à cette collaboration, Garance apporte un plus à ses clients : nous leur permettons d'alléger leur charge mentale liée à la réalisation de leurs projets. Des exemples : pour préparer sa retraite, les études des enfants, un achat immobilier, Garance propose une solution financière concrète. Mais cela peut aussi être source d'inquiétude ! Lily Facilite La Vie apporte une vraie valeur ajoutée en déchargeant nos clients de ce stress. C'est un facteur de réussite des projets.

COMMENT A ÉVOLUÉ LE PARTENARIAT EN 2023 ?

D. O. — L'offre Lily Facilite La Vie a été mise à disposition en avril sur la plateforme Garance Smart Life. L'ouverture de l'espace client unique nous a permis de la proposer à tous nos adhérents dès septembre. Tous y ont désormais accès directement et gratuitement, via un onglet dédié. Je les encourage toujours à prendre connaissance de l'offre de services de Lily Facilite La Vie. Beaucoup se montrent intéressés : c'est, pour eux, une réponse pertinente et utile dans une vision globale de leurs projets.

M. S. — La visibilité de Lily Facilite La Vie sur le site Garance a été considérablement renforcée. En 2024, elle le sera encore grâce à plus de communication.

C'est la note donnée par les adhérents de Garance aux services de Lily Facilite la Vie ; note prenant à la fois en compte leur expérience globale et la réponse du conseiller

8,8/10

15%

des clients de Garance ont visité la plateforme Lily Facilite La Vie via Garance et 3 % ont fait appel à un conseiller en 2023

Garance continue d'évoluer

À l'aube de la fin de son plan stratégique Avenir 2025, Garance a entamé en 2023 la refonte de son territoire de marque. Un travail de fond, résultant de la transformation profonde que le groupe opère depuis quatre ans, et qui permet à Garance d'assumer pleinement qui il est. Retour sur les grands enjeux qui ont porté ce projet.

 Vu par Axiane Barclay, Chargée de communication externe et
 Coline Herroux, Responsable Département Communication Corporate.

En quelques années seulement, nous nous sommes profondément transformés. Gouvernance, organisation, système d'informations ou encore commercialisation, beaucoup de choses ont changé ! Nos publics se sont diversifiés, notre offre de produits et de services s'est étoffée, nos moyens de communication et de distribution se sont développés, l'expérience proposée à nos clients s'est améliorée et continue de l'être constamment. Le moment était venu de faire évoluer la marque, pour qu'elle incarne réellement notre nouveau positionnement. Celui d'un groupe indépendant, aux valeurs mutualistes fortes et au projet affirmé : permettre aux Français de se réapproprier leur épargne, la démocratiser, en les aidant à mieux la comprendre, tout en leur proposant des solutions simples, sensées, performantes et accessibles.

(Ré)assurer

Notre nouvelle identité de marque devait donc faire écho au monde qui l'entoure, en cohérence avec nos convictions. Et par là, mettre en lumière ce qui nous guide et construit notre stratégie : placer le client et ses préoccupations au cœur de notre accompagnement, pour que nos intérêts soient toujours les leurs. Car nous en avons conscience, il existe un pont entre les Français et leur épargne. Pour y répondre, nous avons voulu lever les tabous, et en particulier ceux qui entourent le doute, l'indécision, l'immobilisme dû à l'opacité de ce milieu. Exit le jargon financier, grâce à une approche basée sur la compréhension

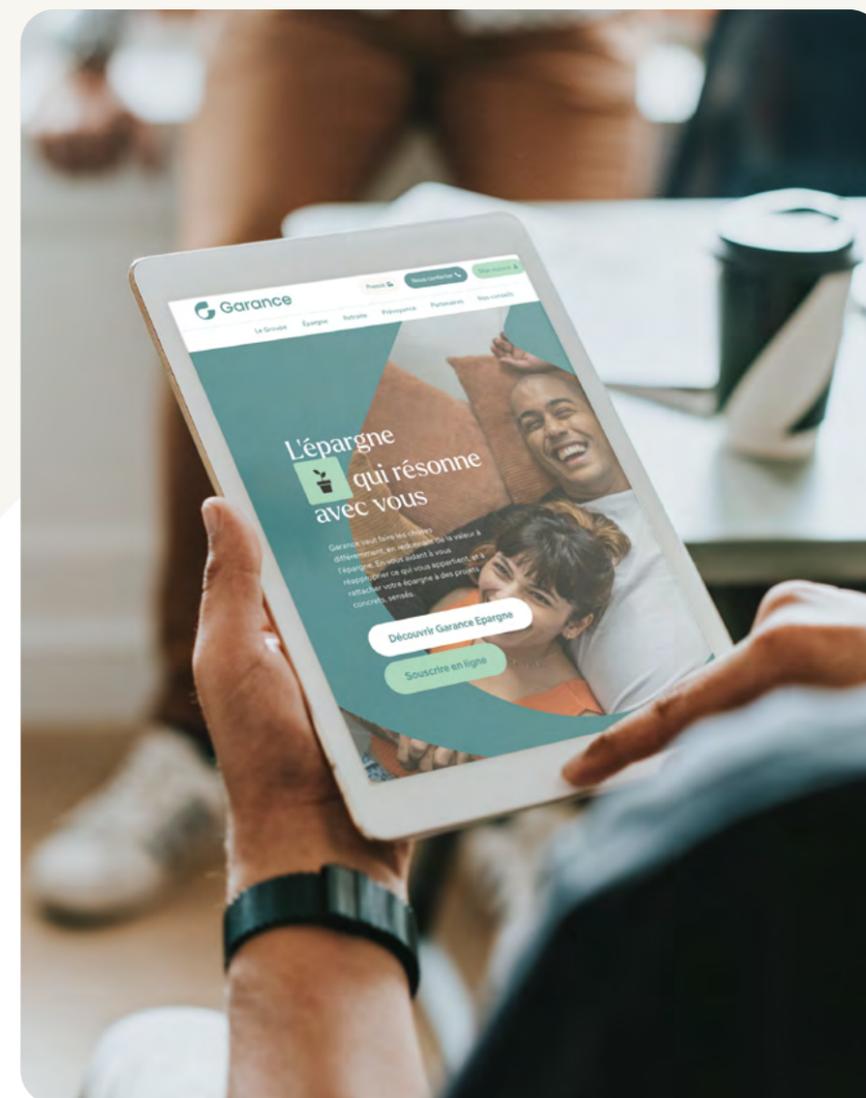
Véritable incarnation du « NOUVEAU GARANCE », plus moderne, notre nouvelle identité traduit aussi nos ambitions de développement : rajeunir notre portefeuille de clients, poursuivre la diversification de notre offre, de nos réseaux de distribution.



de l'épargne, nous reconnectons les Français à la leur et recréons ce lien trop longtemps mis de côté entre leur épargne et leurs projets, leurs objectifs. Ce (re)positionnement est guidé par ce qui a toujours animé le groupe : proximité, transparence, confiance. Résultat : cette approche globale a impacté la façon dont on se présente, dont on prend la parole, et engagera des actions nouvelles et plus audacieuses.

Au-delà d'un logo, un chantier préparatoire pour les actions à venir

Véritable incarnation du « NOUVEAU GARANCE » plus moderne, notre nouvelle identité traduit aussi nos ambitions de développement : rajeunir notre portefeuille de clients, poursuivre la diversification de notre offre, de nos réseaux de distribution. Et dès 2023, au moment où nous avons accéléré notre transformation, les travaux de refonte du territoire de marque nous ont irrigué à plusieurs niveaux ! En cohérence avec nos nouvelles projections, les équipes ont travaillé de pair avec le digital pour repenser notre présence et passer ainsi de 6 sites à 1 seul. L'occasion aussi pour nous d'adapter nos supports, notre manière d'interagir avec nos adhérents que ce soit via leur espace client, ou dans la réception de nos transmissions, papiers ou digitales. Enfin, nous avons marqué un tournant sans précédent dans nos actions de communication et, même si certaines ont commencé à voir le jour dès 2023 (présence forte sur les réseaux sociaux, prises de paroles externes, rendez-vous avec les journalistes, etc.), 2024 promet de résonner à 100 % avec les ambitions du groupe ! En résumé, c'est un travail collectif fort qui permettra à Garance de (re)lancer sa marque et pour cela, il faudra suivre nos actualités. Garance a changé, il faut le faire savoir !



« Le moment était venu de faire évoluer la marque, pour qu'elle incarne réellement notre nouveau visage. »

Les Victoires by Garance : faire *rayonner* l'entrepreneuriat

Historiquement présent auprès des artisans, le groupe a lancé en 2023, la première édition de l'initiative Les Victoires by Garance.

L'ambition est claire : donner une impulsion à des entrepreneurs audacieux, aux profils diversifiés, porteurs de projets innovants, grâce à des subventions de 30 000 à 50 000 euros et un enrichissement intellectuel marqué. Afin de leur offrir un accompagnement complet, Garance s'est entourée d'un réseau de partenaires, acteurs clés de l'écosystème entrepreneurial, séduits par cette initiative originale. Un vrai plus pour le projet, sa résonance et les participants !

Partage d'expérience

Preuve de l'intérêt du programme, près de 110 candidatures ont été reçues pour cette première édition.

Parmi elles, de nombreux projets à forte dimension sociétale ou environnementale. Après une présélection par le comité de pilotage interne, un jury composé de cinq personnalités choisies pour leur propre parcours et leur expérience ont départagé la quinzaine de finalistes lors d'une séance de pitch. Le 1^{er} prix (50 000 euros) est revenu à Somanity, dont l'activité principale est de rendre accessible les exosquelettes, grâce notamment, à l'impression 3D. Prix coup de cœur (30 000 euros) pour Kignon, qui lutte contre le gaspillage alimentaire et crée de l'emploi solidaire. Cette réussite appelle une nouvelle édition en 2024, afin de perpétuer le soutien de Garance aux entrepreneurs.



Pour découvrir l'interview vidéo de Coline Herroux et de Candide Rossato, co-pilotes de l'initiative Les Victoires by Garance, [FLASHEZ LE QR CODE !](#)

Retrouvez toutes nos actualités sur les réseaux sociaux

LinkedIn - @GaranceGroupe

Instagram - @AvecGarance

Investir les réseaux

En 2023, Garance a revu sa politique éditoriale et encore accentué sa présence sur les réseaux sociaux. Simples... et souvent ludiques, les contenus vont à l'essentiel en s'allégeant au maximum du jargon financier. L'objectif : rendre la finance et l'épargne accessibles à tous les Français. Le tout rendu possible grâce à un contenu adapté, en lien avec les enjeux de chacun. Pour y répondre, Garance s'est (re)lancée sur le réseau professionnel LinkedIn en mai 2023. En huit mois, ce sont 2 000 abonnés de plus, quatre fois plus de vues, trois fois plus de réactions sur les posts et une augmentation de l'audience globale de près de 40 %. Puis, sur Instagram en novembre dernier, où le groupe mutualiste s'est positionné comme un média de l'épargne qui démocratise l'accès et la compréhension de l'épargne pour tous. À la clé pour chaque réseau, une meilleure visibilité !



Nous avons fait ce que nous avons annoncé

Préparer l'avenir : rajeunir et diversifier le portefeuille

AVANCÉES EN 2023

- Lancement de la 1^{re} édition de l'initiative Les Victoires by Garance
- Versement initial à 100 euros sur Garance Épargne (pour permettre au plus grand nombre l'accessibilité à des produits performants)
- Ouverture des souscriptions Garance Épargne aux mineurs
- Partenariat avec Guillaume Simonin, influenceur financier spécialisé dans la vulgarisation de sujets d'épargne

À venir

- Lancement de nouveaux partenariats dont celui avec SPVIE
- Lancement du nouveau schéma de marque du groupe Garance
- Lancement d'un nouveau PERI multisupport : Garance Vivacité

Protéger la *performance* financière actuelle et préparer la proposition de valeur de demain

Vu par Lydia Gérante, Directrice Comptabilité et Contrôle de gestion - **Olivier Bolzer**, Fiscaliste - **Ludovic Sageot**, Responsable du service Actuariat - **Brice Grignet de Saint Loup**, Ingénieur commercial - **David Segura**, Conseiller Mutualiste - **Guillaume Derrien**, Responsable des investissements pour le groupe - **Frédéric Lagier**, Directeur Général d'Indep'AM.



x2
DE L'ENCOURS
D'UNITÉS DE COMPTE

AMBITION

Garance est un groupe mutualiste indépendant et tient à le rester. C'est une volonté forte de toute la gouvernance. Être indépendant, c'est continuer à être guidé par l'intérêt des adhérents et préserver une relation de confiance forgée depuis près de 40 ans.

ENJEUX

Pour rester maître de son destin économique, il faut être financièrement solide. Garance doit être en mesure de rassurer ses clients sur sa capacité à servir dans le temps les engagements pris et pour cela, renforcer ses fonds propres et consolider son ratio de solvabilité.

« Nous créons les conditions de la croissance de Garance. »

Sa structure juridique désormais bien en place, Garance poursuit sa stratégie de croissance en recherchant une meilleure rentabilité. Le point sur les avancées.

Vu par Lydia Gérante, Directrice Comptabilité et Contrôle de gestion.

En deux ans, Garance a réalisé un pas considérable : passer d'une mutuelle à un groupe mutualiste, aux entités juridiques solides et constituées. Depuis 2020, Garance poursuit l'enrichissement de son écosystème, avec notamment la création de Garance à vos côtés et de Garance Innov qui portent notre offre de services complémentaires. Un écosystème renforcé par la création de notre branche Garance Retraite, qui ouvre la voie à une nouvelle étape franchie en 2023, avec l'obtention de l'agrément pour nos offres prévoyance.

Élargir nos gammes

Le groupe, pour proposer un panel complet de produits et services, a œuvré toute l'année à l'enrichissement de ses gammes. Avec un objectif commun : accompagner nos assurés dans la concrétisation de leur projet, pour mieux les fidéliser et acquérir de nouveaux clients, conditions d'une rentabilité renforcée. 2023 a été notamment consacrée à la préparation d'un nouveau PERI multisupport et à la poursuite de l'élargissement de notre gamme d'unités diversifiées. Le résultat a été immédiat : sur l'année, notre encours d'UC a doublé.



« Nous avons été sur tous les fronts pour créer les conditions de finances solides et de coûts maîtrisés de notre groupe. »

Qu'ils soient prudents ou appétents au risque, nos clients disposent désormais de plus d'options pour financer leurs projets. Par ailleurs, le regroupement de nos back offices en un outil unique simplifiera demain le lancement et la gestion de nouveaux produits. C'est le chantier majeur de 2023 pour toutes les équipes support.

Une « campagne Boost » sur le principe de la redistribution

Notre bonne gestion, alliée à un contexte de marché favorable, nous a permis au second semestre, de proposer à nos clients un taux d'intérêts boosté à 4 % sur notre produit Garance Épargne, sans puiser dans nos réserves financières. Un moyen de partager avec eux une partie de nos résultats et de redonner de la valeur à leur argent. Et bien que la campagne ait eu des retombées non négligeables, ce sont nos bons résultats nets qui ont concouru au renforcement des capitaux propres, au même titre que la création de Garance Retraite en 2022, qui avait eu un effet sensible sur la stabilisation de notre ratio de solvabilité. L'année a été dense pour les équipes de la Comptabilité et du Contrôle de gestion. Elles ont été sur tous les fronts pour créer les conditions de finances solides et de coûts maîtrisés de notre groupe en pleine croissance. Nous poursuivrons en 2024 la modernisation de nos outils de suivi et de pilotage, pour encore plus de discipline budgétaire et de flexibilité de gestion. Une année prometteuse, qui sera aussi placée sous le signe de la nouveauté produits ! ●

Lancer des nouveaux produits : un *travail collectif*

Pour étoffer ses gammes et continuer à proposer des solutions financières adaptées à ses clients, Garance lancera début janvier, un nouveau PERI Multisupport et fera évoluer ses contrats de prévoyance. Un travail collectif a été mené durant toute l'année 2023 pour préparer leur sortie et proposer des produits parfaitement adaptés aux besoins des adhérents.

 Vu par Olivier Bolzer, Fiscaliste et Ludovic Sageot, Responsable du service Actuariat.

POUVEZ-VOUS NOUS PARLER DES PRODUITS QUI VONT BIENTÔT VENIR ÉTOFFER LES GAMMES DE GARANCE ?

Olivier Bolzer et Ludovic Sageot —

Historiquement, nous proposons côté retraite, un produit à points très sécuritaire. Notre nouveau PERI multisupport s'adressera à des profils d'investisseurs plus audacieux, à la recherche de performance financière. Lancer des nouveaux produits, c'est une clé pour conquérir et fidéliser.

LORSQUE VOUS PRÉPAREZ AINSI LE LANCEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS, COMMENT TRAVAILLEZ-VOUS ?

L. S. — C'est un travail collectif. Une vraie chaîne de compétences pour servir notre proposition de valeur ! Du recueil des besoins sur le terrain par la force commerciale et l'analyse concurrentielle réalisée par le marketing pour définir le produit, à la formation des collaborateurs à la nouvelle offre, en passant par la rédaction des documents juridiques, tous les métiers sont impliqués à une étape ou une autre. Le service Actuariat intervient très en amont, pour tarifier les produits et analyser leur future rentabilité.

O. B. — En tant que fiscaliste, je réalise, avant même la création d'un produit ou le lancement d'une garantie, une cartographie des règles fiscales qui seront applicables à chaque catégorie de clients, à l'entrée et à la sortie du contrat. C'est très important pour l'adhérent comme en interne. J'apporte ensuite un soutien transverse aux métiers, par exemple pour aider à la configuration des outils pour appliquer la fiscalité ou former les différentes équipes commerciales et de gestion.



COMMENT RÉUSSISSEZ-VOUS À PROPOSER DES PRODUITS PERFORMANTS SUR LE MARCHÉ, TOUT EN PRÉSERVANT LA PERFORMANCE FINANCIÈRE DU GROUPE ?

L. S. — En assurance-vie comme en retraite, la marge de manœuvre est limitée car le cadre réglementaire est très strict. Les seuls leviers sur lesquels nous pouvons agir sont les frais de versement et le rendement espéré. Le rendement des produits Garance a été construit de longue date, sur un portefeuille comprenant à la fois des investissements de long terme et des actifs plus risqués. C'est pour cette raison que nous pouvons maintenir une performance dans la durée.

O. B. — Pour la prévoyance, la performance vient de l'adéquation du produit au besoin, à travers des garanties à la carte et un tarif. Nous y travaillons !

QUELS SONT VOS PROJETS POUR 2024 ?

L. S. et O. B. — La finalisation des nouveaux produits de prévoyance va beaucoup nous occuper. Nous préparons aussi une offre de retraite collective spécifique pour les TPE. Le travail sera encore différent, car c'est une nouvelle cible de clients. Chez Garance, on ne s'arrête jamais !

Une campagne qui booste l'argent de nos clients

Grâce aux progrès réalisés ces dernières années pour renforcer sa solidité financière, Garance a lancé en 2023 sa toute première « campagne Boost », un taux moyen garanti sur son produit phare Garance Épargne. Une offre très attractive pour les remercier et partager avec eux nos bons résultats. Opération réussie !

 Vu par Brice Grignet de Saint Loup, Ingénieur commercial et David Segura, Conseiller Mutualiste.

QUELLES ÉTAIENT LES MODALITÉS DE LA CAMPAGNE BOOST DE GARANCE ?

Brice Grignet de Saint Loup —

Le principe est simple : du 1^{er} juillet au 31 décembre 2023, tout client réalisant un versement sur un contrat d'assurance-vie Garance Épargne bénéficiait d'un taux de rendement de fonds en euros garanti de 4 % au prorata temporis, nets de frais de gestion et hors prélèvements sociaux et fiscaux. Une augmentation significative du taux comparée aux 2,80 % proposés à l'année.

POURQUOI GARANCE A SOUHAITÉ LANCER UNE TELLE OPÉRATION ?

David Segura — Il s'agissait avant tout de récompenser nos clients fidèles, en boostant leur argent. L'enjeu était aussi de promouvoir Garance Épargne pour ouvrir de nouveaux contrats et de renforcer la collecte pour permettre une meilleure redistribution de la performance à nos adhérents. Cette campagne s'inscrit dans l'objectif de diversification de notre portefeuille de clients. Elle permet aussi de montrer notre compétitivité, car cette opération a été rendue possible grâce à la bonne gestion des risques et des investissements de Garance.

QUELS ONT ÉTÉ LES RÉSULTATS ?

B. G. de S-L. — Pour ma part, j'ai enregistré deux fois plus de collecte et de nouveaux contrats signés au second semestre par rapport au premier. L'intérêt s'est fait sentir dès les premiers

jours. Certains clients, habitués des comptes à terme, ont rapatrié sur leur Garance Épargne des fonds parfois très importants, jusqu'à plusieurs centaines de milliers d'euros. Cette opération a surtout été un booster de recommandations : les clients en ont parlé autour d'eux et incité de nouveaux adhérents à nous rejoindre. C'est une vraie preuve de la confiance qu'ils ont en Garance.

D. S. — En effet, le taux boosté proposé par Garance a suscité beaucoup d'intérêt ! D'un côté, attirer une clientèle plus patrimoniale, un public averti qui, jusqu'à présent, ne parlait qu'au monde bancaire et qui a immédiatement saisi l'opportunité offerte par Garance. De l'autre, des profils moins connaisseurs de l'assurance-vie qui ont franchi le pas. Nous avons en fait gagné en crédibilité et en notoriété.

ET PLUS LARGEMENT, EN TERMES DE DYNAMIQUE ?

D. S. et B. G. de S-L. — Plusieurs mois après la fin de l'opération, la collecte se poursuit auprès de personnes qui nous ont connus via la campagne. Garance dispose déjà d'un des meilleurs fonds en euros du marché, d'un contrat facile d'accès, souple et simple à gérer, avec une approche très différenciante par projets. Cette opération a eu l'avantage de produire un effet levier, comme une cerise sur le gâteau !



134%

de collecte supplémentaire sur le 2^e semestre 2023 par rapport à l'année 2022

473

ouvertures de contrats supplémentaires de juillet à décembre, soit +39%

Une performance durable et attractive



Vu par Frédéric Lagier, Directeur Général d'Indep'AM.



Dans sa stratégie, Garance a toujours cherché à maîtriser le risque tout en maximisant sa performance. Avec un objectif clair : optimiser le rendement futur et maintenir des bases solides, gage de notre performance. Pour nous, créer de la valeur va au-delà des bénéfices à court terme. Notre vision est ancrée dans le long terme, dans la construction d'un avenir financier robuste pour nos adhérents. Cela sous-entend une gestion prudente et stratégique, où chaque mouvement est calculé pour résister à l'épreuve du temps. À ce titre, l'équilibre entre

la sécurité d'un fonds euros performant et l'efficacité de nos unités de compte (UC) jouent un rôle crucial. En intégrant ces dernières dans notre approche, nous visons à maintenir une forte attractivité des placements. Les UC offrent la diversification et la flexibilité nécessaires pour rechercher des opportunités de croissance soutenue pour Garance. En résumé, notre engagement est double : accroître notre performance tout en assurant la solidité financière et la durabilité à plus longue échéance. Cette approche équilibrée définit notre stratégie et guide chacune de nos décisions.



Pour en savoir plus, écoutez l'interview de Guillaume Derrien, Responsable des investissements pour le groupe, **FLASHEZ LE QR CODE !**

Parrainer, un pari gagnant

Garance a renouvelé en 2023 son opération parrainage inaugurée en 2022. **Le principe ?** Encourager ses clients à recommander le groupe à leurs proches ! Un vrai succès, dans une optique de renforcement du lien avec nos adhérents et de satisfaction globale :

• **+255 % de participants** vs 2022 ;

• **43 ans, c'est l'âge moyen des filleuls**, contre 49 ans pour les nouveaux clients (hors opération exceptionnelle) ;

• **201 vainqueurs**, 100 % satisfaits !



Nous avons fait ce que nous avons annoncé

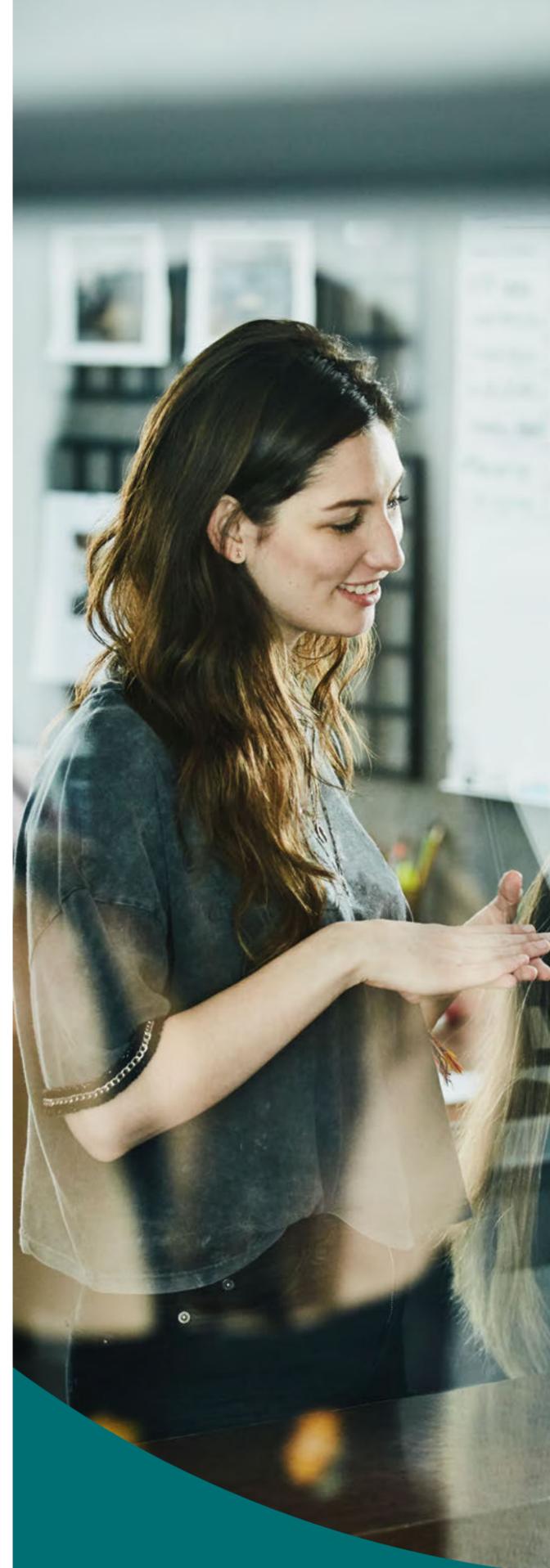
Protéger la performance financière actuelle et préparer la proposition de valeur de demain

AVANCÉES EN 2023

- Développement de notre liste d'Unités de Compte (UC), passant de 17 à 48
- Développement de l'écosystème partenarial Garance avec l'entreprise Papernest, solution proposée gratuitement aux adhérents de Garance et qui permet de gérer tous leurs contrats, de les challenger et donc de libérer de l'épargne

À venir

- Évolution des gammes produits (retraite et prévoyance)
- Développement de l'écosystème partenarial Garance avec l'entreprise Skarlett, dans le but de redonner du pouvoir d'achat aux jeunes de plus de 60 ans en libérant l'argent bloqué dans leur patrimoine immobilier





Virginie Hauswald, Directrice Générale,
revient sur le plan stratégique
et les prochaines étapes à venir.

Construire *le futur.*

Alors que nous clôturons une nouvelle année marquée par des défis et des succès, il est temps de faire le point sur nos réalisations et de nous projeter vers l'avenir avec optimisme et détermination. Nous sommes ravis d'annoncer que notre plan stratégique Avenir 2025 a été finalisé avec succès, et en avance sur le calendrier ! Cette réussite est le fruit d'un travail collectif, engagé, et reflète la dynamique positive au sein du groupe. Pour cela, je tiens à remercier l'ensemble des collaborateurs. Cette avance nous offre une opportunité précieuse de nous concentrer dès à présent sur les projections du futur plan stratégique, avec des actions concrètes déjà initiées. Nous souhaitons redonner du sens et de la valeur à l'épargne. Nous souhaitons aider

chaque adhérent à se réapproprier ce qui lui appartient, et à rattacher son capital à des objectifs concrets. En proposant des supports et des stratégies justes, alignées à leurs ambitions ; des outils modernes, faciles à prendre en main ; et en expliquant simplement les choses, en toute transparence.

En choisissant de faire confiance à Garance pour gérer ses placements, sa retraite et/ou son épargne, cela nous honore, et surtout, cela nous oblige. Ainsi, nous continuerons de voir les choses en grand au service d'un objectif qui nous guide depuis le début : redistribuer la valeur créée avec nos adhérents. En résumé : nous n'économiserons pas nos efforts !

**« En résumé :
nous n'économiserons
pas nos efforts ! »**

« En choisissant de faire confiance à Garance pour gérer ses placements, sa retraite et/ou son épargne, cela nous honore, et surtout, cela nous oblige. »

Virginie Hauswald,
Directrice Générale

Avancées et projections

Depuis 2020, Garance a entrepris une série d'initiatives qui viennent enrichir les orientations futures du groupe et qui restent, une nouvelle fois, fidèles à notre engagement de laisser une empreinte unique et durable.

1. Nous avons placé la satisfaction client au cœur de nos priorités. En mettant en place des mécanismes pour mieux écouter le monde qui nous entoure, nous développons des services et des produits qui répondent aux attentes et besoins de chacun. Cette approche permet d'apporter des solutions sensées, des solutions personnalisées.

2. Nous avons considérablement diversifié nos canaux de distribution pour continuer d'être au plus près des Français et de leurs attentes. L'évolution de notre modèle de distribution offre la possibilité de choisir un accompagnement qui vous correspond. Cela inclut le renforcement de notre présence physique dans les territoires, afin de rencontrer nos clients où ils se trouvent,

et le développement de nos plateformes numériques pour plus d'autonomie. Ces évolutions permettent de répondre aux besoins de nos adhérents actuels, sans pour autant laisser de côté des publics parfois plus jeunes, avides de plus d'indépendance.

3. Nous avons également travaillé sans relâche pour continuer à proposer des produits accessibles et performants pour que chaque adhérent puisse profiter du fruit de son travail. Notre performance cumulée sur le fonds euros en 6 ans est remarquable et démontre la robustesse de notre groupe. Il ne tient qu'à nous de continuer à le faire savoir ! Pour cela, 2024 sera une année pivot avec l'arrivée de nouvelles offres, individuelle et collective, en retraite comme en prévoyance. Un renforcement des gammes qui s'inscrit pleinement dans la dynamique de développement du groupe, et de sa compétitivité.

Continuité et innovation

Les projets et les initiatives que nous avons entrepris depuis 2020 ont un impact fort sur le Garance d'aujourd'hui. L'année 2023 a été riche en enseignements et en accomplissements. Pour cela, je tiens à nouveau à remercier l'ensemble des collaborateurs du groupe, ainsi que nos administrateurs. La confiance accordée et la puissance de notre collectif nous positionnent comme un réel challenger du marché de l'épargne.

Notre ambition est de devenir un véritable pôle d'attractivité, un modèle d'innovation et de proximité sur le secteur, en bousculant le rapport des Français à l'épargne, en lui redonnant du sens et de la valeur. Nous souhaitons aider les Français à se réapproprier ce qui leur appartient, et à rattacher leur capital à des objectifs concrets.

Pour ce faire, nous croyons fermement que le jargon financier ne doit jamais être un obstacle, nous devons alors continuer à faire preuve de transparence et de pédagogie. De nombreux chantiers en lien continueront d'animer le groupe en 2024, pour que chaque adhérent se sente accompagné, en confiance. Nos intérêts ? Ce sont les leurs ! Le chemin parcouru me remplit de fierté et nous devons nous engager à poursuivre sur cette voie, avec détermination et passion. Le futur est prometteur, abordons l'avenir avec optimisme et confiance pour faire de Garance une référence incontournable du marché.

Merci à tous de faire partie de cette aventure, résolument humaine, résolument audacieuse.



« Notre ambition est de devenir un véritable pôle d'attractivité. »

Rapport *financier* 2023



Découvrez nos résultats financiers



FLASHEZ LE QR CODE
pour accéder à notre rapport financier 2023



pwc

Conception et réalisation

Contact : fr_content_and_design@pwc.com

Rédaction : Magali Gloire-Savalle

Crédits photos : François Escriva ; Aurore Fouchez ; Getty images ; Unsplash/Toms Rits.



**LE TRI
+ FACILE**



L'épargne qui résonne
avec vous