

Axa veut changer d'échelle d'ici à 2012

- L'assureur a présenté hier aux analystes son nouveau projet d'entreprise.
- Il vise un doublement de son chiffre d'affaires et un triplement de son résultat opérationnel entre 2004 et 2012.

Axa en a fait son cheval de bataille depuis plusieurs mois. Mais « *devenir l'entreprise préférée* » dans le secteur de l'assurance est un travail à plein-temps. La preuve, pour parvenir à ses fins, la compagnie a annoncé hier aux investisseurs son nouveau projet d'entreprise, baptisé « *Ambition 2012* ».

Ce projet, qui s'articule autour du développement d'Axa par croissance interne – l'assureur ne s'interdisant pas pour autant de regarder les opportunités d'acquisitions – place la barre très haut. Il vise un doublement du chiffre d'affaires et un triplement du résultat opérationnel entre 2004 et 2012. Au 31 décembre dernier, Axa avait réalisé un chiffre d'affaires de 72,16 milliards d'euros et dégagé des profits opérationnels de 2,7 milliards.

Pour cela, le groupe français veut capitaliser sur sa grande taille et tirer profit de sa diversifi-



■ Le président du directoire, Henri de Castries.

cation pour actionner les « *leviers disponibles* » qui devront « *stimuler sa croissance future* ». Les pistes sont connues. Elles portent aussi bien sur la gestion des réseaux de distribution et l'innovation produits que sur la gestion des sinistres, la qualité de service ou la productivité.

Ainsi, depuis mars 2002, le groupe a, avec Axa WAY, mis en place un outil d'analyse des processus et de mesure de performance de l'entreprise qui vient de l'industrie. Dans un premier temps, cet outil a servi à chasser les coûts intempestifs. Il est maintenant davantage au service de la satisfaction des clients. Des travaux sont en cours « *sur la réduction des paiements indus de sinistres* » et sur « *la détection et la prévention des fraudes* ».

De même, de par sa taille, Axa veut tirer avantage de sa politique d'achat de réassurance ou, sur un tout autre registre, de sa marque unique. Mais pour conjuguer sa taille avec le besoin de proximité du client, il a créé des plates-formes régionales comme l'Asie-Pacifique, la région Méditerranée et l'Europe du Nord dont il espère ainsi recueillir les fruits en termes de performance et de productivité.

Au final, devant les analystes, le président du directoire, Henri de Castries, et deux des membres du comité exécutif, Claude Brunet et Denis Duverne, ont livré un objectif chiffré. L'assureur cible un ratio combiné, qui rapporte les sinistres et frais généraux sur primes, compris entre 96 % et 101 % sur la période 2004-2012, contre 98 % et 102 % actuellement.

Fonds propres. Les dirigeants sont également revenus sur un de leur « *dada* » : l'optimisation des fonds propres. En effet, Axa considère que du fait de sa diversification « *géographique, de métiers, de lignes d'activité, de risques et de réseaux de distribution [...] les fonds propres totaux nécessaires pour soutenir l'ensemble de ses activités devraient être inférieurs à la somme des besoins de fonds propres locaux des entités du groupe* ».

Selon ses modèles, il estime que le capital économique total nécessaire pour exercer son activité avec une note « *AA* » s'élève à 19 milliards d'euros contre 35 milliards aujourd'hui, soit 46 % de moins. Toutefois, Axa reconnaît qu'il s'agit là de modèles internes non audités mais qui tombent à pic en apportant de l'eau à son moulin.

Sybil Rizk