

génération AXA

1985-2010 25 ans d'histoire



Remerciements

Merci à toutes les personnes qui ont prêté leur mémoire à l'oreille attentive de Fabienne Waks ou de l'équipe de la direction de la Communication interne du groupe AXA. Sans elles, ce livre n'aurait pu voir le jour.

Merci à nos dix-neuf témoins pour leur disponibilité, la richesse des échanges avec l'auteur et leur soutien constant tout au long de l'élaboration de *Génération AXA*.

Merci à toutes les personnes qui ont retrouvé des archives précieuses ou qui nous ont aidés à illustrer cet ouvrage.

Ce livre n'est pas une suite des précédents ouvrages sur l'histoire d'AXA, mais nous rendons hommage à leurs auteurs, Caroline Desaegher, pour *Une histoire d'AXA* (1996) et Marie-Christine Couwez, pour *Carnets de route* (2001). Grâce à l'entraide, un peu de détermination et l'appétence de certains pour la conservation de traces écrites et autres documents anciens, ce livre revient en mots et en images sur l'épopée de la marque AXA depuis vingt-cinq ans. Merci à tous.

Pilotage

Direction de la Communication du groupe AXA
25, avenue Matignon, 75008 Paris, France
www.axa.com

Directeur de la publication : Gaëlle Olivier
Directeur de la rédaction : Valérie Perruchot Garcia
Chef de projet : Julie Delorme
Adaptation anglaise : Margaret Ganong, Elaine Holt
Gestion de la traduction : Noël Eyres
Archives et iconographie : Aida de Faria

Rédaction

Fabienne Waks

Relecture

Juliette Dutour

Conception graphique

Caroline Pauchant assistée d'Adeline Debatisse
www.carolinepauchant.com

Éditions Textuel, 2011
48, rue Vivienne, 75002 Paris
www.editionstextuel.com

« Devenir ce que l'on a rêvé d'être... »

Vingt-cinq années après le fameux séminaire du Ténéré, où une poignée d'hommes et de femmes jettent les bases de ce qui deviendra l'un de premiers groupes d'assurance au monde, c'est le moment de coucher sur le papier la suite de cette histoire extraordinaire.

Rappelons-nous : le temps d'une génération en arrière, en 1980, le nom AXA n'existe pas, le Groupe vient à peine de naître. En 1996, il rachète l'UAP (Union des assurances de Paris), une entreprise de deux fois sa taille. Puis, viennent les années 2000, où il consolide ses acquis tout en développant sa présence dans les pays à forte croissance. Le tout en absorbant deux crises majeures : celle de fin 2001 et celle de 2008-2010.

Aujourd'hui, le groupe AXA est leader mondial de son secteur et rassemble plus de 214 000 collaborateurs, présents dans soixante et un pays. Il travaille à devenir ce qu'il a rêvé d'être il y a quelques années : un groupe d'entrepreneurs, pionniers, innovants, toujours en alerte et prêts à se relever de tous les combats.

C'est aussi cela la force d'AXA : un état d'esprit hors normes, une culture du défi permanent, des valeurs partagées, une perpétuelle exigence...

J'ai l'honneur d'être à la tête de ce groupe depuis une dizaine d'années. Je l'ai vu grandir, se consolider, se poser des questions, résister à plusieurs crises, aller de l'avant, toujours. Parce qu'elle s'inscrit dans un contexte international mouvementé, et parce qu'elle ne ressemble à aucune autre, l'histoire d'AXA est fascinante. Nous souhaitons continuer à la partager avec nos différents publics. Pour compléter ce récit, nous avons fait parler nos grands témoins, nous les avons écoutés de longues heures, nous avons croisé nos sources d'information, nous avons collecté des centaines d'anecdotes et nous avons cherché à retrouver les meilleures photographies pour illustrer richement cette saga de vingt-cinq années.

Il va de soi que l'aventure continue. Elle s'écrit tous les jours. Et je suis persuadé que le groupe AXA de demain continuera à puiser son énergie dans le meilleur de ce qu'il était hier.

Cet ouvrage rend avant tout hommage aux femmes et aux hommes qui le composent et auprès desquels je suis fier de travailler tous les jours.

Henri de Castries

Président directeur général du groupe AXA

Sommaire

85 89

La naissance d'une marque

Le temps des grands espaces

page 6

90 95

L'apprentissage

Le temps des défis

page 28

96 00

L'affirmation

Le temps des premières places

page 52

00 04

La majorité

Le temps des consolidations

page 82

05 10

La maturité

Le temps des ambitions collectives

page 120

Index des témoins

page 170

AXA autour du globe

page 174

85

Le GIE (groupement d'intérêt économique) AXA regroupe les services financiers et immobiliers des sociétés Mutuelles-Unies et Drouot. Le nom AXA, choisi en 1984 pour désigner le groupe, n'est pas alors destiné à une utilisation de marque.

86

6
/

La Providence et Le Secours, unis sous la bannière Présence, rejoignent Drouot et les Mutuelles Unies après l'OPA (offre publique d'achat) lancée et gagnée par Claude Bébéar. Le séminaire du Ténéré jette les bases d'un groupe unique avec un seul nom, AXA.

89

Après la fusion avec les AGP (Assurances du groupe de Paris), puis la prise de contrôle de sa holding, la Compagnie du Midi, lors d'une assemblée générale où s'affrontent Claude Bébéar et Bernard Pagezy, AXA devient la deuxième compagnie française d'assurance.

La naissance d'une marque

Le temps des grands espaces





La France a le tournis, elle est présidée à gauche puis gouvernée à droite avec la cohabitation inaugurée en 1986. La crise rime alors uniquement avec pétrole et courbe de chômage. Les nouveaux pauvres s'installent durablement dans le paysage et les Restos du Cœur lancent leur première campagne. Les conflits du Moyen-Orient résonnent dans l'Hexagone, cible de plusieurs attentats. Le monde dessiné par la guerre froide se fissure lentement mais sûrement. En russe dans le texte, apparaissent les mots *glasnost* (transparence) et *perestroïka* (restructuration économique), épelés par le nouveau maître du Kremlin, Mikhaïl Gorbatchev. Mais c'est le nom de Tchernobyl qui reste dans tous les esprits, celui de la centrale nucléaire qui explose et rejette un nuage radioactif qui se joue des frontières. L'Europe s'ouvre au Sud avec l'arrivée de l'Espagne et du Portugal. La directive européenne sur l'assurance prévoit que, dès 1993, le consommateur pourra faire appel au-delà de ses frontières nationales à un assureur, même si celui-ci n'est pas encore autorisé à démarcher une clientèle non-résidente. Les sociétés nationalisées des trois groupes d'assurance français figurent parmi les entreprises que le gouvernement est autorisé à privatiser depuis la loi du 2 juillet 1986. Un programme mis à mal par le krach boursier d'octobre 1987, qui provoque la chute du cours de bourse de nombreuses compagnies d'assurance.

Double page précédente : le violoncelliste Mstislav Rostropovitch jouant devant le mur de Berlin deux jours après sa chute, le 11 novembre 1989.

Au groupe AXA
n'y a qu'des
chics types
Des gens debout
qui crient Hip Hip
Hourra pour
un vrai leadership
Tous ont vraiment
ça dans les tripes

(Chant AXA du Ténéré, écrit en 1986, sur l'air
du « Chat Noir », chanson française d'Aristide Bruant)

« AXA est né du rapprochement de Mutuelles Unies, de Drouot, des sociétés mutuelles associées et, depuis 1986, de Présence (Providence et Secours) ». C'est ainsi que le rapport annuel de 1985 d'AXA, daté de juillet 1986, présente sobrement la nouvelle marque. L'illustration de couverture est une constellation de logos où l'on distingue davantage Drouot ou les Mutuelles Unies que le nom AXA, alors uniquement dédié aux filiales à l'étranger (on ne les appelle pas encore internationales). AXA n'est pas tant l'enfant désiré, né de l'union de plusieurs sociétés d'assurance, que le résultat de la volonté d'une poignée de personnes, Claude Bébéar en tête, secondé par des fidèles qui l'accompagnent durant toute, comme Françoise Colloc'h, ou partie de cette histoire à rebondissements. L'aventure de la petite mutuelle de province, inconnue au-delà des frontières de la Seine-Maritime (Normandie), devenue un géant de l'assurance en France, en avalant nombre de ses concurrents tellement plus chics et prestigieux, est devenue un classique de la saga d'entreprise de la fin du ^{xx}e siècle. Un retour en arrière s'impose. Le décor : celui de la France du début des années 1980.



Le personnage clé : un chef d'entreprise obstiné et charismatique, bien qu'il ne soit pas encore surnommé (au choix) pape du capitalisme français ou Napoléon de l'assurance, dirige

De haut en bas : les logos des trois sociétés fondatrices du groupe AXA : Mutuelles Unies, Drouot, groupe Présence et le premier logo AXA, en 1985. Page suivante : Claude Bébéar, 1984. Portrait réalisé à Marly-le-Roi à l'occasion d'une remise de médaille pour commémorer l'intégration de Présence dans le Groupe.



La mauvaise réputation

« Quand je suis rentré dans l'assurance, c'était considéré comme un métier de con. Pire que la banque. Tout le monde me demandait ce que j'allais y faire. Ce n'était pas le cas partout car, lorsque je me suis rendu aux États-Unis, j'ai découvert que le métier avait une toute autre réputation de l'autre côté de l'Atlantique. Il fallait voir plus loin que le bout de son nez pour deviner ses potentialités, pour comprendre qu'avec le développement de l'économie, il serait nécessaire de renforcer les relations entre les gens et que l'assurance-vie et l'épargne allaient passer à un stade supérieur. »

Claude Bébéar*

Le nom sorti de nulle part

« Mutuelles Unies, Drouot, Présence... chacun se battait pour que le nom de sa boîte passe en premier. Personne ne savait comment nous appeler et nous-mêmes, nous nous y perdions parfois. Les médias ont commencé à parler du groupe Bébéar. Avec Jean-Paul Saillard, Marie-Jacqueline Tafany, Pierre Gardes et Christian Huot, nous avons lancé un vague processus de création en partant de notre stratégie qui était de devenir grand, donc international. En conséquence, notre nom devait être facilement prononçable dans toutes les langues. Le nom AXA est sorti de nulle part. Il nous a plu car nous voulions être les premiers et il commençait par la première lettre de l'alphabet. De plus, il était vraiment mémorisable, se lisait dans les deux sens et nous le trouvions dynamique. »

Françoise Colloc'h

**Les personnes qui ont témoigné sont présentées à la fin de cet ouvrage (pages 170 à 173).*



une mosaïque de sociétés d'assurance. D'un côté, les Mutuelles Unies qui regroupent huit sociétés à forme mutuelle. De l'autre, Drouot qui a rejoint cet ensemble, de force plus que de gré, en 1982: la petite Normande a croqué à belles dents la jolie Parisienne, fleuron des sociétés d'assurance, réputée pour sa modernité, son sens commercial, son entregent, et souvent décriée (avec une pointe de jalousie) pour le petit côté canaille de ses agents. Désormais, les Mutuelles Unies et Drouot cheminent de concert avec un objectif clair: grandir, non pas pour le seul plaisir de se sentir fort, mais pour disposer de la taille nécessaire afin de peser en France puis à l'international.

Le Groupe, avec un pied à Belbeuf en Normandie, fief d'origine des Mutuelles Unies, et l'autre à Marly dans l'Ouest parisien, ancien siège social de Drouot, a jeté son dévolu sur une entité en formation, un objet d'assurance non identifié: Présence. C'est le regroupement de deux sociétés: la traditionnelle et prestigieuse Providence, née en 1838, associée depuis le début des années 1970 au Secours, bâtie sur la garantie accident à partir de 1880. Bien qu'elle ne fasse pas partie du gotha de l'assurance, c'est une petite société dynamique, qui s'est frottée à l'informatique dès 1963. Une décennie plus tard, la fusion n'est toujours pas réalisée et Présence reste un concept. De coup fourré en coup d'éclat,

En haut: le château de Belbeuf, en Haute-Normandie, fief d'origine des Mutuelles Unies. En bas: le centre régional de Marly-le-Roi, dans les Yvelines, ancien siège social de Drouot, en 1990.

Les pirates à l'abordage

« Nous étions considérés comme des pirates et tout le monde attendait que l'on se casse la figure. Nous avons d'abord pris une dimension nationale, puis internationale. C'est ce qui nous a permis d'attaquer les États-Unis. »

D'une société banale à un groupe mondial

« Pourquoi une société banale comme l'était la nôtre explose et monte en puissance ? Tout dépend du tempérament du patron... J'avais défini une stratégie, celle de rester centré sur le métier de l'assurance, de devenir international et de changer de dimension sur le marché et j'ai réussi à produire un mouvement. Pour ce faire, il fallait être "surstaffé" et embaucher

les bonnes personnes, celles que nous appelions les envahisseurs, capables d'être téléportées dans d'autres sociétés après acquisition. Le monde de l'assurance ne connaissait pas d'opérations agressives. Nous, on débarque et on avale Drouot, trois fois plus grand que nous. C'était proprement ahurissant. Ensuite, cela a paru encore plus incongru lorsque nous avons lancé une OPA dite hostile sur Présence. »

Claude Bébéar



de conciliabules en prise de bec entre les différents protagonistes de l'affaire, Claude Bébéar décide de lancer une OPA hostile, une première en France. Après des épisodes dignes d'un roman d'espionnage, l'OPA est sur le point de réussir lorsque les AGP, présidées par Bernard Pagezy, décident de surenchérir et lancent une OPE (offre publique d'échange). La bataille dure cinq mois, passe par un affrontement à la Bourse et se termine en mars lorsque Paribas fait pencher la balance en choisissant le camp AXA. Qui oserait encore parler du monde feutré de l'assurance ? Présence se fera, officiellement le 15 décembre 1986, mais comme une des sociétés du groupe AXA, au même titre que les Mutuelles Unies et Drouot.

La situation en 1986 est celle d'un assemblage de sociétés dont le seul lien est Claude Bébéar. Quatre réseaux d'agents coexistent dont certains ont grand plaisir à se tirer dans les pattes. Comment conquérir le monde avec un tel attelage ? La réponse passe par le désert ! Car le lieu de naissance d'AXA est le Niger, plus exactement le Ténéré, cœur du Sahara. Son accoucheuse, Françoise Colloc'h, autant sage-femme que metteur en scène et scribe, a raconté très souvent comment AXA s'est imposée, presque naturellement. Mille fois, Claude Bébéar a évoqué la geste du Ténéré, où 86 cadres portant un badge Mutuelles Unies, Présence, Drouot ont embarqué en blouson blanc vers le désert et sont revenus en

Ci-dessus: rapport annuel d'AXA, 1985. Sur la couverture, une constellation des logos des sociétés qui composent le Groupe.

Ci-contre: la « famille AXA » revue et agrandie, comptant tous les membres des directions de la Providence et du Secours, en juin 1986 à Belbeuf (Normandie, France).





« Axiens » convaincus de la nécessité de faire un seul groupe pour avancer et conquérir le monde. Certes, les grandes lignes étaient déjà tracées avant ce voyage initiatique, cet acte fondateur, mais elles sont apparues comme une évidence sous le ciel étoilé du Ténéré.

Aussitôt dit, aussitôt les différentes sociétés sont regroupées puis structurées en trois entités : le courtage, dirigé par Jean-Paul Saillard sous le nom d'Uni Europe, AXA Assurances pour les agents généraux, piloté par Christian Huot, et une troisième entité à dominante assurance-vie qui donnera naissance à Alpha Assurances. Cette dernière est sous la responsabilité de Claude Tendil, qui dirige également Présence. Le processus ne se fait tout de même pas en un jour. Tandis que Pierre Barbéris et Jean-René Lyon* se collètent avec l'informatique pour créer une architecture commune, AXA Assurances piétine. Pendant ce temps, Claude Bébéar et son équipe de « guetteurs » scrutent les opportunités, mais échouent à acquérir la Royale Belge outre-Quévrain, emportée par l'UAP (Union des Assurances de Paris).

La déception est de courte durée car Bernard Pagezy en personne vient frapper à la porte d'AXA. Depuis la bataille de Présence, le krach boursier de 1987 a rebattu les cartes : les actions de la Compagnie du Midi –la holding des AGP– sont descendues en flèche et Generali fait son nid dans le capital. Un rapprochement

En haut : les équipes AXA dans le désert du Ténéré, au cœur du Sahara, à l'occasion du premier Corporate meeting AXA, en 1986.

En bas : Françoise Colloc'h, rédigeant le carnet de bord de cette aventure dans le désert.

**Pierre Barbéris, alors vice-président d'AXA, monte une équipe d'informaticiens avec Jean-René Lyon comme responsable central.*

entre AXA et les AGP, premier groupe d'assurance de France durant des décennies, serait la meilleure parade contre cette intrusion italienne. Un protocole d'accord est conclu à la fin avril 1988, prévoyant la fusion des deux holdings d'assurance. Les AGP rejoignent le train AXA et, dès la fin 1988, un premier morceau renforce la branche courtage.

Le deuxième séminaire historique d'AXA, celui de l'Orient-Express, tombe à pic pour concrétiser cette fusion et surtout l'humaniser. D'autant qu'en coulisses, la guerre est déclarée entre Claude Bébéar et Bernard Pagezy qui cherche à diluer la part d'AXA et à prendre les rênes. Le premier est encore considéré comme un mutualiste provincial face au second, figure reconnue de l'establishment. Claude Bébéar et Françoise Colloc'h disent avoir découvert à ce moment la Bourse et le monde impitoyable de la finance.

Ils apprennent en tout cas très rapidement et, lors de l'assemblée générale du 28 février 1989, AXA prend le contrôle de la Compagnie du Midi, et devient la deuxième compagnie d'assurance française derrière l'UAP et devant les AGF (Assurances générales de France) et le GAN (Groupe des assurances nationales), seule société privée dans le quatuor de tête. La marque fait irruption dans le paysage institutionnel, sans y avoir été spécialement invitée, et s'installe.

Claude Bébéar et Bernard Pagezy, alors président des AGP (1986).



Votre ambition pour AXA, c'est quoi ?

Nous devons faire en sorte

**que le métier
du dommage soit
fait avec plaisir**

et conviction et aller chercher le supplément
de croissance dans les pays émergents.

En menant la même politique dans
tous les pays avec une ambition collective,
nous réussirons mieux que chacun
dans notre coin.

François Pierson

Se faire aimer !

Et faire aimer l'assurance au client car ce métier est indispensable à l'homme, l'accompagne tout au long de sa vie. C'est aussi un métier formidable quand il est bien exercé.

Françoise Colloc'h

Mon ambition n'était pas de faire une entreprise à mon nom mais de

créer un groupe international

en constituant une véritable équipe. Rugbyman pendant mon temps libre, je me sens chef d'équipe. Et puis, sans ambition, ce n'est que de la gestion et la gestion, ce n'est pas marrant.

Claude Bébéar

Un management d'avance

« Mon premier souvenir d'AXA ?

La fascination qu'exerçait Claude Bébéar sur l'entreprise.

Il était en train de construire un groupe d'assurance à partir de presque rien, un groupe qui avançait à marche forcée et dont les méthodes étaient très différentes de celles des AGP. Il arrivait à obtenir le meilleur des gens avec son projet ambitieux, tirait tout le monde vers le haut : on se sentait associés, on avait envie d'être de l'aventure. L'histoire d'AXA s'est construite sur des chocs successifs qui ont permis au Groupe d'avoir un mode de management d'avance sur ce qui se pratiquait ailleurs, avec la volonté de réunir les gens pour qu'ils se comprennent mieux. À l'époque, le management classique n'imaginait pas que l'adhésion personnelle puisse être aussi motivante. J'étais fier des AGP, dont j'étais un jeune directeur commercial, car la société avait de bons résultats et une forte culture. Au moment du rapprochement, j'ai compris que nous avions vécu un peu en autarcie, que la culture de la comparaison nous manquait. »

François Pierson

1986-88

Au rythme des séminaires

LA NAISSANCE D'UNE MARQUE 85 89

« De-bout de-bout,
les ptits gé-ni-i-ies !
Ré-veillez-vous
les potes, d'AXA Mi-di,
d'AXXAA Mi-di.
De l'Europe
et d'Equi-ty and lotte ! »

25

*Extrait de l'hymne à AXA chanté sur l'air de l'hymne européen pendant le séminaire de l'Orient-Express, le 19 octobre 1988.
Ce couplet évoque sur un ton facétieux les récentes acquisitions d'AXA à travers l'Europe, dont la Compagnie du Midi
en France, et Equity & Law outre-Manche.*

1986-88

Au rythme des séminaires

1986. Le document s'appelle tout simplement « AXA Ténéré 86 ou la naissance d'AXA » ! C'est le journal de bord, tenu par Françoise Colloc'h, qui décrit par le menu les événements fondateurs du 8 au 16 novembre 1986. Et la question revient, lancinante : la face du Groupe aurait-elle été changée si le séminaire avait été organisé ailleurs, sur la Côte d'Azur ou dans un palace des Antilles ?

Des Anglo-Saxons (Canadiens et Américains) sont déjà du voyage, mais l'ambiance est très, très française : l'alcool coule à flot, les clins d'œil égrillards émaillent le récit de Françoise Colloc'h et les paroles des chansons détournent des airs traditionnels. L'intention est parfaitement claire et déjà marquée du sceau de la culture AXA : on est tous là, habillés les uns comme les autres, perdus dans le désert pour apprendre à vivre ensemble et bâtir AXA en 2001. L'équipée dure plus d'une semaine et donne naissance à AXA ou du moins à sa culture et à son mythe fondateur.

1988. Changement de décor en 1988. À la veste saharienne succède le jogging très très près du corps (petit souci de logistique) et à la jeep, le wagon de luxe. AXA joue à saute-frontières pour dessiner l'Europe de demain et cent douze personnes s'embarquent pour AXA Europe-Express 88, du 15 au 22 octobre. Le rapprochement avec la Compagnie du Midi a quelque peu bouleversé la liste des participants, qui apprennent à se connaître entre le nord et l'est de l'Europe jusqu'à la Hongrie, et partagent des émotions musicales, à Salzbourg. Le pedigree des intervenants est symbolique du changement intervenu : les « grands patrons » du moment du monde de l'industrie, comme Jean-René Fourtou et Jean-Marie Decarpentries*, viennent exposer leurs objectifs et un ancien grand patron du monde, Valéry Giscard d'Estaing, exprime sa vision de l'Europe.

*Jean-René Fourtou était alors président-directeur général du groupe Rhône-Poulenc. Jean-Marie Decarpentries a dirigé Carnaud de 1982 à 1991, groupe qui deviendra sous sa houlette Carnaud Metalbox, leader européen de l'emballage.



91

Avec AXA Atout Cœur, les actions de bénévolat deviennent partie intégrante du groupe. AXA franchit l'Atlantique pour devenir partenaire majoritaire de la compagnie Equitable, une institution de l'assurance-vie aux États-Unis.

90

Trois mille agences arborent les couleurs d'AXA en France. L'heure est à la régionalisation, avec la création de dix régions, et à la mise en place d'une informatique commune. Drouot, les Mutuelles Unies et Présence sont désormais unies juridiquement.

94

Claude Bébéar annonce son projet « Ambitions 2001 » : AXA sera numéro un au siècle prochain. La première campagne de publicité mondiale est lancée. Le séminaire AXA ou Corporate meeting se tient en Chine. Objectif : se développer en Asie.



L'apprentissage

Le temps des défis

表加力

光明钟表商店

光明钟表商店

光明钟表商店

光明钟表商店

光明钟表商店



Le vieux monde explose. Vu d'Europe, toutes les frontières et les certitudes héritées de la fin de la Seconde Guerre mondiale se dissolvent.

Adieu la guerre froide et le bloc soviétique, bonjour les déchirements dans les Balkans, les guerres dans le Golfe et les attentats dans les grandes villes européennes. La Chine semble devenir beaucoup moins lointaine et entrouvre sa porte pour des échanges économiques. L'Europe continue de se construire pas à pas et les directives sur l'assurance entrent en vigueur en 1994, signant la mise en place du marché unique dans ce domaine. La France a petite mine, marquée par une récession de son économie en 1993. Cette même année est relancée la privatisation des entreprises d'assurance. En 1994, l'UAP passe au secteur privé, suivie deux ans plus tard par les AGF. Le plan Juppé*, nouvelle tentative de réforme de la sécurité sociale et des retraites, est abandonné à la suite d'un mouvement social intense à la fin de l'année 1995.

**Alain Juppé, Premier ministre de la France de 1995 à 1997.
Double page précédente : la Nanjing Road (Shanghai, Chine) de nuit, en 1994.*



AXA existe bel et bien mais sous une forme très mobile, puisque le chantier est permanent et que l'ensemble tient du véritable bazar. Un bazar à la française, car les filiales étrangères sont peu nombreuses. Les activités d'assurance n'ont pas encore fusionné : les quatre mille agents se regardent en chiens de faïence et bouillonnent, ceux de Drouot sont particulièrement remontés, se plaignant de ne plus savoir à quel saint se vouer ni vers quels interlocuteurs se tourner. Lorsque les structures sont déjà mises en place, elles sont perturbées par l'arrivée des AGP. Claude Bébéar est attendu au tournant par certains, exaspérés par le culot de l'homme et espérant que ce groupe de bric et de broc ne passera pas l'année, explosant comme une grenouille trop vaniteuse.

Pour l'heure, Claude Bébéar est en train de retourner les nouveaux Axiens grâce à son charisme et son projet de conquérir le monde (combien de personnes sont entrées dans une réunion mécontentes ou hostiles et en sont ressorties prêtes à tout pour participer à l'aventure AXA!), tandis que Françoise Colloc'h met en place les outils de communication et de ressources humaines pour asseoir les conquêtes, pacifier les esprits et diffuser une culture commune. De son côté, Claude Tendil se retrousses les manches pour organiser l'ensemble. Il fusionne les quatre sociétés (Mutuelles Unies, Drouot, Présence et AGP) et éclate immédiatement l'ensemble en dix régions.

Bâtiment du siège des AGP (Assurances du groupe de Paris), 1989.

Multiplier les centres d'énergie

« Fusionner les quatre sociétés et les éclater immédiatement en dix régions a été un coup de génie car cette opération a créé autant de centres de mobilisation de l'énergie. Et de l'énergie, nous en avons besoin pour additionner des portefeuilles d'agents qui étaient rivaux la veille et se réveillaient le lendemain avec les mêmes produits. Chaque directeur de région a également pris en charge une fonction transversale. Pour ma part, j'étais directeur du Sud-Est et responsable de la distribution. Je me suis donné un an pour faire régner la paix avec les agents et entre eux, car chaque entreprise avait son syndicat qui ne parvenait pas à s'entendre avec celui des autres sociétés. Un an plus tard, nous avons fêté l'existence d'un seul syndicat*, qui s'appelait alors InterAXA et partageait les valeurs de l'entreprise. »

François Pierson

* Ce syndicat d'agents s'appelait alors InterAXA avant d'être renommé Réussir en juin 2000 (suite à la fusion avec Arcades, le syndicat d'agents de l'UAP).



1990 signe la véritable naissance d'AXA Assurances avec l'accouchement difficile de procédures informatiques communes, le lancement de produits commercialisés par tous et une forte visibilité, puisque déjà trois mille agences portent les couleurs de la marque. La partie assurance-vie, flanquée d'un embryon de vente d'assurance en direct, déménage tour Franklin à La Défense. Elle prend le nom d'Alpha Assurances en 1990 (première lettre de l'alphabet grec et étoile la plus proche de la Terre). L'année suivante, l'assurance directe prend son autonomie, devient Direct Assurance et son équipe de quatre-vingts personnes part à Nanterre, en banlieue parisienne, bien décidée à être à l'avant-garde et à concevoir les produits de l'an 2000. Le papier est déjà banni – une révolution dans une société d'assurance – et toutes les opérations sont informatisées. Direct Assurance s'enorgueillit de traiter un sinistre en trente minutes à partir de l'appel téléphonique de l'assuré. La restructuration juridique, en octobre 1990, finalise le regroupement des compagnies d'assurance par une succession d'opérations qui aboutit à la création de AXA SA (société anonyme) d'une part, et de FINAXA, d'autre part, nouvelle holding financière.

AXA est régionalisé, décentralisé, calmé surtout du côté des agents. Pour autant, a-t-il une âme ? Point de concile pour en juger, mais une inquiétude se fait jour sur la connaissance

*En haut : une agence AXA Assurances en France en 1989. La totalité du réseau d'agences est alors passée aux couleurs de la marque AXA.
En bas : la mise en place d'un nouveau système d'information vient accompagner les évolutions structurelles d'AXA.*

et la compréhension de sa culture. Un rouleau compresseur se met en place pour diffuser ses points clés auprès de tous. Quatre principes stratégiques sont définis : un, tu te concentreras sur ton métier ; deux tu rempliras tes devoirs envers tes partenaires essentiels (assurés, actionnaires, salariés, distributeurs et la cité) ; trois, tu préserveras ton indépendance et, pour ce faire, tu feras les bénéfices nécessaires pour rentabiliser les capitaux investis et pour figurer parmi les plus grands assureurs ; quatre : tu pratiqueras la décentralisation pour maintenir le dynamisme et la rapidité d'intervention d'AXA. Le principe suprême est celui du leadership, l'ambition majeure d'AXA dès 1991, ainsi libellée dans le rapport d'activité de 1992 : « Suivant une stratégie bien définie, respectant les principes directeurs, soudés par le partage de valeurs communes, nous, collaborateurs d'AXA, partageons une même ambition : parvenir ensemble au leadership dans notre métier. »

Les valeurs sont au nombre de sept, un bon moyen pour exercer sa mémoire, au risque de verser dans le catalogue : *loyauté, esprit d'équipe, fierté* d'exercer un métier qui permet aux hommes de prendre des risques et à l'économie moderne d'exister, *ambition* d'être parmi ceux qui font bouger les choses dans l'intérêt de tous, *imagination* pour anticiper les changements du monde, *réalisme* pour apprécier les faits, *exigence* pour chacun d'être au service du client.

Affiche interne qui met en scène les sept valeurs d'AXA (réalisée en 1998).



Un engagement évident dans la cité

« Si je travaille dans un pays, j'ai intérêt à ce qu'il se porte bien. Je suis un citoyen et mon entreprise est citoyenne. Je dois m'engager dans la cité en tant qu'entreprise et j'ai le devoir moral de faire quelque chose de désintéressé pour la collectivité. »

Claude Bébéar

La naissance d'AXA Atout Cœur

« Nous avons interrogé près de six mille collaborateurs pour leur demander s'ils souhaitaient qu'AXA s'investisse dans des causes comme le handicap ou la lutte contre la drogue, et si, éventuellement, ils souhaiteraient eux-mêmes s'y investir. Nous pensions créer une société qui financerait des initiatives. D'habitude, quand on fait du bénévolat, c'est une action privée que l'on mène dans son coin et non dans le cadre de son travail. Le personnel a répondu à 95 % qu'AXA devait s'investir et, pour la moitié d'entre eux, ils ont affirmé qu'ils voulaient participer directement. Nous avons alors lancé une association regroupant des bénévoles d'AXA, qui donnaient de leur temps pour des actions sélectionnées au préalable. C'est ainsi qu'AXA Atout Cœur a pris forme et est vite devenu une fierté pour chaque membre d'AXA. Le bénévolat, c'est aussi un moment où les relations ne sont pas hiérarchiques et transcendent les codes et les comportements. »

Françoise Colloc'h

Plus que l'addition de toutes ces valeurs, c'est AXA Atout Cœur qui joue un rôle important en soudant les hommes et les femmes du Groupe. Depuis 1991, les actions éparées au service des autres ont été regroupées sous ce nom et les salariés, du sommet à la base, ont décidé de donner de leur temps pour un coup de pouce à des personnes en situation difficile et diminuer un peu l'injustice du monde.



Malgré les rêves d'outre-Atlantique de Claude Bébéar, AXA est resté de culture très franco-française. Le Groupe compte toutefois une dizaine de filiales à l'étranger et s'active à regrouper les sociétés issues de la Compagnie du Midi avec celles d'AXA, notamment en Belgique (avec quatre compagnies différentes), au Luxembourg, au Canada et en Espagne... et à mettre les filiales italienne et britannique aux couleurs d'AXA. Une direction de l'International est créée pour mener à bien ce chantier, pilotée par Jean-Claude Damerval.

Si la toute première tentative américaine — la prise de contrôle de la compagnie Farmers — échoue, elle ouvre la voie à une acquisition sur laquelle personne n'aurait parié un cent. Car AXA a entamé les démarches pour se faire reconnaître sur le territoire américain et obtenir les habilitations nécessaires. Surtout, ses dirigeants commencent à comprendre comment fonctionne le marché américain qui, pour sa part, considère

Le premier logo AXA Atout Cœur en 1991.

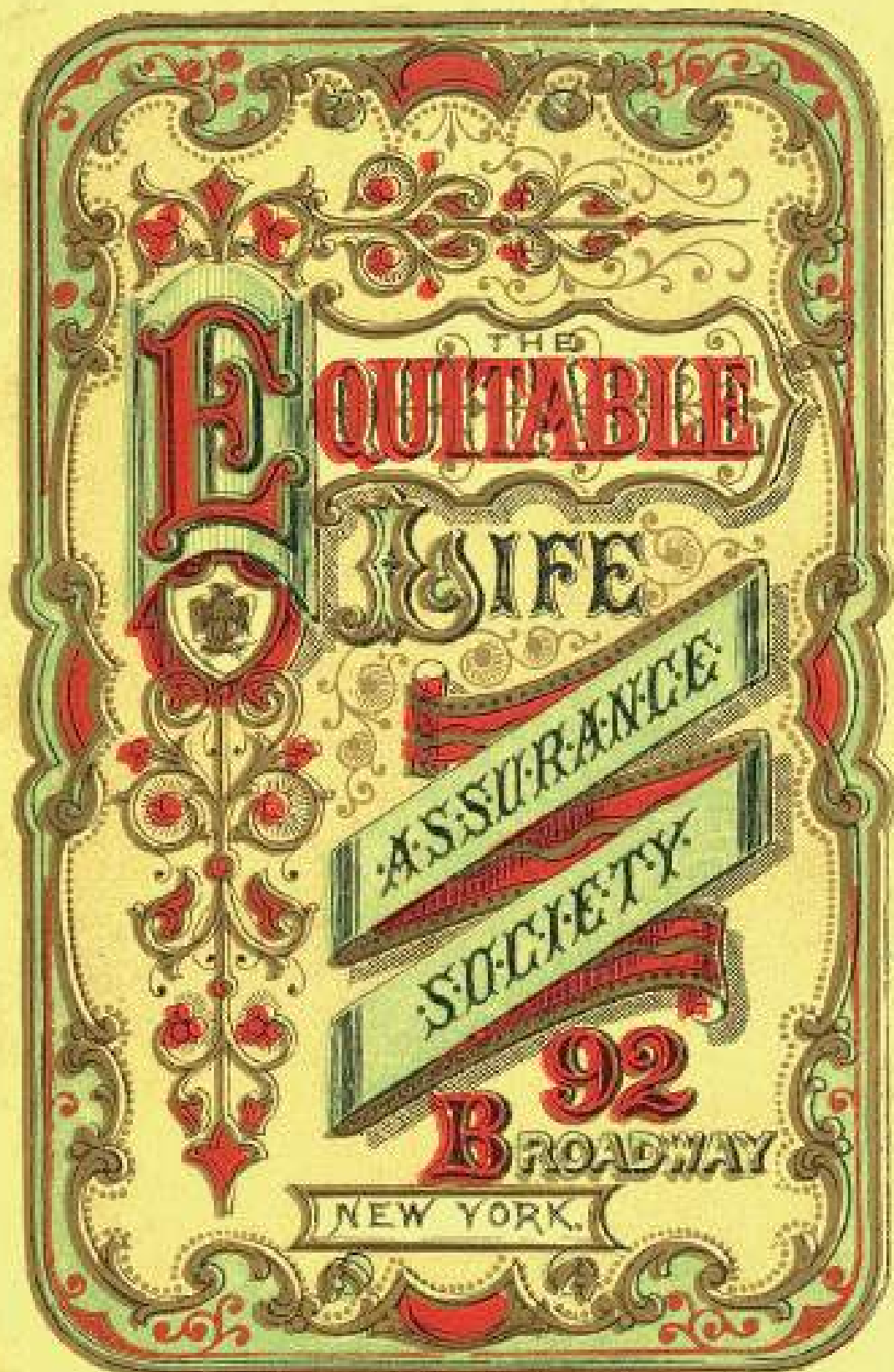


désormais AXA comme un partenaire crédible et sait que la marque est à l'affût. C'est alors que Claude Bébéar apprend qu'Equitable est à la recherche de partenaires.

Après avoir été la première compagnie mondiale d'assurance-vie à la fin du XIX^e et inventé l'assurance collective, la prestigieuse compagnie est en mauvaise posture. Elle cherche la parade en allant vers une démutualisation et tente d'augmenter ses fonds propres en faisant appel à plusieurs investisseurs. Une tactique qui ne rencontre aucun succès. AXA se propose alors comme investisseur unique. En février 1992, l'accord est scellé symboliquement sur l'île antillaise de Saint-Martin, à mi-chemin entre l'Europe et les États-Unis, lors d'un séminaire qui prendra bientôt le nom de Corporate meeting. Dès lors, plus de la moitié du chiffre d'affaires d'AXA se fait à l'international.

Désormais, le maître mot d'AXA est de penser globalement et d'agir localement. Si l'approche de la clientèle reste différente selon les marchés, les responsabilités doivent s'organiser au plus près du terrain. La formule « tout sauf » est appelée à un beau succès, insistant sur le fait que le Groupe est décentralisé, sauf pour les points suivants : stratégie globale, structure financière et usage des fonds propres, gestion des dirigeants, philosophie des ressources humaines, utilisation

*Ci-dessus : encart presse annonçant l'entrée d'AXA au NYSE (New York Stock Exchange), datée du 24 juin 1996.
Ci-contre : l'une des premières brochures promotionnelles d'Equitable, à la fin du XIX^e siècle.*



Choc de cultures

« Avec l'arrivée d'Equitable en 1992,
nous passions de la France au monde.

La culture d'Equitable était à des années-lumière
de la nôtre : tournée vers l'assurance-vie et la gestion d'actifs
pour compte de tiers, et surtout très américaine.

Nous avons frôlé le drame en annonçant que la présence
des “épouses” n'était absolument pas prévue au séminaire
de Saint-Martin. Tout s'est très bien passé sur place même
si nous étions conscients d'un nouveau challenge :
conduire nos amis américains sans les brusquer vers une
culture plus originale, moins convenue. Nous avons
pris encore davantage conscience du fort contenu culturel
du métier et de l'impératif de prendre en compte la culture
locale surtout quand les États-Unis ont refusé notre
campagne de publicité mondiale car son message,
– “Allez-y, nous nous engageons” –,
était proprement inaudible en Amérique du Nord. »

Françoise Colloc'h

de la marque et architecture des systèmes d'information. AXA est devenue une multinationale dont le développement s'organise à l'échelle de la planète. D'où la nécessité de concentrer les moyens, en particulier sur le plan financier.

À mesure que le Groupe s'agrandit d'est en ouest, la question des ressources humaines et du management apparaît comme la clé de voûte du succès ou, version pessimiste, comme le maillon faible. Lors d'une enquête d'opinion lancée en 1993, avec l'institut Sofres, les salariés estiment que leurs chefs sont de médiocres managers. Un résultat inacceptable et qui risque de mettre en péril le grand dessein d'AXA. Françoise Colloc'h, désormais également directrice des Ressources humaines du Groupe, décide de sonder régulièrement les collaborateurs pour prendre la température, et de réagir face aux critiques ou aux lacunes. C'est le début du « Scope ». Première mesure, tous les cadres du Groupe, sans exception, suivront un programme de formation spécifique au management. Direction le château Cantenac Brown dans le Bordelais. La presse française fait ses choux gras de ces formations, évoquant une certaine forme d'endoctrinement, voire un lavage de cerveaux. Les séminaires de direction, avec les tenues aux couleurs AXA, et le pin's bien accroché au revers de la veste ne manquent pas de conforter cette réputation de secte, dirigée par le grand chef Bébéar et animée par la grande prêtresse Françoise Colloc'h.



Votre ambition pour AXA, c'est quoi ?

Mobiliser plus et mieux pour AXA

Atout Cœur. Il faut proposer un éventail d'actions dans lesquelles tout le monde puisse se retrouver car nous souhaitons

**rassembler
les collaborateurs
de tout âge,
tout poste, toute origine.**

Certains s'engagent plus volontiers dans des actions traditionnelles, souvent ponctuelles en direction d'enfants handicapés par exemple, d'autres se proposeront pour le soutien scolaire, qui demande un engagement régulier et à plus long terme.

Armelle Soymié

Que je puisse continuer à

casser les codes

car c'est ce que j'ai pu faire ici depuis dix-huit ans.

Et aussi, sur le plan purement marketing,

affiner la segmentation client et décliner

la préférence par type de client

pour bâtir une marque « différenciante ».

Olivier Mariée



En 1994, Claude Bébear se lance dans un tour du monde. À chaque société, quels que soient son importance, sa taille, son âge, il présente « Ambitions 2001 ». L'équation est d'une simplicité biblique : AXA sera numéro un en 2001, grâce à une qualité accrue de services aux clients qui aura pour conséquence une croissance du chiffre d'affaires et des profits.

Pour appuyer cette ambition, la première campagne institutionnelle mondiale est organisée simultanément en Europe, Amérique du Nord et Asie. Elle débute en octobre 1994 dans la presse écrite économique et financière. « Allez-y, nous nous engageons », proclame AXA en rouge et noir, qui se présente comme le quatrième gestionnaire d'actifs et le douzième groupe d'assurance dans le monde avec onze millions de clients.

L'année suivante sera placée sous le signe de l'Océanie et de l'Asie, grâce à l'accord avec la National Mutual Life Association, deuxième société d'assurance-vie d'Australie, de Nouvelle-Zélande et de Hong Kong, dans laquelle AXA investit un milliard de dollars australiens contre une participation de 40 % (qui deviendront 51 % après l'introduction en Bourse) et la joint-venture en Corée du Sud avec Dongbu, grande société d'assurance-vie. AXA s'engage désormais dans vingt-trois pays au service de ses assurés. C'est aussi l'année où le titre bondit de 33,4 % en un an à la Bourse de Paris.

Ci-dessus : discours inaugural de Claude Bébear en 1994 pour présenter le programme « Ambitions 2001 ».

Ci-contre et page suivante : première campagne de publicité internationale d'AXA, juin 1994 « Allez-y, nous nous engageons ».

Risques
Qui
peut
s'enga
ger ?



Allez-y nous nous engageons



L'expérience mène à la perfection, dit le proverbe. Mais la perfection existe-t-elle ? C'est bien pour cela que malgré l'importance de ce chiffre, qui fait de nous l'un des leaders de l'assurance mondiale, nous ne cessons de réfléchir à de nouveaux moyens pour mieux servir nos clients dans 16 pays sur 3 continents.

Mieux servir nos clients cela veut dire, pour les 59 000 collaborateurs du Groupe AXA, faire preuve de plus d'imagination dans l'anticipation des risques et les solutions proposées.

Cela veut dire plus de rigueur et une recherche d'innovation permanente. Cela veut dire des contrats plus clairs, des délais plus courts.

Nous savons que les clients ont le choix. Nous savons qu'un meilleur service est un argument déterminant. Vous pouvez donc être sûr que nous ne parlons pas à la légère quand nous disons : "Allez-y. Nous nous engageons".

Le Groupe AXA est
présent en : Allemagne,
Belgique, Canada,
Espagne, États-Unis,
France, Hong Kong,
Italie, Japon,
Luxembourg, Malaisie,
Mexique, Pays-Bas, Portugal,
Royaume-Uni, Singapour.



ASSURANCES ET PLACEMENTS

Vision fédératrice

« Lorsque je suis entré chez AXA Hong Kong en 1994, fraîchement débarqué du Royaume-Uni, les conditions étaient plutôt difficiles car le précédent dirigeant venait de claquer la porte avec une grande partie de son équipe, dont des directeurs clés et un millier de commerciaux. Il a fallu d'abord calmer la situation et construire une vision fédératrice de l'avenir. Si AXA était à mes yeux un groupe moins international qu'il ne l'est aujourd'hui, c'était à l'époque une des rares entreprises à réaliser des fusions-acquisitions. C'était surtout la première compagnie d'assurance avec une véritable marque globale.

J'ai participé à la formation AXA Manager organisée par Françoise Colloc'h et ce moment a été déterminant : c'est vraiment à cette occasion que j'ai eu le sentiment de faire partie d'AXA et que j'ai compris son esprit et son authenticité. J'ai ensuite dirigé moi-même un séminaire AXA Manager à l'intention des nouveaux arrivés de l'UAP, un prêté pour un rendu. Je suis un bon exemple de la diversité qui règne chez AXA : né en Afrique, j'ai vécu en Angleterre, à Hong Kong, au Japon, et maintenant une nouvelle aventure commence pour moi aux États-Unis. Chez AXA, ce qui compte, ce n'est pas d'où vous venez, mais ce que vous faites. »

Mark Pearson

1994

Au rythme des séminaires

50

Comment conquérir la Chine ? Cent quatre-vingts personnes viennent répondre à cette question en mai 1994. Depuis l'Orient-Express, AXA a changé de planète, adoptant le bilinguisme, Equitable oblige, et accueillant des participants d'une quinzaine de nationalités. En tenue verte et beige de rigueur, y compris la casquette et le sac, les « routards » commencent leur périple à Hong Kong, découvrent la zone de développement de Shenzhen, grimpent sur les hauteurs du pic Céleste pour admirer le coucher de soleil, passent par Beijing avant de bivouaquer sur la Grande Muraille, éclairée d'un feu d'artifice, et d'y dormir à la belle étoile. Un privilège incroyable et un souvenir inoubliable qui éclipsent les réunions de travail et créent une mémoire collective. À ce même moment, Beijing accepte l'ouverture d'un bureau de représentation AXA et la banque d'affaires DLJ (Donaldson, Lufkin & Jenrette), filiale d'Equitable, conclut une affaire de six cents millions de dollars avec le gouvernement chinois. Premières empreintes d'AXA posées dans l'empire du Milieu.



96

Après des acquisitions importantes en Australie et au Japon, AXA annonce son rapprochement avec l'UAP et devient la première compagnie française et la deuxième mondiale en assurance et gestion d'actifs. Le Scope, baromètre d'opinion interne, interroge pour la première fois l'ensemble des collaborateurs à travers le monde.

98

52



« Allez-y. Allez plus loin avec AXA », propose la nouvelle campagne institutionnelle mondiale.

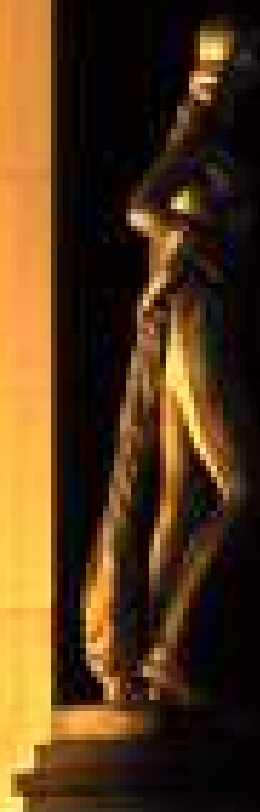
99

À l'instar d'Equitable, aux États-Unis, qui devient AXA Financial Inc., toutes les sociétés prennent le nom AXA en Asie, Océanie et Afrique. Pluie d'acquisitions sur tous les continents, dont Nippon Dantai au Japon, et partenariat avec Minmetals à Shanghai, première joint-venture franco-chinoise en assurance-vie.



L'affirmation

Le temps des premières places





J-6
SAINT L'AN 2000

L’époque est à la panique. La vache folle inquiète les Européens, craignant une transmission à l’homme de l’encéphalopathie spongiforme bovine (ESB) qui sévit en Angleterre depuis dix ans et touche nombre d’autres pays. Une brebis est fêtée : Dolly est un miracle de la science, clonée à partir de cellules adultes. La recherche médicale envoie enfin une bonne nouvelle pour le sida : la maladie n’est plus une mortelle loterie grâce aux trithérapies. L’Internet bouscule pacifiquement les modes de vie : 150 millions d’internautes surfent dans le monde en 1999, dont la moitié à partir des États-Unis. La géopolitique de l’Asie change avec le retour de Hong Kong dans le giron de sa mère patrie, la République populaire de Chine. D’une catastrophe, le naufrage du Titanic, Hollywood fait, en 1997, le film le plus cher de l’histoire du cinéma (plus de 200 milliards de dollars de budget) et un succès planétaire. Le monde entier craint le bug informatique lors du passage à l’an 2000, mais ce sont les tempêtes Lothar et Martin qui sèment la désolation en décembre 1999 dans une grande partie de l’Europe, et particulièrement en France.



États-Unis, Australie, Japon... AXA multiplie les acquisitions dans les pays où l'assurance-vie est reine. Claude Bébéar et le jeune secrétaire général du groupe, Henri de Castries, semblent très occupés de l'autre côté des océans. D'où la stupéfaction lors de l'annonce du rapprochement AXA-UAP, le 12 novembre 1996. Le secret avait été bien gardé et rien n'avait filtré des dernières tractations menées le 11 novembre, jour férié en France. Le personnel de l'UAP, deux fois plus nombreux que celui du groupe de l'avenue de Matignon, n'en revient pas de se retrouver dans le giron d'AXA qu'il était de bon ton de juger comme une boîte d'excités, d'opportunistes, comme un concurrent de moindre importance qui se hausse du col.

«Assureur public numéro un», c'est ainsi que l'UAP se présente dans les années 1970. Elle est désormais privée et dirigée par Jacques Friedmann. L'euphorie de la privatisation (fin 1993) a fait long feu face à la crise immobilière, car l'UAP est le deuxième investisseur français dans la pierre. L'expansion internationale, menée à toute allure, aggrave la situation : les pertes atteignent 2 milliards de francs en 1995.

L'alliance avec AXA, présentée comme une opération entre égaux, selon la formule consacrée, prend la forme d'une OPE. Les apparences sont sauvées et l'OPA est évitée de justesse. L'ensemble devient gigantesque : la première compagnie française, la première mondiale en gestion d'actifs et la deuxième mondiale

*En haut : Claude Bébéar et Jacques Friedmann annoncent le rapprochement d'AXA et de l'UAP, conclu durant le week-end du 11 novembre 1996.
En bas : une affiche publicitaire de l'UAP datant des années 1970.*

Un fameux week-end

« J’avais entendu plusieurs fois

Claude Bébéar parler de l’éventualité d’acquérir l’UAP mais je n’y croyais pas et, franchement, je pensais qu’il devenait mégalomane. J’ai été soufflée ce fameux week-end du 11 novembre où nous étions sur le pont, faisant et défaisant notre communiqué d’accord avec l’UAP. C’était une entreprise énorme, en taille, en personnel, en image.

Dans mon domaine, la communication, il y avait une équipe pléthorique, qui nous paraissait incroyablement professionnelle avec, déjà, un Intranet et un département audiovisuel intégré.

Revers de la médaille : ils dépensaient beaucoup alors que chez AXA nous étions plutôt près de nos sous. »

Armelle Soymié



en assurance. Tout est à réorganiser. L'UAP est structurée par type de produit et non par réseau de distribution. L'écart culturel est toutefois plus important que la différence d'organisation. Le style AXA au tutoiement facile, aux manches de chemise retroussées, au pin's omniprésent paraît totalement incongru aux yeux de l'UAP, aussi policée que politique, à la direction composée de hauts fonctionnaires.

Ce sont les dirigeants qu'il faut convaincre et le programme AXA Manager, lancé en 1995, est plus que jamais d'actualité. Les séminaires se succèdent chaque semaine au milieu des vignes dans les magnifiques châteaux Cantenac Brown et Suduiraut. Viennent s'ajouter les programmes Télémaque et Colombus, plus sélectifs. Le premier vise non seulement à mieux former les leaders de demain au management classique, mais surtout à leur faire partager l'éthique et les valeurs d'AXA et son mode de comportement envers ses collaborateurs et la cité. Le second s'articule autour du management du changement.

Les managers fermement pris en main par AXA Université, ce sont tous les collaborateurs qui doivent basculer et « devenir AXA ». D'où les nombreuses conventions « Leaders, tout simplement », organisées entre 1997 et 1999, pour partager la vision du Groupe avec tous les collaborateurs d'AXA à travers le monde.

*En haut : le château de Cantenac Brown, qui accueille les séminaires de formation hebdomadaires d'AXA Manager.
En bas : une des conventions « Leaders, tout simplement » qui rassemblent des milliers de collaborateurs d'AXA entre 1997 et 1999.*

Arriver à monter à bord

« La convention “Leaders” à laquelle j’ai participé en 1997 a été un déclic : c’était magique lorsque Claude Bébéar a expliqué que le métier était fragmenté, mais que l’on ferait une marque mondiale et que l’on réussirait, que l’on allait gagner. À la sortie de cette réunion, je n’avais qu’une envie : arriver à monter à bord pour être de cette aventure. Les équipes à l’international faisant alors cruellement défaut, je me suis dit que j’avais une chance. À cette période, AXA Asset Management cherchait quelqu’un pour la clientèle privée. Je me suis dit que je serais plus en prise avec l’international. Comme la société était encore jeune, c’était un peu le Far West car il fallait en même temps la faire exister, lui créer une identité, prouver notre légitimité et, bien sûr, trouver une clientèle privée de haut niveau. C’est après que j’ai eu la chance de partir au Japon, pays dans lequel je rêvais de retourner depuis ma coopération. »

Olivier Mariée

Allez-y. Allez plus loin avec AXA



Aujourd'hui, UAP devient AXA
axa-france.fr

62
/

Allez-y. Allez plus loin avec AXA



Aujourd'hui, UAP devient AXA
axa-france.fr

Les actions de ressources humaines atteignent une intensité peu commune. Le Scope devient mondial : pour la première fois depuis le lancement de cette enquête d’opinion interne, tous les collaborateurs, de par le monde, ont répondu aux mêmes questions au même moment. Les « AXAgrams » s’invitent partout à partir de 1998, dessinant le code signalétique du management : vingt-huit pictogrammes indiquent les directions à suivre, l’éthique à respecter, les comportements à adopter.

En janvier 1997, dans le premier numéro du nouveau magazine, appelé naturellement *Leaders*, Claude Bébéar annonce que le Groupe a accompli sa croissance externe avec brio, mais qu’il existe un point noir : sa rentabilité. L’éclaircissement passera par la restructuration.

Or, c’est un travail de titan que de restructurer le Groupe à l’international, car l’UAP n’était pas propriétaire à 100 % de toutes ses filiales, notamment en Grande-Bretagne, Allemagne et Belgique. Il faut donc racheter les parts des minoritaires et mener des opérations compliquées et sophistiquées, sous le double regard de la Bourse et des pouvoirs publics.

En France, une campagne de publicité sous la signature « Allez-y. Allez plus loin avec AXA » annonce discrètement : « Aujourd’hui, UAP devient AXA ». Dans le quartier de La Défense, la tour UAP change de nom, puis toutes les agences suivent. En juillet 1998,



Ci-contre : deux des quatre affiches annonçant le rapprochement entre AXA et l’UAP. Première campagne de publicité en France après la fusion, juin 1998. En haut : le nouveau journal interne du groupe AXA, Leaders, dont le premier numéro paraît en janvier 1997. En bas : les vingt-huit pictogrammes ou « AXAgrams », illustrant le code signalétique du management selon AXA, utilisés de 1998 à 2000 environ.



le magazine *Leaders*, lancé dix-huit mois plus tôt comme le journal des collaborateurs d'AXA-UAP, se met aux seules couleurs AXA. L'apport de l'important réseau de salariés d'UAP, en réforme depuis dix ans sans grand résultat, conduit à la création d'AXA Conseil. Malgré l'opposition des syndicats et des salariés, la réforme se mène en dix-huit mois.

Pendant les remous autour de la fusion avec l'UAP, AXA poursuit discrètement mais fermement son action afin de développer la gestion d'actifs : après la création de AXA Asset Management Europe en 1994, piloté par Jean-Pierre Hellebuyck, Henri de Castries lance AXA Investment Managers (AXA IM) en 1997. Donald Brydon, ancien de chez Barclays, en prend la direction avec un objectif clair : faire d'AXA le leader de la gestion d'actifs. Ni plus, ni moins.

Nicolas Moreau, dans le Groupe depuis 1991, rejoint l'équipe pour y développer de nouveaux métiers avec les produits structurés, dérivés, ainsi que la gestion quantitative.

Il s'agit en fait de la première grande opération de restructuration globale menée en interne : une mise en commun des actifs des compagnies d'assurance du Groupe et un regroupement des gestionnaires pour un meilleur rendement et un service accru. Sous la bannière d'AXA Investment Managers, travaillent dorénavant des équipes diverses, se rassemblent des sociétés aux histoires différentes, aux cultures variées, issues de Colonia, de Sun Life

*En haut : la fusion entre AXA et la Royale Belge en 1998 est annoncée symboliquement dans les médias par un baiser.
En bas : sommet de la tour Assur, ancien siège administratif de l'UAP, où les trois lettres AXA sont installées en janvier 1998.*

Miser sur la construction collective de l’avenir

« Lors de l’arrivée de l’UAP, j’ai vécu un apprentissage quotidien. Si je ne faisais pas une erreur par jour, j’en faisais deux, voire plus. Mais il fallait persévérer, car on ne construit pas un groupe mondial si on est incapable de faire monter les gens à bord pour échafauder ensemble les étapes suivantes. On ne peut pas non plus demander aux uns et aux autres de changer totalement. Nous avons expliqué qu’il n’y avait pas de mauvais modèle, pas de racines plus valables que d’autres et que notre propos était de faire pousser ensemble un nouvel arbre. La formation au management d’AXA Université, que nous avons mis au point lors de l’arrivée d’Equitable, était un des moyens de partager notre culture. Nous savions ce que nous voulions et où nous voulions arriver, mais chacun devait prendre conscience de sa contribution, connaître à tout moment son rôle et pouvoir dire : voilà ce que j’apporte au client, au collaborateur ou à l’actionnaire. »

Françoise Colloc’h

Votre ambition pour AXA, c'est quoi ?

En relations presse, c'était d'avoir une relation sereine et adulte avec les médias sans prendre la moindre critique comme une baffé et travailler à faire comprendre qu'AXA a un seul et véritable métier, celui

**d'hommes et de femmes
qui protègent les autres
et créent de la richesse
au quotidien dans
la communauté.**

Aujourd'hui, aux ressources humaines, j'ai la même ambition. Car si on veut être la compagnie préférée de ses clients, on doit d'abord gagner la préférence en interne.

Christophe Dufraux

À l’époque de la fusion, c’était, d’une part, m’intégrer à AXA et prouver que les UAP avaient quelque chose à apporter dans la corbeille de mariage, et, d’autre part,

faire partie de l’histoire

en train de s’écrire. J’ai senti assez vite que c’était possible. L’alliance du mastodonte UAP et de la dynamique AXA donnait naissance à un géant français et écrivait une nouvelle page de la success story imaginée par Claude Bébéar.

Jean-Laurent Granier

67
/

Que dans tous les pays, AXA soit différente et attractive dans les yeux de nos clients et de nos distributeurs. Cela voudra dire que

l’équipe est la meilleure

et que nous avons bien fait notre travail tous ensemble.

Xavier de Bellefon

Une culture rugby

« La forte culture d'AXA suscitait soit une envie intense d'adhérer, ce qui était mon cas, soit un rejet immédiat et parfois violent, notamment parmi ceux qui se sentaient davantage à l'aise dans une société à la culture moins prégnante. Moi, j'étais conquis car cela correspondait à mon idée de l'engagement en entreprise. Et j'étais en souffrance à l'UAP sur ce plan. Comme Claude Bébéar, mais quelques années plus tard, j'ai été capitaine de l'équipe de rugby de Polytechnique. Alors que l'individualisme régnait à l'UAP, j'ai trouvé à AXA une culture "rugby", faite de la quintessence de l'esprit d'équipe et du combat collectif. C'était tout simplement énergisant et chaleureux : on se prend en main et rien n'est a priori interdit, même s'il y a de la discipline. Le pragmatisme est la règle, car il ne s'agit pas d'appliquer un plan écrit par quelqu'un d'autre, mais le sien. Si on s'aperçoit à mi-chemin qu'on s'est trompé, on s'adapte, on change et on arrive par une autre voie à l'objectif. Formé à l'assurance-vie, je travaillais alors pour les réseaux salariés de l'UAP, qu'il fallait réformer depuis des années. On avait fait le plan, mais le management hésitait... À ce moment, on a réussi à cumuler la fusion et la réforme du réseau. »

Jean-Laurent Granier

ou de la Royale Belge. Chacun découvre le fonctionnement d’un groupe international. C’est à cette époque que Dominique Sénéquier, qui avait rejoint AXA juste avant la fusion avec l’UAP, lance AXA Private Equity, avec neuf personnes... La prochaine grande étape pour la gestion d’actifs sera l’acquisition de Rosenberg Institutional Equity Management en 1999 (future AXA Rosenberg), réputée pour son expertise sur les produits quantitatifs et présente principalement aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Asie. Parallèlement, le secteur de l’assistance gagne en force et en notoriété. Dès 1998, AXA Assistance est créée, regroupant toutes les activités issues d’UAP Assistance, de Gesa (General Europea SA) à l’international et, côté AXA, de l’ancienne Société française d’assistance (SFA), présente dans une quinzaine de pays.

Au-delà de la gestion d’actifs et de l’assistance, c’est une véritable professionnalisation du Groupe dans les différents métiers de l’assurance à laquelle on assiste alors, et l’assurance directe n’est pas en reste. Avec le téléphone et maintenant Internet, la vente directe est en ébullition. Aux États-Unis, DLJ Direct est baptisée « la Cadillac des courtiers du web » par *Time Magazine*. La société, leader de la vente en ligne, annonce 42 milliards de dollars de transactions en ligne. En Espagne, Direct Seguros s’attaque, dès 1997, à la vente d’assurance-auto de particuliers par téléphone. Puis, AXA Direct se lance au Japon. Fin 1999, Direct Assurance ouvre son site Internet.



L'équipe de rugby d'AXA, composée d'agents généraux et de collaborateurs d'AXA du monde entier. Au milieu, Claude Bébear. Fin des années 1980.



Depuis l'acquisition de l'UAP, le Groupe a consacré toute son énergie à intégrer ce mastodonte et à transformer les nouveaux venus en Axiens convaincus. Ne serait-il pas temps de s'occuper avec autant d'enthousiasme du client et du monde extérieur? 400 millions de francs sont investis en 1998 dans une campagne de publicité mondiale, pour renforcer la notoriété de la marque : campagne presse dans les journaux économiques et financiers, relayée par un film télévisé et adaptée localement. Tandis que la première campagne donnait une image volontairement très sérieuse du Groupe pour le positionner parmi les leaders mondiaux de l'assurance et de la gestion d'actifs, cette fois l'objectif est de renforcer la proximité avec le client. La part belle est faite à l'image par la mise en scène d'individus, de clients potentiels : un homme s'apprête à franchir un précipice une femme tente de déchiffrer le ciel au moyen d'un télescope... AXA est là pour permettre à ses clients de prendre des risques en toute sécurité.

La même année, un baromètre annuel d'image et de notoriété est lancé dans dix-huit pays. Une analyse plus fine de la satisfaction du client est mise au point avec le « Customer Scope », testé en Allemagne, en Espagne et en France en 1999. Objectif : mesurer tous les six mois si les promesses de la marque sont tenues.

*En haut : le 8 août 1999, jour où National Mutual devient AXA China Region, la marque AXA rayonne sur Hong Kong.
En bas : campagne publicitaire d'AXA à Hong Kong, en 2001 : « Soyez heureux, vous n'avez rien à perdre. Allez-y avec AXA! ».*

Faire penser à autre chose qu’à la fusion

« Je suis entré en 1997 dans le Groupe, alors en pleine fusion avec l’UAP. Jean-Luc Bertozzi, le patron d’AXA Assurances, m’a proposé de lancer un grand projet commercial pour participer à la réinvention des méthodes de vente d’assurances : “pendant la fusion, la vente continue”. Nous avons accompagné les premiers pas des agents vers des méthodes de vente plus industrielles : télémarketing, *data mining* (ou exploitation de données), etc. J’ai rencontré chez AXA des gens motivés et compétents, loin de l’image un peu traditionnelle de l’assurance. Et des dirigeants capables de donner leur chance aux jeunes. Quand Jean-Raymond Abat, alors en charge de l’Espagne, m’a proposé de m’occuper des réseaux d’agents et de courtiers, je me suis retrouvé avec un premier job opérationnel et la responsabilité de mille cinq cents personnes, alors que j’étais depuis un an et demi à peine dans l’assurance et n’avais pas encore trente ans. Je suis arrivé en Espagne en pleine fusion et j’y ai vécu le

lancement de la marque AXA en 1999. J’y ai passé sept ans, d’abord comme responsable commercial, puis en charge des produits et du marketing. J’avais le droit et le devoir de réinventer nos façons de faire. Entre mes missions et l’énergie de mes collègues espagnols, la période a été très intense ! J’ai aussi vécu la naissance de la région Méditerranée et les premiers travaux en commun entre l’Italie, l’Espagne et le Portugal. Une étape très excitante de découverte des autres, avec quelques moments épiques. Nous étions tous d’accord pour échanger et copier nos meilleures pratiques, mais nous étions souvent confrontés aux difficultés de communication : tout le monde ne parlait pas l’anglais. Nous avons donc mené de nombreuses réunions, chacun s’exprimant dans sa langue : cette tour de Babel d’italien-espagnol-portugais s’est révélée très efficace malgré les apparences ! »

Xavier de Bellefon

Hong Kong choisit AXA un jour porte-bonheur

« La marque AXA est très respectée aujourd'hui dans le milieu financier asiatique.

À Hong Kong, centre régional de la branche vie en Asie, le lien avec le nom d'origine était fort et très affectif, et sa suppression n'a pas été une mince affaire.

Mais la volonté était présente. Durant la Coupe du monde de 1998, j'étais venu en France avec cinq commerciaux de Hong Kong. Partout où nous allions, il y avait des agences AXA.

L'effet de la marque a été très puissant sur notre petite troupe car cela n'avait rien à voir avec l'Asie. Nous avons opéré le changement de nom de manière radicale et spectaculaire un jour porte-bonheur en Chine : le 8 août 1999 (le huit est le chiffre de la chance, le neuf est celui de la longue vie). Nous avons peint un immense logo AXA sur la façade d'un grand immeuble que nous avions loué. Il y avait aussi des publicités dans toutes les stations de métro, c'était vraiment massif et très efficace ! »

Mark Pearson



Les 4 000 salariés et agents de la nouvelle entité AXA China Region dessinent ensemble un logo AXA géant, le 8 août 1999.



Pour rester dans la course et être au plus près des attentes du client, l'innovation est une ressource précieuse. En septembre, les premiers prix de l'innovation client AXA montent sur le podium.

À la fin de l'année 1999, tout le monde s'appelle AXA. L'adoption de la marque permet d'unifier plus rapidement les filiales ex-UAP et AXA, et affiche à la face du monde la nouvelle puissance du groupe. Après cent quarante années d'existence, Equitable devient AXA Financial Inc. Un nom qui signifie aussi que la compagnie n'est plus uniquement un traditionnel assureur-vie mais propose désormais de nombreux produits financiers. Que ce soit dans le Pacifique – à Hong Kong, en Australie, en Nouvelle-Zélande – ou sur le continent africain – au Cameroun, en Côte d'Ivoire, au Gabon, au Sénégal –, apparaît le seul nom AXA.

Le Groupe est désormais le deuxième assureur mondial juste derrière Nippon Life, et le premier européen. Il occupe la deuxième place en gestion d'actifs en tant qu'assureur. Claude Bébear peut passer le témoin.

Ci-dessus : adaptation de la campagne « Allez-y. Allez plus loin avec AXA » en Côte d'Ivoire, en 1998.

Ci-contre : deux des visuels phares de la campagne mondiale de publicité de 1998 « Allez-y. Allez plus loin avec AXA »

Page suivante : introduction de la marque AXA en Australie en 1999. Le logo de la marque est déposé par hélicoptère sur le toit du siège d'AXA à Melbourne.

Partir à point

« Les événements clés de l'évolution d'AXA ont été sans conteste l'acquisition de Drouot, qui a été le déclencheur, et d'Equitable, qui nous a transformés en groupe mondial. Le moment le plus amusant ? L'UAP, car c'était un rêve impensable en 1975 quand j'ai commencé à définir la stratégie. À ce moment, mon rêve était que les Mutuelles Unies puissent leur ressembler dans vingt ans, quand elles seraient grandes. Et vingt ans plus tard, j'ai acheté l'UAP ! J'avais décidé et annoncé depuis longtemps que je passerais le flambeau à soixante-cinq ans. Trop souvent, j'avais vu des dirigeants qui n'avaient pas su, pas pu, partir à temps. La France est quand même le seul pays où les gens sont augmentés en fin de carrière. Il n'était pas bon non plus pour le groupe que je reste. Si l'âge est gage de sagesse et d'expérience, on perd en naïveté, un défaut, peut-être, mais une qualité indispensable pour tenter des coups, prendre

des risques. Pour ma succession, j'avais une idée fixe : que le prochain patron ait une vingtaine d'années de moins que moi afin qu'il puisse aussi construire sur la durée. Cela n'a pas de sens de nommer un sexagénaire pour une poignée d'années. L'échec aurait été de choisir un clone ou quelqu'un qui ne fasse pas d'ombre. Le patron d'Equitable disait qu'on juge la réussite d'un dirigeant au fait de choisir un successeur qui gère mieux que lui, du moins aussi bien... Mon choix s'est porté sur Henri de Castries. Je savais qu'ensuite je ferais tout autre chose. J'ai envisagé la politique, mais j'ai renoncé face aux nécessaires négociations et préféré créer l'Institut Montaigne. C'est un devoir envers les autres que de continuer à agir quand on peut apporter quelque chose à la société. »

Claude Bébéar



Comment succéder à Claude Bébéar ?

« En faisant le mieux possible son métier tous les jours. Claude Bébéar a fait d'une petite mutuelle un grand groupe, sans pour autant inventer une activité à la manière d'un Steve Jobs. Il a réussi un développement extraordinaire en conduisant une formidable aventure d'acquisitions dans le métier. Je suis son successeur, mais pas un conservateur de musée qui serait chargé de veiller sur un patrimoine. Je n'exerce pas les responsabilités de la même manière que Claude Bébéar. De même, la culture n'est pas figée, ni sous cloche. Je suis heureux qu'il y en ait une mais aussi qu'elle puisse évoluer. Nous sommes attachés à ce métier d'assureur et nous avons un fort appétit de l'exercer au niveau mondial, en travaillant sur le risque, la matière première de notre métier. »

Henri de Castries

1997

L’AFFIRMATION 96 00

Au rythme des séminaires

Où se tient le Corporate meeting en juin 1997 ? Nulle part et partout. Après le désert du Ténéré et la Grande Muraille de Chine, AXA s’attaque à l’espace virtuel et embarque dans le cyberspace afin de faire réfléchir ses dirigeants sur l’enjeu des nouvelles technologies. L’ordinateur est encore rare sur le bureau des directeurs et reste l’apanage des secrétaires. Pour plonger tout ce beau monde dans la communication de demain, Françoise Colloc’h et son équipe cherchent un lieu sans échappatoire possible. Ce sera un voilier croisant dans la Méditerranée, le long des côtes turques, car des escales culturelles sont prévues afin de se ressourcer au contact de l’histoire et des civilisations anciennes. Lors de l’embarquement, une boîte contenant un micro-ordinateur et un téléphone dit portatif est remis à chaque participant, en coquette tenue blanche et bleue de yachtman. Signe qui ne trompe pas, les « a » du logo imprimés sur les polos se sont mués en arobases. Sauf durant les conférences et les visites à terre, chacun est rivé sur son ordinateur car

un jeu sur micro, sur une thématique professionnelle, est organisé tout au long de la croisière. Si les règles paraissent quelque peu absconses, toutes les équipes se prennent au jeu, appuyées par une noria d’assistants informatiques, tout de rouge vêtus. L’engouement est tel que le serveur central ne résiste pas à l’intensité des connexions et qu’il n’y aura finalement ni vainqueur, ni vaincu.

2000

Au rythme des séminaires

D'« Amazon 2000 », en avril, la plupart des participants se rappellent avant tout un homme. Ni Claude Bébéar, ni Henri de Castries. C'est Aimé Jacquet, sélectionneur de l'équipe de France de football en 1998, qui marque les esprits. Lorsqu'il explique que, pour gagner, il faut avoir une vision, l'esprit d'équipe chevillé au corps et intégrer le multiculturalisme, le public est enthousiaste et affûte les crampons pour gagner et garder la tête du championnat du monde dans son domaine d'activité. Pour y parvenir, il est aussi indispensable d'accorder davantage d'importance au client et de lui assurer un meilleur service. C'est le thème clé du Corporate meeting, qui marque la passation de pouvoir entre Claude Bébéar et Henri de Castries.

Le décor choisi est celui du fleuve Amazone. Deux cent vingt-quatre personnes, venues de plus de cinquante pays, en tenue de jungle, version grand reporter (chapeau brousse, gilet sans manche multipoches, pantalon beige assorti et cape de pluie indispensable), se mesurent dans une série d'épreuves, qui tiennent de

la course d'orientation matinée de chasse au trésor façon Indiana Jones. L'objectif est d'apprendre à survivre dans la jungle, qui en posant des pièges, qui en allumant un feu avec une machette, qui en construisant un abri, toutes choses très utiles en cas de chute de la Bourse. Après ces aventures, les conférences reprennent de plus belle autour du service au client. Une surprise a été réservée à Claude Bébéar : un spectacle sur les grands moments de l'histoire par ceux qui l'ont vécue. Dix-sept événements ont été retenus, des premiers pas au Canada du jeune dirigeant des Mutuelles Unies, en passant par les grands moments clés comme le Ténére, les acquisitions, mais aussi les rebuffades et les spécificités françaises comme la relation entre AXA et le vin (mille bouteilles d'AXA Millésimes* ont d'ailleurs été convoyées dans la jungle). Les numéros sont joués, chantés, déclamés. Claude Bébéar est acclamé. Il passe le micro et le flambeau à Henri de Castries ; à lui de porter plus loin les pas d'AXA : « Essayons de devenir ce que nous avons rêvé d'être » enjoint le nouveau président du Directoire.

**AXA Millésimes, qui regroupe l'ensemble des actifs viticoles du groupe, est une filiale à 100 % d'AXA fondée en 1984.*



00

Henri de Castries succède à Claude Bébéar 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

82

/

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

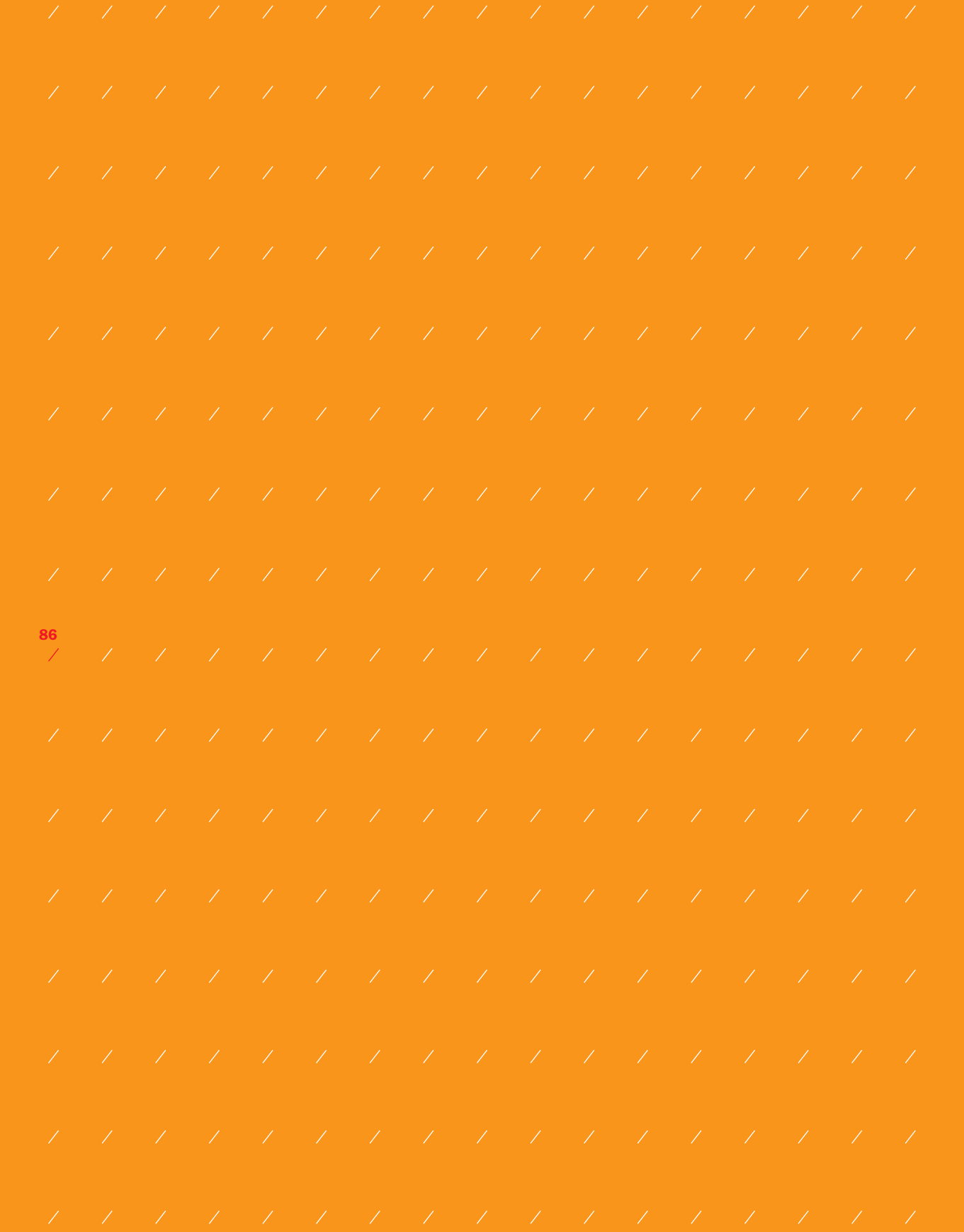
Une nouvelle acquisition est conduite aux États-Unis, celle de MONY (Mutual of New York). La région Méditerranée est créée, réunissant les filiales du bassin méditerranéen et du Moyen-Orient. Plus d'un salarié sur deux est actionnaire d'AXA.

La majorité

Le temps des consolidations







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.



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 capitalistique 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 Bébéar 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



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



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 « Quaterly 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



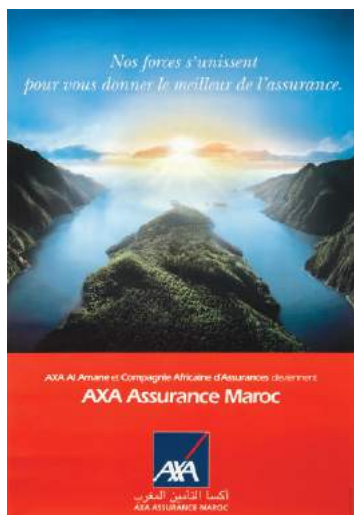
ciété Nippon Dantai, achetée en novembre 1999: il s'agit d'une société cotée disposant d'un réseau de distribution grâce à la Chambre de commerce et d'industrie nationale. C'est ainsi que, sans crier gare, AXA débarque et crée la première société de holding étrangère au pays du Soleil-Levant depuis...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



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

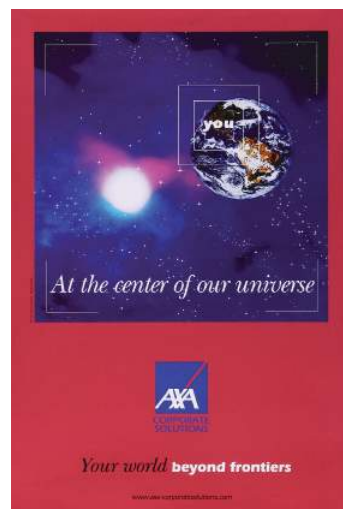
lote cette opération, qui lui permet ensuite de lancer une OPA amicale sur la Guardian Royal Exchange et de faire ainsi accéder AXA Insurance au troisième rang de l'assurance-dommages au Royaume-Uni.

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.





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 »), menées 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 devons 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



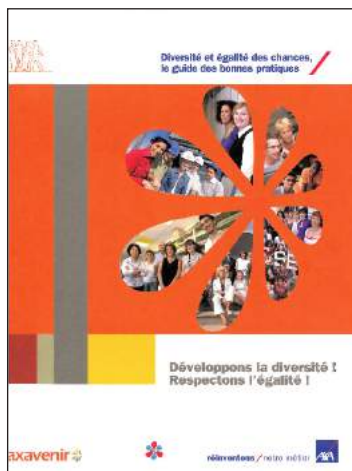


Organiser les conquêtes

« 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





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

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



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.

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.



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

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 bâtis 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.



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.

113
/

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.

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 »).



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.

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'actuaire 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 avons 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

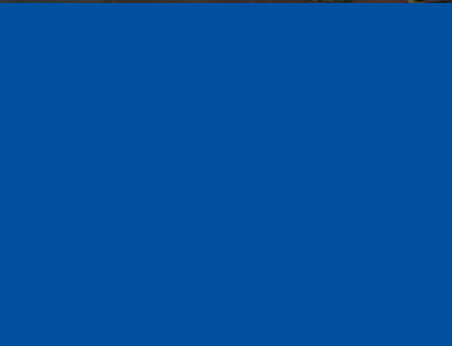
2003-04

Au rythme des séminaires

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 tangué 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, tirent 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



05

Avec « Ambition 2012 », AXA se donne sept ans pour devenir la compagnie préférée des clients, des collaborateurs et des actionnaires. Naissance de la région Europe du Nord qui regroupe les filiales de Belgique, Luxembourg, Pays-Bas, Allemagne et Suisse.

06

120



Winterthur, compagnie suisse comptant de nombreuses filiales en Europe de l'Est, rejoint AXA. En conséquence, la région Europe du Nord s'agrandit et devient Europe du Nord, centrale et de l'Est. Les opportunités d'achat dans les pays dits émergents sont scrutées à la loupe. Les salariés d'AXA détiennent 5,06 % du capital.

08

Chercher pour protéger : le Fonds AXA pour la recherche est créé pour encourager les travaux scientifiques sur la prévention des risques majeurs. AXA s'exprime à travers une nouvelle signature « **Réinventons notre métier** » et trois attitudes qui guident les actions et les engagements envers le client : disponible, attentionné, et fiable.



La maturité

Le temps des ambitions collectives





La nature se rebelle. Alors que l'ouragan Katrina a dévasté les terres de Louisiane et quasiment submergé la Nouvelle-Orléans, les inquiétudes sur l'évolution du climat se font de plus en plus fortes et les travaux du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) sur le réchauffement climatique deviennent un sujet de débat dans les pays industrialisés. Depuis 2007, on éteint même les lumières une fois par an dans le cadre de « Cinq minutes de répit pour la planète », une initiative lancée par des associations environnementales pour réveiller les consciences sur les gaspillages.

Aux désordres de la terre succèdent les chocs d'un nouveau krach, déclenché à l'été 2007 par la crise des subprimes aux États-Unis. À partir de 2008, la récession économique touche la majeure partie des pays industrialisés. Nombreuses sont les banques et les compagnies d'assurance qui ne résistent pas à ce qui est considéré comme la pire crise depuis celle de 1929, ou survivent avec l'aide de l'État. Il faut désormais compter avec l'humeur des volcans : l'éruption en Islande du désormais célèbre Eyjafjöll, en avril 2010, perturbe le trafic aérien mondial. Pendant une poignée de jours, la plupart des aéroports européens demeurent inaccessibles. Heureusement, le volcan n'a pas réussi à interrompre la communication car désormais Internet et ses réseaux sociaux, le téléphone mobile, le smartphone représentent le nouveau système nerveux des sociétés industrialisées, leur oxygène...

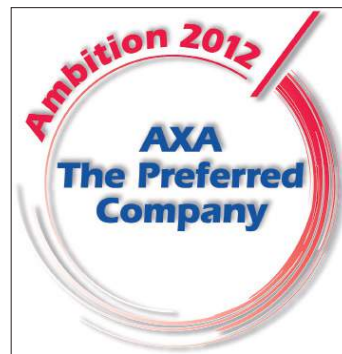
Double page précédente : le volcan islandais Eyjafjöll en éruption, le 27 mars 2010.



AXA fête ses vingt ans dans un climat d'euphorie. Oubliés les mois de tension et de vaches maigres qui ont suivi le 11 septembre 2001. Le soulagement, la fierté devant les excellents résultats, la confiance dans l'avenir, et les sourires marquent de leur empreinte le Corporate meeting de 2005. Les conditions semblent enfin réunies pour soulever à nouveau les montagnes et lancer un nouveau défi: AXA se fixe sept ans pour devenir la compagnie préférée, celle des clients, des collaborateurs, des actionnaires. Le projet « Ambition 2012 » est révélé au grand jour et s'appuie aussi sur des objectifs chiffrés: doubler le chiffre d'affaires et tripler le résultat.

Qui dit compagnie préférée dit aussi employeur préféré. Un pourcentage symbolise la confiance réciproque entre le Groupe et ses collaborateurs: les salariés détiendront entre 4 et 6 % du capital après l'adoption d'une nouvelle politique de distribution d'actions. Le programme « AXA Miles » se met en place pour organiser une attribution d'actions gratuites: en juillet 2007, tous les salariés à travers le monde, s'ils ont trois mois d'ancienneté, recevront cinquante « AXA Miles », convertibles en autant d'actions AXA dès 2009.

Le chemin de l'ambition se dessine: que les clients vivent plus confiants grâce à la protection financière dispensée par AXA. Les synergies entre les différentes entités, permises par la taille et la présence mondiale du Groupe, optimisent les coûts et les



Ci-contre: célébration des vingt ans d'AXA au cœur de la pyramide du Louvre à Paris, en 2005. En haut: le logo « Ambition 2012 », qui accompagne le lancement du nouveau projet d'entreprise du Groupe en 2005. En bas: un CD a été distribué pour expliquer la politique de distribution des actions AXA aux collaborateurs du groupe, les « AXA Miles », dans le cadre du programme « Ambition 2012 ».



pratiques professionnelles guidées par la proximité et l'expertise. L'année 2005 est aussi marquée par la cession de la réassurance après l'ouragan Katrina qui dévaste le sud des États-Unis. Mesurant face à ce cataclysme la volatilité liée aux métiers de la réassurance, AXA fait le choix de se retirer de ce secteur, dont le fonctionnement s'apparente à une forme de pari, et de se positionner encore plus fermement sur ses métiers clés, selon les termes de George Stansfield, alors directeur Juridique du Groupe.

Peu de temps après, sont fusionnés AXA et FINAXA, holding financière créée lors de l'acquisition de la Compagnie du Midi. Cette opération simplifie la structure de la gouvernance et symbolise la confiance car elle supprime une protection anti-OPA.

Quelques acquisitions sont quand même à noter cette année-là : celle de Citadelle, au Canada, qui permet à AXA de sauter du onzième au sixième rang canadien en assurance-dommages, tout en développant son expertise sur le marché des entreprises et son offre de produits d'accident-maladie, celle de Framlington, au Royaume-Uni, qui renforce le poids du Groupe en gestion d'actifs, et celle de Seguro Directo, au Portugal.

En 2006, le chiffre d'affaires a augmenté de près de 10 %. Les affaires nouvelles ont progressé de 15 % en assurance-vie, épargne et retraite et de 29 % en gestion d'actifs. C'est le moment pour AXA de renouer avec les annonces choc : le Groupe achète

**Le Japon,
accélérateur du
caractère international**

« AXA, vu de Nippon Dantai, c'est un groupe gagnant, qui s'appuie sur des valeurs et a sauvé la société en gardant ses clients et en honorant leurs garanties. Nous avons tenu nos engagements. Je suis arrivée au Japon en 2005, au sein de la direction des Investissements. Je me suis également occupée de l'intégration de Winterthur, de la stratégie et de l'audit. L'acquisition de Nippon Dantai nous a permis de devenir un acteur de taille moyenne sur un grand marché difficile d'accès mais à forte demande assurantielle. C'était aussi une véritable opportunité de développer l'épargne dans un pays où le vieillissement significatif de la population pèse aussi sur la capacité publique à assurer complètement les besoins de retraite et de protection financière. Cette présence nipponne a été un accélérateur du caractère multiculturel du Groupe. Je connaissais un peu ce pays car j'y avais passé quelques mois lorsque j'étais étudiante, des années auparavant.

En y revenant, femme manager, relativement jeune avec quatre enfants, j'étais un peu considérée comme une extraterrestre par la société japonaise mais on m'a acceptée comme j'étais. Ma priorité était de révéler les talents pour que les Japonais montent en puissance et fassent marcher l'entreprise par eux-mêmes. Je voulais aussi leur transmettre l'envie de faire partie d'AXA, d'en être des éléments constitutifs. Une démarche qui passe par l'explication de nos valeurs et de nos décisions, par la manière dont on se conduit, par la preuve que tout le monde, homme ou femme, a ses chances et peut contribuer au succès de l'entreprise. J'y ai appris le fonctionnement d'une société d'assurances, dans un contexte économique peu porteur pour l'assurance-vie, la langue japonaise et surtout la richesse des échanges interculturels. Il est toujours possible de trouver une solution, et de jeter un pont entre deux cultures, si c'est fondé sur le respect et l'écoute. »

Gaëlle Olivier

Winterthur au Crédit Suisse en juin 2006. Cette société d'assurance helvétique, florissante, réalise 18 milliards d'euros de chiffre d'affaires, presque un quart de celui d'AXA (75 milliards). L'adrénaline monte et les dirigeants organisent la marche pour réussir l'intégration en six mois, montre en main. Winterthur compte des filiales dans treize pays, dont les plus importantes en Europe occidentale et orientale. L'affaire est orchestrée selon un plan rigoureux et menée avec une minutie qui réussit même à étonner les Suisses, plutôt compétents en ce domaine. L'année suivante, les acquisitions se poursuivent, notamment en Ukraine, renforçant ainsi la région Europe centrale et de l'Est récemment créée et pilotée par Alfred Bouckaert. Mais aussi en Grèce, où plus de 300 nouveaux collaborateurs rejoignent les équipes de la région Méditerranée en 2007, quand le Groupe acquiert la filiale d'assurance de l'un des plus importants établissements bancaires de la péninsule hellénique, Alpha Bank en octobre 2007. Encore plus à l'est, l'achat en Corée du Sud de Kyobo Auto, spécialisée en assurance-auto directe, vient compléter la corbeille de la zone Asie-Pacifique dirigée par Philippe Donnet. Les nouvelles opportunités dans les pays émergents sont scrutées à la loupe : suivront l'ouverture d'une antenne en Russie par une prise de participation dans RESO Garantia, une importante société d'assurance-dommages du pays, l'acquisition de la troisième compagnie mexicaine, ING Seguros et des minoritaires de la société turque AXA Oyak.

En haut : publicité turque datée de 2005 déclinant pour la filiale d'assurance de la société Oyak la campagne internationale « Chez AXA, c'est vous qui décidez ». En bas : bâtiment RESO Garantia, filiale russe acquise par AXA en 2009. Page suivante : façade du siège social d'AXA Winterthur après l'acquisition de la société suisse en 2006.





winterthur

Saga Winterthur

« Winterthur était la première compagnie d'assurance de Suisse, une institution qui représentait cent trente-cinq ans de l'histoire helvétique : alors spécialisée en dommages et en responsabilité civile, elle a accompagné la naissance et le développement de l'industrie au XIX^e siècle. Nous avons bien conscience que notre arrivée était un événement, la première grande acquisition de l'ère de Castries. Notre intégration a été modèle. Nous étions une compagnie très fortement hiérarchisée, avec un esprit militaire – notre ancien président était un colonel – et la culture française nous paraissait plus moderne, ouverte et créative. Entre décembre 2006 et juin 2007, nous avons compris ce que nous nous apportions mutuellement : notre expertise technique, contre l'esprit de croissance et d'innovation d'AXA. Nous n'avons pas vécu de choc car AXA nous a laissés vivre, a essayé de nous comprendre et a respecté notre culture. La touche AXA se retrouve surtout dans de nouveaux produits que nous avons copiés et adaptés. Ces évolutions ont été remarquées sur le marché suisse où la marque est désormais considérée comme innovante alors que nos compétiteurs sont jugés stables dans ce domaine. »

Philippe Egger

La vieille Europe ne reste pas pour autant en jachère. En 2006, Nicolas Moreau prend la tête d'AXA au Royaume-Uni, succédant à Dennis Holt. Il hérite d'un groupe déjà très bien positionné en assurance-vie (AXA Life), en dommages (AXA Insurance) en assurance-auto et moto en Irlande, et même deuxième assureur santé de la région via AXA PPP healthcare, mais dont l'image, complexe, se distingue mal de celle de ses concurrents. Il en fait évoluer la physionomie en segmentant toutes ces activités par ligne de produits et en fonction des canaux de distribution. D'autres développements suivent très vite dans le domaine du direct en 2007 avec le rachat de Swiftcover riche alors d'un milliard de polices. La souscription d'assurances par téléphone puis par Internet devient un canal de distribution incontournable au Royaume-Uni comme dans l'ensemble de l'Europe, l'Amérique du Nord ou l'Asie.

Au chapitre des nouveautés, la banque monte, monte en puissance chez l'assureur: sept ans après la naissance d'AXA Bank en Belgique, le Groupe fonde en 2007 une nouvelle division, AXA Bank Europe, qu'il développe sur plusieurs marchés d'Europe continentale (France, Suisse, Allemagne, Hongrie, République tchèque et Slovaquie). Ce réseau lui permet de compléter la gamme des produits d'assurance-vie par des produits d'épargne à court terme et ainsi de mieux répondre aux besoins de ses clients. Une des stratégies activées est le modèle baptisé « *pump-in*,

pump-through», une approche plus offensive qu'auparavant pour attirer de nouveaux clients. En français dans le texte, l'expression évoque la tactique de transformation des fonds des clients d'une épargne court-terme vers une épargne long-terme grâce à une gamme complète d'accompagnements financiers : des placements à taux garantis à l'assurance-vie.

Si AXA a souvent répété que la combinaison au sein d'une même entreprise d'une grande banque universelle et d'un grand assureur généraliste n'était pas un bon choix stratégique, cela ne veut pas dire que la banque n'est pas un bon réseau de distribution pour les produits d'assurance.

Au-delà d'AXA Bank Europe, les partenariats bancaires prennent différentes formes : distribution en architecture ouverte aux États-Unis, partenariats avec des banques leaders sur leur marché en Asie, comme Mandiri en Indonésie, Krung Thai Bank en Thaïlande ou Metrobank aux Philippines, coentreprises avec des filiales d'assurance de groupes bancaires, à l'image de sa filiale italienne AXA-MPS avec Banca Monte dei Paschi.

Le monde AXA devient de plus en plus vaste. Structuration et harmonisation sont les mots d'ordre des régions aux nouveaux contours : Japon et Asie-Pacifique, Méditerranée et Amérique latine ou Europe du Nord, centrale et de l'Est. Il s'agit désormais



AXA Banque France lance en janvier 2011 une campagne au concept créatif «renversant», qui dénonce les pratiques abusives des banques traditionnelles par le principe du «monde à l'envers». Elle met en valeur l'ambition de réinventer la banque au travers de preuves très concrètes, avec un nouveau positionnement qui fait d'AXA Banque «la seule banque directe de proximité» sur le marché français.

Acquisitions et pays émergents

« J'ai rejoint le siège en 2006 en tant que responsable de la Stratégie et du BSD (Business Support and Development) pour l'Europe du Nord, centrale et de l'Est. Ces deux ans passés à Matignon ont été une expérience "décoiffante" car j'ai pu participer à un moment intense et riche de la transformation du Groupe ! Deux semaines après mon arrivée, le rachat de Winterthur est annoncé. Le Groupe se renforce alors fortement, en particulier en Suisse, au Benelux, en Allemagne et nous découvrons les pays d'Europe centrale dont la qualité des équipes et le dynamisme des économies aiguissent l'appétit. En un an, deux sociétés ukrainiennes sont acquises et une forte participation est prise chez un des leaders russes de l'assurance. Dans le même temps, nous vendons nos activités hollandaises trop petites dans un marché très difficile. Et c'est en survolant la Russie qu'Henri de Castries reçoit un mail du patron d'ING annonçant sa décision d'engager des discussions finales pour la vente d'ING Mexico à AXA. Que ce soit au Mexique ou dans les pays d'Europe centrale et de l'Est, le nom d'AXA a été un véritable atout pour l'intégration des équipes. La société mexicaine que nous avons acquise avait une triste histoire de décroissance, de démobilisation et de pertes. Le personnel a tout de suite accroché à notre ambition de réinventer l'assurance par une stratégie de preuves tangibles pour les clients : un camion se transformant en salle d'exposition a fait le tour du Mexique pour présenter l'esprit d'AXA. La qualité et l'enthousiasme des équipes ont permis de copier rapidement produits et techniques du Groupe et de commencer un redressement prompt de la société tant en termes d'image que de résultats. Les pays émergents offrent des équipes et un potentiel magnifiques ! »

Xavier de Bellefon

d'instaurer des processus transversaux, de s'accorder sur des objectifs communs et de profiter des expériences des uns et des autres dans des environnements complexes.

La région Asie-Pacifique illustre parfaitement l'hétérogénéité d'un territoire en termes de cultures et de marchés, certains très matures et d'autres émergents de l'Inde à l'Australie, en passant par Hong Kong, l'Indonésie, la Thaïlande, la Malaisie, les Philippines ou encore Singapour...

Peu à peu, les équipes dommages en Asie se structurent autour d'une plateforme de services et de la gamme de produits « Smart » à partir du centre névralgique singapourien. Les équipes vie leur emboîtent le pas quelques années plus tard avec une plateforme informatique unique.

Pour Alex Kimura, BSD* pour le Japon et l'Asie-Pacifique, si les identités des différents pays sont fortes et les disparités énormes entre les marchés de la zone Asie-Pacifique, le potentiel de synergie y est immense. Il est bien placé pour en juger, car ce polyglotte américain, né d'une mère chinoise et d'un père japonais, est l'incarnation du multiculturalisme. Depuis 2006, il œuvre à la meilleure intégration possible d'AXA sur ces marchés complexes, aux législations en pleine évolution et aux rythmes de croissance vertigineux, ainsi qu'à la redynamisation de marchés matures comme le Japon. Dans ce pays, l'innovation et la découverte de niches, comme les produits d'assurance-vie destinés aux femmes



Une publicité en japonais diffusée en 2003 décline la campagne Be Life Confident pour promouvoir les produits d'assurance-vie d'AXA Life Japon.

**BSD: Business Support and Development (Responsable du développement des activités).*

Votre ambition pour AXA, c'est quoi ?

Participer à

**bâtir une société
plus sûre et plus forte**

sur le long terme pour mieux prévenir les soucis,
petits ou grands.

Gaëlle Olivier

Continuons l'histoire en accélérant la
progression d'AXA

sur le chemin de l'excellence et de la société préférée.

L'ambition, c'est aussi que

**nous déterminions
ensemble un horizon
et une exigence.**

Je ne souhaite pas que les collaborateurs restent simples
spectateurs ou même interprètent la partition qu'on
leur distribue mais que nous écrivions ensemble
les pages suivantes de l'histoire du Groupe

Henri de Castries

Je participe à cette ambition qui va restructurer la compagnie et qui va la relancer dans

un nouveau monde.

Nous partageons une ambition globale et nous réussirons si tous participent, si tous sont convaincus.

Philippe Egger

Nous tenir prêts, plus que jamais, à apporter des réponses aux grandes questions qui touchent nos sociétés car,

dans un monde qui évolue très vite, il est de notre responsabilité de veiller

à nos partenaires dans la cité, que ce soit en matière de prévoyance, de sécurité sociale ou de santé.

Nicolas Moreau

Entreprise mondiale fondée en France

« Je pense que les collaborateurs d'AXA Equitable considèrent que nous sommes une société américaine avec un propriétaire français. Pour moi, AXA est une entreprise mondiale fondée en France. Nous devons faire face aux défis de la globalisation tous les jours ; conversations, pratiques et cultures sont différentes autour du monde mais nous avons une très bonne aptitude à reconnaître les différences et les points communs et nous sommes capables d'en faire un atout. »

Toucher les dividendes de notre dimension mondiale

140 / « Pendant neuf ans, j'ai été terriblement frustré que des pratiques géniales soient utilisées à certains endroits sans être adoptées par d'autres entités. Peut-être par méconnaissance ou manque de savoir-faire sur la mise en place. Nous avons recueilli les bénéfices de notre indépendance locale sans toucher les dividendes de notre dimension mondiale car nous ne favorisons pas la pollinisation croisée.

J'étais fasciné à l'idée que je pouvais utiliser ce qui se faisait en Allemagne, en France, au Japon pour faire une société plus forte, plus solide aux États-Unis.

C'est ce que nous essayons de construire avec notre ligne de métier mondiale vie, épargne et santé : capitaliser sur le savoir et l'innovation, et puiser dans les talents que nous avons à travers le monde pour rendre AXA plus fort, plus compétitif et gagnant. Mon rôle est aussi de faciliter la transmission des bonnes idées pour capter les synergies. »

Kip Condrón

actives célibataires, donnent de nouvelles perspectives de croissance.

Les hommes ne sont pas oubliés dans ce mouvement de structuration qui concerne aussi les familles professionnelles. Des collèges professionnels sont mis en place pour les finances, l'audit, l'informatique, le marketing, les ressources humaines puis la communication, avec des réflexions approfondies sur la mobilité interne et la gestion des carrières professionnelles initiées par Alain Rohaut, directeur des Ressources humaines. Un signe qui ne trompe pas : un nouveau campus AXA Université est inauguré à Singapour en 2009.

Au fur et à mesure que les acquisitions dans les pays émergents viennent enrichir le Groupe et le poussent à se structurer davantage, la notion de société préférée fait son chemin dans tous les esprits. Les résultats encourageants ragaillardissent la fierté d'appartenance et l'idée de préférence suscite une réelle adhésion en interne. Vis-à-vis de l'externe toutefois, la préférence ne se décrète pas, elle se gagne.

Et force est de constater que les parts de marché ne reflètent pas toujours une réelle préférence même si l'indice de satisfaction client – le Customer Scope – progresse pas à pas. En 2007, un projet d'envergure est lancé en interne, pour réfléchir à ce que signifie la marque AXA : c'est le projet « Brand Spirit ». La promesse





*« Nous sommes là quand nos clients ont besoin de nous et nous sommes à leur écoute, vraiment. »

**« Nous traitons nos clients avec compréhension et considération, nous les conseillons de façon personnalisée tout au long de leur vie et récompensons leur fidélité. »

***« Nous disons ce que nous faisons et faisons ce que nous disons, nous réalisons nos promesses et tenons nos clients informés, afin qu'ils puissent nous faire confiance. »

de marque « Vivre confiant » est examinée à la loupe et comparée aux signatures des concurrents. L'analyse est sans appel : dans le secteur financier, toutes les signatures se ressemblent, elles se placent sur le même registre de la promesse, sur le bénéfice ultime que le client retirerait en souscrivant telle ou telle police d'assurance. Une vaste enquête internationale sonde alors la perception des clients. Le résultat tombe comme un couperet : les réponses dénoncent l'incapacité d'AXA et du monde de l'assurance en général à honorer leurs promesses et toutes mettent en évidence un déficit crucial de confiance. Le problème posé est quasiment d'ordre existentiel : comment être préféré si, d'une part, la promesse de la marque ressemble à toutes les autres et si, d'autre part, elle est bâtie sur une notion à laquelle les clients ne croient pas ? Ce sont ces derniers qui expriment les trois attitudes clés qui fondent la confiance envers une marque : la disponibilité, l'attention et la fiabilité. La même question est posée en interne : près de 90 000 salariés répondent que leur plus grande fierté est d'être, aux yeux des clients, disponibles, attentionnés et fiables... La convergence est indiscutable et s'impose comme une évidence. Ce qui va bientôt s'appeler « la stratégie de preuves » est en train de se mettre en place. De ces réflexions renvoyées comme une balle de ping-pong entre l'interne et l'externe, naît en mai 2008 une nouvelle signature, « Réinventons notre métier ». Une campagne institutionnelle est ensuite déployée dans le

Ci-dessus : les trois attitudes d'AXA pour fournir la meilleure qualité de service à ses clients : disponible*, attentionné**, fiable***.

Ci-contre : publicité télévisée d'AXA, mai 2008. Le texte, qui se lit de haut en bas ou de bas en haut, symbolise les préjugés du client, en regard des ambitions du Groupe pour réinventer le métier d'assureur.

This is what people must think
in insurance and financial services, our promises are not kept
so customers will never believe that
we're attentive, available and reliable
people must think
that we're not committed
that we can't be trusted
it would be naive to think
we can change people's minds
But at AXA/we're redefining standards



redefining / standards



monde au fur et à mesure de l'adaptation de la signature, articulée à une stratégie de preuves reconnue et efficace.

Dans la logique d'« Ambition 2012 », ces trois attitudes sont promulguées, appliquées au quotidien et dictent une ligne de conduite cohérente pour se rapprocher de l'objectif de devenir la société préférée et d'établir une relation de confiance sur le long terme. Les qualités d'attention, de disponibilité et de fiabilité sont désormais partie intégrante de l'esprit AXA. Ces attitudes ne restent pas théoriques, notamment grâce à ICE (Intensive Customer Experience), une formation créée au Royaume-Uni puis adaptée dans de nombreux pays. Ce jeu de rôles, qui marque les équipes d'AXA, démontre par des mises en situation très concrètes l'importance des attitudes pour conserver un client.

Surgit un élément graphique rouge, issu du logo, qui grandit, traçant une nouvelle ligne de faille entre l'ancien et le nouveau monde d'AXA, entre la promesse et la preuve, entre la question et sa réponse : c'est le fameux « Switch », incarnation du changement, signe manifeste de la différence. Ce simple fil rouge oblique s'impose dans l'univers publicitaire et institutionnel du Groupe. À l'origine relativement discret et plutôt graphique, il va peu à peu prendre toute sa place et symboliser le changement. Les campagnes « red line » lancées en Angleterre suscitent un fort engouement jusqu'à créer des déclinaisons internes, avec les dirigeants du groupe en « guest stars », montrant ainsi que le changement est impulsé par

En haut : le Royaume-Uni est le premier à lancer en 2008 une campagne publicitaire avec le concept « red line », mettant en scène une « ligne rouge » qui rappelle le Switch, symbole de changement. En bas : en 2009, AXA France lance une campagne concernant l'assurance-auto. Ici, le Switch sépare une scène d'accident d'une scène paisible pour signifier la valeur ajoutée d'AXA. Ci-contre : adaptation japonaise de la campagne « red line » (2008).



世界を舞台に活躍する
国際的なリーダーを育てる

多文化理解を促す
英語・国際文化・海外研修
を通じて、国際的な視野を育てる
教育を推進すること。

本校は、国際的な視野を育てることを目的として、
英語・国際文化・海外研修を通じて、国際的な視野を
育てる教育を推進すること。本校は、国際的な視野を
育てることを目的として、英語・国際文化・海外研修
を通じて、国際的な視野を育てる教育を推進すること。

本校は、国際的な視野を育てることを目的として、
英語・国際文化・海外研修を通じて、国際的な視野を
育てる教育を推進すること。

国際化推進
国際化推進
国際化推進



Des anges gardiens

« Passer de la promesse à la preuve, c'est une révolution car les gens comprennent un peu plus à quel point ce métier est utile.

Par exemple, au Royaume-Uni, nous avons mis en place un réseau d'infirmières qui accompagnent et soutiennent par téléphone des patients en situation difficile. De véritables anges gardiens aux yeux de certains malades.

À titre personnel, je suis convaincu de l'utilité de notre activité. J'ai vu repartir la vie quand, après le décès d'un parent, ses enfants pensaient devoir arrêter leurs études jusqu'à ce que nous trouvions les assurances-vie au bénéfice de chacun d'entre eux. C'est une chose fabuleuse de pouvoir rendre service. Une marque est forte de ce qu'elle fait pour son client. »

Olivier Mariée

Solidité et qualité de service

« Entre 2007 et 2010, les marchés ont baissé de 40 %. Le changement d'environnement a été radical, laissant sur le tapis beaucoup de nos concurrents. Nous aussi, nous aurions pu succomber, subitement, mais nous avons tout fait pour l'éviter. Nous avons résisté, en partie car nous avons développé un modèle opérationnel très clair, centré autour d'un seul métier, et nous avons mis l'accent sur la solidité et la qualité de service. Nous essayons avant tout de comprendre les exigences des clients et de les satisfaire au mieux. »

Henri de Castries

tous. Le Switch creuse son sillon, le groupe AXA bascule dans la preuve et ce nouveau langage est adopté par les entités.

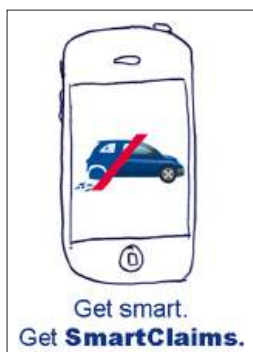
En 2008, un autre anniversaire est fêté, celui des dix ans d'AXA Assistance, troisième acteur mondial en matière d'intervention d'urgence et d'assistance au quotidien.

L'assistance a été créée et s'est développée sur l'automobile et les soins médicaux en situation d'urgence, qui restent les principales activités (70 % du chiffre d'affaires). Aujourd'hui, elle se diversifie vers le domicile et la santé pour répondre à tous les besoins de ses clients et leur apporter des solutions adaptées. Arrivés au fil de la décennie à une véritable maturité, les métiers de l'automobile et du voyage appellent une profonde créativité dans l'évolution de leur contenu, de leur qualité ou en valeur ajoutée de service. Ainsi, AXA Assistance propose désormais des dépannages performants à moto dans de grandes capitales européennes ainsi qu'une offre de dédommagement en cas d'attente supérieure à une heure.

Forte de son savoir-faire et de son expérience, AXA Assistance développe de plus en plus de produits et de services afin d'accompagner les personnes à toutes les étapes de leur vie quotidienne en intégrant les évolutions de la société (allongement de la durée de vie, travail des femmes, familles recomposées) qui accroissent



*En haut : publicité «redline» d'AXA Winterthur, où l'on voit une famille sauter par-dessus le Switch.
En bas : call-center d'AXA Assistance à Lisbonne, Portugal (2007).*



la demande. Au chapitre santé, une large variété d'offres a été conçue, de la prévention et la prise en charge de situations de dépendance à la gestion des frais de santé. Dans le domaine des services à domicile, l'entretien de la maison, le soutien scolaire ou l'aide aux personnes âgées sont proposés. « Albatros » fait avancer à pas de géant l'assurance des sinistres corporels : ce service d'accompagnement des personnes victimes d'accidents corporels graves va bien au-delà de la seule compensation financière. En Espagne, les clients bénéficient de prestations en nature pour réparer les dommages subis.

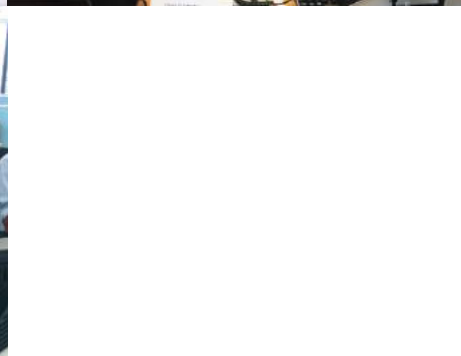
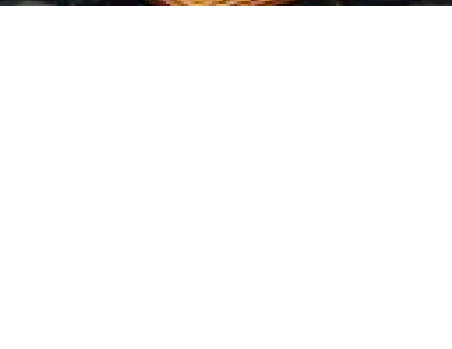
Dans un monde qui évolue vers le service sous toutes ses formes, l'avènement du direct semble inéluctable. Le segment est sans conteste celui qui connaît la plus forte croissance sur une majorité de marchés dommages, totalisant fin 2010 près de 4,5 millions de polices dans 10 pays et représentant près de 17 % de l'activité auto. Même l'assurance-vie prend position sur la toile. Après le téléphone, après l'Internet, les services sont aussi disponibles sur les smartphones. « Quel revenu aurai-je au moment de ma retraite et combien dois-je épargner pour financer les études de mes enfants ? » Une question à laquelle AXA Equitable, suivie par de nombreuses entités du groupe, répond désormais aussi par une application iPhone. En France, Direct Assurance a créé une version smartphone de son site avec tous les services. Au Royaume-Uni, en France et en Allemagne, les clients d'AXA peuvent envoyer des

En haut : publicité d'AXA Equitable datée de 2009, qui met en scène un gorille plein de bon sens, la mascotte de la marque aux États-Unis. En bas : publicité diffusée sur Internet à Singapour, annonçant l'une des désormais nombreuses applications d'AXA de gestion des sinistres pour smartphone (été 2010).

Assembler le puzzle

« Je n'avais pas prévu de prendre le poste de directeur de la Communication et de la Responsabilité d'entreprise du Groupe en juin 2009 car mon parcours avait été jusqu'alors financier et opérationnel. C'est la force du Groupe de savoir sortir des sentiers battus, de n'avoir pas peur des chemins atypiques. J'ai vu ce poste surtout comme une véritable possibilité de faire mieux reconnaître le Groupe pour ce qu'il est : un Groupe à la fois humain et solide, dans une période de post-crise financière où beaucoup de clients, de collaborateurs et d'actionnaires exprimaient des doutes sur les services financiers en général. À mon arrivée, j'ai écouté beaucoup de managers et de collaborateurs et entendu que le Groupe était devenu plus sérieux, bien structuré, mais en manque de cohésion et d'émotion. Nous avons lancé de nombreuses initiatives ces quinze dernières années dont chacune, prise isolément, a du sens. Toutefois, l'ensemble était encore trop perçu comme un patchwork. Nous avons travaillé dans la perspective d'une mise en cohérence, d'abord en explicitant notre mission, qui est de protéger le client en lui apportant plus de sérénité. C'est tout simplement notre raison d'être. » (suite page 154)

Gaëlle Olivier



photos d'un sinistre par téléphone et être informés de la localisation du garage le plus proche. Innovation, toujours.

Au cours de l'année 2008, la crise revient. Encore plus intense et provoquant des dégâts financiers considérables en cascade : effondrement des subprimes américains, crise du crédit, crise mondiale des pays matures.... Des sociétés qui semblaient taillées pour défier le temps sombre et biens. AXA démontre alors sa solidité opérationnelle : le Groupe affiche des résultats positifs et se passe d'augmentation de capital, mais n'échappe par pour autant à une forte chute de ses actions.

Au quotidien, le Groupe est dopé par la volonté de basculer de la promesse à la preuve et de se différencier, sans relâcher son activité sur son cœur de métier face à des clients déboussolés par les crises à répétition. La stabilité du Groupe, sa qualité de service, son sens de l'innovation sont reconnus à leur juste valeur dans les mauvais jours. Encore une fois, la force de la culture d'AXA est de s'adapter en intégrant davantage d'écoute, de partage des responsabilités, de dialogue sans perdre en route ses racines, son sens de la réactivité et de l'attaque.

C'est dans cet esprit que sont lancés en interne les « AXA Forums » qui réunissent périodiquement des dizaines de milliers de collaborateurs de tous pays, pour discuter via Internet. Lors de la première édition en mai 2008, consacrée au nouveau positionnement de marque, cinquante mille personnes ont échangé en ligne sur

Ci-contre : les « AXA Forums », qui se sont tenus en 2008 et 2010, ont rassemblé des milliers de collaborateurs d'AXA dans le monde pour 48 heures de discussion en ligne sur la stratégie du groupe.



l'art et la manière de réinventer le métier, ont commenté et illustré les trois attitudes. L'heure du 2.0 a sonné. Le magazine interne imprimé se transforme en webzine ; *Switch*, le bien-nommé, est emblématique de la modernité et de la responsabilité de l'entreprise envers l'environnement.

Toutefois, la responsabilité d'un groupe d'assurance multinational va au-delà de son empreinte environnementale.

La création du Fonds AXA pour la recherche en 2008 signe un engagement majeur d'AXA pour la cité, en encourageant les travaux scientifiques qui contribuent à comprendre et à prévenir les risques majeurs. Doté de 100 millions d'euros sur cinq ans, il soutient la recherche internationale dans le domaine de l'environnement (catastrophes climatiques, conséquences socio-économiques des catastrophes naturelles, risques liés au changement climatique), de la vie humaine (longévité et dépendance, risques biomédicaux, addictions et comportements) et des activités socio-économiques (risques géopolitiques, financiers, économiques et sociaux, risques majeurs dans l'entreprise en matière de gouvernance, de sécurité...). En effet, le Fonds donne aux institutions les moyens d'attirer et de retenir les meilleurs scientifiques d'aujourd'hui et de demain grâce à la création de chaires perpétuelles dans les institutions les plus prestigieuses – par exemple en France la Chaire AXA-Polytechnique en ingénierie cellulaire cardiovasculaire ou la Chaire AXA-HEC pour les sciences de la décision –, à des

En haut : d'Ezra Suleiman, président du Fonds AXA pour la recherche créé en 2008. En bas : les membres de la Chaire AXA-Polytechnique.

appels à projets pour financer des équipes de chercheurs durant cinq ans – comme le Programme de recherche AXA-London School of Economics sur la gestion des risques et la régulation des institutions financières – et enfin à l’attribution chaque année d’une soixantaine de bourses doctorales et post-doctorales à des jeunes chercheurs de talent. Son conseil scientifique, présidé par Ezra Suleiman, professeur de sciences politiques à Princeton (États-Unis) et administrateur d’AXA, et rassemblant des chercheurs mondialement reconnus et des représentants d’AXA, a sélectionné cent cinquante-quatre projets de recherche dans quinze pays depuis sa création.

Véritable investissement de long terme dans le progrès de la connaissance, le Fonds assume une responsabilité sociétale de poids car, comme le rappelle Anne-Juliette Hermant, sa première directrice, « chercher aujourd’hui, c’est protéger demain ».

Le Fonds AXA n’est pas une manière de déléguer la responsabilité d’entreprise à l’extérieur en s’exonérant de toute action à domicile. Ce thème devient un débat central, une « question de société » à dimension interne. Ainsi, tout au long de l’année 2009, AXA se met en ordre de marche pour réviser sa stratégie de développement durable, lui donner un sens plus entrepreneurial, la « responsabilité d’entreprise », et l’intégrer dans son activité quotidienne. Dans l’environnement post-crise, c’est un élément devenu incontournable pour renforcer la confiance des clients et des ac-



L’un des bénéficiaires du Fonds AXA pour la Recherche est le mathématicien Maxim Kontsevich ; il est le « professeur AXA » dans le cadre de la chaire AXA à l’IHES (Institut des hautes études scientifiques, Bures-sur-Yvette, France).

Assembler le puzzle (suite de la page 149)

« Puis, nous nous sommes interrogés sur le type d'entreprise que nous souhaitons être. Dire que notre métier est de protéger nous donne une responsabilité intrinsèque : celle de bien faire notre métier, donc d'être là quand nos clients ont besoin de nous.

D'autant que nos clients paient avant même de recevoir produits et services. C'est un gage de confiance ! C'est pourquoi nous avons cherché à expliciter ce que veut dire d'être une entreprise responsable : c'est à la fois bien faire notre métier

pour être là sur le long terme et partager notre expertise des risques pour construire une société plus sûre, mieux préparée.

Nous avons aussi réaffirmé que nous n'étions pas prêts à transiger avec nos valeurs. Que souhaitons-nous réaliser ?

Atteindre notre ambition de devenir la société préférée de nos clients, de nos collaborateurs, de nos actionnaires en étant disponible, attentionné et fiable.

Le groupe AXA est aujourd'hui un groupe global, tout à la fois solide et agile. La force de nos racines et notre ambition doivent nous permettre d'accélérer notre développement au bénéfice de nos clients. »

Gaëlle Olivier

tionnaires. Alice Steenland, directrice de la Responsabilité d'entreprise, arrivée en 2008 dans le Groupe, crée un nouveau réseau de correspondants, tous membres des comités de direction des filiales, et établit les priorités à engager auprès de chacune des parties prenantes : les actionnaires, les collaborateurs, les clients, les fournisseurs, l'environnement et la société civile. Une stratégie et une gouvernance propres à AXA émergent de la collaboration avec les entités, et des suggestions des collaborateurs, invités à prendre part à un débat qui touche au cœur de la culture de leur entreprise et à son métier, la gestion du risque pour ses clients. Ainsi, au début de l'année 2010, près de douze mille collaborateurs se sont connectés au forum en ligne organisé sur la responsabilité d'entreprise qui mettait en lumière le côté « noble » du métier. Qui dépanne, rembourse, assiste mais aussi rassérène, finance, prépare les prochaines étapes, accompagne ? Par son métier, mais surtout par sa façon de l'exercer, AXA agit sur le long terme et aide ses clients à faire face aux incertitudes de la vie le plus sereinement possible. Par la recherche et l'éducation à la réduction des risques, AXA contribue à bâtir une société plus sûre et plus solide.

Prendre ses responsabilités d'entreprise citoyenne, c'est ainsi s'engager en faveur d'actions contre le changement climatique, à travers la création de produits respectueux de l'environnement et en maîtrisant notre consommation d'énergie, c'est réagir aux

En France, 50% des discriminations ont lieu en entreprise

CHEZ AXA ;
notre engagement pour faire progresser l'égalité des chances au sein de nos équipes.

- ✓ **CV anonyme** mis en place depuis 2008.
- ✓ **2,25 millions d'euros** réaffectés depuis 2008 pour corriger les écarts de rémunération injustifiés, en faveur des femmes.
- ✓ **804 personnes** recrutées parmi les jeunes issues des zones urbaines sensibles, dans le cadre du plan Espoir Jeunes signé en 2008.
- ✓ **Le label Diversité** a été obtenu en 2009 à AXA France en récompense de ses initiatives. En 2010 le groupe continue de faire de la mixité sa priorité au métier de diversifié.

AXA est partenaire de la 6^e édition du Women's Forum de Dusseldorf du 14 au 15 octobre 2010.

Près de deux 67 pays avec 100 000 participants, le Women's Forum est une référence internationale pour les entreprises à travers le monde. L'objectif de cet événement est de favoriser la mixité et d'offrir l'opportunité à nos collaborateurs de rencontrer des dirigeants d'entreprises et de rencontrer des partenaires. Depuis trois ans le Women's Forum est devenu un événement incontournable pour les entreprises et les médias.

www.axa.fr

responsabilité / notre métier

AXA, partenaire du Women's forum en 2010, affirme sa prise de position contre la discrimination en entreprise.



catastrophes naturelles par l'aide humanitaire –la direction du Mécénat a établi en 2010 une politique d'action en cas de catastrophes naturelles–, c'est encore diffuser un code éthique pour lutter contre la fraude et les risques qu'elle peut entraîner. Le Groupe a ainsi créé en 2010 un conseil de la diversité afin de mieux coordonner les actions entreprises à travers le Groupe et de donner l'impulsion pour une plus grande égalité des chances des collaborateurs quels que soient leur sexe, leur âge, leur origine ou leur éventuel handicap.

AXA Atout Cœur conserve toute sa place dans ces nouveaux combats. Ses actions sont réunies dans un rapport annuel « Face » : dans tous les pays où AXA est présent, plus de dix-huit mille collaborateurs aident six cent soixante et une associations en organisant des milliers d'initiatives de solidarité afin d'aider les autres à faire face aux problèmes majeurs de société, qu'il s'agisse d'actions éducatives pour les enfants, de la mobilisation contre le handicap et la maladie, de l'accompagnement des seniors ou de la lutte contre la pauvreté.

Bien sûr, la responsabilité principale d'AXA porte sur la manière dont il exerce son métier en protégeant les personnes et leurs biens sur le long terme. Une mission que le Groupe entend assurer à travers le monde en faisant preuve d'intégrité, d'esprit d'équipe, de professionnalisme, d'innovation mais aussi de pragmatisme pour faire face aux réalités sans perdre de vue le but à atteindre.

Pour accompagner quatre-vingt-seize millions de clients à travers cinquante-sept pays, les soutenir face aux difficultés, les aider à mener leur présent et à préparer leur avenir, AXA évolue en permanence et adapte son organisation. La gouvernance du Groupe change en 2010, passant d'un conseil de surveillance et directoire à une structure unitaire de conseil d'administration dont Henri de Castries a été nommé président-directeur général. L'accent est porté sur la synergie opérationnelle et, au début de l'année 2010, naissent deux structures mondiales, appelées « business lines », l'une pour les dommages confiée à François Pierson, l'autre pour la vie et l'épargne, initialement entre les mains de Christopher Condron. Ce dernier partant à la retraite, Jacques de Vauceroy, à la tête de la région NORCEE (*Northern, Central and Eastern Europe*), assure la relève à partir de début 2011. Mais le mouvement ne s'arrête pas là : Nicolas Moreau prend la suite de François Pierson à la tête d'AXA France. France, États-Unis, Royaume-Uni, Japon, région Méditerranée et Amérique latine, Golfe, région Europe du Nord et Asie, Alliance Bernstein... un renouvellement managérial de grande ampleur redessine les contours de la planète AXA.

Cette équipe a pour mission rien moins que l'adaptation d'AXA à la nouvelle donne socio-économique, par la mise en oeuvre d'une nouvelle stratégie. Les défis contribuent aussi à façonner une histoire, à leur manière. En raison de la chute des marchés lors de

En haut : les membres du comité exécutif d'AXA au 1^{er} janvier 2011 : Jean-Laurent Granier, Nicolas Moreau, George Stansfield, Emmanuel de Talhouët, Dominique Carrel-Billiard, John R. Dacey, Véronique Weill, François Pierson, Frank Keuper, Jacques de Vauceroy, Henri de Castries, Jean-Louis Laurent Josi, Peter Kraus, Paul Evans, Andrew Penn, Michael Bishop, Denis Duverne et Gérald Harlin. Absents lors de la prise de vue : Philippe Egger et Mark Pearson. En bas : équipe de dirigeants d'AXA en rafting lors du Corporate meeting de 2005.





la crise qui a commencé en 2008, les engagements financiers d'« Ambition 2012 » apparaissent comme non réalistes, bâtis sur des hypothèses économiques balayées par la tempête financière. Dès que la perspective d'un coin de ciel bleu a surgi, le Groupe a bouillonné à nouveau et ressenti le besoin de se souder autour d'un projet qui dessine les grandes lignes de son avenir et de ses futurs succès. La leçon est tirée: « Ambition 2012 » avait été fondée d'abord sur des chiffres. Cette fois, la démarche est totalement inversée: l'ambition sera définie en commun par des groupes de projet, dans un processus coopératif, et les chiffres seront adaptés aux réalités locales. « Ambition AXA » commence, pour aider les clients à vivre leur vie avec plus de tranquillité d'esprit, en les protégeant eux, leurs proches, leurs biens. C'est la substantifique moelle de cette nouvelle stratégie. Elle a été cousue main à partir de plusieurs constats. Le premier étant que, si le Groupe a survécu à la crise, laissant derrière lui certains concurrents très mal en point, il n'a pas encore émergé comme l'un des vrais gagnants de cette crise, malgré ses efforts. Autre constat: en dépit de progrès évidents accomplis sur le chemin de la préférence, l'entreprise est encore loin d'avoir atteint son but. Il ressort clairement de l'introspection conduite sur le volet actionnaires qu'AXA n'inspire pas assez confiance aux investisseurs en période de crise. D'où la nécessité de rendre le bilan d'AXA moins sensible aux mouvements de marché et de réduire la volatilité de

Construire « Ambition AXA »

« Je souhaitais rejoindre un grand groupe international travaillant sur un métier complexe et sophistiqué, en prise avec les évolutions de la société. Le secteur public où j'avais débuté ma carrière était devenu trop franco-français et trop sclérosé à mon goût. Je me suis tout de suite sentie très bien chez AXA en raison de l'atmosphère très dynamique qui y règne : le Groupe a une perpétuelle envie de gagner, d'aller de l'avant, de mener à bien des projets. Ancienne sportive de haut niveau, j'ai été d'emblée très sensible à cette culture de l'action, doublée chez AXA du respect d'une vraie "éthique" dans la conduite des affaires. De plus, j'ai trouvé assez fantastique par rapport à ce que j'avais connu avant l'attention portée à la gestion des ressources humaines. Ici, on ne joue pas des coudes, la capacité à travailler avec les autres et les qualités humaines sont valorisées par le top management. C'est en octobre 2009 que Denis Duverne m'a demandé de commencer à réfléchir à la façon dont on pouvait repenser "Ambition 2012" et rebâtir un nouvel horizon stratégique à 2015. Nous ne pourrons réussir à mener à bien notre ambition que si notre culture devient une culture de confiance et de réalisation. »

Amélie Oudéa-Castera



ses résultats et de la valorisation boursière en ajustant le profil de risque et en gérant le capital de façon plus rigoureuse encore dans un contexte plus contraint qu'auparavant.

AXA fera d'ailleurs le choix, en mars 2010, de se retirer de la Bourse de New York – où elle était cotée depuis 1996 – constatant que plus de 95 % des échanges de titres se font sur Euronext Paris. Les investisseurs institutionnels continuent en effet à préférer la liquidité du marché primaire parisien. L'enjeu est d'être perçu comme plus robuste et moins complexe, en faisant preuve de davantage de clarté et de pédagogie dans la communication financière du groupe. Henri de Castries ne manque pas de rappeler régulièrement aux médias que les grands assureurs « ne sont pas systémiques » et que la défaillance éventuelle de l'un d'entre eux ne menacerait pas le système financier, contrairement à ce qui peut être observé pour les banques.

Pendant huit mois, les groupes de travail pilotés par Amélie Oudéa-Castera, depuis la direction de la Stratégie, ont scruté les faiblesses, évalué les difficultés, défini les nouvelles opportunités. Ils ont constaté que l'orientation client était encore insuffisante, que des progrès étaient encore possibles, qu'il était désormais vital de réussir à passer pleinement de la promesse à la preuve, rompant ainsi avec les clichés classiques sur le manque de fiabilité des assureurs pour se différencier et inspirer davantage confiance.

Assemblée générale des actionnaires d'AXA, mai 2010, qui marque un tournant dans la communication financière du Groupe. C'est à cette occasion qu'est entérinée la nouvelle gouvernance d'AXA : un conseil d'administration unitaire, présidé par Henri de Castries.

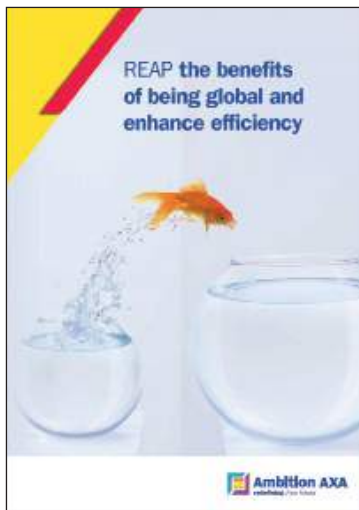
Parallèlement à cet autodiagnostic sans complaisance, la méthode « Ambition 2012 » a été analysée et il est apparu qu'elle avait été déclinée de manière trop uniforme et directive dans les filiales (trop « top down »). En conséquence, « Ambition AXA » a été lancée comme une démarche participative par un véritable travail collectif avec l'ensemble des filiales : quatre cents personnes de tous horizons ont ainsi défini les thèmes des groupes de travail et mis sur la table un ensemble d'idées et de recommandations stratégiques. Bien que d'énormes progrès aient été accomplis sur le plan de l'engagement des collaborateurs depuis 2005, émerge aussi la certitude que les managers n'incarnent pas tous assez les valeurs d'AXA, qu'ils ne laissent pas toujours la place nécessaire à la confiance, à l'initiative, au dialogue, au détriment de la libération des énergies et de la créativité collective.

Avec « Ambition AXA », l'attachement aux racines est confirmé et le discours remis en ordre, centré sur l'objectif de se différencier de la concurrence et du secteur et de devenir la compagnie préférée.

Sur le plan stratégique, les conclusions des groupes de travail ont permis d'arrêter deux piliers et trois priorités stratégiques pour 2015. Autour de la volonté de renforcer l'orientation client et de bâtir une culture de confiance et de réussite à tous les niveaux de l'entreprise, il s'agit de continuer à accélérer la croissance interne tout en restant à l'affût des opportunités de croissance externe,

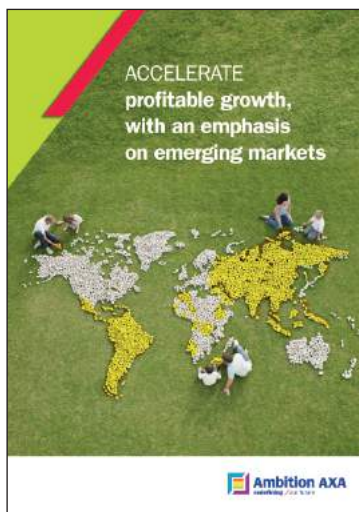
Cet arbre résume de façon symbolique les fondements de la stratégie d'AXA : sa mission, ses valeurs, sa responsabilité d'entreprise, sa vision. C'est en s'appuyant sur cette base solide qui a traversé les époques que l'ambition du Groupe peut se construire.





d'optimiser le profil de risque et enfin de mieux capitaliser sur la dimension internationale du Groupe pour dégager davantage de synergies tant opérationnelles que stratégiques. Encore une fois, la volonté du Groupe est utilisée comme une arme, cette fois pour sortir de la crise. « Ambition AXA », c'est aussi une feuille de route destinée à écrire les prochaines pages de l'histoire du Groupe.

Comme pour saluer le lancement d'« Ambition AXA » et la fin de l'année 2010, un partenariat d'envergure est signé entre AXA et ICBC (Industrial and commercial Bank of China), première banque de Chine, et annonce une nouvelle phase de développement dans ce pays.



Puis, après un feuilleton à rebondissement qui tenait en haleine les négociateurs depuis près d'un an, est confirmé l'accord avec l'australien AMP. Les équipes en Asie et en Australie ont fait preuve de leur capacité à résister au stress et les dirigeants de leur opiniâtreté. Avec patience et fermeté, ils ont su pousser leurs pions pour arriver à une signature favorable à AXA. Au 1^{er} semestre 2011, AXA quitte les territoires australiens et néo-zélandais et a, selon les termes des médias, « les coudées franches en Asie » sans joint-venture mais uniquement avec des sociétés détenues à 100 % par le Groupe. Les regards se tournent désormais vers ces nouvelles frontières.

Ci-dessus : deux affiches de campagne interne qui illustrent deux des trois priorités stratégiques du projet d'entreprise « Ambition AXA ». La première incite à tirer parti de la dimension internationale d'AXA pour améliorer son efficacité. La seconde encourage à accélérer la croissance, en particulier dans les pays émergents.

De l'ambition à l'action

« “Ambition AXA”, ce n’est pas seulement une affaire de stratégie. Non pas que les stratégies en général soient abstraites ou mauvaises, bien au contraire. Elles sont souvent très bien pensées. Mais elles n’ont d’impact et de réalité que si elles sont réellement mises en œuvre. Parfois, lorsqu’on me demande si “Ambition AXA” est “possible”, autrement dit faisable, je réponds qu’il faut commencer par agir, transformer le réel, en suivant une discipline rigoureuse, pour rendre les projets réalisables. Il y a cinq disciplines essentielles qui me semblent nécessaires pour assurer une exécution de qualité : mettre en place une gouvernance efficace ; se focaliser sur les résultats en tenant tous les engagements pris ; sélectionner, construire et réutiliser des actifs communs ; maîtriser les dépenses ; développer les compétences, attirer les nouveaux talents et être capable de reconnaître et de récompenser la performance des collaborateurs. Toutes ces disciplines combinées entre elles touchent à une seule question fondamentale : comment faire évoluer notre culture pour qu’elle transcende notre stratégie ? C’est là la clé d’“Ambition AXA”. »

Véronique Weill

2005-10

Au rythme des séminaires

2005. En mai 2005, sur les rives italiennes du lac Majeur, douze « success stories » illustrent les réussites opérationnelles qui ont jalonné la vie du Groupe au cours de l'année. Ces retrouvailles sont également l'occasion de célébrer un bel anniversaire, les vingt ans de la marque, et de dessiner ensemble un avenir intitulé « Ambition 2012 ». Pour définir cette ambition, Claude Brunet évoque « une étoile dans le ciel », qui symbolise le partage, le cap à suivre et la fédération autour d'un projet commun.

2008. À Évian, tranquille bourgade française au bord d'un lac des Alpes, certains participants arborent de magnifiques chaussettes rouges, fil écarlate du Switch oblige. Le Corporate meeting de 2008 réinvente le métier et marque le passage de la promesse à la preuve. C'est ici que les nouveaux standards sont dévoilés et que les trois attitudes de fiabilité, d'attention et de disponibilité sont partagées. Si l'assurance est mal perçue, AXA veut être jugée sur preuves car c'est dans l'ADN du Groupe que de s'éloigner de ses zones de confort. D'autant plus que la crise financière frappe une nouvelle fois et de manière redoutable.

2010. « Ce monde qui change vite peut devenir un monde d'opportunités pour nous », déclare Henri de Castries lors du Corporate meeting de 2010 à Paris qu'il introduit par un magnifique « Buenas tardes ». La raison de cette salutation espagnole ? Cette année-là, le volcan islandais Eyjafjöll s'est invité à bord et a bouleversé l'organisation huilée du Corporate meeting. En moins de trente-six heures, alors que les aéroports européens se ferment les uns après les autres, la direction de la Communication décide de déplacer la convention de Barcelone... à Paris ! Les équipes relèvent le défi et orchestrent le changement. Le collectif est l'autre maître mot de l'année. Car « Ambition AXA » est une œuvre commune. Ses grandes orientations ont été au cœur de cette réunion et chacun a pu apporter sa pierre à la construction du projet stratégique lors de plusieurs ateliers. Loin d'une grand messe, c'est une réflexion collective à grande échelle qui est ainsi partagée. Le moment est au rappel et à la clarification de ce qui constitue la colonne vertébrale du Groupe : il est bon dans cet environnement post-crise de réaffirmer la mission du Groupe.





Cérémonie de signature du partenariat entre AXA et la banque ICBC, en octobre 2010, en présence de Jiang Jianqing – président d'ICBC (5^e en partant de la gauche)–, de Zhong Yuanrong – vice-président de Minmetals (4^e en partant de la gauche)– et de Henri de Castries.

Conclusion

Vingt-cinq ans après la naissance de la marque AXA, d'une ambition à l'autre, l'essentiel reste intact : la capacité de changer, le désir de gagner, l'attachement à des valeurs. AXA revendique ses racines mais ne se sent pas prisonnier de son passé et entend bien écrire son futur librement. Sa mission n'a pas non plus varié : protéger, assister, rassurer. En 1985, le territoire d'AXA s'arrêtait aux frontières de la France ; en 2010, le groupe est présent sur tous les continents, dans une soixantaine de pays. Cette dimension confère un haut degré de responsabilité au Groupe. D'un leader mondial, on attend une qualité irréprochable dans tous les domaines et face à une telle exigence, il s'agit de bâtir la confiance, et de la nourrir de preuves au quotidien. Une façon d'avancer pas à pas sur la route de la préférence...

Évolution du logotype AXA

1985



La création de la marque

Le premier logotype AXA symbolise la marque naissante et concrétise aux yeux de tous l'existence du Groupe : le nom AXA simple, court, efficace, inscrit en lettres capitales – des caractères à l'identité affirmée – exprime solidité, expertise et fiabilité. Une ébauche d'identité visuelle qui va évoluer entre 1985 et 1994 pour aboutir à un bloc-marque plus affirmé.

1994



L'adoption du bloc-marque

Un cadre carré bleu, symbole d'envergure et de rigueur, un éclair rouge, vecteur de dynamisme : le bloc-marque reflète doublement la puissance, l'énergie, la détermination du Groupe. Ces deux couleurs indémodables véhiculent également la pérennité d'AXA. Désormais plus imposant, le logo gagne en visibilité et participe de la volonté d'affirmation du Groupe.

2003



— Be Life Confident —

Une signature pour exprimer le cœur de métier

C'est l'heure de la proximité avec le client. Le logo est enrichi d'une dénomination commune, utile pour mieux signifier le cœur de métier d'AXA : la protection financière. Cette mention est assortie d'une signature « *Be Life Confident* » (« Vivre confiant »), laquelle exprime la volonté du Groupe d'accompagner ses clients tout au long de leur vie.

2008



redefining / standards

Nouveau positionnement

Pour émerger dans un environnement concurrentiel saturé, où la morosité et le manque de confiance dans le secteur de l'assurance prédominent, la marque AXA se repositionne et adopte une nouvelle signature : « *redefining standards* » (« réinventons notre métier »). Ce que cette signature communique avec modernité, c'est l'engagement d'AXA à répondre concrètement aux attentes des clients pour gagner leur préférence.

La nouvelle signature est adaptée et déployée dans tous les pays où AXA est présent à partir de juin 2008. La référence au métier est abandonnée, sauf sur les marchés où AXA s'est récemment implanté ou pour les filiales ayant une activité spécifique.

Index des témoins



Claude Bébéar (a)

Président d'honneur d'AXA

Fondateur du groupe AXA, Claude Bébéar entre dans le monde de l'assurance dès sa sortie de Polytechnique. Nommé Directeur Général du groupe Anciennes Mutuelles en 1975, il prend le contrôle du groupe Drouot en 1982. En 1985, il crée le nom d'AXA et l'ensemble des sociétés mutuelles et sociétés anonymes prend le nom de « groupe AXA » dont il est Président. En 2000, il cède la place à Henri de Castries, tout en restant Président du Conseil de Surveillance. Depuis le 22 avril 2008, Claude Bébéar est Président d'Honneur d'AXA.



Xavier de Bellefon (b)

Directeur général d'AXA Mexique

En 1997, Xavier de Bellefon prend en charge la réingénierie des processus commerciaux d'AXA Assurances. Entre 1999 et 2006, il a successivement occupé plusieurs postes au sein des départements Offre produits, Marketing et Distribution d'AXA en Espagne et dans la région Méditerranée. En juillet 2006, il est nommé directeur du Plan stratégique et directeur Business, Support & Development pour l'Europe du Nord, centrale et de l'Est du groupe AXA. Il est aujourd'hui directeur général d'AXA Mexique.



Henri de Castries (c)

Président-directeur général du groupe AXA

Henri de Castries entre chez AXA en 1989 à la direction centrale des Finances du Groupe. Nommé tour à tour secrétaire général d'AXA puis directeur général en charge de la gestion des actifs et des sociétés financières et immobilières en 1993, il devient responsable de l'Amérique du Nord et de la Grande-Bretagne en 1994. Après avoir été président du conseil d'administration d'Equitable en 1997, il est coopté président du directoire d'AXA en mai 2000. Depuis le 29 avril 2010, Henri de Castries est président-directeur général du Groupe. Il est également administrateur de l'association pour l'Aide aux Jeunes Infirmes et président d'AXA Atout Cœur.



Françoise Colloc'h (d)

Ancienne directrice des Ressources humaines, de la Marque et de la Communication. Partie à la retraite en 2003

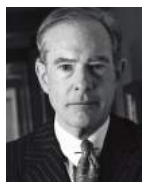
Françoise Colloc'h est entrée en 1981 aux Mutuelles Unies, société d'origine du groupe AXA, en tant que chef de cabinet du président-directeur général. Elle est devenue directeur du Groupe en 1984 et directeur général du Groupe en 1996, en charge des Ressources humaines, de la Marque et de la Communication. Depuis 2000, elle était membre du directoire du groupe AXA. C'est en 2003 qu'elle quitte l'entreprise.



Christophe Dufraux (e)

Responsable Communication RH et Marque employeur à la direction des Ressources humaines du Groupe. Après deux années passées à l'UAP au moment de la privatisation,

Christophe Dufraux a été directeur des Relations presse du groupe AXA pendant neuf ans, avant de rejoindre la direction des Ressources humaines pour y diriger la Communication RH et la Stratégie de marque employeur.



Christopher « Kip » Condon (a)

Président-directeur général d'AXA Financial Inc., à la retraite depuis le 1^{er} janvier 2011

Avant de rejoindre AXA en 2001, Kip Condon a été président et directeur des opérations de Mellon Financial

Corporation et président-directeur général de The Dreyfus Corporation. Kip Condon a dirigé le groupe Private Client de The Boston Company, et a été nommé directeur général délégué de Mellon au moment de l'acquisition de The Boston Company par Mellon. Désormais directeur général d'AXA Financial Inc., il est aussi président directeur général de la principale filiale d'assurance d'AXA Financial, AXA Equitable Life Insurance Company, ainsi que président de son conseil d'administration. Il est également responsable d'Alliance Bernstein. Au groupe AXA, Kip Condon est membre du comité de direction et responsable au niveau international des activités d'assurance vie, épargne retraite et santé du Groupe jusqu'au 31 décembre 2010.



Denis Duverne (b)

Directeur général délégué du Groupe, en charge des Finances, de la Stratégie et des Opérations. Membre du comité de direction

Denis Duverne rejoint le groupe AXA en 1995 où il prend la responsabilité du suivi des

activités américaines et britanniques du Groupe. Il dirige le processus de restructuration du Groupe en Belgique et au Royaume-Uni. Membre du directoire d'AXA, en charge des Finances, du Contrôle et de la Stratégie (de 2003 à 2009), Denis Duverne assume des responsabilités plus étendues entre janvier et avril 2010, toujours au sein du directoire, désormais en charge des Finances, de la Stratégie et des Opérations. Depuis avril 2010, il est directeur général délégué d'AXA.



Philippe Egger (c)

Directeur général d'AXA Winterthur

Après avoir occupé différents postes au sein des Assurances Bâloise, Philippe Egger entre dans le groupe Winterthur en 2003 en tant que membre

du directoire et responsable Market Unit Suisse Non-Vie. Lorsque le groupe AXA acquiert Winterthur en 2006, il y exerce la fonction de responsable du Market Group Switzerland. Un an plus tard, Philippe Egger devient membre du comité exécutif et président-directeur général d'AXA Winterthur.



Jean-Laurent Granier (d)

Directeur général de la région Méditerranée et Amérique latine et président d'AXA Med. Holding, membre du comité exécutif

Entré dans le Groupe en 1989, Jean-Laurent Granier a notamment été res-

ponsable des activités Vie d'AXA France, puis directeur général d'AXA Particuliers et Professionnels (entre 2002 et 2010). En janvier 2010, il est nommé au poste de directeur général de la région Méditerranée-Amérique latine, qui englobe les activités d'AXA en Espagne, Italie, Portugal, Grèce, Turquie, Maroc, Mexique, pays du Golfe et Liban. Jean-Laurent Granier est également membre du comité exécutif du groupe AXA.



Olivier Mariée (a)
Directeur Marketing
et Distribution Groupe

Au sein du groupe AXA depuis 1992, Olivier Mariée occupe successivement les postes de responsable du Private Banking pour AXA Investment Managers, de directeur de la Relation client d'AXA Japan, puis directeur de la Relation client et de la Distribution du Groupe. Membre du comité exécutif et directeur du Marketing et de la Communication d'AXA UK entre 2006 et 2009, il est désormais directeur Marketing et Distribution du Groupe.



Cyrille de Montgolfier (b)
Directeur de la région Europe
centrale et de l'Est

Cyrille de Montgolfier est entré dans le groupe AXA en 1999 pour prendre la responsabilité de la Stratégie commerciale et de la Gestion d'AXA Conseil, filiale du groupe AXA en France spécialisée dans la distribution par réseaux salariés. Il est ensuite devenu directeur général adjoint de la société. En 2002, il a été nommé directeur des Ressources humaines d'AXA France, avant de prendre en charge la coordination de l'intégration de Winterthur dans le Groupe en juin 2006. Après avoir occupé le poste de directeur Vie individuelle d'AXA Winterthur en Suisse, il est nommé directeur régional Europe centrale et de l'Est en février 2008.



Nicolas Moreau (c)
Directeur Général d'AXA France,
membre du comité de direction

Nicolas Moreau a rejoint AXA en 1991 en qualité de Vice-Président de la direction Financière du Groupe. En 1994, il est nommé Senior Vice Président de la direction centrale Finance puis rejoint AXA Investment Managers en 1997 et est nommé Directeur Général d'AXA Rosenberg en 1999, avant de devenir Directeur Général d'AXA Investment Managers en 2001. De 2006 à 2010, il assume les fonctions de Directeur Général d'AXA UK. Le 1^{er} octobre 2010, Nicolas Moreau est nommé Directeur Général d'AXA France. Depuis 2006, il est membre du Comité Exécutif d'AXA et, depuis avril 2010, membre du Comité de Direction d'AXA.



Gaëlle Olivier (d)
Directeur des activités Dommages
en Asie

Au sein du groupe AXA depuis 1998, Gaëlle Olivier y a exercé diverses fonctions chez AXA Investment Managers, puis au siège du Groupe avant de rejoindre AXA Japon. Gaëlle Olivier est nommée directeur de la Communication et de la Responsabilité d'entreprise du Groupe en juin 2009. Le 1^{er} avril 2011, elle quitte Paris pour Singapour et devient directeur général des activités Dommages en Asie. Elle est également membre du conseil scientifique du Fonds AXA pour la recherche.



Amélie Oudéa-Castera (e)
Responsable de la Planification
stratégique du Groupe

Ancienne sportive de haut niveau, Amélie Oudéa-Castera est entrée en 2008 dans le groupe AXA en tant que chargée de mission auprès de Denis Duverne, après quatre années d'auditorat à la Cour des comptes. Elle est aujourd'hui responsable du Planning stratégique du Groupe.



Mark Pearson (a)

Directeur général d'AXA Equitable, membre du comité de direction

Mark Pearson a rejoint le groupe AXA en 1985, en entrant chez National Mutual, société acquise par AXA. En 1994, au moment de la fusion, il emménage à Hong Kong où il prend les fonctions de directeur général d'AXA China Region. En 2001, il est nommé directeur général régional des activités Vie en Asie et supervise l'entrée d'AXA en Chine et en Inde, et le développement en Asie du Sud-Est. Puis, en 2008, il devient directeur général d'AXA Life Japan et membre du comité exécutif du groupe, avant de prendre les rênes d'AXA Equitable aux États-Unis en 2011 et d'entrer au comité de direction du Groupe.



François Pierson (b)

Membre du comité de direction d'AXA, responsable au niveau international des activités d'assurance-dommages (Global P & C)

Après avoir été directeur commercial aux AGP, François Pierson est successivement directeur général adjoint d'AXA Assurances en 1995, puis directeur général d'UAP Vie et d'Alpha Assurances en 1997, puis président-directeur général d'AXA France en 2001. Depuis octobre 2010, il se consacre au niveau international aux activités d'assurance-dommages du groupe tout en conservant la présidence non opérationnelle d'AXA France et la responsabilité directe d'AXA Assistance, AXA Corporate Solutions, AXA Global Direct et AXA Canada. Membre du directoire d'AXA de 2001 à 2010, il est membre du comité de direction d'AXA depuis avril 2010.



Armelle Soymié (c)

Secrétaire générale d'AXA Atout Cœur France

Directrice de la Communication interne du groupe de 1994 à 2005, Armelle Soymié rejoint la communication de la région Méditerranée pour trois ans avant de prendre la tête d'AXA Partenaires en 2008. Elle dirige aujourd'hui les équipes d'AXA Atout Cœur en France.



George Stansfield (d)

Directeur Juridique et directeur des Ressources humaines du groupe AXA. Membre du comité exécutif

Directeur Juridique du Groupe depuis 2004, en charge du juridique et de la déontologie, George Stansfield se voit ajouter à ses fonctions celles de directeur des Ressources humaines, le 1^{er} octobre 2010. Avant de rejoindre le département juridique du Groupe en 1996, il a exercé 11 ans en tant que juriste en droit des sociétés dans le département juridique d'AXA Equitable, spécialisé en fusions et acquisitions. Il est membre du conseil scientifique du Fonds AXA pour la recherche.



Véronique Weill (e)

Directrice des Opérations du Groupe, membre du comité exécutif

Véronique Weill a rejoint le groupe AXA en juin 2006, en qualité de directeur général d'AXA Business Services. Elle est ensuite nommée directeur IT et Excellence opérationnelle en 2008, puis membre du comité exécutif du groupe AXA (depuis 2009). En 2010, les responsabilités de Véronique Weill, désormais directeur des Opérations du Groupe, s'étendent aux directions Marketing, Achats, Distribution, Systèmes d'information, et GIE AXA. Elle est également membre du conseil scientifique du Fonds AXA pour la recherche.

AXA autour du globe

Afrique

Cameroun 74

Côte d'Ivoire 74

Gabon 74

Maroc 94, 114, 171

Niger 18

Sénégal 74

Amériques

Canada 39, 80, 129, 173

États-Unis 15, 17, 28, 40, 42, 49, 52, 57,
58, 69, 82, 108, 116, 125, 129, 135, 140,
148, 153, 157, 173

Mexique 114, 136, 170, 171

Asie-Pacifique

Australie 46, 52, 58, 74, 137, 162

Chine 28, 33, 50, 57, 72, 79, 116, 118, 162, 173

Corée du Sud 46, 131

Hong Kong 46, 49, 50, 57, 70, 72, 74,
87, 118, 137, 173

Inde 137, 173

Indonésie 135, 137

Japon 49, 52, 58, 61, 69, 92, 108, 115, 130, 135,
137, 140, 157, 172

Malaisie 137

Nouvelle-Zélande 46, 74

Philippines 135, 137

Singapour 118, 137, 141, 148, 172

Thaïlande 135, 137

Région Asie-Pacifique 131, 137

Europe

Allemagne 63, 70, 108, 117, 120, 134, 136, 140,
148

Autriche 104

Belgique 39, 63, 108, 117, 120, 134, 171

Espagne 11, 39, 69, 70, 71, 98, 108, 115,
117, 148, 170, 171,

France 11, 13, 16, 18, 21, 25, 28, 33, 36, 42, 57,
58, 60, 63, 68, 70, 72, 76, 80, 87, 95, 98, 104,
105, 108, 109, 117, 134, 140, 144, 147, 148, 152,
153, 157, 167, 171, 172, 173

Grèce 114, 131, 171

Hongrie 26, 134

Islande 125

Irlande 134

Italie 21, 71, 115, 171

Luxembourg 39, 120

Pays-Bas 104, 120

Portugal 11, 71, 115, 129, 147, 171

République tchèque 134

Royaume-Uni 49, 69, 92, 94, 97, 108, 129,
134, 144, 146, 148, 157, 171

Russie 131, 136

Slovaquie 134

Suisse 94, 95, 120, 131, 133, 134, 136, 171, 172

Turquie 114, 171

Ukraine 131

Moyen Orient

Bahreïn 114

Liban 171

Région Europe du nord, centrale et de l'Est
120, 131, 157

Région Méditerranée et Amérique latine
114, 157

Achat d'art

Pages 8-9 : Hollandse Hoogte/Rue des archives
Pages 30-31 : Times & Life Pictures/Getty Images
Pages 54-55 : Thomas Coex/AFP
Pages 84-85 : Henry Ray Abrams/AFP
Pages 122-123 : Halldor Kolbeins/AFP

Médiathèque AXA

A

Adler Arnold 171 (a)
Avenel Éric 170 (e), 173 (c); Avenel Éric/ Foulon Thierry 165 ; Avenel Éric/Thibaud Eric 126

B

Beacon Japon 145
Bin Gao 168
Boissay Jacques 27

D

Dars Jean-François 153
DDB NEEDHAM RCS Paris 47, 48,
Dixon Vincent / TBWA 111
Droits réservés 14, 19, 20, 21, 27, 34, 46, 51, 62, 64, 69, 70, 73, 74, 77, 81, 88, 92, 94, 96, 97, 98, 104, 108, 116, 131, 132, 133, 137, 145, 147, 148, 150, 155, 156, 165, 170 (b), 171 (b et d), 172 (a, b, c, e), 173 (a, b)
Dunouau Franck 160, 172 (d), 173 (d)

H

Holbart Jean-Pierre 16, 36, 58, 60, 64, 118 ; Holbart Jean-Pierre/Tauzin Yannick 109

K

Keller Damien 157, 165

L

Lavialle Ph. / Ecole Polytechnique 152
Lecourieux Rémy 103, 170 (c, d)
Lever de rideau 161
Levy Bruno / Eyedea Illustration Gamma 152

M

Messina Patrick 147, 170 (a), 173 (e)

P

Paini Matteo 165
Photothèque Eiffage / D. Jamme 100-101
Plan Créatif 158, 162
Publicis Conseil 135, 142, 143, 144

R

Repussard Jean-Jacques 81

T

TBWA UK 91
TBWA 75, 112
Team Saatchi 144
Troude Laurent 171 (c)
Tulipes & Cie 158, 162

Achevé d'imprimer en avril 2011 sur
les presses de Arti Grafiche Amilcare Pizzi à Milan
Imprimé en Italie
Photogravure Point 4, Paris

THE

textuel