

Thomas Buberl, 45 ans, dirige Axa depuis septembre 2016.

■ À peine deux ans après sa prise de fonction, le directeur général d'Axa, Thomas Buberl, donne un nouvel élan au géant de l'assurance. Retour sur la stratégie développée par le groupe depuis l'arrivée à sa tête du dirigeant allemand.

COMPAGNIE - TRANSFORMATION

le nouveau visage prend forme

C' était le 21 mars 2016. Ce jour-là, à la surprise générale, le groupe Axa annonçait que son PDG, Henri de Castries, allait quitter ses fonctions plus de deux ans avant le terme de son mandat, prévu pour fin 2018. Tout aussi surprenante est alors l'identité de son remplaçant : Thomas Buberl, un Allemand de 43 ans, patron de la filiale d'Axa Outre-Rhin, quasi inconnu en France. Deux ans plus tard, le directeur général du numéro deux européen de l'assurance n'est plus à présenter. Remaniement du comité de direction, réorganisation des activités du groupe, simplification organisationnelle... En l'espace de dix-huit mois, Thomas Buberl a rapidement imprimé sa marque au sein d'Axa, quitte à bousculer les habitudes des salariés (voir pages 40 à 44). Ce que l'intéressé assume. « *Je suis arrivé à la tête d'un groupe très solide et bien positionné. Il aurait été facile et confortable de jouer la continuité, mais je n'ai pas été choisi pour cela. Ma tâche est de faire définitivement entrer Axa dans le XXI^e siècle* », déclarait-il au quotidien *Le Monde*, le 14 novembre dernier. Afin de propulser l'entreprise dans une nouvelle ère, Thomas Buberl a de nouveau surpris le marché. Loin de céder aux sirènes du tout digital, le dirigeant a préféré... revenir aux fondamentaux. Lors de la pré- ...

21 mars 2016

Le groupe Axa annonce le départ de son PDG, Henri de Castries, et la nomination de Thomas Buberl, au poste de directeur général, pour le remplacer.

21 juin 2016

La nouvelle équipe dirigeante d'Axa présente le plan stratégique Ambition 2020 dans lequel la rentabilité et les économies réalisées par le groupe sont, notamment, mises en avant.

13 novembre 2017

Axa communique sur un profond remaniement de son comité de direction ainsi que sur une réorganisation des activités du groupe.

5 mars 2018

L'assureur annonce le rachat du groupe XL, spécialiste de l'assurance dommages des entreprises et de la réassurance, pour 15 Md\$ (12,4 Md€). Soit la plus grosse acquisition d'Axa depuis 2006.

2^e trimestre 2018

Introduction en Bourse (IPO) prévue des activités d'Axa (vie, épargne, retraite et gestion d'actifs) aux États-Unis.



... s'entation, en juin 2016, du plan stratégique Ambition 2020, il a ainsi annoncé vouloir recentrer le groupe sur les métiers de la santé, de la prévoyance et de l'assurance dommages des entreprises. « Notre objectif est de développer la fréquence et l'intensité de nos relations avec nos clients. Or les opportunités de créer de l'interaction avec le client sont plus prégnantes dans ces trois activités », précise Guillaume Borie, nommé directeur de l'innovation d'Axa par Thomas Buberl.

Rationalisations

Le directeur général du groupe a également voulu réduire son implantation géographique. Alors qu'Axa était présent jusqu'alors dans 64 pays, il a décidé, en novembre dernier, que l'activité du géant de

l'assurance se concentrerait désormais sur ses dix plus grands marchés (les États-Unis, le Royaume-Uni, la France, la Belgique, l'Allemagne, la Suisse, l'Italie, l'Espagne, Hongkong et le Japon), ainsi que sur six pays considérés à haut potentiel (le Brésil, la Chine, l'Indonésie, le Mexique, les Philippines et la Thaïlande). 16 territoires qui totalisent 87 % des résultats d'Axa. Là encore, retour aux fondamentaux. Cela signifie-t-il que des entités ne faisant pas partie de ces axes prioritaires pourraient être vendues ou restructurées ? « Les autres pays seront désormais gérés avec plus d'autonomie. Et chaque mois, nous nous poserons la question de savoir si nous sommes bien positionnés sur tel ou tel marché local », a répondu Thomas Buberl, le 22 février, un jour après qu'Axa eut annoncé céder... ses activités en Azerbaïdjan.

Cette stratégie de rationalisation se révèle payante. Lors de la présentation des résultats 2017 - la première année de plein exercice de Thomas Buberl - le groupe a affiché des performances jamais atteintes jusqu'ici. Pour la première fois de son histoire, le résultat opérationnel et le résultat net du groupe ont dépassé les 6 Md€, la plus dynamique des activités ayant été la santé, avec une

croissance du chiffre d'affaires de 6 % (à 12,4 Md€). « Les chiffres présentés aujourd'hui sont la première vague de nos choix stratégiques. Ils prouvent que ces choix portent déjà leurs fruits », s'était alors félicité le directeur général d'Axa. Mais celui-ci ne compte pas s'arrêter là. « Nous avons déjà mené beaucoup de chantiers, mais il ne faut pas ralentir le rythme des transformations », indiquait-il, dans une interview à L'Argus de l'assurance, le 19 janvier, ajoutant : « Il faut que nous utilisions rapidement notre capacité d'innovation en faveur de notre clientèle ». Quelques semaines plus tôt, lors d'une journée avec les investisseurs, Thomas Buberl avait d'ailleurs indiqué que 200 M€ par an - tirés du budget dédié aux acquisitions - seraient dorénavant consacrés à l'innovation.

Acquisitions

Des paroles aux actes, il n'y a qu'un pas. Le 22 janvier, le groupe d'assurances français annonçait avoir conclu un accord afin d'acquérir Maestro Health, une start-up américaine de gestion numérique des couvertures de santé. « C'est une plateforme technologique que nous voulons développer en proposant des services de coordination, afin que les patients nord-américains soient correctement orientés dans leur parcours de soins », explique

Thomas Buberl n'est pas trop rapide. Il l'est autant qu'à l'époque de Claude Bébéar ou d'Henri de Castries. La différence, c'est qu'en trente ans, les outils ont changé.

Catherine Aragon, directrice générale d'Axa France Supports

Guillaume Borie. Depuis son arrivée aux commandes il y a deux ans, Thomas Buberl répète à l'envi qu'Axa doit « passer d'un rôle de payeur de sinistres à celui de partenaire de clients ». Or l'acquisition de Maestro Health s'inscrit pleinement dans cette stratégie. « Notre objectif premier est de réussir le développement commercial de cette plateforme aux États-Unis. Il y a un marché à aller chercher là-bas qui est considérable. Car le segment des entreprises qui s'auto-assurent, c'est 1 000 Md\$ de dépenses de santé par an », estime ainsi Guillaume Borie.

Mais en ce début d'année 2018, c'est avec une autre acquisition, d'un tout autre poids, qu'Axa a frappé les esprits. Le 5 mars, là encore à la surprise générale, l'assureur français a annoncé le

rachat du groupe XL, spécialiste des entreprises et de la réassurance, pour... 15,3 Md\$ (12,4 Md€)! Soit la plus grosse acquisition d'Axa depuis 2006, financée grâce à 3,5 Md€ de trésorerie disponible, 3 Md€ liés à l'émission de dette subordonnée, et surtout 6 Md€ attendus de l'introduction en Bourse, dans les prochains mois, des activités vie, épargne, retraite et gestion d'actifs d'Axa aux États-Unis.

« Avec cette transaction, le groupe va devenir le numéro 1 mondial de l'assurance dommages des entreprises en termes de primes », s'enorgueillissait Thomas Buberl au moment de l'annonce. De fait, grâce à cette opération, le profil du groupe (lire l'interview page 37) va fortement changer.

Ambitions

Surtout, aux yeux de nombreux observateurs, elle a permis d'asseoir la légitimité de Thomas Buberl. « Trois "gros coups" ont été réalisés depuis la création d'Axa : le rachat de l'UAP en 1996, l'acquisition de Winterthur en 2006, et la fusion avec le groupe XL cette année. Or ces trois opérations portent la marque respective des trois dirigeants opérationnels de l'histoire d'Axa », indique Hedi Ben Sedrine, secrétaire (CFE-CGC) du comité européen du groupe Axa. Catherine Aragon, directrice générale d'Axa France ...

« Nous voulons faire évoluer notre modèle d'activité pour passer d'un rôle de prestataire d'assurance à celui de partenaire de nos clients. »

Présentation du nouveau plan stratégique, le 21 juin 2016

« La simplification de notre organisation est un prérequis absolu et le point de départ d'un effort majeur pour rendre Axa plus simple pour l'ensemble de ses parties prenantes. »

Présentation du plan de réorganisation, le 13 novembre 2017

« Aujourd'hui, nous sommes présents dans 64 pays, car nous avons parfois mené une stratégie de drapeaux. C'est désormais terminé : nous voulons nous recentrer sur les dix grands marchés qui assurent 80 % de nos résultats. »

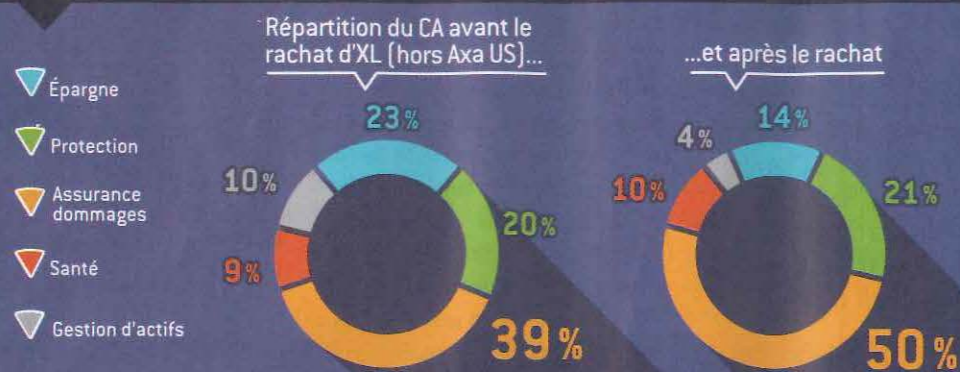
Interview donnée au Monde daté du 14 novembre 2017

« Nous avons déjà mené beaucoup de chantiers, mais il ne faut pas ralentir le rythme des transformations. »

Interview donnée à L'Argus de l'assurance, le 19 janvier 2018

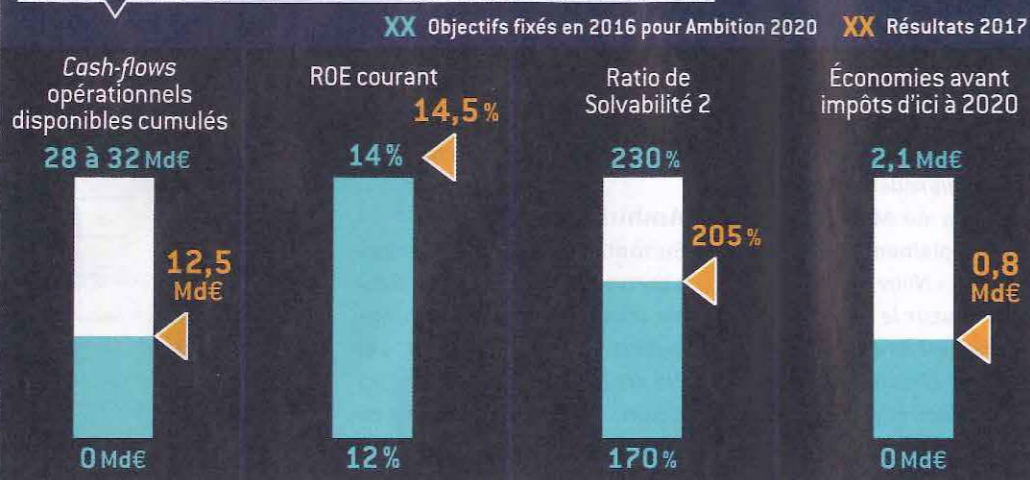


L'AVÈNEMENT DE L'ASSURANCE DOMMAGES COMME MÉTIER PRINCIPAL



DES RÉSULTATS EN LIGNE AVEC LES AMBITIONS AFFICHÉES

En 2017, où en est Axa des objectifs affichés en 2016 pour 2020 ?



Supports, a une lecture assez similaire. Travaillant chez Axa depuis 38 ans, celle-ci a connu les trois dirigeants historiques du groupe : Claude Bébéar, Henri de Castries et maintenant Thomas Buberl. Et

elle n'hésite pas aujourd'hui à mettre le dirigeant allemand sur le même piédestal que ses prédécesseurs : « Chacun a sa propre personnalité. Mais dans le fond, les trois se ressemblent. Ce sont des hommes portés par

un esprit de conquête, qui savent embarquer leurs équipes, et sont obnubilés par le changement. » Justement. Toutes les transformations menées depuis deux ans ne sont-elles pas menées à marche (un peu trop) forcée ? « Contrairement à ce que je peux parfois entendre, le changement opéré par Thomas Buberl n'est pas trop rapide. Il l'est autant qu'à l'époque de Claude Bébéar ou d'Henri de Castries. La différence, c'est qu'en trente ans, les outils ont changé. Les modifications sont notamment plus profondes avec le digital », répond la directrice générale d'Axa France Supports. Des modifications qui ne se font pas sans susciter des questions (lire pages 42 à 46). En interne comme en externe.

Interrogations

Alors, Thomas Buberl réussira-t-il à mener à bien son projet de faire « entrer Axa dans le XXI^e siècle » ? « Il y a beaucoup d'attentes du marché, des analystes et même des salariés, reconnaît Hedi Ben Sedrine. Si l'introduction en Bourse d'une partie des activités nord-américaines d'Axa et le rachat du groupe XL se déroulent comme convenu au cours des prochains mois, alors on pourra dire que le début de mandat de Thomas [Buberl] à la tête d'Axa est réussi. »

■ NICOLAS THOUET

Il faut que nous utilisions rapidement notre capacité d'innovation en faveur de notre clientèle. Car le client ne nous attendra pas.

Interview donnée à L'Argus de l'assurance, le 19 janvier 2018

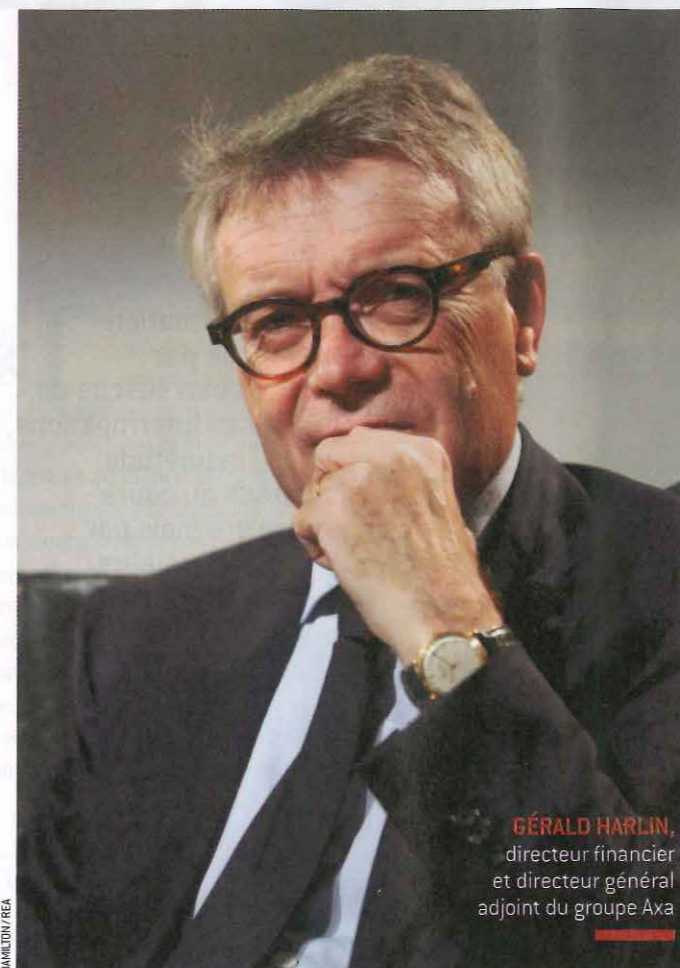
Pour la première fois de l'histoire du groupe, le résultat opérationnel et le résultat net dépassent les 6 Md€ [...]. Le plan stratégique commence déjà à porter ses fruits.

Présentation des résultats 2017, le 22 février 2018

Cette opération [l'acquisition du groupe XL] est une opportunité stratégique unique qui permet à Axa de faire évoluer son profil d'activité d'une entreprise majoritairement présente sur la vie, épargne, retraite vers un acteur dont l'assurance dommages devient le métier principal.

Annonce du rachat de XL, le 5 mars 2018

« Notre profil de risque va être fortement rééquilibré »



GÉRALD HARLIN, directeur financier et directeur général adjoint du groupe Axa

Annoncé il y deux ans, le plan stratégique Ambition 2020 reposait alors sur deux piliers : Focus et Transform.

Ces deux axes sont-ils toujours d'actualité ?

Plus que jamais ! Si nous voulons poursuivre notre croissance tout en conservant notre solidité, il faut que nous recentrions aujourd'hui notre activité sur les trois métiers les plus profitables du groupe : la santé, la prévoyance et l'assurance-dommages pour les entreprises.

C'est l'objectif du premier pilier, Focus. Mais dans le même temps, nous devons dorénavant mieux répondre aux attentes des clients. Comme le dit souvent Thomas [Buberl], nous ne nous intéressons aujourd'hui qu'aux 20% de nos clients qui doivent faire face à un sinistre. Nous devons intensifier notre relation également avec les 80% restants. Pour y parvenir, il faut que nous soyons capables d'apporter plus de services. D'où le deuxième pilier, Transform.

En juin prochain, le groupe Axa va introduire une partie de ses activités américaines en Bourse. Pourquoi réaliser cette opération à ce moment-là du plan stratégique ?

Au cours des dernières années, nous nous sommes efforcés de redresser les marges de notre activité aux États-Unis. Dans un environnement de taux bas, cette entité est désormais rentable et diversifiée, et réussit à privilégier des produits sans garantie difficiles à gérer. La majorité de ces risques sont constitués de risques financiers, une orientation qui séduit les investisseurs. De fait, au regard de tous ces indicateurs, c'est le bon moment pour Axa de faire l'IPO (NDLR : Initial public offering, introduction en Bourse en français), à un moment où les valorisations des activités américaines sont bonnes. Ce projet va nous permettre de libérer du capital pour investir dans des lignes de métier jugées stratégiques, telle que l'assurance dommages des entreprises avec l'acquisition du groupe XL.

Quel est, encore aujourd'hui, l'impact du niveau bas des taux d'intérêt sur la réalisation de vos objectifs ?

Les taux bas, il y a très longtemps que nous les avons gérés. Nous avons été les premiers assureurs, avant 2010, à réduire la voilure sur les produits à taux garanti, dans plusieurs pays où nous sommes implantés. Pour autant, nous ne nous éloignons pas totalement de notre activité vie. Dans notre nouveau business model,

suite à l'intégration d'XL, nous voulons conserver une part non négligeable (NDLR : environ 14%) dans les produits d'épargne qui correspondent aux vrais besoins de nos clients.

Le rachat du groupe XL change-t-il le profil de risque du groupe ?

Suite à cette acquisition, le profil de risque du futur Axa sera fortement rééquilibré vers les risques assurantiels, avec une plus faible exposition aux risques financiers. Précisément, 81% de notre chiffre d'affaires concernera principalement des risques techniques. C'est primordial dans un monde où règne Solvabilité 2. Pourquoi ? Parce que plus vous diversifiez vos risques, plus vous économisez du capital, plus vous avez une bonne rentabilité pour vos actionnaires, et plus vous pouvez en faire profiter également vos clients.

Où en est le plan d'économies de 2,1 Md€ d'ici à 2020 annoncé dans votre feuille de route Ambition 2020 ?

Nous sommes parfaitement en adéquation avec ces objectifs. Les premières économies ont été réalisées sur les frais administratifs. Nous avons aussi essayé d'optimiser les synergies entre les différentes entités du groupe. Dans le cadre de notre transformation, ces économies sont indispensables. Elles nous permettent de libérer des poches pour investir dans la modernisation du groupe.

■ PROPOS RECUEILLIS PAR NICOLAS THOUET