



**Bordeaux**

**Lille**

**Lyon**

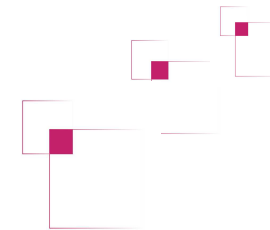
**Marseille**

**Metz**

**Nantes**

**Paris**

**Toulouse**



# AVIVA EUROPE

## Rapport d'étape au Comité de Groupe Bilan des transformations chez AXA et AGF

17 mars 2010

SECAFI Diagnostic Stratégie Emploi  
Société d'expertise comptable  
inscrite au Tableau  
de l'Ordre de Paris/Ile-de-France

Siège social :  
20, rue Martin Bernard  
75647 Paris Cedex 13  
Tel : 01 53 62 70 00  
[www.secafi.com](http://www.secafi.com)



# Que nous apprennent les expériences d'AXA et Allianz ?

---

1

La transformation permanente

2

Le cas AXA

3

Le cas Allianz

4

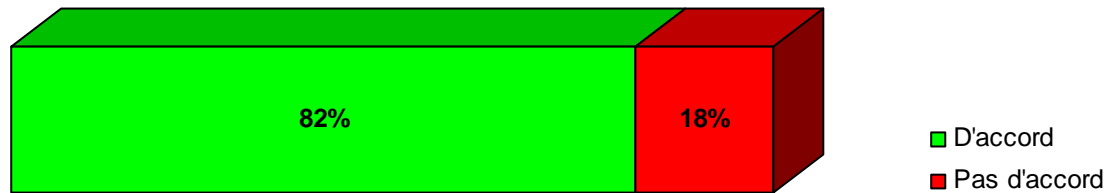
Conclusions



1

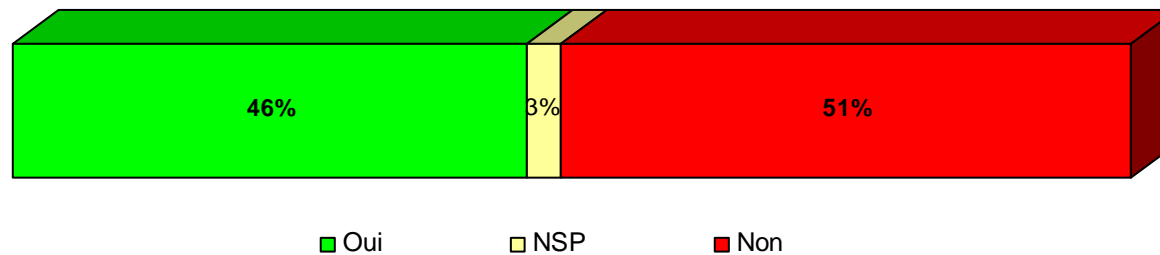
# La transformation est devenue un mode banalisé de gestion

Les transformations d'entreprise ont pris une importance capitale dans la vie des affaires



Une enquête auprès de 300 dirigeants européens fait ressortir que l'entreprise est comprise comme en transformation permanente, et ce bien avant le déclenchement de la crise

La crise vous a-t-elle conduit à augmenter le nombre de transformations ?

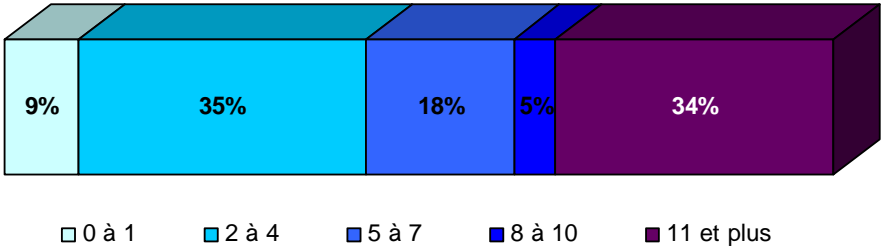


Source : Capgemini

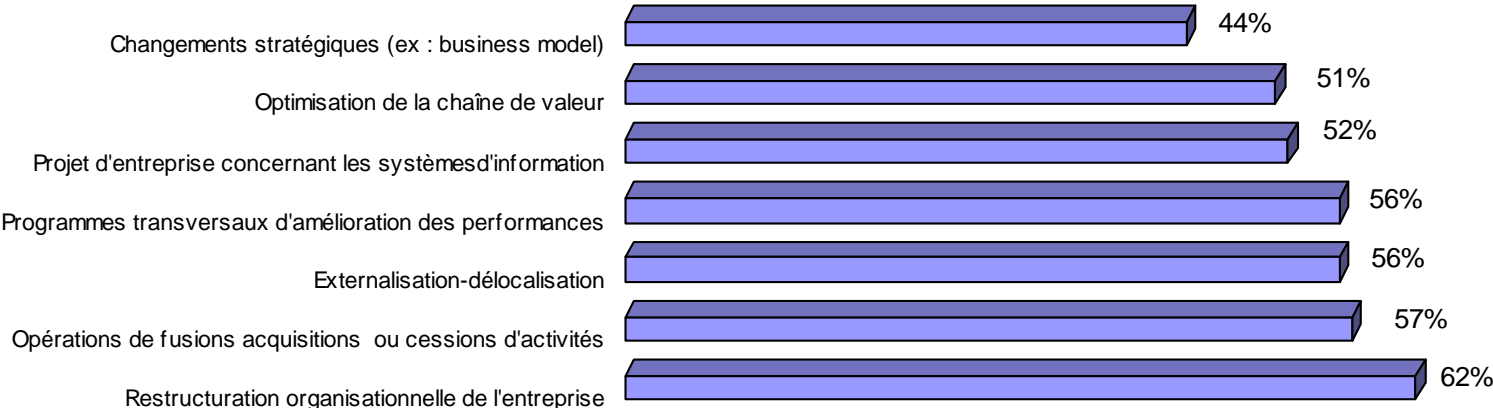


# Les entreprises mènent plusieurs projets de front

Combien de projets de transformation d'entreprise ont été lancés par votre Groupe au cours des 3 dernières années ?



Parmi ces projets, quels sont ceux entrepris par votre entreprise au cours des 3 dernières années ?

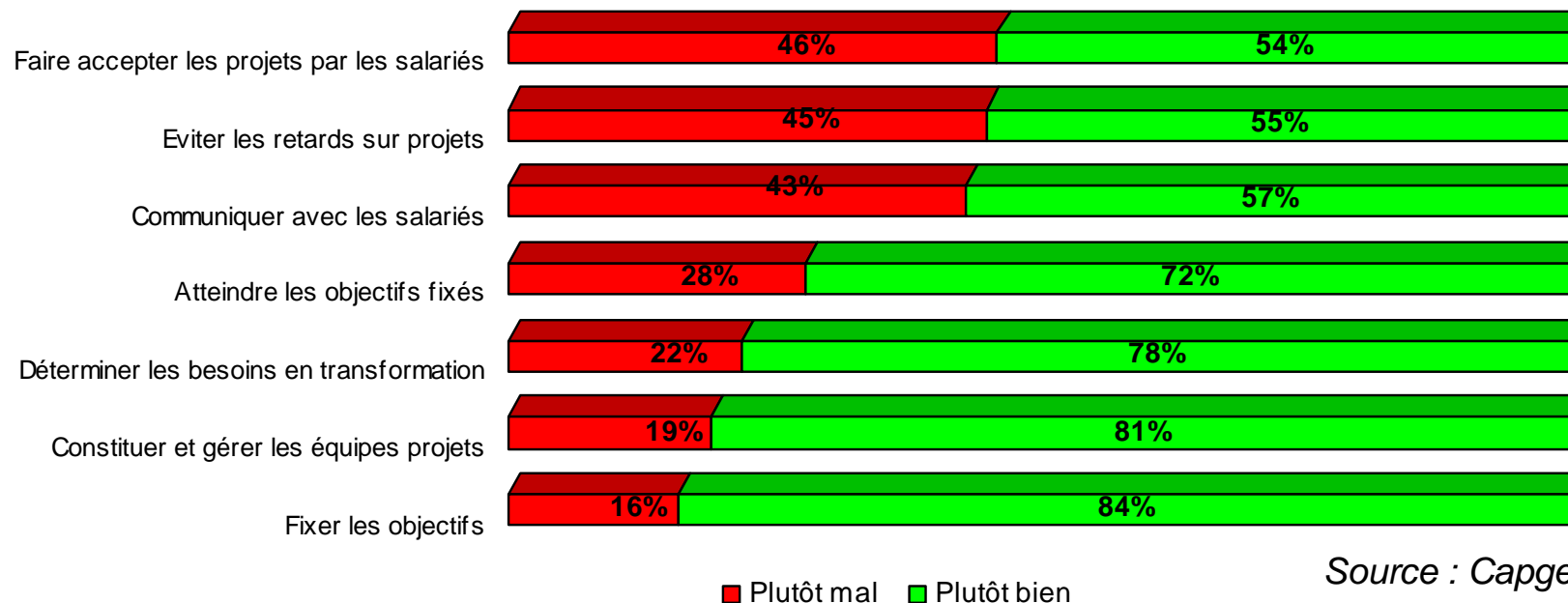


Source : Capgemini



# L'implication de salariés est critique pour la réussite

Sur les points suivants, diriez-vous que votre organisation réussit plutôt bien ou plutôt mal ses programmes de transformation ?



- La gestion « technique » des projets de transformation n'est pas ressentie comme problématique. En revanche, le facteur humain n'est pas toujours bien maîtrisé, de même que le respect des délais. Dans quelle mesure ce troisième problème est-il lié au second ?

# Les métiers de l'assurance : un impératif de transformation ?

---

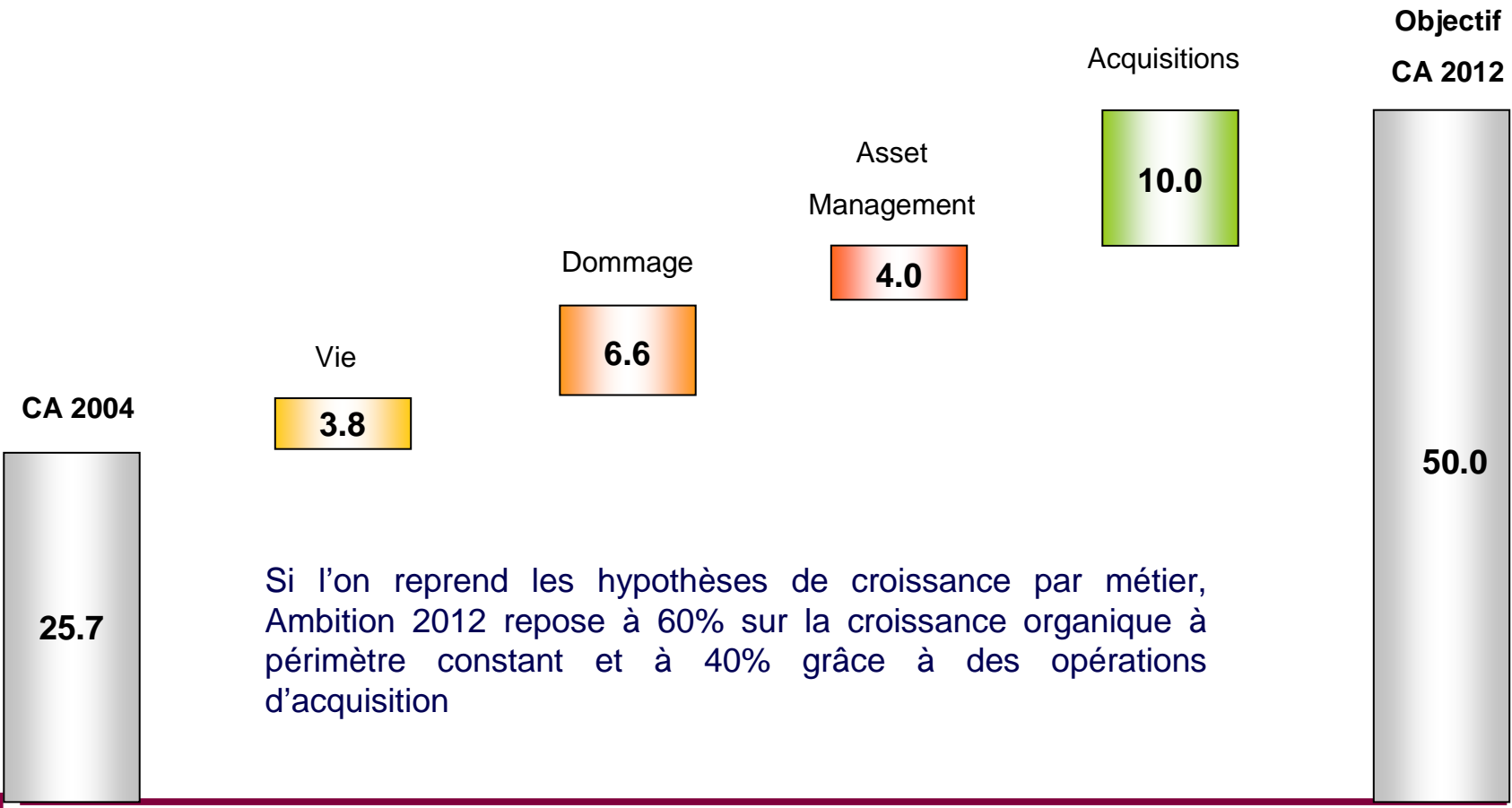
- L'observatoire des métiers de l'assurance de la FFSA a publié en juin 2009 une étude éclairante. Selon elle, deux grands phénomènes vont affecter la profession :
  - l'environnement commercial et technologique : **gains de productivité** en réserve des technologies, possibilités **d'externalisation** et **délocalisation** ;
  - le défi démographique (pyramide des âges) permettrait d'absorber les diminutions d'effectifs en France. On assisterait sur le plan qualitatif à une diminution du nombre des non-cadres et un maintien, voire une progression des cadres.
  
- Le métier va changer profondément :
  - Sur des marchés en faible croissance, il s'agit de se situer non plus dans une logique de l'offre, mais de demande, qui part du client et irrigue **l'ensemble des activités** de l'entreprise ;
  - Pour le client, le premier enjeu porte sur la visibilité et la facilité d'accès à l'information. Tout au long de la vie du contrat, les modifications de tous ordres ou les déclarations de sinistres devront être facilement réalisables. Une partie des actes simples de gestion sera transférée vers le client lui-même. Placer le client au cœur des processus de distribution et de gestion implique un partage complet de l'information : Dès lors, il n'y a plus de propriétaire unique des processus, l'information étant partagée en temps réel, notamment par le biais de la GED.



# AXA : Ambition 2012



- En 2004, AXA lance un programme intitulé Ambition 2012, visant à doubler le chiffre d'affaires et à tripler les bénéfices en 8 ans
- Le chiffre d'affaires doit donc atteindre 50 Md€ fin 2012, contre 25 Md€ en 2004



Si l'on reprend les hypothèses de croissance par métier, Ambition 2012 repose à 60% sur la croissance organique à périmètre constant et à 40% grâce à des opérations d'acquisition





- Le second objectif d'Ambition 2012 était le triplement des bénéfices en 8 ans, ce qui supposait un rythme de croissance de 15% par an, à comparer à une croissance annuelle de 9% pour le reste du secteur.
  
- Cette surperformance annuelle de 6 points est censé provenir :
  - d'un différentiel de croissance avec le marché
  - des efforts d'amélioration du fonctionnement (cf. infra) portant sur le périmètre existant
  - une politique volontariste de croissance externe ciblée
  - l'intégration dans la démarche Ambition 2012 des sociétés nouvellement acquises dès le premier jour. Les 10 Md€ de CA supplémentaires se situent à l'horizon 2012 (AXA n'achète pas 10 M€ de CA, mais vise à produire 10 Md€ à partir des sociétés acquises, comme Winterthur)
  
- Par ailleurs, il convient de noter qu'Ambition 2012 a été établi sur une base solide : entre 2001 et 2005, le CA Dommages d'AXA France a cru de 5% par an et les bénéfices de la société de 20% par an



## Une ambition qui prend racine dans un processus continu de transformation



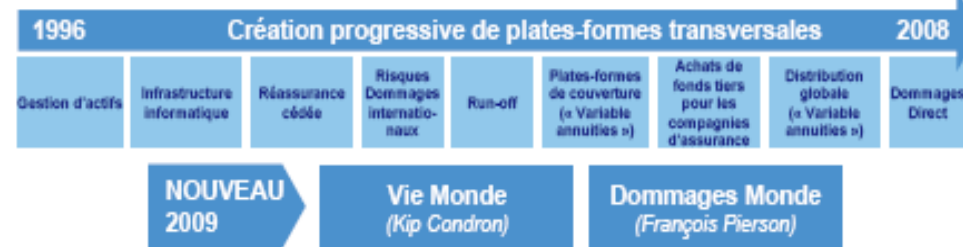
- Une transformation sur plus de 10 ans qui mêle « concentration industrielle » sur des métiers « mondiaux » et concentration des responsabilités :

- **Concentration industrielle** : gestion d'actifs, infrastructure informatique, risques industriels (corporate solutions), achats fonds externes, plate forme directe dommages et Axa banque Europe
- Concentration des **responsabilités** : réassurance, vie monde et dommages monde
- **Gestion centralisée** nouveaux produits : *variable annuities*

- **Pas de conception unique de l'organisation** : une organisation de gestion par grands métiers et une répartition des responsabilités soit par région (petits pays), par grands pays et par métiers :

- Vie (par pays jusqu'en 2009)
- Dommages par pays jusqu'en 2009
- Assurances internationales
- Gestion d'actifs
- Banque

Continuer de tirer parti de la taille du Groupe en améliorant encore la convergence



Adaptation de la gouvernance à un contexte en pleine évolution

- La structure de direction unifiée renforce les rôles et les responsabilités de ses membres et rationalise le processus décisionnel
- Henri de Castries devenant Président-Directeur général du Groupe, et Denis Duverne devenant membre du Conseil d'Administration et Directeur général délégué
- Un système de gouvernance comportant de puissants instruments de contrôle et d'équilibrage permanents, dont un vice-président administrateur indépendant référent (« Lead Independent Director »)

Un programme de transformation supporté par une méthodologie de conduite de projets : Axa Way issu de Six-sigma



## La phase 1 d'AXA Way (2002-2005), première expérience de déploiement de la méthode de sélection et conduite des projets



Avant Ambition 2012 : améliorations des processus existants grâce au projet AXA Way				
			Best practices	
	Pays	Activité	Actions engagées	Résultat
Distribution Management	Irlande	Crystal Clear	Benchmarking des produits et analyse des coûts Segmentation de la clientèle et modélisation de la pénétration du marché	Taux de réponse au projet pilote supérieur de 7,1% au projet standard
	Italie	Assurance Auto	Définitions des priorités + suivi du tableau de bord + renforcement de la communication afin d'améliorer le faible niveau de disponibilité et du temps de réponse aux distributeur	Accessibilité de 100% 60% des demandes satisfaites en 1 jour
	Italie	Assurance Vie	Importants problèmes de communication et de gestion des informations entre les équipes Rétention des contrats d'assurance-vie à échéance était très faible (10% en 2003). Mise en place d'un système en ligne de gestion des contrats à échéance destiné aux distributeurs exclusifs (6 mois avant échéance) Production d'une série d'informations mises à la disposition des distributeurs exclusifs Développement de nouveaux outils marketing afin de satisfaire les clients. Augmentation de la satisfaction des distributeurs exclusifs et des résultats.	38% des contrats réinvestis 49% des montants réinvestis
Quality of Service	Allemagne	Courtage assurance Santé	Axa Way : temps moyen de traitement des demandes des courtiers qui passe de 3 à 2 heures	Forte augmentation du chiffre d'affaire Taux de défaut de seulement 2%
	France	Courtage assurance Dommage	Axa Way : amélioration des processus (standardisation, tableaux de bord, instructions...) afin de garantir un délai de 72h d'envoi du devis	Hausse de 13,5% des nouvelles affaires Hausse de 17 points de la satisfaction des courtiers
	Royaume Uni	Assurance maladie privée	Réduire la durée du processus administratif et renforcer l'utilisation d'une application informatisée pour une performance accrue.	Gain de temps de 25% dans l'envoi du kit de bienvenue 15% de l'ensemble des demandes sont informatisées (contre 8%) => le processus dure 8 jours pour les demandes informatisées Progression de 30% du taux de conversion
	Espagne	collecte des primes non réglées	Le temps de collecte de ces primes était en moyenne de 37 jours, avec insatisfaction des clients Les reçus sous format papier sont éliminés et sont maintenant intégrés au site Web des distributeurs.	Cycle réduit à 11 jours Taux de défaut de 57% à 7%
	France	Paiements des prestations décès	Le paiement des prestations décès est trop long et complexe (+ de 30 jours dans 79% des cas) => insatisfaction des clients Communication directe avec le bénéficiaire, collecte de l'ensemble des documents au premier rendezvous, Equipe dédiée aux cas difficiles	40% des prestations payées sous 30 jours, 19% sous 10 jours
	Royaume Uni		Le taux de conversion de la souscription à la collecte de la 1ère prime est seulement de 84% Accent porté sur les formulaires incomplets, pour lesquels le taux de conversion n'est que de 55%.	Taux de conversion de 55 à 81% pour les formulaires incomplets
Productivity	Belgique	Lancements produits	Contrôle complet du processus de lancement des nouveaux produits afin de raccourcir les délais de commercialisation	
	Australie	Gestion de patrimoine	Réorganiser et rationaliser l'activité pour réduire les coûts et améliorer le chiffre d'affaires.	Projet réalisé en moins de 7 jours Augmentation du volume de 50%
	France	Ouverture de comptes	Engagement d'ouverture en 3 jours pas respecté dans 75% des cas en conditions normales, et dans 100% des cas lors de pics d'activité Standardisation, la rationalisation et la mise en place d'outils de gestion des pics d'activité	Temps de réponse atteint pour 80% des comptes Triplement des volumes sans augmentation des effectifs



### ■ Les caractéristiques communes des projets : une approche au cas par cas d'amélioration continue sur l'existant et ciblée

- Des projets de **taille relativement limitée**
  - Limités à un processus sur un pays
- Portant sur des **améliorations de performance mesurables**
  - Les objectifs d'amélioration sont quantifiés et précis, les retombées observables
- Généralement orientés client et qualité
- Des projets conduits **pays par pays**
- Mi 2006 : 950 projets Axa Way achevés et 520 en cours - 24 pays concernés

**Qui ont installés la méthode de conduite de projets et les équipes (10 000 salariés formés dont plus de 500 « blackbelts »)**

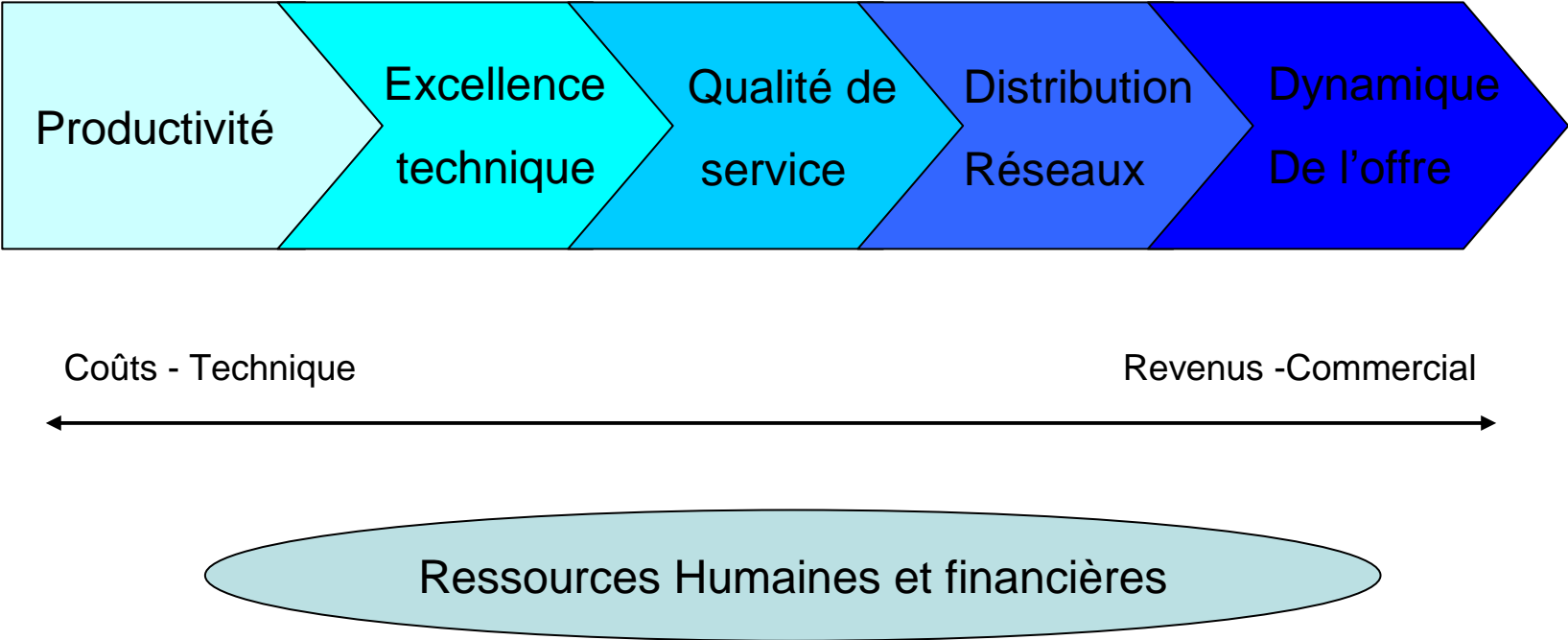
### ■ Les objectifs 2005-2008 : une démarche plus systématique

- Identifier les processus clés de bout en bout
- Détection systématique des possibilités d'amélioration





- Ambition 2012 se décomposait en 5 grands chantiers pilotés chacun par un des membres du Comité de Direction





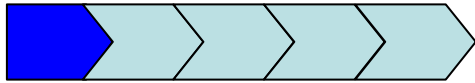
- Le discours officiel d'Ambition 2012 est de réconcilier local et transversal d'une part, court terme et long terme d'autre part

- Concrètement :

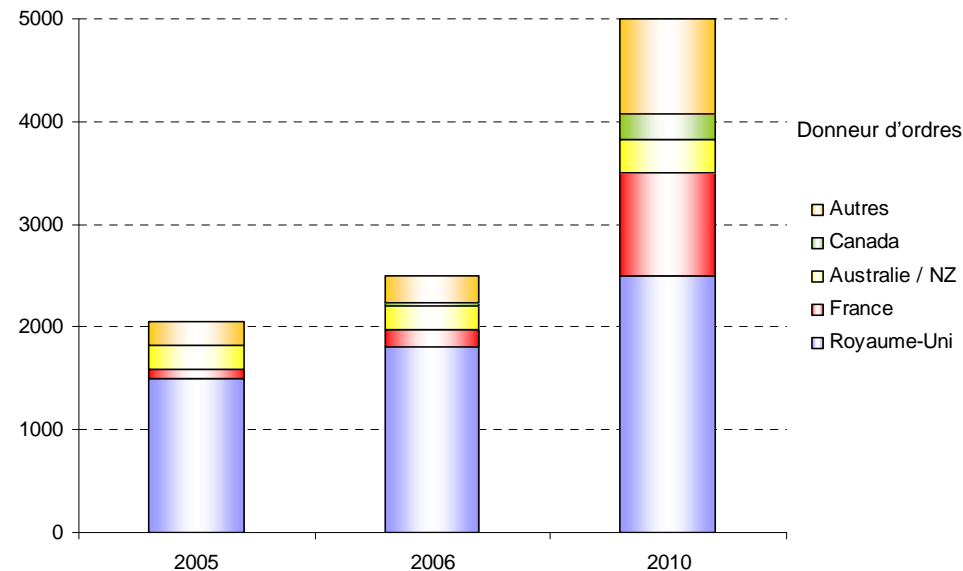
Les membres de Comité de Pilotage coordonnent le déploiement des bonnes pratiques locales et le lancement « greenfield » de nouveaux projets

La dynamique du projet repose sur le passage progressif d'une optimisation de l'existant (priorité à l'interne) vers la recherche systématique de facteurs de différenciation vis-à-vis des clients (priorité à l'externe)



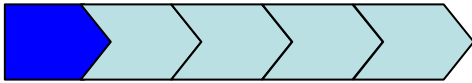


- L'objectif annoncé d'Ambition 2012 est d'atteindre 5.000 ETP offshore en 2010, soit 4.000 en Inde (Axa Business Services) et 1.000 au Maroc (Avanssur). L'économie attendue est de 100 M€ par an



- Concernant la France, le Groupe a annoncé que les 3000 départs en retraites entre 2006 et 2012 dans les fonctions administratives seraient remplacés pour moitié en France et pour moitié au Maroc
- Par ailleurs Axa UK emploie 2.500 personnes dans sa filiale Axa Business Services à Bangalore et Punai





■ La démarche repose sur 3 piliers :

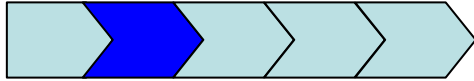
- 1. Limitation des effectifs internes, la répartition prestataires / internes devant passer de 60/40 en 2006 à 50/50 en 2012. La part de l'offshore dans les prestataires devant parallèlement croître de 25% à 70%
- 2. Performance des développements : réduction des taux de bugs, réduction des délais de recette des applications, optimisation de la planification de projets

- 3. Standardisation des infrastructures et des applications
  - > Avancée sur les applications d'infrastructure (Axa Tech)
  - > Encore limitée sur les applications support et plus encore métiers

Gains en pts de RC	
Volet 1	1-2%
Volet 2	2-3%
Volet 3	2-3%
<b>Total</b>	<b>5-8%</b>

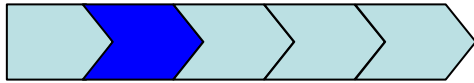
<i>Tx de standardisation</i>	2006	2012
Infrastructures	70%	95%
Applications métiers	0%	10-25%
Applications support	10%	60-70%



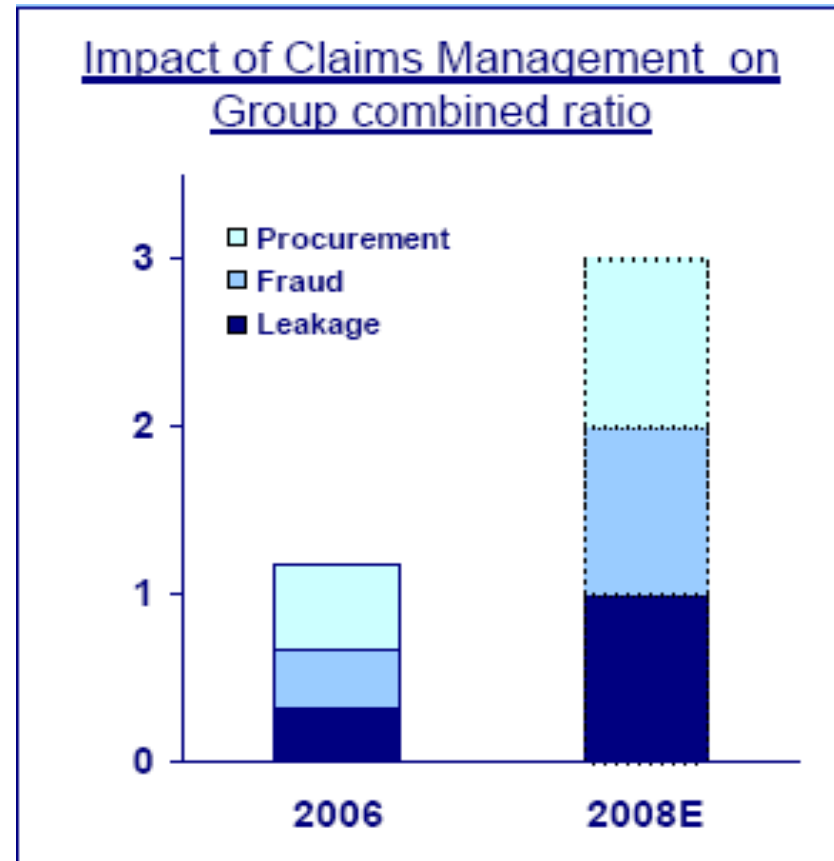


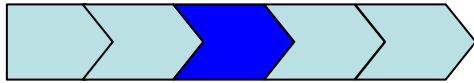
- La démarche AXA Way, dont Ambition 2012 est le second volet, avait eu pour but dans un premier temps de se focaliser sur l'optimisation des indicateurs les plus facilement mesurables (et les plus critiques), notamment grâce au déploiement de la méthode Six Sigma
- Les trois chantiers principaux d'Ambition 2012 se situent en partie en continuité d'Axa Way 1 (2001-2005), tout en prenant en compte une dimension plus qualitative :
  1. Réduction des erreurs (sur-indemnisation, double indemnisation) dans la gestion des sinistres.
  2. Détection et prévention des fraudes (sinistres fictifs)
  3. Optimisation des coûts externes des sinistres (experts, réparateurs, etc.)





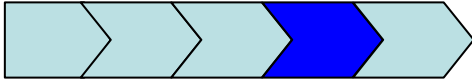
- **Trois leviers identifiés pour gagner 3 points de ratio combiné**
  - Les achats de prestations : contrats cadres...
  - La détection des fraudes
  - La « sur-indemnisation » des sinistres
  
- **Qui reposent sur un partage de méthodes et une impulsion du management plus que sur des mises en commun de moyens**





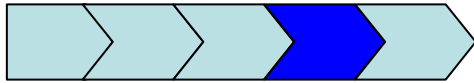
- Les études menées par Axa en France et aux Etats-Unis montrent qu'un client satisfait présente un taux d'équipement 2 à 4 fois plus élevé et un taux de résiliation 2 à 3 fois moindre qu'un client mécontent.
- La phase 2 d'Axa Way, incluse dans Ambition 2012, repose sur deux programmes principaux de qualité de service (QoS) destinés à être déployés à partir d'une filiale pilote :
  1. Engagement de service 72 h chrono, initié par Axa France Entreprise en 2005
  2. Traitement en jour J des souscriptions lancé par Axa Kranken (Allemagne) également en 2005
- Au-delà, chaque entité Axa définit sa propre stratégie en matière de QoS, en donnant la priorité aux 5 principales sources de litiges-clients.
- Six Sigma est également utilisé dans cette démarche. L'objectif est globalement de passer d'un niveau 2 Sigma en 2006 à 3 Sigma en 2010 et 4 sigma en 2012. Schématiquement, le passage de 2 à 3 Sigma revient à diviser par 5 le taux de non qualité et le passage à 4 Sigma à le diviser encore par 10.





- **Les enjeux ne sont pas les mêmes selon les pays (prééminence du réseau d'agence en France vs conseillers indépendants aux Etats-Unis par exemple)**
  
- **On peut répartir les initiatives liées à Ambition 2012 en plusieurs niveaux :**
  - Objectifs quantitatifs : doubler le volume de recrutements d'agents généraux spécialisés vie en France pour atteindre 1000 AG en 2012, développement de la part Vie dans les ventes des agents
  - Initiatives qualitatives, notamment en matière de formation : formation des agents généraux zen gestion de fortune pour augmenter leur capacité à vendre une large palette de produits adaptés aux clients, formation au cross selling et mise en adéquation du système de rémunération
  - Outils : plateforme de service client dédiée au soutien des AG, déploiement sur toutes les agences des mêmes outils de CRM
  - Marketing réseau : formalisation d'une matrice évolutive pour optimiser les priorités commerciales entre canaux (salariés, AG, Direct) et produits (vie, santé, IARD, bancassurance)
  
- **Axa estime avoir accru la productivité des ses commerciaux salariés de 30% entre 2002 et 2006 par l'amélioration des outils, du recrutement, de la formation et la révision des systèmes de rémunération**



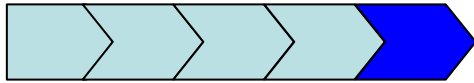


- Le pilier principal de la démarche consiste à recenser toutes les bonnes pratiques par pays, puis à bâtir une feuille de route de déploiement vers les autres pays chaque fois que c'est pertinent
- Le but étant de :

renforcer les canaux existants (modèle américain de rétention des agents déployés à Hong Kong, recrutement / formation d'agents spécialisés via déployés en Allemagne, en Italie ou en Espagne)

systematiser la réplication des expériences réussies de création de canaux complémentaires (complément internet/agence expérimenté en Allemagne et déployé en France, politique de partenariats expérimentée au Royaume Uni et déployé en Allemagne et en Belgique)





- La logique de dynamisation de l'offre semble s'appuyer plus sur la réplique d'expériences nationales réussies que sur une démarche unifiée.
- En **Dommages**, trois priorités ont été identifiées en France :
  - Construction (secteur à forte expertise, considéré comme peu concurrentiel)
  - Responsabilité
  - Assurance de produits techniques
- En **Vie**, le déploiement d'une offre Groupe s'appuierait aussi sur 3 piliers :
  - prendre des parts de marché sur les PME
  - développer les partenariats avec les associations d'épargnants
  - développer l'épargne salariale en s'appuyant sur des plateformes dédiées
- Une des priorités est le déploiement international de l'offre d'assurance retraite à revenu minimum garanti en répliquant l'offre Accumulator d'Axa France ou à l'inverse la réplique en France du produit Vida Segura créé par Axa Espagne





### ■ Un traitement qui a jusqu'ici privilégié la mobilité interne

- Répondre à la double problématique du vieillissement de l'effectif des fonctions administratives et de l'éparpillement géographique et des petits sites
- 1er accord cap métiers signé en 2003
  - Programmes d'accompagnement à la mobilité et d'initiative au changement
  - Plusieurs centaines de mobilités par an
  - Commission de suivi
- Une mobilité qui peut trouver ses limites :
  - Allongement des temps de trajet
  - Risques liés aux reconversions professionnelles

### ■ La mise à profit des évolutions démographiques

- 25% des 14 000 salariés des métiers administratifs devraient partir en retraite entre 2005 et 2012 : non remplacement de plus d'un départ sur deux par substitution par des emplois offshore et des gains de productivité



## Raccordement à Ambition 2012

- Les enjeux RH liés à Ambition 2012 sont d'ordre qualitatif (pilotage, nouveaux métiers), mais aussi quantitatif (gestion des contrats et commercial)

*Simulation Sécafi*

**Évolution qualitative des effectifs d'AXA en France affectés aux activités cœur de métier et support**

	2007	2008	2012	Évolution 2007-2012
Gestion de Contrats	5 000	=	---	Baisse importante
Commercial	4 000	=	=+	Stabilité
Autres cœur de métier	1 500	+	++	Hausse
Support	5 500	-	---	Baisse importante
<b>Total</b>	<b>16 000</b>			

**Combien de départs naturels ?**

**Combien d'embauches (hors activités nouvelles et projets) ?**

**« l'évolution démographique tiendra lieu de plan social »**



## Raccordement à Ambition 2012

A titre d'illustration

Simulation Sécafi

- Évolution qualitative des effectifs affectés aux activités cœur de métier et support d'AXA en France

	2007	2008	2012	Evolution 2007-2012
Commercial	4 000	+	=	Stabilité
Gestion des contrats	5 000	=	--	Baisse*
Techniques assur / banque	500	+	++	Hausse
Marketing	500	+	++	Hausse
Autres cœurs de métiers*	500	+	++++	Hausse importante
SI	1 600	=	=	Stabilité
Secrétariat assistantat	750	-	--	Baisse importante
Pilotage	1 000	+	+	Augmentation
Compta & gestion adm	750	=	-	Baisse en gestion adm.
MG & logistique	600	-	---	Baisse significative
RH	350	=	=	Stabilité
Communication	300	=	=	Stabilité
Juridique	150	=	=	Stabilité
<b>Total</b>	<b>16 000</b>			

\* réassurance, gestion banque/finance, contrôle technique et prévoyance

Combien de départs naturels ?

Combien d'embauches (hors activités nouvelles et projets) ?



- La stratégie du Groupe Allianz (le programme 3+One, lancé en 2003) repose sur trois piliers :
  - > optimisation de la structure financière
  - > le programme « **Sustainability** », lancé en 2004, repose sur l'amélioration continue des compétences clés : gestion et tarification des risques, gestion des sinistres et optimisation financière, à partir de l'identification et de la réplication des « best practices »
  - > Le **Target Operating Model** (TOM), lancé en 2006 au niveau mondial (Europe/Russie, Amérique, Asie Pacifique), est fondé sur l'harmonisation et la simplification des fonctions et des process. Il doit servir de base à un programme de transformation et de standardisation (OTP)
  - > Un quatrième pilier (**Customer Focus Initiative**) a été rajouté en 2008

Nous examinerons ici plus particulièrement  
les programmes Sustainability et TOM



- L'évolution juridique du groupe n'est pas à l'origine des transformations opérationnelles mises en œuvre
  - > simplification des structures de détention des filiales
    - création d'une société européenne holding unique
    - réduction du nombre d'entités légales en Allemagne
    - programme de rachat des minoritaires
  
- Les grands programmes transversaux concernent l'informatique, les autres sont engagés par pays
  - > « ADM productivity » (développements et maintenance applicative) – objectif – 135 M€/an d'ici 2011
    - négociation avec les fournisseurs
    - expansion du centre de développement « offshore »
    - réduction de la cartographie applicative **envisagée à terme plus long**
  - > CREDO II (optimisation infrastructures informatiques européennes) :
    - création d'une structure de mutualisation : passer de 58 data centers en 2007 (28 plate formes) à 2 data centers et 3 centres de compétences en Europe – objectif -315 M€/an à partir d'une base de 1 Md€
    - 50% des migrations réalisées à février 2009



- L'objectif poursuivi par le Groupe est de se doter de fonds propres suffisants pour :

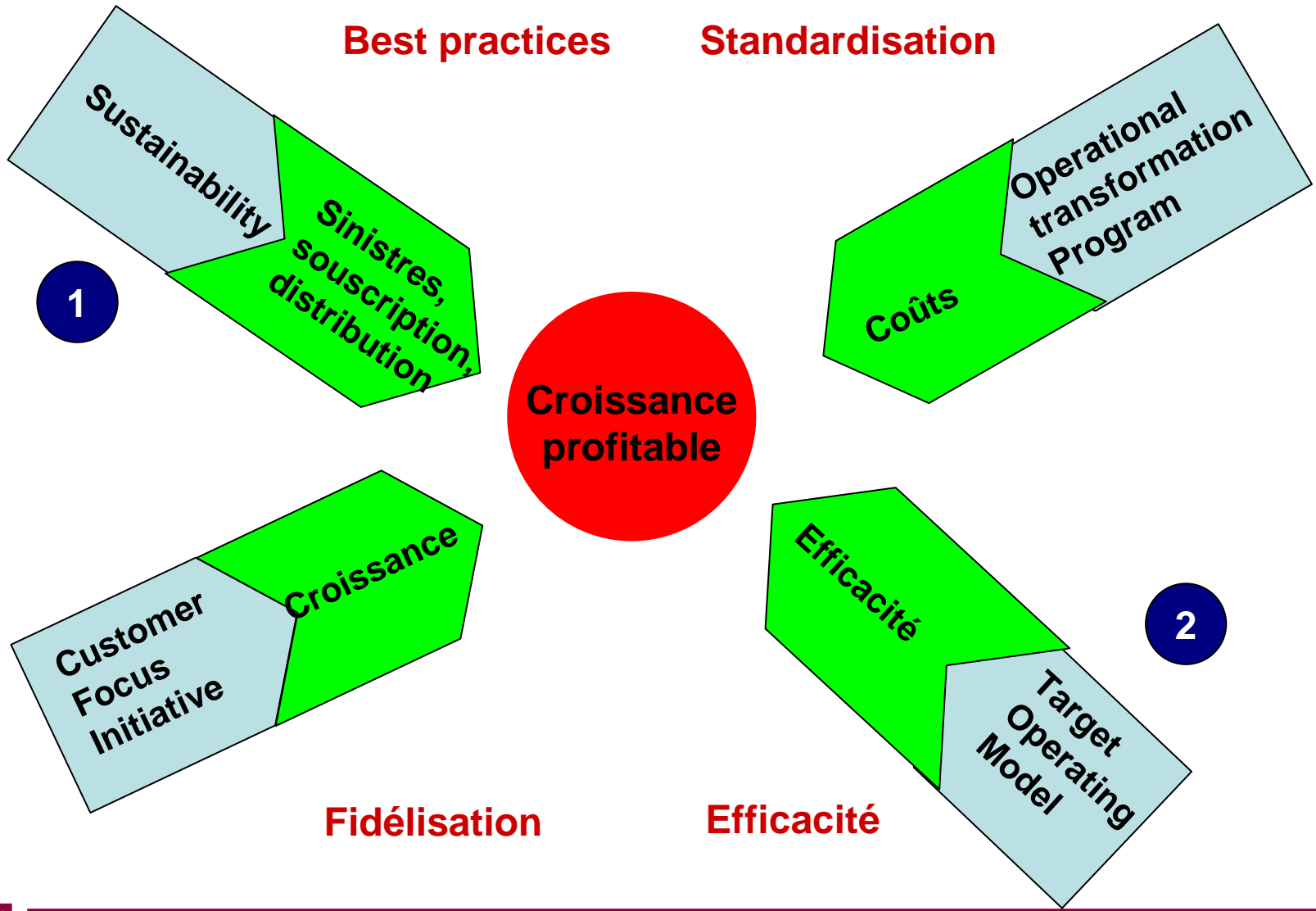
Sécuriser sa capacité à assurer des volumes importants

Financer la croissance externe, notamment dans les pays émergents (Europe de l'Est, Asie)

Conforter ses ratios bilanciels en vue de la mise en vigueur de solvabilité 2

- Cela se traduit par :
  - > La recherche d'une **profitabilité accrue** (avec mise en réserve d'une partie des bénéfices ) formalisée par des indicateurs de type EVA
  - > une gestion relativement conservatrice des placements (faible exposition aux subprimes)
  - > l'allocation de capital aux filiales en fonction de leurs perspectives de profitabilité future





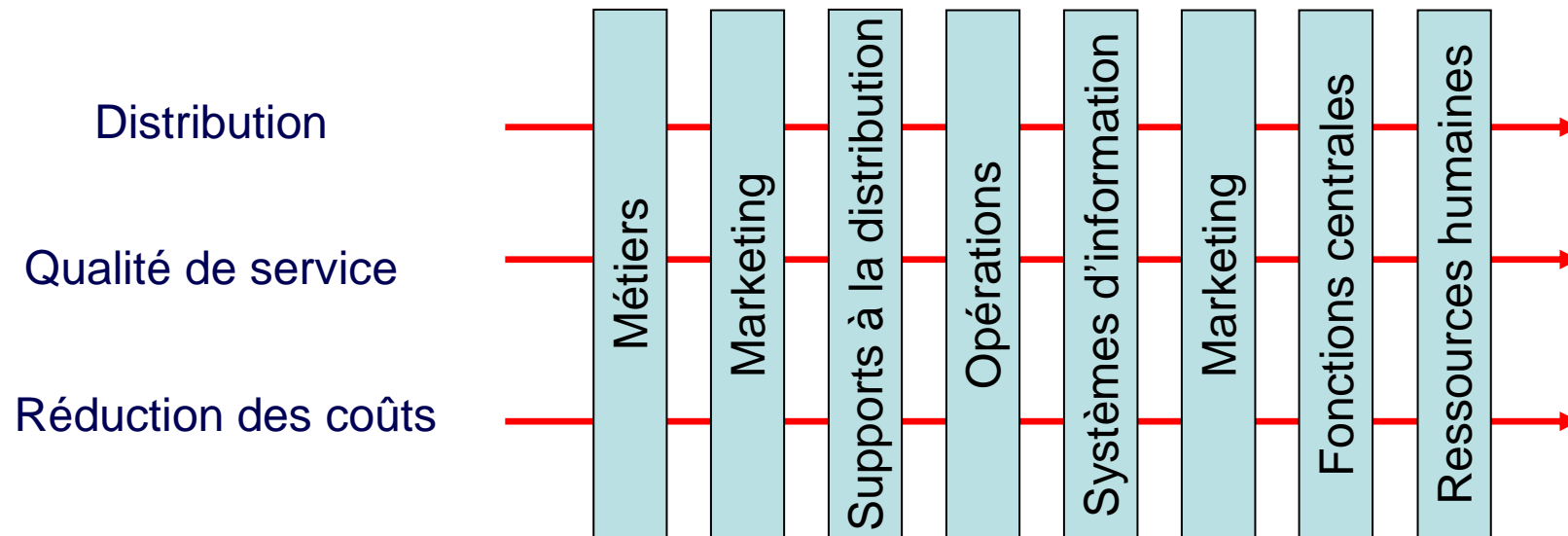
- Le principe du programme repose sur l'identification de pratiques innovantes, pouvant être répliquées au niveau du Groupe :
  - > Optimisation de la tarification en assurance auto en fonction de l'élasticité prix (Allianz Espagne)
  - > Microzoning du risque en assurance auto (Allianz Italie)
  - > Lancement de produits d'assurance-vie indexés sur les marchés actions dans plusieurs pays européens
  - > Package Vie+ Santé + Dommage souscrit par les grands-parents au profit de leurs petits-enfants, avec possibilité pour ces derniers de continuer les versements (Enkelpolice en Allemagne)...
  
- En tout, cinq domaines sont concernés : Produits, tarification, souscription, distribution, production



- A l'exception de certaines fonctions centrales (COO, finance), et de la gestion d'actifs, la direction du groupe Allianz répartit les responsabilités par zone géographique
  
- Le TOM définit en revanche le modèle d'organisation applicable aux filiales
  - > Il est réparti en 5 domaines ou unités : marketing et innovations, métiers, distribution, opérations, finances et fonctions centrales
  - > Son déploiement doit se dérouler par pays, et en deux phases :
    - Phase 1 : optimisation et harmonisation **au niveau national** (cf. page suivante), qui est toujours en cours
    - Phase 2 : optimisation **transfrontalière**
  - > Il part d'une série de guidelines normatives concernant les principaux process, mais le gros du déploiement, au moins dans la phase 1, repose ensuite, de même que Sustainability sur la réplication de bonnes pratiques



- TOM est décliné à partir de la mi-2007 dans la filiale française d'Allianz, AGF, sous le nom **d'Ambition 2011**.
- En juin 2007 sont constitués **7 groupes de travail** autour de **3 objectifs** : distribution (développement), qualité de service et réduction des coûts.



- Il apparaît qu'en dépit du caractère transversal des objectifs, l'organisation de la transformation se fait métier par métier et non de manière matricielle
- Elle est supportée par une méthode et un dispositif de conduite de projets fondé aussi sur des approches de type six-sigma



- **Un an après le lancement officiel en France de TOM, AGF lance au printemps 2008 un plan de compétitivité, reposant sur :**
  - la simplification des structures (suppression de certains sites en province) dans les opérations
  - la mutualisation de certaines fonctions support (formation, services généraux)
  - et surtout la réduction des coûts.
  
- Celle-ci repose sur la réduction des coûts externes (immobilier, informatique, communication) avec un objectif de 107 M€/an, mais surtout sur la suppression **brute de près de 1000 personnes (150 en net)**
  - opérations (indemnisation, gestion des contrats...) – 304 en net
  - environ -120 postes dans les fonctions centrales
  
- Les motivations du projet :
  - d'optimiser la politique de tarification, considérée comme non compétitive, notamment en auto à la suite de pertes de parts de marché importantes (de 7,5% à 5,7% sur l'ensemble du marché de l'assurance depuis 2000)
  - de réduire l'écart avec les concurrents sur l'assurance vie (charges/PM de 1,5% contre 0,6% à 0,8% pour les bancassureurs... et 0,5% pour Aviva selon leur exposé des motifs du PSE)
  
- **Par ailleurs, un plan d'embauche de 500 commerciaux a été annoncé.**



## Conclusions (1)

---

- Les démarches d'AXA et d'Allianz reposent sur des motivations proches dans leur motivation: conforter la structure financière pour faire face aux contraintes de fonds propres liées à Solvency II et financer la croissance dans les pays émergents.
- Les programmes Ambition 2012 chez Axa et Ambition 2011 chez AGF-Allianz sont présentés comme les secondes phases, plus axés sur l'alignement stratégique global et la conquête de projets globaux dont la première phase a été plutôt orientée vers la réduction des non-qualités (démarche Six Sigma, refonte de process).
- Dans les deux groupes, l'impulsion managériale des transformations repose sur une méthodologie de conduite de projets et des organisations de conduite de changement dédiées plus que par une organisation permanente du type Aviva Europe.
- Dans la pratique, la volonté d'alignement semble laisser, à ce jour, une grande place à la réplication d'initiatives innovantes ayant fait leur preuve au niveau local, plus que sur l'imposition d'un modèle unique imposé d'en haut.



### ■ Néanmoins,

- L'accent sur la dimension transversale des 5 projets phares est clairement soulignée chez Axa, tandis que la mise en œuvre de la transformation repose semble-t-il plutôt sur les métiers et fonctions chez Allianz, en dépit de la volonté d'alignement annoncée dans le Target Operating Model.
- Ambition 2012 affiche des objectifs clairs, phasés dans le temps sur une période de 6 ans, ce qui permettrait d'amortir les conséquences sociales les plus douloureuses, tandis qu'en France au moins, Allianz semble vouloir agir rapidement, voire sous la contrainte des événements, ce qui se traduit par un mode de traitement social moins indolore.
- Ambition 2012 affiche une grande cohérence (même si le modèle se trouve percuté de plein front par la crise financière, puisque le principal moteur de croissance était l'Asset Management), tandis que l'on assiste chez Allianz à une superposition dans le temps de programmes, dont la bonne articulation (notamment celle de TOM, d'OTP et de Customer Focus) n'est pas forcément garantie.

