

00

Henri de Castries succède à Claude Bébéo comme président du directoire et annonce son ambition : AXA va devenir leader mondial de la protection financière. Un mouvement de rachat des intérêts minoritaires est lancé à travers le monde.

02

L'heure est à la réduction des dépenses et à l'amélioration de la qualité de service pour gagner le leadership dans le métier et devenir la référence en matière de protection financière. « AXA Way » permet d'instaurer des processus rigoureux.

04

Une nouvelle acquisition est conduite aux États-Unis, celle de MONY (Mutual of New York). La région Méditerranée est créée, réunissant les filiales du bassin méditerranéen et du Moyen-Orient. Plus d'un salarié sur deux est actionnaire d'AXA.

La majorité

Le temps des consolidations

04

83



Le monde entre dans son troisième millénaire, la bulle Internet explose, l'Europe adopte l'euro, sa monnaie unique. Comme les historiens datent du déclenchement de la Première Guerre mondiale le début du XX^e siècle, celui du XXI^e s'inscrit peut-être dans les fumées noires du World Trade Center, à New York, le 11 septembre 2001. La France croit connaître une réplique avec l'explosion de l'usine AZF à Toulouse, qui se révèle être un accident mais aussi le plus grave sinistre survenu dans l'Hexagone.

Aux attentats du 11 septembre, succèdent une chute des marchés financiers et le ralentissement de l'économie américaine, suivis d'un affaiblissement de la croissance européenne. Le protocole de Kyoto, signé en 2001, marque le début de la prise de conscience des États sur l'environnement. Le monde continue à se déchirer au Moyen-Orient : la guerre en Irak devient une affaire mondiale. Les épidémies de grippe paralysent les pays industrialisés, notamment Hong Kong. L'année 2004 se termine par un drame, celui des tsunamis qui frappent plusieurs pays d'Asie du Sud-Est.

Double page précédente : commémoration pour les victimes des attentats du World Trade Center à New York, en septembre 2001.



16 et 17 juin 2000. Une chaîne de solidarité se met en place à travers quarante pays : des dizaines de milliers de collaborateurs d'AXA agissent ensemble. Les initiatives animées par AXA Atout Cœur se multiplient pour donner un coup de pouce à des enfants ou des adultes en difficulté en raison de leur situation sociale, d'une maladie, d'un handicap ou encore de l'âge. À travers le monde, l'esprit AXA répond présent dans le domaine de la solidarité. « AXA est une réussite extraordinaire et mon premier devoir est de faire que le futur soit aussi brillant que le passé. Pour qu'il en soit ainsi, c'est d'abord sur les femmes et les hommes du Groupe que je sais pouvoir compter. » C'est ainsi que le nouveau président du directoire rend hommage aux collaborateurs du Groupe. Henri de Castries taille ses habits de patron. Du passé, on ne fait pas table rase, mais on n'en reste pas prisonnier.

Depuis l'an 2000, l'ensemble des réseaux de distribution a commencé à diffuser des produits communs. La transversalité s'affirme également en interne avec la création d'AXA Technology Services. Sa mission ? Fournir des services informatiques répondant aux besoins « métiers » des clients dans les entités, au juste prix et à un niveau élevé de qualité. Suivent AXA Consulting Services, AXA e-Services, la réorganisation du CRM (*Customer Relationship Management* ou gestion de la relation client) et

Ci-contre : diverses équipes d'AXA Atout Cœur sur tous les continents, lors de la chaîne de solidarité mondiale AXA Challenge, organisée les 16 et 17 juin 2000.

Une véritable éthique

« Henri de Castries avait pris la présidence en mai 2000 et j'ai rejoint l'avenue Matignon en août, pour être, en quelque sorte, son chef de cabinet. Chez AXA depuis tout juste deux ans, je venais d'AXA Investment Managers, à l'époque une petite société à l'échelle du groupe (5 % des résultats). Je découvre d'abord les hommes, la part de la dimension humaine et surtout des valeurs fortes. C'est un groupe capitaliste mais il a su grandir en conservant une véritable éthique : c'est la force d'AXA. Les valeurs humaines et morales sont intégrées dans la gestion des opérations. Claude Bébéal était un entrepreneur visionnaire et opportuniste. Henri est un autre style de visionnaire, consolidateur, très structuré et organisé. Il est capable d'aller chasser et de trouver la bonne société pour agrandir et renforcer le Groupe. Alors que le séisme du 11 septembre a été un drame sur le plan humain mais aussi en assurance-dommages et sur les marchés financiers, ce qui m'a impressionnée, c'est la capacité d'Henri de Castries et du directoire à garder le cap malgré la tempête. »

Gaëlle Olivier

90

91



*Every day, we put our
faith in something.*

EVERY DAY, 35 MILLION PEOPLE PUT THEIR FAITH IN AXA.



35 million believe in us worldwide

www.axa.co.uk



92

des Achats. Cette dernière direction est pilotée à sa création par Alain Page-Lecuyer: issu d'Alcatel, il contribue à l'industrialisation des méthodes d'achats des entités auprès de leurs fournisseurs autour de deux objectifs globaux: réduire les coûts, bien sûr, mais surtout augmenter la rentabilité et la consolidation. Une nouvelle organisation se met en place avec neuf unités opérationnelles aux responsabilités renforcées et une homogénéisation de la gestion de l'ensemble du Groupe. Avec exercices pratiques à la clé: chaque trimestre, le comité exécutif passera en revue les performances des unités opérationnelles et fera le point sur les initiatives dans les principaux domaines stratégiques, qu'il s'agisse d'informatique, d'e-business ou encore de ressources humaines. Ce sont les « Quarterly Business Reviews », toujours à l'agenda aujourd'hui. L'heure est au renforcement des fondations et à l'instauration d'une gestion plus coordonnée et ordonnée, afin de finaliser l'intégration des sociétés acquises et faire remonter plus efficacement les informations au niveau du Groupe. C'est le début de la mise en place d'une organisation internationale, avec des processus à la hauteur de l'enjeu.

Car la voilure s'agrandit par le franchissement d'un cap indispensable pour une position de « global player »: la présence sur le marché japonais de l'assurance, un des plus grands au monde. En mars 2000, le Groupe crée AXA Nichidan à partir de la so-

Page précédente: campagne publicitaire, « 35 millions de clients nous font confiance », Royaume-Uni, 1998 à 2002.
Ci-dessus: au Japon, accord de rapprochement entre Nippon Dantai et AXA Life, le 29 novembre 1999.

Connectés!

« Sur proposition d'un chasseur de tête, j'ai rencontré Henri de Castries lorsque j'étais président de Mellon, en 2001.

Le rendez-vous était prévu de 18 à 20 heures à New York. Nous avons commencé une conversation à bâtons rompus. Henri m'a ensuite présenté Denis Duverne. Le rendez-vous s'est prolongé jusqu'à 22 heures : nous étions tellement absorbés que nous en avons oublié de dîner ! Nous étions connectés, c'était évident. J'avais plusieurs cartes en main pour piloter AXA Financial : j'avais dirigé des entreprises de gestion d'actifs, une mutuelle, une banque, une entreprise de planning financier, mais je n'avais jamais travaillé dans l'assurance. C'était la seule case qui manquait à ma connaissance du monde financier.

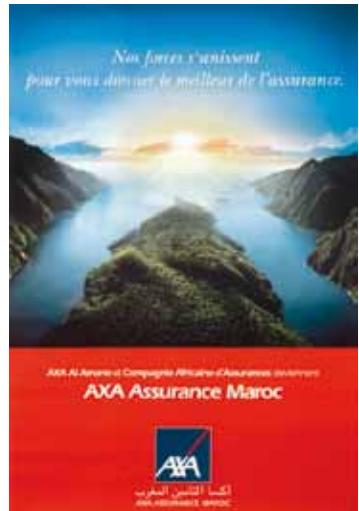
C'est compliqué l'assurance, mais ça peut s'apprendre. »

Christopher « Kip » Condron

93



94



95

ciété Nippon Dantai, achetée en novembre 1999 : il s'agit d'une société cotée disposant d'un réseau de distribution grâce à la Chambre de commerce et d'industrie nationale. C'est ainsi que, sans crier gare, AXA débarque et crée la première société de holding étrangère au pays du Soleil-Levant depuis... la fin de la Seconde Guerre mondiale.

Le 30 août 2000, Henri de Castries annonce simultanément deux opérations d'envergure : la vente de DLJ (Donaldson, Lufkin & Jenrette, filiale d'Equitable) au Crédit Suisse et le rachat des 39,7 % du capital d'AXA Financial détenus par des actionnaires minoritaires.

Ces initiatives répondent à une double volonté stratégique : centrer le Groupe sur son cœur de métier et permettre à DLJ de poursuivre son développement dans les meilleures conditions, désormais adossée à un groupe bancaire de premier plan.

Ainsi, AXA initie un recentrage de la présence américaine du Groupe sur l'assurance-vie et la gestion d'actifs, tout en supprimant le risque inhérent au métier de la banque d'affaires, à l'activité et au niveau de profits volatils. À la fin 2000, AXA Financial est donc devenue 100 % AXA. Huit ans après l'acquisition de 60 % du capital d'Equitable, l'histoire d'AXA outre-Atlantique a pris une nouvelle dimension.

Même mouvement au Royaume-Uni où les intérêts minoritaires de Sun Life & Provincial Holdings sont rachetés. Mark Wood pi-

En haut : publicité historique Sun Life, une des sociétés constitutives d'AXA en Grande-Bretagne. En bas : publicité pour AXA Assurance Maroc en 2000. Adaptation de la campagne internationale « deux rivières » diffusée en presse et en spot télé dans les pays où AXA fait des acquisitions entre 1999 et 2002.

Rassembler les fonctions marketing et techniques

« Avec la constitution d'AXA France Solutions, une direction commune a été créée, couvrant l'ensemble des branches vie, santé et dommages et nous avons été en mesure d'innover, d'inventer des formules, par exemple le "forfait 8 000 km" pour couvrir à tarif bas les "petits rouleurs" ; nous avons également mis au point le "kit 1^{re} assurance" pour les nouveaux conducteurs et une formule auto-moto, partant du principe qu'il était difficile de conduire les deux en même temps... ce qui abaissait la probabilité d'accident ! Dans le même temps, en assurance-vie, nous avons rénové la gamme et créé des supports d'investissements spécifiques, comme par exemple AXA Performance Confort : un produit pédagogique qui intègre des actions pour la composante financière dynamique et garantit au client la sécurité de son capital. »

Jean-Laurent Granier

Une décision stratégique majeure

« La cession de DLJ au Crédit Suisse en août 2000 représente, à mes yeux, la première décision stratégique fondamentale prise par Henri de Castries. L'avenir a montré qu'il avait eu mille fois raison de faire ce choix, même si les marchés financiers ne l'ont pas compris sur le moment. Ceux qui se sont risqués, au début des années 2000, à bâtir des "supermarchés de la finance" ont tous échoué. Pas une seule de ces tentatives n'a survécu jusqu'à aujourd'hui. À l'époque, Henri et son équipe agissaient à contre-courant, contre l'avis de tous. Il fallait tenir bon ! »

George Stansfield



96

Notre métier la Protection financière

La Protection financière, consiste à accompagner les clients, particuliers ou entreprises, en matière d'assurance, de prévoyance, d'épargne et de transmission de patrimoine, au cours des différentes étapes de leur vie.



Vivre Confiant

LA MAJORITÉ 00 04

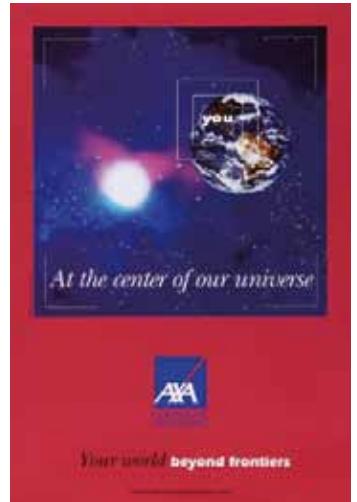
lote cette opération, qui lui permet ensuite de lancer une OPA amicale sur la Guardian Royal Exchange et de faire ainsi accéder AXA Insurance au troisième rang de l'assurance-dommages au Royaume-Uni.

Le secteur de la réassurance et des risques spécifiques est également remodelé en 2000 sous la houlette de Philippe Donnet avec le lancement d'AXA Corporate Solutions, qui rassemble les équipes d'AXA Ré, AXA Global Risks et AXA Cessions. Cette structuration est destinée à supprimer les frontières entre assurance et réassurance en s'adressant également à des entreprises aux besoins sophistiqués ou aux métiers spécifiques (aviation, espace, marine) ou encore, dans le cadre classique de la réassurance, aux compagnies d'assurance.

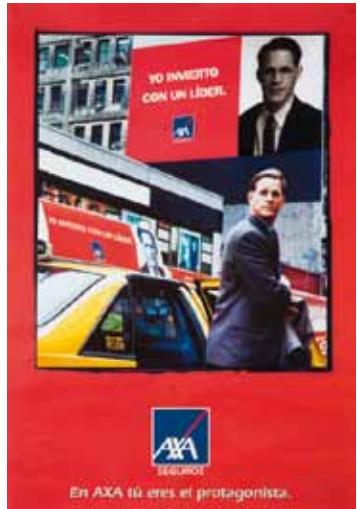
Mais la révolution est aussi lexicale quand Henri de Castries annonce que l'ambition qui gouverne AXA est de devenir le leader mondial de la protection financière. Atteindre le leadership mondial n'est pas une idée neuve avenue Matignon, mais la protection financière marque un changement qui dépasse le seul vocabulaire. En effet, explique le dirigeant d'AXA, les mots usuels d'« assurance » ou d'« épargne » n'arrivent pas ou plutôt ne suffisent pas à définir les nouveaux besoins des clients et la manière dont le Groupe souhaite les accompagner, les aider tout au long de leur vie, de leur première voiture à leur succession, en leur proposant

Ci-contre : en 2000, AXA affirme la cohérence de son métier, la protection financière.

Ci-dessus : la campagne de publicité d'AXA Corporate Solutions indique que la nouvelle société veut être un acteur unique en son genre sur le marché des risques internationaux ou spécifiques, automne 2000.



97



des solutions financières qui les protègent eux et leurs actifs, grâce à des produits d'assurance mais aussi de prévoyance, d'épargne et de transmission de patrimoine.

Une évolution qui se traduit dans le profil du Groupe: en 1985, l'assurance-dommages régnait presque sans partage, réalisant 90 % du chiffre d'affaires; désormais l'assurance-vie compte pour 60 %, l'assurance-dommages pour 30 % et la gestion d'actifs pour 10 %. Comme le monde entier, AXA est bouleversé par les attentats du 11 septembre 2001 à New York et affaibli par la crise qui s'ensuit. Henri de Castries qualifiera 2001, puisant dans Shakespeare ou Faulkner, d'année « pleine de bruit et de fureur », de situation unique et inédite cumulant la conjonction d'une hausse de la sinistralité, d'une baisse des marchés financiers et d'une récession économique mondiale. Ces événements dramatiques représentent plus de 650 millions d'euros de pertes pour le Groupe. L'équipe se met tout de suite en ordre de marche et la structure financière reste solide même si la France subit, quelques jours plus tard, un sinistre majeur et traumatisant: l'explosion de l'usine chimique AZF dans la banlieue de Toulouse.

La violence de la leçon de 2001 a permis de prendre conscience des risques et de l'importance de leur prévention. Arriver à une meilleure tarification des risques, et donc à de meilleurs résultats techniques, devient une obligation. Le résultat opérationnel

Ci-dessus: affiche d'une des campagnes publicitaires « En AXA tú eres el protagonista » (« Chez AXA, c'est vous qui décidez »), menée entre 1999 et 2001 en Espagne. Double page suivante: le viaduc de Millau, achevé en 2004, dont la construction a été assurée par AXA Corporate Solutions.

Nous avons gardé confiance

« Les attentats du 11 septembre ont eu des répercussions dramatiques sur la réassurance, qui a perdu énormément d'argent. Plus encore que ce que nous pouvions imaginer de perdre. Dès octobre 2001, nous avons lancé un programme drastique de réduction des dépenses se chiffrant à plus d'un milliard d'euros, soit plus de 10 % des dépenses du Groupe. En tant que holding, nous devions donner l'exemple et avons réduit nos dépenses de 20 %. Même aux pires moments de cette crise, nous avons gardé confiance car nous savions qu'AXA était capable de résister et que les inquiétudes des marchés ne correspondaient pas à la réalité. »

Le cours de l'action avait chuté de 30 euros à l'été 2001 à 10 euros au printemps 2002. La situation n'avait pas de répercussions sur la qualité des engagements à long terme car les clients continuaient à nous faire confiance, à signer des contrats tous les jours. À aucun moment, nous n'avons eu à affronter une perte de confiance, comme cela a pu être le cas pour les banques. Nous avons vécu une période de crise jusqu'en mars 2003. Cette expérience nous a permis de développer la gestion des risques et de disposer d'une excellente vision à chaque instant, sans crainte de nous laisser surprendre, et avec la capacité de réagir rapidement. »

Denis Duverne



100

/

101

/

Organiser les conquêtes

« Ma préoccupation était la suivante : comment inscrire l'entreprise dans la durée à partir du moment où je tiens les rênes ? Si vous n'organisez pas les conquêtes, l'empire se délite. Il y avait une nécessité vitale de définir des règles avec lesquelles on a envie de vivre et ensuite de les appliquer. Le Groupe était un assemblage de sociétés peu intégrées et il a fallu mettre en place des processus pour unifier le tout, former un ensemble. Tout cela ne se fait pas en un jour. »

Henri de Castries

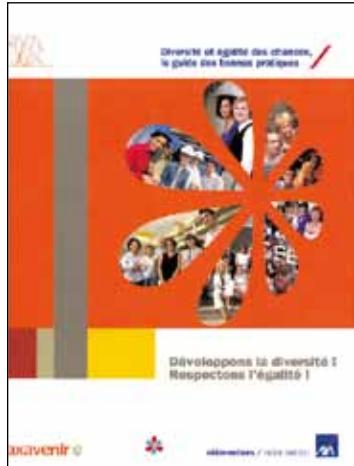
102

/

103

/





et l'excellence technique deviennent le nouveau Graal. Bien faire son métier est la priorité et cette évidence n'a peut-être pas été rappelée avec suffisamment de force au fur et à mesure des multiples acquisitions. La réduction des dépenses ne souffre plus aucune exception: c'est le moment de supprimer le « gras » des sociétés acquises et c'est à chacune d'identifier elle-même les économies. L'éclatement de la bulle Internet et le contrecoup du 11 septembre vont conduire également les équipes dirigeantes à restructurer AXA IM, pour devenir plus global. Nicolas Moreau prend la succession de Donald Brydon en 2002 avec un credo: « innover pour se différencier dans la compétition! » La décision est prise par AXA de se retirer d'Autriche. Le même mécanisme conduira l'assureur à quitter les Pays-Bas cinq ans plus tard. Hors de question d'être suiveur et de gaspiller des ressources qui permettraient d'atteindre la première marche du podium ailleurs.

C'est dans un environnement difficile que l'on peut juger de la capacité d'une entreprise à créer de la valeur. Cette volatilité des marchés financiers, avec laquelle il faut désormais apprendre à vivre, renforce la nécessité de conseils approfondis aux clients. Dans ce domaine, AXA peut faire valoir sa valeur ajoutée. L'ambition est rappelée avec force: conquérir le leadership dans le métier en devenant la référence – en qualité de service, en résultats

Guide des bonnes pratiques d'AXA France en matière de diversité et d'égalité des chances, publié en novembre 2008.

Pionniers de la diversité

« J'ai adoré la période où j'étais directeur des Ressources humaines d'AXA France car j'ai eu la possibilité de promouvoir des thèmes très en pointe, non seulement en termes d'innovations mais aussi d'attention portée au quotidien. La diversité sous toutes ses formes est un sujet qui motive, qui pousse à prendre des initiatives. Dès l'origine, AXA s'est mobilisé sur l'accès des personnes handicapées au monde du travail. Bien sûr, nous avons été la première entreprise à appliquer le CV anonyme. Nous avons aussi été les premiers à signer un accord sur l'égalité hommes-femmes. Nous avons reconnu que des inégalités existaient et que nous souhaitions les combattre. AXA France a été d'ailleurs reconnu par le label Diversité de l'AFNOR (Association française de normalisation) pour son exemplarité. Il n'y a aucune raison non plus de laisser diffuser l'idée que l'on peut être oublié après cinquante ans. D'où le projet « Cap Métiers »,

sur la mobilité professionnelle et la formation. Nous avons dessiné une cartographie de l'entreprise par âge, métier, site et nous avons repéré les métiers qui avaient besoin de troupes et ceux en sureffectifs.

Et on a proposé de former les personnes aux métiers qui manquaient de compétences. Des assistantes de cinquante ans sont devenues des gestionnaires de clientèle. Elles n'y croyaient pas. Plus de mille cinq cents personnes ont été formées par an et ont changé de métier entre 2002-2006.

À cette occasion, nous n'avons pas renouvelé l'accord de départ anticipé à la retraite car nous n'avions pas envie de favoriser les départs des personnes les plus âgées. Notre métier est technique et l'expérience y prend une valeur inestimable. »

Cyrille de Montgolfier

Votre ambition pour AXA, c'est quoi ?

Mettre l'ambition dans les mains du collectif et avancer dans une culture de confiance, pour que les collaborateurs se sentent en charge de leur futur et de celui du Groupe et aient

l'envie de se dépasser.

Et continuer à progresser en termes de préférence. Nous sommes la première marque d'assurance au monde, mais nous ne sommes pas allés au bout de la préférence.

Denis Duverne

Qu'AXA devienne un « top player » dans les pays de l'Est.

Nous n'y sommes pas pour faire des coups et repartir, mais pour nous y installer durablement.

Nous visons le long terme.

Cyrille de Montgolfier

Un brillant avenir pour le Groupe : malgré la terrible crise financière, nous sommes debout et nous disposons de tous les atouts pour tirer les avantages

d'être à dimension mondiale.

Et les équipes y croient.

Mark Pearson

Être reconnu comme numéro un mondial de la protection financière, voilà mon ambition pour AXA. Je souhaite également que notre culture responsabilise et motive les collaborateurs. Je voudrais que les gens aient envie de faire toute leur carrière chez AXA, pas seulement pour le salaire, mais parce qu'ils apprécient vraiment

la manière unique dont nous faisons ce métier.

Kip Condron



108

techniques et en parts de marché. « Nous avons choisi d'exercer un métier de service exigeant, déclare Henri de Castries dans le magazine interne *Leaders* en juin 2002. En le faisant bien, nous permettons à nos clients de mieux vivre, de se sentir rassurés, protégés, accompagnés dans la réalisation de leurs projets, au cours des différentes étapes de leur vie ». Cette « Vision AXA » donne un sens au travail quotidien des collaborateurs du Groupe.

Elle s'accompagne d'une réaffirmation des valeurs du Groupe. Après une étude menée auprès de collaborateurs en Allemagne, en Belgique, en Espagne, aux États-Unis, en France, au Japon et au Royaume-Uni, cinq valeurs sont distinguées pour porter la vision du Groupe et exprimer la façon dont chacun doit se comporter: professionnalisme, innovation, réalisme, esprit d'équipe et respect de la parole donnée. Reste ensuite à les faire vivre au quotidien!

En 2003, la reprise arrive moins vite que ne l'annonçaient les experts et les conditions économiques et financières restent difficiles les premiers mois de l'année. Le Groupe poursuit ses efforts engagés depuis plus d'un an pour défendre ses marges, en particulier grâce à la réduction des coûts et à la rigueur technique.

Campagne de communication interne illustrant les valeurs du groupe; ici l'innovation (fin 2008).

Comme l'heure est à l'austérité, le Corporate meeting de 2003 ne verse pas dans les paillettes mais signe un retour aux réalités du moment; il se déroule symboliquement à Frémigny, dans l'Essonne, en région parisienne, centre de formation des salariés en France, et se concentre sur les fondamentaux: comment tenir nos promesses et faire qu'AXA, à travers le monde, soit plus qu'un nom mais une marque? Si un nom peut se bâtir grâce à la publicité, une marque se forge sur la connaissance précise des besoins des clients et à partir d'un positionnement, facteur de différenciation par rapport aux concurrents. Pour AXA, la protection financière se fonde sur deux mots chargés de sens, qui répondent aux besoins d'écoute, de soutien et d'efficacité exprimés par les clients: proximité et expertise.

Une seule orientation tient donc désormais le haut du pavé: la performance de chacun des processus afin d'obtenir la satisfaction du client. Pour traduire ces idées en faits concrets, le discours de la méthode prend le nom d'« AXA Way ». Il s'agit d'instaurer des processus rigoureux spécifiques à AXA et à son métier de service, inspirés de méthodes utilisées depuis des lustres par l'industrie outre-Atlantique. C'est Claude Brunet, armé de son expérience dans le secteur automobile, chez Ford, qui convainc ses pairs du comité exécutif que cette méthode d'amélioration des processus est vitale pour le Groupe et met en place les nouvelles règles du jeu.

*En haut: photo de groupe lors d'une formation « AXA Way », avec Claude Brunet (en bas à droite), à Suduiraut en 2002.
En bas: teaser pour le stand « AXA Way » de l'« AXA Fair » à Frémigny, Corporate meeting de 2003.*



109

Potentiel de sérénité

« Sans être complètement naïf, je crois profondément que l'assurance est un secteur d'activité fantastique. Ma propre histoire familiale m'y a sensibilisé : quand nous avons quitté l'Afrique où mon père était mineur, nous sommes partis sans rien. La dignité en prend un sacré coup. Peut-être ne communiquons-nous pas assez sur l'intérêt de l'assurance... Nous sommes parfois durs envers nous-mêmes. Nous ne devrions pas oublier l'énorme potentiel de bien-être et de sérénité que nous apportons à nos clients en les aidant à financer leur vie de famille et leur avenir. »

Mark Pearson

110

111

Depuis 2002, la démarche « AXA Way » se développe peu à peu dans le Groupe. Au départ, dix sociétés s'engagent, suivies de quatre autres dès 2003. Très vite, les premiers « Black Belts » (pour « ceintures noires » ou experts de la méthode AXA Way) démarrent leur formation et une économie moyenne de 116 000 euros est constatée sur chacun des projets bâties avec l'aide de cette nouvelle méthode d'amélioration continue.

Des milliers de collaborateurs sont formés à travers le monde, l'un des indicateurs clé du Groupe étant désormais indexé sur le taux de formation à la démarche « AXA Way ». La mise en place se révèle ardue entre 2002 et 2005, mais il en résulte progressivement un nouvel état d'esprit, celui de la qualité de service tous azimuts, qui devient partie intégrante de la culture du Groupe. Et comme une révolution en appelle souvent une autre, l'envie de renforcer encore la marque pour en faire une « méga brand », une marque mondiale incontournable, chemine naturellement. Après le choix d'un nom commun à toutes ses filiales – AXA –, après le choix d'un métier commun – la protection financière –, vient le temps de réfléchir à une signature commune, une promesse de marque. Reste donc à trouver le Just do it d'AXA. Des études sont lancées et tout le monde se retrouve et s'entend sur une notion transculturelle : la confiance.

Le choix initial consiste à privilégier un positionnement de marque unique, avec une qualité de service estampillée AXA, qui permet

Automne 2004, les annonces « Optimistes » ont un style humoristique et décalé. Avec le slogan « Vous avez raison d'être optimiste », AXA signe un engagement fort : la protection financière permettra au client d'entreprendre ses projets en toute confiance.





112

113

AXA, un monde de confiance
AXA propose des solutions qui vous aident
à faire vos propres choix.



Vivre Confiant

à chaque client de « Vivre confiant ». La marque devient un des rares éléments communs et non négociables dans un groupe à la gouvernance décentralisée. Car, à travers l'idée d'une marque forte, s'exprime un consensus autour du sens donné à un métier exercé avec rigueur. Et puisque le monde est plutôt chahuté, imprévisible, cette nouvelle signature, « Vivre confiant », appuie là où cela fait du bien et rassure clients et partenaires en mettant en pratique le professionnalisme, l'esprit d'équipe, et le respect de la parole donnée.

Car pour gagner cette préférence, et la garder, il faut se différencier aux yeux des clients par l'engagement des équipes et une qualité de service à la hauteur des ambitions affichées. C'est tout l'enjeu de l'excellence opérationnelle, initiée par Claude Brunet, puis développée quelques années plus tard par Véronique Weill, directrice des Opérations à partir de 2008.

En ces temps agités, l'accent est mis sur la croissance interne. La création des différentes régions renforce la force de frappe à travers le monde, ainsi que le recours à la créativité.

La région Méditerranée rassemble huit sociétés placées sous la houlette de Jean-Raymond Abat. L'intérêt de ce regroupement tient en un mot dont la dynamique est plurielle: synergies! Dans les domaines de la finance, des ressources humaines, des systèmes d'information ou des opérations, et en particulier en

Ci-contre : campagne publicitaire internationale « Global Kids », qui met en scène, de 2002 à 2005, des enfants s'expliquant l'assurance les uns aux autres, en pleine époque de la signature « Vivre confiant ».

L'énergie de la zone Méditerranée et Amérique latine

« La région Méditerranée et Amérique latine (MedLA), c'est avant tout un concentré d'énergie, de vitalité, une forte motivation et une grande fierté d'appartenir à l'ensemble AXA.

J'y retrouve un peu l'esprit pionnier que j'ai connu lors des premiers temps de la fusion AXA-UAP avec la création d'AXA Conseil. Même si les entités sont parfois petites ou moyennes par le volume, elles sont en général leaders sur leurs marchés et l'ensemble régional représente aujourd'hui 17 % du chiffre d'affaires du groupe. La région a d'abord été construite à partir des trois pays d'Europe du Sud – qui assurent encore aujourd'hui les trois quarts des résultats –, mais elle a réellement pris toute sa dimension avec l'arrivée des pays émergents à forte croissance comme la Turquie, le Maroc, la Grèce et les pays du Golfe. Puis est venu s'ajouter le Mexique, dans une logique de langue, de culture hispanique et de dominante en assurance-dommages.

114

La Turquie est aujourd'hui un pôle d'excellence qui sert de point d'ancrage pour un développement dans la région, et Bahreïn et Dubaï constituent notre plateforme de développement pour le Moyen-Orient.

Du Mexique, nous chercherons à nous étendre vers d'autres marchés en Amérique latine. Ces pays émergents connaissent un rythme de croissance très élevé et sont très prometteurs pour l'avenir. Nous déclinons un savoir-faire que l'on met en commun en utilisant notre diversité comme une force. C'est la manière AXA : prendre le meilleur de partout, en s'inspirant de ce que l'on sait bien faire dans un endroit à un moment. »

Jean-Laurent Granier

matière de fidélisation des clients, la collaboration entre l'Italie, le Portugal et l'Espagne permet d'obtenir assez rapidement de bons résultats, tant en dommages qu'en assurance-vie. Echanges d'idées, réutilisations de produits ou de services, mutualisations des équipes centrales, le modèle porte ses fruits et d'autres régions suivront bientôt ce régime méditerranéen.

Un autre exemple musclé de réaction face à la crise se déroule au pays du Soleil-Levant : alors que le marché de l'assurance japonaise est plongé dans une crise sans précédent, car les contrats à rendement garanti et la baisse des taux d'intérêt ont créé un « effet de ciseaux » dévastateur pour les assureurs-vie, y compris AXA Life Japan, Philippe Donnet, en poste depuis le début 2003, s'attache d'abord à reconstruire une équipe de management multiculturelle. Il lance un ambitieux plan de redressement à court terme, que ce fanatique de rugby baptise « Scrum » (mêlée). Petit à petit, la barre se redresse...

En 2004, le vent de la crise semble être passé et AXA a bien résisté, arc-bouté sur ses valeurs et ses engagements. Les coûts ont été considérablement réduits – 1,2 milliard d'euros de dépenses en moins –, et la démarche se poursuit. Les dirigeants ont les mains dans le cambouis et mettent la mécanique à l'honneur. En effet, AXA se compare désormais à un moteur à cinq cy-

Couverture du magazine interne d'AXA au Japon faisant référence au plan de redressement de 2003 (programme « Scrum »).



115



116

/

lindres que sont respectivement l'innovation produit, la technique de souscription, la gestion de la distribution, la qualité de service et la productivité. Chacun de ces cylindres doit être poussé à son maximum pour faire fonctionner la machine AXA à 100 % de ses capacités. Pour mettre le turbo, il suffit d'utiliser la dimension mondiale du Groupe et partager les bonnes pratiques, les produits innovants pour renforcer synergies et transversalités.

De nouveau, AXA annonce une acquisition, celle de l'Américain MONY, qui va permettre au Groupe de développer considérablement ses réseaux de distribution aux États-Unis, et de faire un bond en assurance-vie sur l'un des plus grands marchés au monde, sans pour autant alourdir son endettement. La société dispose d'un réseau de 1 300 agents exclusifs et d'une gamme de produits complémentaires de ceux d'AXA: une aubaine pour le Groupe qui se hisse à la quatrième place en épargne prévoyance et à la troisième en épargne retraite (en unités de compte). Malgré l'évidence de ce rapprochement, il se concrétisera dans une atmosphère quelque peu perturbée, contre l'avis de bon nombre de hedge funds... Avec cette acquisition, le Groupe délivre aux marchés un bon bulletin de santé au sortir de trois années particulièrement difficiles et annonce ainsi qu'il est fin prêt à franchir une nouvelle étape de son développement, notamment aux États-Unis.

Kip Condon s'adressant aux collaborateurs après l'annonce de l'acquisition de la société américaine d'assurance-vie MONY en 2004.

De vrais contacts

« Les années 2000-2001 ont aussi été la première époque où un véritable contact international s'est instauré entre techniciens de l'assurance : nous avons commencé à nouer des liens avec nos homologues européens, notamment avec la Belgique, l'Espagne et l'Allemagne, et créé des groupes par spécialités.

Nous avons organisé des réunions d'actuaires de tous les pays. Au fur et à mesure, les échanges sont devenus plus réguliers. On ne s'inspirait pas encore vraiment les uns des autres pour établir nos politiques techniques, mais nous avions de vrais contacts. On a commencé à parler de *re-use* (réutilisation). Même si mon boulot, à ce moment-là, c'était avant tout de construire la direction Technique et Marketing en France, on prenait conscience de cette dimension internationale qui, auparavant, restait pour nous très théorique. »

Jean-Laurent Granier

117

/

2003. C'est l'année des vaches maigres. Deux cent trente managers d'AXA se retrouvent en région parisienne, là où sont formées les forces de vente, bien loin des fastes de la Chine et des émotions amazoniennes. Sur les sweat-shirts à damier gris et bleu marine se dessinent les bulles du logo « AXA Fair ». Plus que jamais, le partage est à l'honneur dans une foire aux pratiques mêlant convivialité et innovations. Sont excusés les responsables de Hong Kong et de Singapour, empêchés pour cause de SRAS, la grippe qui frappe l'Asie. La réduction des coûts est à l'ordre du jour, partout, et si des efforts sont demandés aux équipes, les dirigeants donnent logiquement l'exemple. Le monde tangue face à un environnement hostile et AXA résiste mieux que d'autres à la tempête, et surtout affirme sa volonté de continuer à avancer en misant sur la qualité de service. C'est lors de ce rendez-vous, devenu annuel, que Gérard de La Martinière, grand manitou des finances, et Françoise Colloc'h, créatrice du nom AXA et de la vivacité de sa culture, tiennent leur révérence. Une nouvelle génération

prend les rênes. Françoise Colloc'h, qui est entrée dans une société de six cents personnes et en part lorsque AXA compte cent trente mille collaborateurs, confie à ses successeurs le soin de préserver sa vraie place à un métier noble, auquel elle croit.

2004. Si la conjoncture s'améliore, les menaces ne sont pas totalement dissipées lorsque les dirigeants se retrouvent à Chantilly. Pourtant, l'heure de la résistance est passée, voici à nouveau celle de la conquête. Pour cette entreprise, Henri de Castries déploie l'image du moteur à cinq cylindres: innovation produits, technique métier, gestion de la distribution, qualité de service et productivité. Pour faire tourner ce nouveau moteur de l'entreprise, chacun doit se mobiliser. Mot d'ordre: agir en entrepreneurs! Selon Henri de Castries, «ces cinq cylindres doivent être profondément exploités pour que nous puissions générer une croissance interne plus forte. Nous devons pour cela nous appuyer/

