



# L'ASSURANCE ALLEMANDE A L'OFFENSIVE

## Le groupe Allianz

06/2010

Auteur(s) :

Serge Tishchenko, Rama Divedi, Benjamin Guesdon, Jean-Luc Didier, Florent Visse

### Avertissement et Copyright

Ce document d'analyse, d'opinion, d'étude et/ou de recherche a été réalisé par un (ou des) membre(s) de l'AEGE. Préalablement à leurs publications et/ou diffusions, elles ont été soumises au Conseil scientifique de l'Association. L'analyse, l'opinion et/ou la recherche reposent sur l'utilisation de sources éthiquement fiables mais l'exhaustivité et l'exactitude ne peuvent être garantie. Sauf mention contraire, les projections ou autres informations ne sont valables qu'à la date de la publication du document, et sont dès lors sujettes à évolution ou amendement dans le temps. Le contenu de ces documents et/ou études n'a, en aucune manière, vocation à indiquer ou garantir des évolutions futures. Le contenu de cet article n'engage la responsabilité que de ses auteurs, il ne reflète pas nécessairement les opinions du(des) employeur(s), la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris celui de gouvernements, d'administrations ou de ministères pouvant être concernés par ces informations. Et, les erreurs éventuelles relèvent de l'entière responsabilité des seuls auteurs.

Les droits patrimoniaux de ce document et/ou étude appartiennent à l'Association, voire un organisme auquel les sources auraient pu être empruntées. Toute utilisation, diffusion, citation ou reproduction, en totalité ou en partie, de ce document et/ou étude ne peut se faire sans la permission expresse du(es) rédacteur(s) et du propriétaire des droits patrimoniaux.



## Mots-clés

---

**Allianz, Allemagne, Assurance, Hypercompétitivité, Guerre Informationnelle**



<b>Executive summary (EN)</b> .....	<b>5</b>
<b>Executive summary (FR)</b> .....	<b>6</b>
<b>Allianz</b> .....	<b>7</b>
Introduction .....	7
<b>Allianz : numéro 3 mondial du secteur de l'assurance</b> .....	<b>10</b>
Allianz au niveau mondial, son expansion et l'état de sa présence .....	12
<b>Gestion opérationnelle d'Allianz</b> .....	<b>20</b>
<b>Explication de la cartographie</b> .....	<b>31</b>
<b>Alliance à l'international : Etude de cas</b> .....	<b>33</b>
Stratégie d'Allianz en France : cas d'acquisition d'AGF .....	33
Avant la fusion.....	34
La fusion .....	36
Raisons du choix d'Allianz par AGF .....	39
Conséquence de la fusion sur le marché français.....	42
Conséquence de la fusion sur le développement international d'Allianz .....	43
Europe .....	43
Amérique du Sud.....	44
Afrique .....	45
<b>Forces et faiblesses d'AGF avant le rachat par Allianz</b> .....	<b>47</b>
<b>Stratégie d'Allianz en Inde : Joint-Venture et corruption</b> .....	<b>48</b>
<b>L'Afrique un lieu de compétition convenue ou d'agressivité larvée</b> .....	<b>50</b>
Quelques exemples .....	50
<b>Regard global sur le comportement et les méthodes d'Allianz</b> .....	<b>58</b>
Une expansion douce .....	58
<b>Annexes</b> .....	<b>64</b>
Cartographie des acteurs.....	64



Références historiques .....	65
Liste des interviews.....	70
<b>Sources.....</b>	<b>72</b>
<b>Interviews .....</b>	<b>90</b>
Gilles Somme.....	90
Gérard Cappelli .....	94
Boris Christophe .....	98
Patrick STEKELOROM Allianz Real Estate (ex AGF Immobilier) France .....	102
Responsable du Développement durable, Ancien HEI.....	102
Extrait : Comité Interne de Développement Durable a vu le jour en 2003 .....	104
Katrine Dalka.....	107
Mme Dominique Moal-Bars ancien HEI 1995 Chargé de projets transverse à la DSI du Groupe Allianz	110
Informations trouvées sur internet pour ce service .....	112
François Légère-Marquet - Chargé des formations en Management de la division Agent Généraux .....	115
Présentation réciproque, déroulé de carrière rapide.....	116
Présentation rapide des réseaux de distributions, cibles du centre de formation.....	116



# Executive summary (EN)

---

This document presents the strategy of hyper-competitiveness of the German group Allianz. It is shown how this company has established itself on its continent but also abroad due to its powerful methods.

You will find :

- A description of the Allianz strategy ;
- The strategy of Allianz in France, India and Senegal ;
- A mapping of actors.

This set of cases and analysis can be used to identify good practices for the development of insurance business abroad.



## Executive summary (FR)

---

Ce document présente la stratégie d'hyper-compétitivité du groupe Allemand Allianz. Il montre comment cette entreprise a su s'imposer sur son continent mais aussi à l'international à l'aide de méthodes performantes.

Vous y retrouverez :

- Un descriptif de la stratégie d'Allianz ;
- La stratégie d'Allianz en France, en Inde et au Sénégal ;
- Une cartographie des acteurs en annexe.

Cet ensemble de cas et d'analyse peuvent être utilisés pour dégager des bonnes pratiques quant au développement d'une entreprise d'assurance à l'international.



# Allianz

## Introduction

Le rapport Martre avait souligné l'importance du cœur stratégique de l'économie allemande. Constitué à l'époque de Bismarck, il regroupait les principaux groupes industriels, des banques et des sociétés d'assurance. C'est ce système qui a permis à l'Allemagne d construire sa puissance au cours des deux derniers siècles et de devenir une des cinq premières économies mondiales. Le groupe Allianz est aujourd'hui le fer de lance de cet édifice.

Allianz, 2ème assureur européen et 3ème au niveau mondial derrière AIG et AXA, a été créé en 1889 par le directeur de Munich Re (réassureur allemand et actionnaire majoritaire encore aujourd'hui) Carl Thieme et le banquier munichoïse Wilhelm Finck. La défaite de l'Allemagne en 1918 a limité très largement le développement international d'Allianz, et a fait diminuer sa puissance économique puisque qu'en 1913, 20% de ses revenus provenaient d'assurance sur les risques financiers gérées par ses bureaux de Londres. L'impossibilité de se développer à l'international a poussé Allianz et son directeur général, Kurt Schmitt, à faire de multiples acquisitions en Allemagne dans les années 1920. Il a créé un groupe multi facettes avec pour cœur de métier l'assurance et est devenu le numéro 1 allemand de l'assurance. Lorsque le parti nazi prend le pouvoir en Allemagne en 1933, Allianz, comme beaucoup d'autres entreprises allemandes, a dû se plier aux nouvelles lois. De plus, Kurt Schmitt fut nommé ministre de l'économie d'Hitler. Allianz a ainsi pu profiter de sa position de numéro 1 allemand



durant la seconde guerre mondiale pour avoir la main mise sur une grande partie de l'assurance au niveau européen. Gerald D. Feldman (historien américain de l'université de Berkeley) qui a eu accès à toutes les archives d'Allianz sur la période nazie, a écrit le livre *Allianz and the German Insurance Business, 1933-1945* dans lequel il raconte le développement d'Allianz durant cette période.

Après la seconde guerre mondiale, Allianz a perdu tous ces points d'appui en Europe et s'est cantonnée au seul territoire allemand. Il a fallu attendre une quinzaine d'années pour voir Allianz ré ouvrir un bureau à Paris et encore plus pour étendre ses activités dans les pays d'Europe de l'ouest et du sud (Angleterre, Espagne, Italie, Pays Bas). Le développement international du premier assureur allemand passe encore aujourd'hui par une prise de contrôle d'entreprises européennes. On peut notamment le remarquer avec la prise de contrôle des AGF fin des années 1990, que nous développerons dans la seconde partie du document. Depuis la fin des années 1980, la stratégie d'Allianz se matérialise par différentes actions et principalement l'accès aux marchés émergents sur lesquels l'assureur allemand se trouve être souvent le premier à s'installer. Le style de management du numéro 3 mondial est aussi particulier. Lors de certaines acquisitions, Allianz laisse une grande partie des cadres dirigeants de l'entreprise à leur poste, mais leur impose par contre un reporting pour savoir ce qu'il en est de la gestion de la filiale. Nous montrerons aussi que le réseau d'entreprises d'Allianz est très étendu et que cela leur permet de s'implanter dans des pays sans avoir à y implanter de filiales. Enfin, en plus de l'étude de cas sur l'acquisition des AGF, nous mettrons



en évidence les pratiques d'Allianz en Inde et en Afrique, zones où l'entreprise utilise très bien les réseaux d'influence du pays.



# Allianz : numéro 3 mondial du secteur de l'assurance

---

Le marché mondial de l'assurance est largement dominé par quelques grandes compagnies internationales implantées dans la plupart des pays du monde qui ont ou voient se développer une classe moyenne importante, condition sine qua none pour un marché de l'assurance rentable et viable à long terme. Parmi ces grands groupes on retient notamment AIG (USA), AXA (France), Generali (Italie), ING (Pays Bas), AVIVA (G-B) et l'allemand Allianz, que nous étudierons plus en détails dans les parties suivantes. Toutefois, en 2006, on pouvait remarquer que plus d'un tiers des 100 premiers assureurs européens étaient des mutuelles, et [« près de la moitié pourrait être considérée comme mutuelle ou équivalente<sup>1</sup>. »](#)

---

<sup>1</sup> [http://www.aisam.org/upload/documents/AISAM\\_Press\\_release\\_ranking\\_2006-02-22\\_fr.pdf](http://www.aisam.org/upload/documents/AISAM_Press_release_ranking_2006-02-22_fr.pdf)



Allianz													
<b>Actionnariat / Nationalité</b>	<b>Allemagne</b>												
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>	71,9 milliards d'euros pour 9M 2009 (-20,1% en glissement annuel) 92,5 milliards d'euros en 2008 (-5,3% par rapport à 2007)												
<b>Présentation du groupe</b>	<p>Fondé en 1890 et coté en Europe et aux Etats-Unis, Allianz est l'un des leaders mondiaux de l'assurance, totalisant un chiffre d'affaires consolidé de plus de 70 milliards d'euros sur les 9 premiers mois 2009. Outre l'assurance, il intervient également dans les services bancaires et la gestion d'actifs.</p> <p>Le groupe gère une équipe de plus de 150 000 collaborateurs et possède un portefeuille de 75 millions de clients dans le monde. S'il est implanté dans 70 pays, il réalise les trois quarts de son activité en Europe, avec une présence dans 21 pays européens.</p> <p>A l'image d'un grand nombre d'assureurs européens, Allianz s'est déployé dans la période récente dans les pays émergents, ciblant principalement l'Europe de l'Est, l'Asie et le Brésil. Il y a mené un certain nombre d'opérations de croissance externe et interne en 2009-2010.</p>												
<b>Activité du groupe</b>	<p>&gt; Assurance vie / prévoyance : ce segment a généré un chiffre d'affaires de 36,5 milliards d'euros sur les 9 premiers mois 2009 (+9,2% en glissement annuel), représentant 49,5% des activités totales du groupe.</p> <p>&gt; Assurance dommages : deuxième métier du groupe, avec un chiffre d'affaires consolidé de 33,8 milliards d'euros (48,7% des activités totales), en baisse de 2,3%.</p> <p>&gt; Services financiers : ce pôle regroupe les activités bancaires et de gestion d'actifs. Il a totalisé un volume d'affaires de 2,8 milliards d'euros sur les 9 premiers mois 2009 (3,9% des activités totales).</p>												
<b>Chiffre d'affaires consolidé d'Allianz</b> unité : milliard d'euros	<table border="1"><caption>Chiffre d'affaires consolidé d'Allianz (milliards d'euros)</caption><thead><tr><th>Année</th><th>Chiffre d'affaires</th></tr></thead><tbody><tr><td>2005</td><td>101,0</td></tr><tr><td>2006</td><td>94,9</td></tr><tr><td>2007</td><td>97,7</td></tr><tr><td>2008</td><td>92,5</td></tr><tr><td>9M 2009</td><td>71,9</td></tr></tbody></table> <p>Source : Allianz</p>	Année	Chiffre d'affaires	2005	101,0	2006	94,9	2007	97,7	2008	92,5	9M 2009	71,9
Année	Chiffre d'affaires												
2005	101,0												
2006	94,9												
2007	97,7												
2008	92,5												
9M 2009	71,9												
<b>Ventilation géographique du CA</b> unité : part en % du CA total	<table border="1"><caption>Ventilation géographique du CA (%)</caption><thead><tr><th>Région</th><th>Part en %</th></tr></thead><tbody><tr><td>Allemagne</td><td>34%</td></tr><tr><td>Autres pays d'Europe</td><td>37%</td></tr><tr><td>Amérique</td><td>18%</td></tr><tr><td>Europe de l'Est</td><td>4%</td></tr><tr><td>Asie</td><td>7%</td></tr></tbody></table> <p>Source : Allianz, données 9M 2009, hors « Services financiers »</p>	Région	Part en %	Allemagne	34%	Autres pays d'Europe	37%	Amérique	18%	Europe de l'Est	4%	Asie	7%
Région	Part en %												
Allemagne	34%												
Autres pays d'Europe	37%												
Amérique	18%												
Europe de l'Est	4%												
Asie	7%												

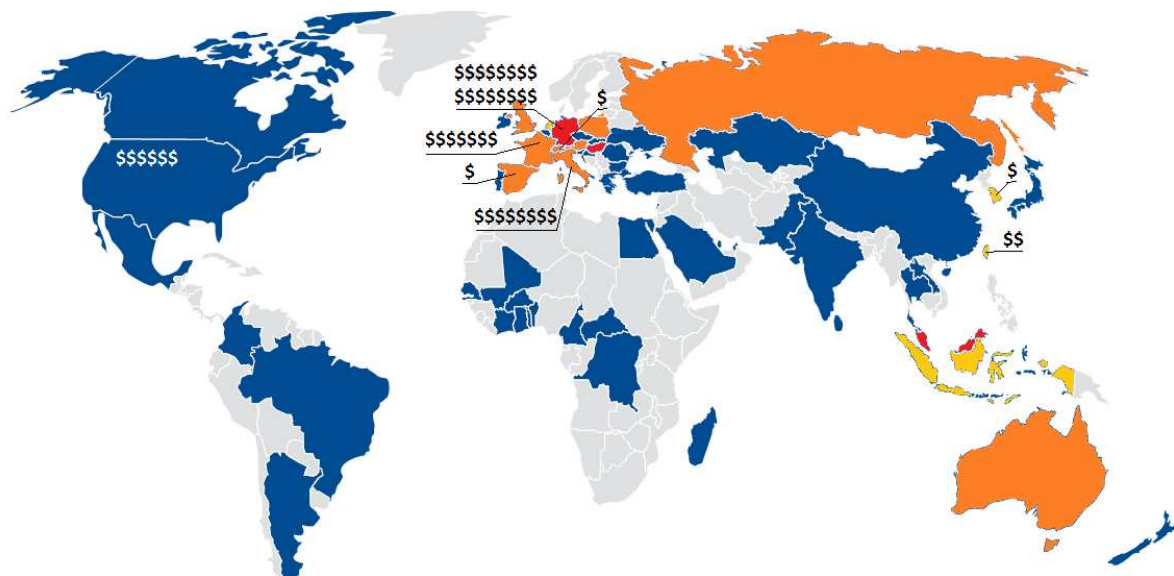
Le [rapport d'activité d'Allianz de 2009](#)<sup>2</sup> indique que l'entreprise a eu en 2009 un chiffre d'affaires de 97,4 milliards d'euros soit une augmentation de 8% par rapport à 2008. Toutefois, il est à noter que le périmètre de consolidation n'est plus le même, c'est-à-dire que l'entreprise a racheté des entreprises d'assurance et de gestion d'actifs en 2009 lui permettant d'accroître sa taille. Le marché européen représente les  $\frac{3}{4}$  du chiffre d'affaires d'Allianz, et pour plus d'un tiers celui-ci se fait sur le territoire allemand. Le résultat net d'Allianz est stable par rapport à

<sup>2</sup> [http://annualreport2009.allianz.com/allianz/annual/2009/gb/English/pdf/allianz\\_ar2009.pdf](http://annualreport2009.allianz.com/allianz/annual/2009/gb/English/pdf/allianz_ar2009.pdf)



2008, mais on remarque tout de même que l'assurance non vie et de moins en moins rentable et que l'assurance vie et la gestion d'actifs deviennent des secteurs dégagant des profits importants. C'est sur ce constat que l'on remarque qu'Allianz concentre ses fusions et acquisitions ainsi que sa croissance interne sur le développement de ces 2 types de marchés.

## Allianz au niveau mondial, son expansion et l'état de sa présence



Présence d'Allianz dans le monde

source :Allianz

La stratégie de développement international d'Allianz s'articule autour de plusieurs axes :

- Conserver sa position dominante en Europe occidentale notamment sur ses principaux marchés (Allemagne, France, Italie...)



- Développer sa présence dans les pays émergents et principalement en Europe de l'Est, en Asie et en Amérique du Sud)
- Commencer à développer un réseau en Afrique et au Moyen-Orient (régions où AXA est très bien implantée)

Pour cela, Allianz compte utiliser plusieurs canaux et principalement :

- L'acquisition de nouvelles filiales
- La création de filiales ou de joint ventures dans les pays concernés notamment dans les pays émergents
- Développer son réseau d'entreprise pour s'implanter sans filiales dans un pays
- Développer son offre « full web » pour réduire les coûts (ex : en France, Allianz a développé Allsecure, un site internet pour souscrire à ses assurances sans sortir de chez soi)

Depuis les années 1990, Allianz a mis en place les stratégies de développement à l'international citées précédemment.

Tout d'abord, nous avons constaté un renforcement concernant les assurances sur le marché d'Europe de l'ouest avec notamment le rachat en France en 1996 de l'assureur AGF, que nous développerons plus en profondeur dans la seconde partie du document. D'ailleurs, comme nous l'a fait remarquer Mr François Légère-Marquet du centre de formation d'Allianz, le groupe allemand est présent en France depuis le début des années 1980. A l'époque, ils n'étaient



environ que 400 et comptait seulement quelques agences. L'acquisition d'AGF devient donc une sorte de finalité de l'implantation d'Allianz en France. On remarque aussi qu'Allianz s'est intéressé au marché italien en rachetant l'assureur RAF. Allianz est présent également en Espagne, en Suisse, au Royaume Uni ou encore en Irlande.

Concernant l'Amérique du Nord, Allianz a fait ensuite l'acquisition de l'américain Fireman's Fund Insurance Company au début des années 1990. L'expérience canadienne a quant à elle été moins concluante. Allianz s'est retiré du Canada dernièrement car ses activités ne représentaient que 2% du marché et n'était pas rentable. La société a toutefois laissé un bureau de représentation sur place.

Dans les années 1990/2000, Allianz a étendu son influence en Europe de l'Est avec des prises d'intérêts dans 17 pays. Allianz est le principal assureur dans cette partie du monde. La Hongrie, qui fut le premier pays à voir Allianz s'installer, en 1989, est un exemple probant de leur stratégie. La stratégie dans les pays émergents est, selon Gilles Somme (cf. interview en annexe), très particulière. Premièrement, la structure de marché est largement oligopolistique, il n'y a souvent que 4 ou 5 grands acteurs mondiaux de l'assurance sur ces marchés. Il faut ajouter à cela, le fait qu'un entrant potentiel est très peu envisageable car il faut une taille critique importante pour pouvoir être un assureur et qu'il s'agit aussi d'avoir des agences dans le pays pour mieux se développer. Dans ces pays, les sociétés d'assurance ne se font pas concurrence, il existe une entente tacite où chacune pratique des prix largement supérieur aux niveaux des pays développés sur des risques largement maîtrisés par ces assurances. Les assureurs, et notamment Allianz, ont fait du lobbying auprès des différents Etats d'Europe de



l'est pour que leur marché de l'assurance soit le plus libéral possible. Ainsi, en Hongrie, Allianz a saturé les medias hongrois et fait du lobbying au gouvernement pour que la retraite des travailleurs hongrois se fasse par capitalisation et non par répartition. Cela leur a donc permis d'avoir une manne financière plus importante avec une partie de la gestion des retraites dans le pays. On remarque également que la plupart des pays de l'Europe de l'Est ont mis en place une retraite par capitalisation.

Leur stratégie dans ces pays est donc claire, du lobbying envers les gouvernements mais pas d'attaques contre les autres entreprises du secteur, voire même une collusion sur une tarification supérieure dans ces pays. A cela, il faut rajouter la prise de conscience par Allianz de l'importance des journaux locaux dans la diffusion de l'information.

Un schéma récurrent se dégage de la stratégie mondiale d'Allianz. Le groupe allemand se trouve être toujours le premier ou dans les premiers à se lancer dans les nouveaux marchés. Cela lui permet ainsi d'avoir un avantage d'antériorité sur le marché et donc d'avoir le plus souvent des parts de marché importantes, où d'établir des joint ventures avec des alliés moins exigeants sur les contreparties. Allianz a des activités en Chine depuis 1917. En 1999, l'entreprise a créé une JV avec Dazhong Life Insurance. Depuis 2006 et la défection de Dazhong Life Insurance, elle est associée avec le chinois CITIC (China International Trust & Investment Corporation), numéro 1 de l'assurance en Chine dans une joint venture à 51% pour Allianz et 49% pour Citic. Allianz a aussi une JV à 49% avec le courtier chinois Guotai Junan Securities (51%). Il s'agit de Guotai Junan Allianz Fund Management.



## Insurance Growth Markets

Selected markets	motor/non-motor as % of total property-casualty gross premiums		traditional/non-traditional as % of total life statutory premiums		Statutory gross premiums written	Operating profit	Number of customers (mn)	Proprietary networks (thou)	Number of brokers (thou)	Number of employees (thou)
	Property-Casualty	Life/Health	Property-Casualty	Life/Health						
South Korea	—		III. 45%	55%	€ 1,440 mn	€ 61 mn	1.2	6.1	0.5	1.6
Taiwan	—		III. 7%	93%	€ 1,782 mn	€ 17 mn	0.3	6.9	8.0	0.5
Malaysia	I.	43% 57%	III. 97%	3%	€ 422 mn	€ 45 mn	2.1	5.9	1.8	1.5
Indonesia	III.	31% 69%	III. 45%	55%	€ 318 mn	€ 20 mn	0.6	12.1	—	0.9
Hungary	I.	68% 32%	II. 52%	48%	€ 578 mn	€ 77 mn	1.8	1.8	0.5	2.3
Poland	II.	53% 47%	III. 43%	57%	€ 800 mn	€ 28 mn	1.2	4.3	—	1.1
Russia	II.	34% 66%	IV. 100%		€ 702 mn	€ 19 mn	0.8	19.7	0.9	8.2

■ Property-Casualty ■ Life/Health Market position by gross premiums written: I. Position 1 II. Position 2 to 5 III. Position 6 to 10 IV. not in the top 10

Source : Allianz

Outre le positionnement en Chine, le développement en Asie passe par l'implantation de filiales en Corée du Sud, à Taiwan et en Malaisie. On peut voir qu'Allianz est assez bien placé dans ces pays, compte tenu de leur relative fermeture.

Le rachat d'AGF en 1996 a permis à Allianz de se développer et d'accroître ses parts de marché en Amérique du Sud et en Afrique. En Amérique du Sud, la présence d'AGF remonte au début du 20<sup>ème</sup> siècle. Son implantation a été assez tôt positionnée sur la sécurisation des opérations d'exportation (maritime) et de propriété. Avec la montée de l'automobile, les produits associés ont été développés, puis avec la montée du niveau de vie des produits couvrant des risques personnels comme les prévoyances santé ou assurance vie ont trouvé leur marché principalement pour les classes aisées et les entreprises étrangères. Parallèlement mais plutôt après le milieu du 20<sup>ème</sup> siècle ALLIANZ a aussi créer ses produits et couvert le territoire. Lors de l'acquisition d'AGF, Allianz a donné une certaine autonomie à AGF quant à son



développement dans ces régions avec tout de même l'obligation de satisfaire aux objectifs du groupe. Ainsi au Chili, Allianz est passé du top 10 au 2<sup>ème</sup> opérateur du pays, au Brésil le groupe allemand est passé de la 7<sup>ème</sup> à la 6<sup>ème</sup> place et en Colombie, Allianz est maintenant 2<sup>ème</sup> du marché.

Concernant le développement d'Allianz en Afrique on remarque 2 modes opératoires pour prendre petit à petit la première place à AXA, opérateur jusque-là leader sur le continent africain. Le rachat d'AGF a ouvert le réseau africain de l'assureur français au groupe allemand. Ce rachat, comme il l'est démontré dans la seconde partie du rapport, a ouvert plusieurs dizaines de pays à Allianz. En Afrique, Allianz a procédé à la mise en place de procédés très bien établis. Le groupe participe au financement des fondations et des associations des personnages de haut-rangs dans les pays africains, ainsi que celles de leurs familles. Les femmes des dignitaires africains ont en effet un réseau très important qui peut permettre d'avoir un appui indispensable dans le pays. Allianz finance également des journaux et plus généralement la presse locale par des annonces de publicité. Cela leur permet d'avoir une emprise sur ces moyens d'information et de pouvoir passer plus facilement ses messages. On voit déjà apparaître un certain résultat de ces modes opératoires. Au Sénégal par exemple, Allianz est passé premier assureur national devant AXA.

Les activités bancaires d'Allianz restent assez limitées, aussi bien d'un point de vue géographique que d'un point de vue économique. D'un point de vue géographique, Allianz mène des opérations bancaires en France, en Allemagne, en Pologne, en Australie, en Italie, en Hongrie et en Bulgarie. Ces activités ne représentent que quelques pourcents du CA total



d'Allianz. L'entreprise utilise son réseau de filiales pour pouvoir atteindre plus facilement les clients.

En Allemagne, en 2001, Allianz a acquis la Dresdner Bank pour la revendre à la Commerzbank, avec une prise de participation dans celle-ci, sept ans plus tard avec une forte dépréciation. Le processus d'acquisition de la Dresdner Bank met en relief une particularité essentielle du développement d'Allianz à l'international à savoir sa tactique lors des rachats. Dans un premier temps, l'entreprise allemande ne rachète pas la totalité du capital de l'entreprise cible, même si elle acquiert le reste par la suite. Ainsi, le rachat de la Dresdner Bank a commencé dès 1987. Ensuite, Allianz laisse l'équipe en place plusieurs années pour assurer la continuité et ne remet pas à plat tous les process pour faire en sorte que l'entreprise continue sa marche en avant. Enfin, le changement de nom se met en place, et Allianz impose sa marque. Il s'agit souvent d'un processus sur le long terme et assez lisse, ce qui donne à l'entreprise allemande une assez bonne réputation dans les différents pays dans lesquels elle investit. Ce processus se retrouve ainsi lors du rachat d'AGF mais aussi lors du rachat de joint venture en Chine. Allianz prend le temps et laisse le temps à ses entreprises cibles : 2 choses qui font certainement son succès à l'international. Allianz est la première entreprise en 2006 à adopter le statut de société européenne (SE). Cela lui a permis entre autre de :

- Renforcer l'identité européenne de l'entreprise. Allianz peut ainsi promouvoir un « produit européen » plus facile à vendre qu'un produit trop marqué nationalement, surtout avec le passé nazi de l'assureur allemand, mais aussi par le passé colonial africain de ses concurrents français tel qu'AXA. Cette fonction d'identification a été



revendiquée par le Président d'Allianz SE dès l'immatriculation de l'entreprise sous ce statut en octobre 2006.

- Favoriser la mobilité. Un Etat membre ne peut pas s'opposer à l'établissement d'une société sur son territoire. La SE est la seule forme sociale bénéficiant à l'heure actuelle d'une entière liberté d'établissement, tant secondaire (création d'agences, succursales ou filiales), mais aussi primaire (transfert de siège). Cela permet également d'être moins soumis aux problèmes de monopole sur les marchés locaux et d'être prise en compte comme une entreprise européenne sur un marché européen.
- Simplifier les structures. Le statut de SE permet aux entreprises de restructurer et de simplifier les relations juridiques entre les établissements basés dans différents Etats européens. Cette simplification va également dans le sens d'une supervision simplifiée. Cette restructuration peut prendre la forme d'une transformation de filiales en succursales ou au contraire d'une filialisation (création d'une chaîne de SE filiales unipersonnelles avec un gouvernement partiellement harmonisée avec celle de la SE société mère).

Il faut aussi ajouter à cela le fait qu'Allianz est la première société d'assurance à avoir pratiqué un lobbying actif auprès du parlement européen. S'en est suivi 2 ans plus tard un lobbying à Bruxelles de la part des concurrents européens, mais c'est bien Allianz qui a réussi à se montrer comme une entreprise européenne et reste à l'heure actuelle très active au Parlement européen.



# Gestion opérationnelle d'Allianz

Dans le cadre de la stratégie approuvée par le conseil d'administration, le comité de direction est en charge de la gestion opérationnelle afin d'atteindre les objectifs déterminés. C'est ainsi qu'Allianz définit les deux sphères.

La gestion opérationnelle est le plan de déclinaison et d'adaptation à la stratégie corporate. Elle se décompose en plusieurs vecteurs et nous n'en retiendrons que 4 pour la société Allemande Allianz, les plus significativement efficaces pour servir le déploiement et la durabilité à l'international.

Il s'agit de la politique des Relations Humaines, la politique des Systèmes d'Information, la politique du développement Durable et la politique commerciale. Ces 4 politiques s'interpénètrent pour supporter les valeurs déclinées du Groupe: Solidité, Dynamisme, Proximité et Engagement. A la lecture de nombreux articles et rapports, confirmée par nos interviews nous avons repéré à travers ces politiques des actions de formation et de ciblage du recrutement, de partage de meilleurs outils et de plus grande inter-connectabilité, de partage de bonnes pratiques et de façonnage du charisme individuel et collectif, d'anticipation des risques et d'écoute des problèmes.



Le tableau ci-dessous reprend les valeurs du groupe et que nous avons croisées avec ses politiques. Il en ressort un certain nombre d'actions ou de postures retrouvées dans les pratiques courantes du Groupe Allianz.

Leviers /Valeurs	RH	DD	Client	SI
Ancrer/Solidité	valeur	comportement	posture	simplification
Valoriser/Solidité	communication	mesure	satisfaction	rentabilité
Déployer/Solidité	recrutement	engagement	proximité	standardisation
Concevoir/Dynamisme	adaptation	intégration	collaboration	ergonomie
Anticiper/Dynamisme	formation	analyse	pilotage	modularité
Différencier/Dynamisme	innovation	choisir	écoute	efficacité
Placer/Proximité	sensibilisation	éducation	focalisation	facilitation
Privilégier/Proximité	travail en équipe	priorisation	confiance	adhésion
Accompagner/Proximité	gestion de carrière	persévérance	fidélisation	maintenance
Soutenir/Engagement	santé	diversité	partage	interconnexion
Encourager/Engagement	esprit sportif	exemplarité	au côté de	collaboratif
Etre/Engagement	état d'esprit positif	précurseur	échange	économie

1. Nous allons détailler la politique RH ou tout du moins ce que nous en avons identifiée et regarder comment elle nourrit l'ambition de croissance à l'international et assure sa pérennité. Celle-ci se décline suivant les postures et les actions suivantes: valeur, communication, recrutement, adaptation, formation, innovation, sensibilisation travail en équipe, gestion de carrière, santé, esprit sportif, état d'esprit positif.

Valeur: La valeur principale est le travail. Il ne s'agit en rien d'activisme, le travail est réalisé pour le client ce qui créer de la valeur puisqu'il sera payé en comparaison



directe. Cette notion trouve sa concrétisation dans le partage de bonnes pratiques et donc la systématisation du concept de benchmark. Cette démarche débouche sur une autre valeur celle du partage et du travail en collaboration. Une autre valeur de l'efficacité est la croyance dans le bien-fondé d'une procédure. Cela renvoie à deux valeurs celle de la responsabilité des managers et celle de bien faire son travail. Pour cela il faut des organisations claires des directives précises avec une vision partagée. Pour Allianz, ces valeurs sont intégrantes à l'entreprise de par son origine Allemande.

Si cela était très clair quand elle s'est implantée en France mais aussi partout ailleurs, l'objectif de croissance fait qu'immanquablement on intègre des éléments dissonants. Toute la difficulté réside dans la capacité à phagocytter ces résistances. C'est un vrai savoir faire de management opérationnel. Au niveau des hauts potentiels cela se traduit par l'identification de personnes clefs qui adhèrent au mode de fonctionnement, qui sont en cohérence comportementale, dont celle de l'appropriation de l'ambition de la société... Ces personnes ont un suivi de carrière privilégié (ex : le PDG Thierry, remercié pour services rendus). La solidarité est aussi une valeur forte qui se traduit concrètement par exemple par une réduction des hauts salaires de 25% à 30% en 2008 pour une baisse du CA que de 9%. Le reporting et donc la transparence est aussi un vecteur de la confiance au sein du groupe. Ces deux éléments ont été le socle de la réussite de l'essor de l'assurance en Allemagne au milieu du XIX siècle.

Communication: Ces valeurs et leurs biens faits sont partagés en interne mais aussi au delà avec la communauté d'acteurs de l'action comme les partenaires, les sous-traitants



et fournisseurs, les clients. Le reporting a toute son importance, mais aussi le partage de la vision et des résultats, en mettant en avant des façons de faire ensemble. Il s'agit par exemple d'aller sur des salons, réaliser des colloques et symposium interne au groupe ou entre professionnel, en associant les agents généraux et les courtiers.

Si la gestion de carrière a son importance l'attribution des formations se fait au mérite. C'est une forme de rémunération indirecte admise dans les entreprises allemandes. Cette approche anciennes est intégrée dans les grands groupes en France (1990/2000), mais n'est pas du tout valorisée dans nos PME.

Le recrutement est aussi un acte stratégique chez Allianz. On est recruté pour ses compétences immédiates : être bilingue Allemand en 1985 pour le déploiement initial, mais aussi pour son savoir-faire : avoir travaillé dans l'éducation nationale pour faire de l'ingénierie de formation en fin de carrière au travers du e-learning, mais encore avoir des valeurs qui seront utilisées pour aider à des recrutements par cooptation. La détection de haut potentiel ou de compétence se fait par mimétisme ou projection par rapport à un model psychologiquement intégré. Si autrefois du fait de l'autonomie laissée au filaire il était impossible d'accéder à des opportunités de carrière, il en était de même pour la recherche de compétences. Ainsi parle SAP d'Allianz lors de la promotion de l'intégration de son outil e-recruiting. Outre le screening des candidatures par rapport à des profils, il permet la gestion des compétences à travers un référentiel métier.



Le travail en équipe, l'esprit sportif, l'état d'esprit positif et une proportion à s'intéresser à la santé sont travaillés et entretenus à travers des campagnes de communication d'image mettant en avant des investissements pour des installations sportives: le stade Allianz de Bayern à Munich, ou pour favoriser la carrière de jeunes footballeurs et golfeurs confère le magazine A/Z N° 4 Avril 2010 p6 « Manuel de los Santos », ou encore pour financer des compétitions sportives entre professionnels du monde de l'assurance « Allianz Sports » y compris les partenaires non-salariés de l'entreprise comme les courtiers et agents généraux. Les qualifications ont eu lieu dans chaque pays en Mars et la compétition internationale aura lieu cet été à Budapest.

2. Nous avons également choisi le Développement durable pour plusieurs raisons. C'est tout d'abord une approche environnementale et sociétale parfaitement intégrée en Allemagne sans dire pour autant que celle –ci en est à l'origine. Ce thème fait partie de la stratégie corporate et est piloté depuis le Board. Les investissements consentis à travers des études en collaboration avec WWF ou en préparation du G8 en sont la preuve. Chaque filiale pays la décline en actions concrètes dans chaque branche en l'intégrant fonctionnellement avec un souci de rentabilité et de promotion d'image.

L'engagement pour le développement durable est compris au sens large car il est pris en charge au niveau opérationnel par des experts du domaine. Nous avons interviewé le responsable du développement durable d'Allianz Real Estate France anciennement AGF Immobilier. Cette entité a pour mission de gérer et valoriser le patrimoine immobilier du Groupe Allianz en France et au Benelux. La cohérence des actions de gestion des actifs



est soit valorisée par des démarches de DD soit guidée, tel des mises en place de panneaux Photovoltaïque sur des centres commerciaux dans les Yvelines ou la recherche de Label HQE en anticipation des obligations réglementaires à Paris. Nous avons vu dans le paragraphe précédent que les opérations de rénovation de Tour à la Défense avaient un triple effet : gestion du patrimoine, rationalisation des effectifs et simplification des organisations, ainsi qu'une recherche d'adhésion au groupe. Les aspects de mesure et de changement de comportement sont réalisés à travers la valorisation en externe comme en interne des actions entreprises. Pour exemple, Allianz recherche l'exemplarité et une posture de précurseur, ainsi elle a réalisé la première rénovation d'immeuble de Paris au standard HQE valorisée en interne par une dernière de couverture du magazine mensuel du Groupe. La démarche environnementale y est associée par des travaux visant à réduire leur impact carbone. A l'international, le développement durable sert la stratégie du groupe par le biais de micro crédit en complément d'investissements endogènes et pour des projets plus importants tel celui du Mecenat- Eiffage *Sénégal* et *Allianz Senegal* pour la construction d'un parc éolien de 125 MW à Taïba Ndiaye. Mme Greco Directrice des partenariats internationaux de l'IFPASS nous a indiqué que ces opérations étaient difficilement viables sans une approche globalisante visant à intégrer des compétences en maintenance et de gestion du réseau. Il est impossible de répondre à toutes les sollicitations du DD ainsi les actions sont ciblées par le biais de propositions venant alimenter la stratégie globale de façon annuelle.



3. La démarche client est un axe très fort du changement chez Allianz France en cette année 2010 qui voit le gommage du nom des AGF, les Assurances Générales de France. En effet, Allianz est un groupe Européen depuis 2006 avec le statut SE, lui offrant à la fois un avantage concurrentiel tactique et une posture nouvelle sur des zones où l'image de la vieille Europe reste lourde à porter. Ainsi en déclinant la stratégie corporate, différentes actions et postures ont été développées pour le client : satisfaction, proximité, collaboration, pilotage, écoute, focalisation, confiance, fidélisation, partage, au côté de, échange.

Allianz a toujours soigné sa force de vente et ses clients. C'est la raison de son succès en France. Sans porter de préjugés sur l'attention avec laquelle les AGF pratiquaient leur métier, il est indéniable que la mission du PDG Thierry a été entre 2002 et 2007 de retrouver une rentabilité au réseau de distribution en rationalisant les pratiques commerciales de prospection et de contractualisation. Les synergies ont été réalisées avant 2000 entre les réseaux AGF et Allianz à l'international sans pour autant favoriser un développement à la hauteur des potentiels de croissance. Cette volonté de tourner toute l'attention du Groupe vers le client est fondée sur le recueil de son besoin. Cela paraît banal mais cela nécessite une posture visant à satisfaire ce besoin. Dans le domaine de l'assurance le besoin du client est éminemment impacté par le niveau de vie de la population, la modernité des infrastructures et la maturité du système réglementaire. La connaissance de ces besoins et attentes permet de pratiquer une politique de personnalisation associée à une politique tarifaire locale. Nous avons trouvé



des exemples de cette approche segmentée dans la conquête des pays d'Europe centrale. Dans la compétition mondiale, le Groupe cherche à accélérer et uniformiser les pratiques commerciales. C'est pourquoi, il s'appuie sur des centres de formation interne pour développer la force de vente en coachant le personnel par des seniors ayant façonné leur charisme sur le terrain. Cette école du terrain est semble t-il assez dure puisque le turn over de cette population est supérieur à 50%. La recherche du charisme est d'après le responsable du centre de formation un élément de réussite pour une carrière chez Allianz. « Pour faire référence à ma propre expérience, si les meilleurs vendeurs que j'ai rencontré sont les sans conteste le Néerlandais et les Libanais, j'ai observé que les vendeurs Allemands ont une incroyable assurance ». Afin de rentabiliser les efforts de vente ceux-ci sont priorisés en s'attaquant au poche de portefeuille structurellement déficitaires. Des inspections sont pratiquées auprès des clients à risques. Ce programme PC profit recovery intégré au sept incontournables des Tops programs comme l'offre Premium pour le haut de gamme est valorisé à travers des symposiums internationaux où chaque pays vient présenter ses résultats et ses méthodes afin d'en tirer des bonnes pratiques. Citons pour exemple celui d'Istanbul en Mars 2010 où le patron d'Allianz Hongrie a exposé ses bonnes pratiques de «vision workshop».

4. Le chantier des Systèmes d'Informations est à venir même si celui-ci est sans fin depuis 1990. Nous avons identifié que si ceux-ci ont été développés localement ou par unités, Prévoyance Santé (APS), Allianz Finance Conseil (AFC) et Agents Généraux et



différemment par pays pour des applications métiers, Allianz avait choisi SAP pour son reporting corporate avant la privatisation des AGF. Celui-ci a été déployé dans toutes les filiales. Les systèmes d'informations prennent aujourd'hui une ampleur sans précédent dans les assurances afin d'optimiser les investissements de captage de la clientèle mais aussi pour assurer sa fidélité en étant toujours plus près et plus réactif. Des produits d'assistance, via les téléphones portables sont aujourd'hui proposés pour Air France dans le cadre de mondiale assistance. Les actions et postures observées sont les suivantes: simplification, rentabilité, standardisation, ergonomie, modularité, efficacité, facilitation, adhésion, maintenance, interconnexion, collaboratif et économie

Nous avons interviewé Mme Dominique Moal-Bars ancienne chargée de projets transverses à la DSI du Groupe Allianz. Elle a été embauchée au moment de la privatisation d'AGF au sein de la DSI. Cette structure était plus réduite que celle d'Allianz aujourd'hui. Les applications sont nombreuses. Par exemple, l'outil CAP Client analyse chaque semaine le portefeuille de chaque agent. De même les agents conseillés salariés de l'Unité AFC utilisent la plateforme Siebelo qui permet de gérer les rendez-vous, de tarifer et gérer les bilans patrimoniaux. Pour l'instant à sa connaissance, il n'y a pas encore d'application totalement transverse. Elle a très peu entendu parler des programmes SAP qui doivent être pilotés depuis l'Allemagne. Des harmonisations démarrent par branche à commencer par les prévoyances retraites au niveau de l'Europe dans son ensemble. Elle n'a pas connaissance de ces grands projets dans le détail, qui restent encore confidentiels...La Direction des Développements (*D2D*), au cœur du nouveau dispositif organisationnel, a été leader dans la reconstruction des processus avant



d'entreprendre de les optimiser. Cette optimisation, inscrite dans le programme de transformation global du Groupe, avait pour but d'industrialiser les pratiques de façon à augmenter la productivité de la structure sans dégrader la qualité des développements. Allianz Informatique envisage désormais la certification CMMI (Capability Maturity Mode I pour « Integrated ») de niveau 3. Le modèle de maturité CMM est longtemps demeuré l'apanage des sociétés de services nord-américaines et indiennes ; lesquelles ont popularisé le concept, s'en servant comme argumentaire marketing en Europe afin d'attirer les prestations offshore. Dans un contexte de compétitivité mondiale et d'ouverture de marché sur lequel la culture informatique industrielle et de gestion a pris pied, par exemple au Maghreb, elle est devenue un atout différenciant pour s'implanter plus vite que d'autres. Les outils de comparaison, de vente de produits d'assurance et de gestion de compte sont accessibles en France sur internet. Chez Allianz c'est le fleuron des sociétés françaises sur internet Assurland qui a été choisi. L'utilisation de plus en plus répandue d'internet et du haut débit dans les grandes métropoles comme Rio de Janeiro, va booster le secteur des services selon un expert en Intelligence Economique.

En conclusion les pratiques utilisées par Allianz dans son déploiement à l'international au niveau managérial sont très comparables aux grosses entreprises franco-françaises. Ce qui est remarquable chez Allianz c'est d'une part la capacité de la stratégie opérationnelle à nourrir la stratégie globale et d'autre part l'efficacité de la stratégie opérationnelle à déployer la stratégie corporate. Cela traduit deux attitudes ; une attitude d'écoute du conseil d'administration et une capacité de projection dans l'action pour le comex. Les exemples



trouvés dans le domaine du développement durable sont éclairants. Au niveau international, cette complémentarité est redoutable car elle se traduit par une très forte cohésion. Pour aller dans le même sens, les pratiques de recrutement et de perfectionnement sont très efficaces pour les parties exécutables en temps réels comme pour des projets de conquêtes. Ce qu'il faut retenir également c'est une planification sur le long terme de celles-ci à travers un ciblage pays sans corrélation politique à la française et des choix ciblés de recrutement.



## Explication de la cartographie

La cartographie [voir les annexes pour la grande taille] présente les réseaux d'influence du Groupe Allianz. La partie gauche contient les partenaires stratégiques d'Allianz dont la participation commune dans les capitaux est importante. On retrouve ici sans surprise les géants de l'industrie allemande tels que Continental, Siemens, BMW, Munich RE mais aussi des groupes comme Crédit Agricole, Total ou ICBC. Dans la partie droite, les membres du conseil d'administration et du conseil de surveillance sont étudiés. Les éléments importants de leur parcours professionnel sont indiqués. On y trouve Michael Diekmann, le PDG d'Allianz, l'ancien PDG et membre du conseil de surveillance Dr. Henning Schulte-Noelle, et « quinze hommes qui ont fait le plus pour l'Allemagne moderne ». On y trouve un lien entre l'Allianz et McKinsey et on remarque également que 50% du conseil d'administration ne sont pas les allemands. Ainsi, on peut mettre en évidence qu'Allianz a de très nombreux points d'entrée dans le monde grâce aux contrats de ses entreprises clientes. L'IE allemande nous montre aussi la possibilité qu'Allianz puisse utiliser les informations de ces entreprises pour se développer encore plus.





# Alliance à l'international :

## Etude de cas

### Stratégie d'Allianz en France : cas d'acquisition d'AGF

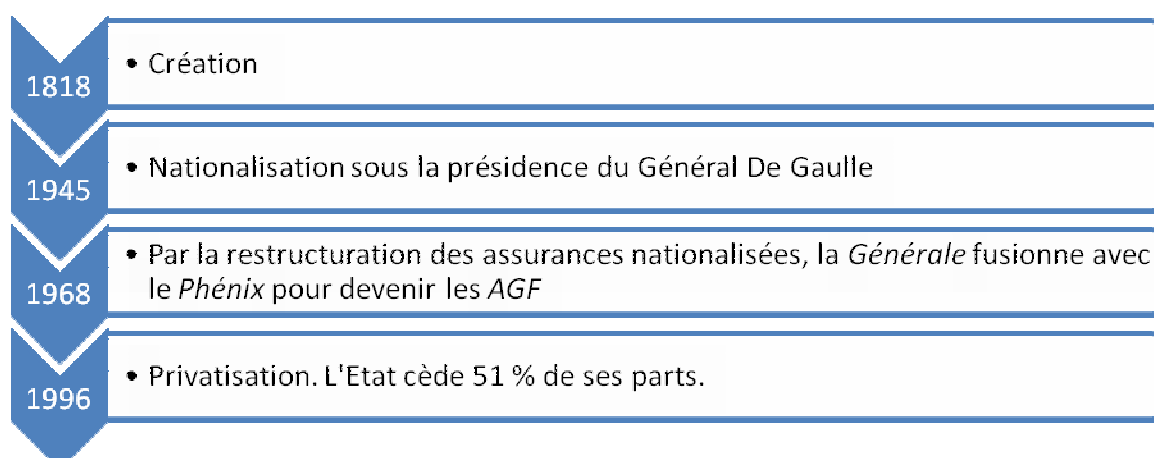
Allianz est présent en France depuis 1980. Elle s'est implantée et développée par le biais de courtiers en assurance principalement pour des Grands Comptes pour lesquels elle avait déjà des contrats en Allemagne. Pour tenir une position respectable et atteindre le mass market de l'assurance, Allianz a identifié qu'elle ne pourrait le faire qu'à partir d'un réseau maillé sur tout le territoire. Ainsi, elle a entrepris de racheter des petites sociétés d'assurance et de contractualiser des agents généraux. Sa croissance restant modérée, elle a décidé alors de prendre une position majoritaire au sein d'AGF et de bénéficier de ses réseaux. Au départ les produits n'étaient que des copiés/collés adaptés au contexte réglementaire français et elle eu recours à des compétences bilingues. Nous avons rencontré et interviewé un de ces pionniers au nouvel institut de formation d'Allianz « sale force » à Maison Alfort. Pendant toute la phase d'approche et de négociation, qui a duré presque 5 ans de 1993 à 1997, les deux compagnies ont tissé des liens de collaboration à l'international en particulier au Brésil et en Argentine. Ces deux filiales ont d'ailleurs été les premières à être capitalisées à 100% dès 1998 et 1999, tout en restant gérées par AGF International.



Allianz s'est développé en France grâce à une stratégie de partenariats. En 1996, Allianz distribue des produits d'assurance (principalement des produits de multirisques habitation, d'assurance santé et automobile) vendus par les 2 000 agences du Crédit Lyonnais dont Allianz détient indirectement 6,18% du capital.

## Avant la fusion

### *Bref Historique AGF avant la fusion*



### *Le marché de l'assurance français en 1997*

Quatrième marché mondial de l'assurance avec un chiffre d'affaires global de plus de 1 000 milliards de francs, la France occupe **le premier rang européen en assurance vie et le deuxième en assurance de dommages.**

Historiquement, le secteur de l'assurance se caractérise en France par :

- des acteurs structurellement fragiles
- une rentabilité insuffisante



Le rapport du Commissariat au Grand Plan a souligné que la **politique de nationalisation** des compagnies d'assurance a conduit à sacrifier le souci de la rentabilité et de la solvabilité au profit d'une recherche de part de marché et au détriment de la spécialisation des acteurs.

- Une sous-capitalisation chronique

Le classement boursier des sociétés nationales d'assurance en termes de capitalisation illustre la faiblesse capitalistique du secteur de l'assurance en France : en décembre 1997, les AGF se situaient au 15ème rang européen et le GAN au 25ème, bien derrière les premiers groupes britanniques, hollandais, belges et suisses. Ils représentent respectivement un huitième et un quatorzième de la capitalisation d'Allianz.

L'absorption de l'UAP par AXA, celle des AGF par Allianz et celle du GAN par Groupama traduisent d'ailleurs la faiblesse dans laquelle se trouvaient ces groupes publics.

- Une éviction progressive des risques industriels aux profits des groupes européens,
- Une concurrence effrénée des acteurs traditionnels, mais aussi des nouveaux entrants (banc assureurs, mutuelles sans intermédiaires, VPCistes, constructeurs).

Les banques sont ainsi devenues le premier réseau des produits d'assurance vie avec une **part de marché de 61 % en 1997.**



## La fusion

### ***La concentration de l'assurance française s'est accélérée dans le milieu des années 90***

Le secteur français de l'assurance est nettement plus concentré que dans les pays de taille comparable en Europe ou dans le monde. L'Etat pendant la période de nationalisation, a entrepris une restructuration du secteur.

De plus, compte tenu des barrières à l'entrée sur le marché français et de la structure de la distribution, les assureurs étrangers désirant opérer en France ont dû procéder à l'acquisition d'entreprises françaises, de façon à bénéficier de leurs réseaux de distribution. Enfin, la sous-capitalisation des sociétés d'assurance françaises a facilité leur tâche.

En 1996, AXA est devenu le 1<sup>er</sup> groupe d'assurance en Europe (devant Allianz) près sa fusion avec UAP. Cette fusion a été très douloureuse. En effet, Bébéar a mis ses proches aux postes stratégiques causant ainsi un grand nombre de départs chez les cadres (Exit Didier Pfeiffer, directeur général, devenu patron du GAN ; exit Eric Giully, un lieutenant recruté le temps d'un automne ; exit Jacques-Henri Gougenheim, contrôleur général ; exit Jean-Louis Meunier, responsable des activités françaises). De plus, un front anti fusion rassemble les cadres de la CGC et les radicaux de FO dont les tracts incendiaires ne font pas dans la nuance, afin de mener une attaque informationnelle.



Ainsi, fin 1996, les relations sont mauvaises entre le pouvoir politique français et les instances dirigeantes d'AXA

### ***La prise de contrôle d'Allianz pour devenir le leader de la « bancassurance »***

#### **Orientations stratégiques du groupe AGF en 1997**

L'assurance française a connu une très forte croissance du chiffre d'affaires de 1982 à 1997 ; Il est passé de 186 milliards de francs à 1 097 milliards de francs.

C'est pour l'essentiel la remarquable **croissance de l'assurance-vie** qui explique cette progression.

**Quant à l'assurance dommages** (y compris dommages corporels) **marché mature** le groupe AGF a poursuivi deux objectifs, l'amélioration de la rentabilité en poursuivant une politique de réduction des coûts.

Début 1997, le groupe AGF a voulu acheter Atena.

Le 13 octobre 1997, le groupe AGF a fait l'objet d'une offre publique inamicale de la société Generali pour un montant de 55 milliards de francs. En effet, distancée par Axa-UAP en France et Allianz en Allemagne, Generali a voulu réagir vite et fort pour rester dans la course à la taille. La compagnie italienne a décidé d'acheter AGF pour accroître rapidement ses parts de marchés en France.



Axa-UAP soutient Generali en organisant son lobbying auprès du gouvernement français, afin de contrer l'augmentation de puissance d'Allianz en France.

En novembre, à la demande du président du groupe AGF, Antoine Jean Court-Galignani, l'allemand Allianz surenchérissait pour une contre offre de plus de 60 milliards de Francs.



## Raisons du choix d'Allianz par AGF

- Rester un des leaders en France
- Contrer les Italiens
- Le 2ème réseau de distribution d'agents généraux (2800) après celui d'AXA-UAP ;
- 4000 conseillers financiers spécialisés dans la gestion de patrimoine
- La diversité des solutions de gestion patrimoniale offerte par le groupe Allianz ;
- La valeur de l'image du Groupe ;
- L'ancienneté et la richesse de leurs relations ;
- Référence au sein des Chambres de Commerce et d'Industrie ;
- L'innovation, la modernité et la réelle différenciation de la nouvelle gamme Prévoyance et complémentaire Santé ;
- Une note AA+ par les agences de notation et la taille de l'acteur économique.
- Les grands comptes : AGF est leader en France dans la couverture des très grandes entreprises internationales ;
- stratégie de partenariats avec des **sociétés de VPC (ventes par correspondance Les 3 suisses)** et les **banques (.le Crédit Lyonnais, La Poste)**

L'apparition d'Allianz en tant que chevalier blanc conduit à d'intenses négociations entre les différents acteurs, y compris le gouvernement français, qui ne voulait pas que certaines parties



d'AGF, et en particulier sa participation dans la Coface, ne tombent entre les mains de propriétaires étrangers.

Notons que les relations diplomatiques franco-allemandes se portaient très bien à cette époque. Allianz a également profité du réseau du Crédit Agricole au sein de Bercy. Cependant, il est compliqué de trouver des informations concernant les appuis étatiques d'Allianz.

L'offre d'Allianz s'est avérée plus intéressante pour la direction d'AGF. L'entreprise allemande a décidé de ne prendre qu'une participation minoritaire dans les AGF ainsi qu'une position minoritaire sur son conseil d'administration (contrairement à ce que voulait faire Generali). Dans le même temps, les AGF ont fonctionné de façon autonome au sein de l'empire Allianz, avec son propre président et chef de la direction et la responsabilité exclusive de régions géographiques clés, y compris la France, la Belgique, les Pays-Bas, l'Espagne, et d'autres pays correspondant au profil international d'AGF.

Les négociations ont finalement abouti à ce que certains considéraient une scission en deux des AGF. La société a accepté de céder la Coface pour le gouvernement français, et sa participation dans AMB Generali Aachen München. Dans le même temps, le groupe a acquis l'assureur Athena qui a été divisé en plusieurs composantes, avec AGF conservant les activités d'assurances, et Generali prenant les opérations de gestion d'actifs. Generali a ensuite accepté de renoncer à ses propres parts dans AGF.

C'est donc avec satisfaction que Bercy a pris connaissance de l'accord conclu entre Allianz et Generali et a autorisé Allianz, le 5 février 1998, à prendre le contrôle des AGF. Par contre,



Bercy a exigé que l'assureur allemand abandonne le contrôle de la Coface (organisme qui met en œuvre des garanties publiques à l'exportation), dont la Scor devient l'actionnaire de référence. Euler (ex-Sfac) reste donc contrôlé à 51 % par les AGF.

**Remarque :** L'issue des OPA étrangères en France entre 1986 et 2004, selon une étude réalisée par les stratégestes de la Banque UBS :

- Succès de l'initiateur 85 %
- Victoire d'un chevalier blanc français 6 %
- Victoire d'un autre étranger 4 %
- L'Etat français met son veto 3 % (coca cola avec orangina...)
- Bruxelles met son veto 2 %
- 45 des 53 raids étrangers ont réussi : la France n'a rien d'une forteresse imprenable.

Depuis 1998, Allianz ayant acquis AGF à hauteur de 57,9%. Les AGF, la filiale française de l'assureur allemand Allianz, a réalisé une année 1998 favorable, avec une progression de 71,5 % de son résultat net à 3,3 milliards de francs (503 millions d'euros).



## Conséquence de la fusion sur le marché français

Après l'acquisition des AGF, Allianz est devenu et reste le premier intervenant étranger sur le marché français devant Generali. Le groupe a notamment profité des plus-values exceptionnelles de 4,36 milliards de francs (665 millions d'euros) réalisées en 1998, venant pour l'essentiel de la cession de la participation des AGF dans l'assureur allemand AMB au groupe d'assurance italien Generali, pour constituer des provisions de restructurations en France et hors de France qui s'élèvent dans les comptes des trois groupes en 1997 et 1998 à 4,38 milliards de francs (668 millions d'euros).

De plus, avec le rapprochement d'Athéna et d'Allianz France, le groupe AGF devient la deuxième compagnie d'assurance de France. **En effet, AGF a repris le portefeuille de clients d'Athéna et Allianz France soit 70 milliards de francs supplémentaires.**

Enfin, AGF poursuit son implantation sur l'ensemble des marchés de l'assurance et son développement dans le métier de la banque avec la création de « l'assurbanque ».

Le groupe AGF organise désormais ses activités autour de **deux métiers** :

- L'assurance des personnes, des biens, de la responsabilité ;
- Les services bancaires.



## **Conséquence de la fusion sur le développement international d'Allianz**

Les AGF ont la responsabilité managériale et capitalistique des filiales situées au Benelux, en Amérique du Sud, en Afrique et au Moyen-Orient et la partagent avec la RAS en Espagne.

### **Europe**

#### ***Belgique et Luxembourg***

L'année 1998 a été marquée par la fusion de sept sociétés, qui ont été regroupées au sein d'AGF BELGIUM INSURANCE

#### ***Pays-Bas***

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe ROYAL NEDERLAND s'est élevé à 850 millions d'euros en 1999, en hausse de 27 % par rapport à 1998. À périmètre constant, la hausse est de 18 %.

#### ***Espagne***

Le chiffre d'affaires total du groupe ALLIANZ RAS AGF SEGUROS, dont les AGF détiennent 50 %, s'est élevé à 1 507 millions d'euros.

#### ***Royaume Uni***

L'arrêt des activités d'AGF INSURANCE a été favorable, portant la contribution consolidée du groupe AGF en grande Bretagne à 28 millions d'euros.



## Amérique du Sud

### **Argentine**

La fusion d'AGF et d'ALLIANZ en Argentine, réalisée au 1er juillet 1999, a donné naissance à AGF ALLIANZ ARGENTINA. La nouvelle entité ainsi constituée vise une position de leader en matière de risques industriels et ambitionne de développer fortement les activités Vie et santé.

### **Brésil**

L'activité d'AGF BRASIL SEGUROS s'est inscrite en 1999 dans la ligne de son objectif de croissance interne qui vise un doublement du chiffre d'affaires en 3 ans : la Société a ainsi en 1999 gagné une place de classement, passant de la 7e position fin 1998 avec 3,3 % de part de marché, à la 6e avec 4,2 % du marché. Une augmentation de capital de 51 millions d'euros a été effectuée pour accompagner le développement de la compagnie.

### **Chili**

La fusion des filiales des AGF (CONSORCIO GENERAL DE SEGUROS, CGS VIDA) et d'ALLIANZ SEGUROS GENERALES au Chili, a donné naissance à CONSORCIO ALLIANZ, désormais deuxième société du marché Non-Vie.

### **Colombie**

L'acquisition à l'automne 1999 de 60 % du groupe d'assurances COLSEGUROS a permis aux AGF de s'implanter sur le marché colombien. COLSEGUROS est le deuxième assureur généraliste du pays.



## Venezuela

ADRIATICA DE SEGUROS, au 3e rang du marché avec une part de 6,3 %, contre le 5e rang et 6,2 % un an plus tôt.

## Afrique

Au Gabon, où le Groupe dispose d'une position forte (36 % de part de marché).

Au Cameroun, autre pays de forte implantation du Groupe (22 % de part de marché), le développement en Vie a été très satisfaisant, grâce à des accords de bancassurance.

En Côte-d'Ivoire, le Groupe dispose d'un potentiel de croissance significatif (11 % de part de marché).

Au Sénégal, la création d'un pool Transporteurs publics, auquel la filiale du Groupe participe, a concouru au développement du chiffre d'affaires automobile.

Dans les autres filiales, la progression du chiffre d'affaires a été supérieure aux prévisions.

Complétant sa présence en Afrique francophone, le Groupe a créé à effet du 1er janvier 2000 deux nouvelles implantations, au Bénin et au Mali.

En [2007](http://fr.wikipedia.org/wiki/2007)<sup>3</sup>, le rachat des actions des minoritaires par [Allianz](#)<sup>4</sup>, la maison mère qui possédait déjà plus de 58% des actions, change les données boursières des AGF. Les AGF deviennent une filiale d'Allianz, ayant statut de SE, "Société Européenne".

<sup>3</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/2007>



En 2009, AGF change de nom pour devenir Allianz en France.

2010 : Le maintien en Bourse des AGF n'empêche pas le groupe de vouloir élargir son concept de bancassurance à l'étranger, à commencer par la France et l'Italie. Le patron allemand a ainsi indiqué que Dresdner Bank serait bientôt appelée à devenir une « *usine de produits* » pour Banque AGF et RasBank. A titre d'exemple, il a cité les produits de crédit à la consommation, que Sofinco (Crédit Agricole) fournit actuellement à la filiale des AGF. « *Cela n'a pas de sens à partir du moment où ces produits peuvent être développés à Francfort* », a-t-il dit, spécifiant que la banque allemande n'était pas encore prête pour cela. A noter que le crédit à la consommation de Dresdner Bank est réalisé au sein d'une coentreprise détenue à 50,1 % par Cetelem (BNP Paribas).

---

<sup>4</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/Allianz>



# Forces et faiblesses d'AGF avant le rachat par Allianz

Forces	Faiblesses
Densité du réseau de distribution : 2800 agences générales	Vieillessement des acteurs – agents généraux ont plus de 50 ans d'âge moyen Turn-over encore élevé dans les réseaux salariés
Innovation produits	Chargements plus élevés que les acteurs bancassureurs et mutuelles sans intermédiaire
Fort niveau de compétence de l'inspection technique	Communication insuffisante, déficit d'image : assureur traditionnel...
Réactivité stratégique forte	Portefeuille d'activités non équilibré : beaucoup de produits dilemmes
Certification ISO 9002 : orientation vers l'assuré	Insuffisance financière – désinvestissements cycliques nécessaires pour générer du cash (ex : Enténial)



# Stratégie d'Allianz en Inde : Joint-Venture et corruption

Le marché indien de l'assurance promet de devenir l'un des plus juteux du siècle. Sur 1,28 milliard d'Indiens, "seuls" 320 millions ont contracté une police d'assurance vie. La marge de progression est d'autant plus grande que la part de l'assurance dans le PIB indien ne dépasse pas 4%, contre plus de 10% dans plusieurs pays asiatiques et dans certaines économies émergentes.

En toute logique, Allianz a fondé une filiale dès 2001 pour conquérir le marché indien. Pour ce faire, Allianz a monté une joint-venture avec Bajaj une entreprise locale réputée pour ses automobiles mais surtout ses deux-roues. Celle-ci possède 74% du titre, Allianz les 26% restants et la puissante famille du milliardaire Rahul Bajaj assure un réseau de qualité aux allemands. En 9 ans, Bajaj-Allianz est devenu n°1 indien dans l'assurance-dommages privée et n°4 dans l'assurance-vie privée. L'entreprise allemande a su mettre en place les meilleures opérations de due-diligence pour trouver le meilleur partenaire possible. A cause d'une mauvaise compréhension du pays ses concurrents européens ont préférés monter des joint-ventures avec des assureurs et ont eu de moins bons résultats.



Mais ce qui change en Inde ce sont les méthodes employées par le groupe. Alors qu'Allianz a une image extrêmement lisse en Europe de l'Ouest, l'entreprise n'hésite pas à devenir extrêmement agressive sur un marché où l'on retrouve des acteurs internationaux et même français comme AXA.

On retrouve par exemple une affaire d'arnaque dans l'état du Meghalaya, au Nord-Est du pays. Les dirigeants de la North Eastern Electric Power Corporation (NEEPCO) a passé un contrat d'assurance avec Allianz en 2005 pour une usine à gaz. Une enquête de la justice indienne a révélé des pots de vin d'une valeur totale de près d'un million d'euros pour obtenir le contrat.

De la même façon le groupe est accusé d'avoir corrompu les responsables d'une équipe de hockey (sport très apprécié en Inde) pour gagner le contrat permettant de les sponsoriser.

Bien évidemment les affaires de corruption sont courantes en Inde mais les grands groupes occidentaux évitent de la pratiquer au point de se faire éclabousser de la sorte.



# L'Afrique un lieu de compétition convenue ou d'agressivité larvée

## Quelques exemples

Pour réaliser ce zoom en Afrique nous avons recherché les avis et des informations à partir de plusieurs sources. En premier lieu, nous sommes rentrés en contact avec M. Marshall Gweth Expert IE territoriale et Jean-Baptiste Bolobo tous deux anciens EGE respectivement au téléphone (voir CR) et par mail. Des sources ouvertes sur internet nous ont permis d'accéder aux stratégies des groupes Axa et Allianz sur cette zone. Des articles attestent des manœuvres en cours validant les volontés d'accroissement de puissance de ces Sociétés.

On distingue des zones de croissance molle mais à priori pérenne et durablement profitable reproduisant des modèles éprouvés en Europe et des zones potentiellement conflictuelles d'hyper compétitivité. Les premières, font l'objet de répartition tacite de territoire. Les deuxièmes, des zones à fort flux d'exportations de produits miniers et pétroliers ou agricole, sont des espaces plus ouvert en termes de compétition faisant fi des passes droit du passé en particulier consécutivement aux prises de position agressives de la part de sociétés et d'émissaires chinois. Les africains sur ces zones font appel au mieux offrant...



Les dirigeants de ces sociétés précisent que ces marchés restent de petite taille au regard des pays de l'OCDE, de l'Europe centrale et orientale et de l'Amérique latine. Au Maghreb ces marchés n'ont eu de cesse d'augmenter ces dernières années en particulier pour les branches automobile, investissement privé productif et public d'infrastructures (incendie, corps avions, responsabilité décennale...). Ce développement a aussi été possible grâce aux réformes du système juridique<sup>5</sup>. Concrètement les produits rencontrés sont la bancassurance au Maghreb, et le micro crédit en Afrique de l'Ouest pour des financements endogènes de plus en plus nombreux.

Historiquement très présents, les acteurs français comme Axa doivent faire face à de nouveaux entrants de poids comme son concurrent européen Allianz-SE et des sociétés locales. La posture européenne de ce dernier en Afrique à tout son sens et créé une rupture mentale par rapport au passé colonial. Le développement en Afrique est aujourd'hui concentré sur l'Afrique francophone subsaharienne avec des avantages comparatifs évidents pour Axa. Avantages qu'il est également faciles de retrouver sur la zone Maghreb ou Allianz étudie le marché algérien de très près. Lors de l'entretien avec l'adjoint de direction du nouvel institut de formation Allianz à Paris, il nous a été fait mention d'un recrutement stratégique d'une Algérienne science po Paris, ayant conservé un fort réseau et à qui on a construit une carrière de 10 ans pour haut potentiel. La position d'AXA au Maghreb s'inscrit dans une stratégie de prise de contrôle dans le cadre du projet politique Français d'Union pour la Méditerranée.

---

5 [http://larevue.hammonds.fr/Evolution-du-marche-des-assurances-en-Afrique-la-dynamique-de-la-CIMA\\_a997.html](http://larevue.hammonds.fr/Evolution-du-marche-des-assurances-en-Afrique-la-dynamique-de-la-CIMA_a997.html)



Comme mentionné les stratégies sont issues de positions historiques et de déploiement dans des zones périphériques d'influence. Ainsi, Allianz très présent en Europe centrale Hongrie, République Tchèque, Slovénie et en Turquie, tarde à prendre pied en ex Yougoslavie et Italie. En France tout n'est pas calme non plus après le gommage du Nom d'AGF où les réseaux ont du mal à trouver leurs voies dans la nouvelle identité<sup>6</sup>. Cette manœuvre descendante sur le bassin méditerranéen est complétée par la dernière prise de position à Dubaï pour contrôler le Moyen-Orient. Il s'agit pour Allianz de créer une tête de pont pour couvrir les risques maritimes et les investissements portuaires de la Méditerranée et de l'Afrique de l'Ouest en étant présent au côté de DP World. Compte tenu de cette lecture, AXA aurait tout intérêt à se rapprocher de DNV Bolloré et de la CMA CGM.

Nous allons faire un point précis sur les pays de l'Afrique Noire où Allianz a pris pied au Ghana<sup>7</sup>, remporte des succès sur Axa au Sénégal<sup>8</sup> et fait l'objet d'attaque de déstabilisation au Burkina Faso<sup>9</sup>. En effet dans ce dernier pays le Directeur Général est accusé de détournement de fond<sup>10</sup>. Il se pourrait que la rumeur ou les preuves ait été fomentée à des fins politiques<sup>11</sup>. Les vecteurs traditionnels d'influence issus de la France Afrique sont solides et offrent à Axa un

6 <http://www.nettali.net/Qui-paie-commande-La-vraie.html>

7 <http://fr.excelafrica.com/showthread.php?p=16015>

8 <http://www.nettali.net/Qui-paie-commande-La-vraie.html>

9 <http://fr.allafrica.com/stories/201002240936.html>

10 <http://afriquinfos.centerblog.net/5651-detournement-d-argent-au-sein-de-allianz-burkina>

11

[http://www.lobserveur.sn/index.php?option=com\\_content&view=article&id=827%3Amanoeuvres&catid=10%3Adepeches&Itemid=5](http://www.lobserveur.sn/index.php?option=com_content&view=article&id=827%3Amanoeuvres&catid=10%3Adepeches&Itemid=5)



avantage concurrentiel pour encore une bonne dizaine d'année, selon Gweth. Mais les événements relatés ci-avant peuvent être corrélés avec des hypothèses avancées par Gweth. En effet, il nous indique que des sociétés de conseil tel GEOS ont été sollicitées pour réaliser des cartographies des liens des décideurs étatiques et politiques. Les américains et les allemands font cela en interne avec beaucoup de discrétion. Ces éléments permettent de bâtir des stratégies d'influence en finançant des organisations de bienfaisance ou des instituts de secours et de défense dans lesquels les femmes de hauts responsables par exemple peuvent être impliquées. Il citait également l'ascension des futurs élites des pays, jeunes, recherchant les responsabilités et la reconnaissance, en rupture avec la France Afrique qui pourraient être tentés par des postes de prestige plus que de management. Toutefois certains ayant fait leurs études aux USA ou même en Allemagne pourraient devenir des acteurs du déploiement de la stratégie d'Allianz et du formatage du marché africain de l'assurance. On aurait pu penser que la jeune structure UA (Union Africaine), calquant l'organisation et les modes de gouvernance de l'UE, soit un lieu de lobby pour les sociétés d'assurance. D'après Gweth l'organisation n'a pas la maturité ni les moyens suffisants pour proposer des directives unilatéralement applicables. Les actions de Lobby sont donc réalisées localement pays par pays et éventuellement par zone mieux organisée que l'UA pour mutualiser des moyens financiers et partager de bonnes pratiques.

*« Comment peut on tenir un poste de responsabilité pour plus d'une vingtaine d'année, c'est seulement au cours des cinq dernières années après audit que l'on découvre que l'intéressé creusait un trou dans la comptabilité de la société qu'il dirigeait. Ce n'est pas aussi facile de*



*retirer du circuit financier des chèques de 500 000 ou 10 000 000 f CFA sans attirer l'attention des contrôleurs financiers. Cela plutôt semble être un coup monte ou un règlement de compte en son égard. Espérons bien que l'affaire soit tire au clair. On ne peut pas juste s'asseoir et acheter tout ce que le blanc nous v end »<sup>12</sup>.*

*Reprise de l'interview presse: L'intelligence économique au service de l'Afrique*

*In [Intelligence territoriale](#)<sup>13</sup>, [Intelligence économique](#)<sup>14</sup>, [Interview](#)<sup>15</sup>, [Leadership](#)<sup>16</sup> on 15 octobre 2009*

**LA : A quels types de risques les entreprises africaines sont-elles particulièrement exposées, dans leur pays, en Afrique et hors Afrique ?**

**Guy Gweth :** A l'intérieur, les entreprises africaines font face aux risques évoqués précédemment, au même titre que les investisseurs étrangers. Elles sont, en plus, défavorisées par un système bancaire qui ne se presse pas pour appuyer les opérateurs privés, et les assurances qui rivalisent d'adresse pour éviter d'indemniser leurs victimes en cas de sinistre. Même en évitant de la généraliser, cette situation, hélas la plus courante sur le continent, a pour effet de freiner les ardeurs.

**LA : L'Afrique présente-t-elle, pour les investisseurs étrangers, des risques spécifiques par rapport à d'autres pays en développement ?**

---

12 Blog commentaire life et local à la suite de l'article sur les accusations de corruption au Burkina Fasso

13 <http://fr.wordpress.com/tag/intelligence-territoriale/>

14 <http://fr.wordpress.com/tag/intelligence-economique/>

15 <http://fr.wordpress.com/tag/interview/>

16 <http://fr.wordpress.com/tag/leadership/>



**Guy Gweth** : Chaque fois qu'on nous pose cette question dans un forum d'affaires international, on s'attend généralement à ce que nous rajoutions une couche sur les questions de piraterie maritime et de prises d'otages dans le Puntland somalien ou dans le golfe de Guinée, sur la menace islamiste dans le nord du continent, sur la criminalité, le sida et la chute de l'espérance de vie *sui generis* des travailleurs en Afrique australe, et sur les difficultés de l'Harmonisation du droit des affaires en Afrique (OHADA). Aussitôt qu'on crève ces abcès de fixation médiatique, il apparaît que l'Afrique présente sensiblement les mêmes risques que les autres régions en développement d'Amérique du Sud, d'Asie ou de l'ex-bloc soviétique, notamment : le risque économique et financier, le risque politique et le risque criminel. Rappelons, sur ce point, que le nord de l'Amérique latine est toujours considéré comme la région la moins sûre du monde d'après le *Global Business Leader Survey* de Lloyds.

**« Les entrepreneurs africains sont souvent victimes de ce que nous appelons le “syndrome de crédulité”. Le *businessman* européen de plus de cinquante ans, habillé en costume et cravate, est encore celui qui rassure le plus. »**

Le plus intéressant, c'est que les entreprises que nous accompagnons, par exemple en Afrique subsaharienne, comprennent de mieux en mieux que certains investissements supportent parfaitement un risque faible dans un pays à risque fort lorsqu'ils sont considérés comme vitaux par le pays d'accueil. Il importe par conséquent de distinguer le risque-pays global du risque-projet. Prenons l'exemple du Nigeria. Voici un pays qui n'est pas – loin s'en faut – le mieux noté des Africains dans les *ratings* de Coface, International Investors, Moody's ou Standard & Poor's... et qui a attiré 20 milliards de dollars d'investissements directs étrangers



en 2008, passant au 19e rang du classement mondial pour l'afflux d'investissements directs, grâce à ses gisements de gaz et de pétrole.

***LA : Quels sont les secteurs d'activité en Afrique qui nécessitent le plus d'intelligence économique et de veille concurrentielle ?***

**Guy Gweth :** En Afrique, nous avons recensé sept grands secteurs qui nécessitent de vraies stratégies d'intelligence économique soutenues par les États, comme on le voit au Japon avec le Ministère de l'économie, du commerce extérieur et de l'industrie. Pour nous, ce sont *les sept urgences de l'intelligence économique en Afrique* : l'agroalimentaire, les assurances, les banques, le BTP, les télécoms, les NTIC, les transports aériens. Les démarches initiées dans ce sens par SGMB Bank au Maroc, Kenya Airways, Orascom en Egypte, MTN et Vodacom en Afrique du Sud, sont les cinq grands exemples que nous suivons depuis 2007 sur le continent.

***LA : Comment, à votre connaissance, les gouvernements africains gèrent-ils leurs besoins d'informations économiques ?***

**Guy Gweth :** C'est une question délicate. Et il faut éviter les conclusions générales malgré la tentation. Il y a beaucoup trop de disparités sur le continent. Ce n'est pas le nom de votre hebdomadaire *Les Afriques* qui nous démentira. Cependant, si l'on prend la moyenne entre le Tchad et l'Afrique du Sud par exemple, on observe que l'information économique existante est souvent éparse, approximative, non centralisée et assez peu actualisée. Pis, elle est partagée avec parcimonie, quelquefois avec partialité. Dans ce contexte, les gouvernements africains ont tendance à solliciter des opérateurs étrangers *a priori* plus « compétents » et plus



« impartiaux » que les nationaux, même si la vraie question est surtout celle de la valeur et de la pertinence d'une information à un moment « M ». En tout état de cause, 95% des décideurs n'attendent qu'une chose : le renseignement opérationnel qui permet de balayer l'incertitude et de décider.



# Regard global sur le comportement et les méthodes d'Allianz

## Une expansion douce

Comme on a pu le mettre en évidence dans la première partie, Allianz investi largement dans les nouveaux marchés et est souvent le premier à entrer dans différents pays. Mais ses investissements n'ont rien d'un comportement chaotique, agressif ou encore exagérément opportuniste. Allianz ne rachète des entreprises qu'au fur et à mesure de ces besoins. Il apparait très clairement qu'Allianz dispose et a toujours disposé de moyens largement supérieurs à ceux de n'importe quel autre acteur du secteur.

Lors de chaque acquisition ou prise de contrôle par Allianz dans un pays les questions suivantes sont toujours légitimes :

- Allianz va-t-elle continuer à racheter les entreprises locales ?
- Comment va évoluer la nature de l'assurance-vie ?
- Quel sera le comportement de l'entreprise avec Allianz comme actionnaire majoritaire ?
- Que vont devenir les noms des marques des assureurs locaux ?



- Jusqu'où ira l'indépendance de la filiale ?
- Combien de temps va durer la phase de consolidation du business ?
- Quelle sera la nouvelle stratégie de l'entreprise sur le marché de la réassurance ?

Nous allons apporter dans cette partie le plus grand nombre d'indices et témoignages pour répondre au mieux à toutes ces questions.

Dans tous les pays dans lesquels Allianz s'implante, elle semble chercher de la réciprocité et la confiance de ces clients. « The Company » étudie méticuleusement les besoins de ses clients potentiels. Allianz a été la première compagnie à se lancer dans l'assurance des animaux de compagnie en Angleterre. Le PDG d'Allianz dit même rechercher l'amitié de ces clients. Par exemple l'objectif de 85% des appels de clients décrochés rapidement témoigne de la politique d'Allianz dans ce sens.

Allianz possède également une grande expérience en matière de fusion-acquisition qu'elle pratique depuis plus de 80 ans dans 150 pays différents. En achetant une compagnie nationale, Allianz n'a pas pour but de faire d'elle une vassale de son empire. Toute compagnie devient une filiale tout en conservant une certaine autonomie. Allianz attend d'elles des solutions créatives et des plans ambitieux afin de garantir le leadership sur le marché. Selon Werner Zedelius (membre du Board d'Allianz) il n'y a pas d'objectifs précis sur la part du marché. Mais dans la plupart de pays, Allianz a entre 25 et 30% de part de marché. L'objectif de leadership est très présent.

Lors de l'acquisition d'une entreprise d'assurance, Allianz arrive à faire la part des choses entre l'intégration de la compagnie dans le système globale et les performances intrinsèques



immédiats de l'entreprise locale. L'adaptation demande beaucoup de temps, de l'énergie et des moyens.

Comme cela a été indiqué dans la partie précédente, Allianz ne va pas dans un pays sans avoir eu le feu vert de la part des dirigeants de ce pays. En effet, un gouvernement peut souvent mettre en péril l'activité des entreprises d'assurance privées par la législation. Les investisseurs qui refusent cette vérité peuvent perdre beaucoup d'argent. Malgré cela, Allianz ne participe que modérément et rarement à des différents programmes d'Etats dans les pays où il va. Ce comportement est inhabituel pour Allianz.

Allianz fait beaucoup de benchmarks et d'études internes. La présence de deux anciens de chez « McKinsey » dans leur board de direction est un indice intéressant. Par exemple, Allianz conserve les marques d'origine de ses filiales tant que les études internes marketing le suggèrent. En Italie ce processus a duré plus de 10 ans, il en est de même en France avec AGF.

De nombreuses études et groupes de travail sont organisés chez Allianz dans le but de trouver les bonnes pratiques afin d'améliorer les performances du groupe. Par exemple, depuis 2008, les professionnels du courtage d'Allianz se réunissent régulièrement. L'objectif de ces réunions est d'identifier les pratiques permettant de capter le potentiel maximum du marché du courtage. Quatorze pays sont parties prenantes de ce programme.

La stratégie de performance commerciale d'Allianz se base sur trois leviers :

- Animation



- Organisation du Management
- Rôle des inspecteurs
- Actions commerciales
- Formation
  - Méthodes de vente
  - Produits
  - Conformité
  - Organisation de la formation
- Rémunération
  - Harmonisation des systèmes de rémunération
  - Optimisation de la rémunération variable

Ces leviers sont secondés par des outils tels que :

- Connaissance du client
- Optimisation de l'offre
- Processus tarifaires
- Outils informatiques

Le système de **rémunération** est en cohérence avec la stratégie commerciale du réseau et les missions du CPS, qui se fondent sur deux axes stratégiques : la conquête et la fidélisation des clients. Pour y répondre, deux dispositifs :

- Le commissionnement
- Les prises d'animation sur résultats



Le commissionnement est composé d'une commission « d'apport », qui rémunère les ventes avec des taux progressifs en fonction du niveau de performance du conseiller, et d'une commission de « suivi », qui rémunère le suivi et la fidélisation des clients.

Les primes d'**animation** sont également en parfaite cohérence avec la stratégie commerciale. Elles sont constituées de mesures pour développer la conquête (telles que les primes nouveaux clients TNS), puis de mesures pour favoriser la rétention des clients. Au global, deux tiers de la rémunération récompensent la conquête et un tiers la fidélisation).

Il y a encore cinq ans, les courtiers pouvaient avoir comme interlocuteurs jusqu'à sept inspecteurs différents. L'inspection courtage a vécu chez Allianz une mini-révolution visant à simplifier la donne.

Afin de bénéficier d'une approche plus transverse, le rôle d'inspecteur référent, interlocuteur privilégié du courtier, a été créé. En fonction des perspectives de développement du cabinet, ce référent voit s'il y a lieu de solliciter d'autres inspecteurs spécialisés. L'animation de chaque courtier est désormais totalement historiée chez Allianz par les inspecteurs via les comptes rendus de visites détaillés et accessibles à toutes les parties prenantes. Allianz touche ainsi les courtiers de façon plus large qu'auparavant. Adossée à la segmentation des courtiers, cette approche structure et optimise la relation commerciale.



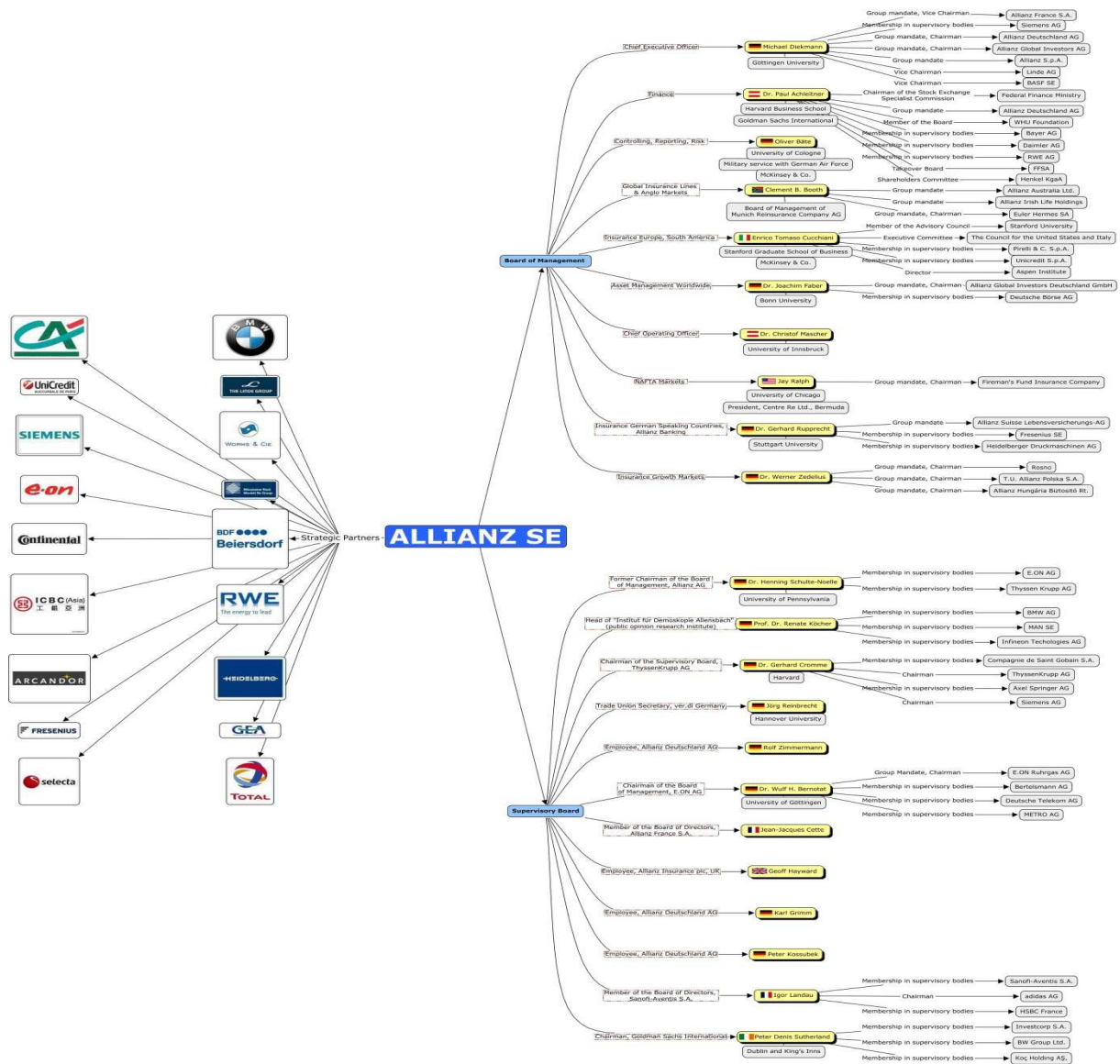
Afin d'améliorer et de coordonner les méthodes de vente des différents réseaux, la distribution a lancé une réflexion pour mutualiser les meilleures pratiques. La création du centre de formation de Maisons-Alfort atteste de cette volonté d'harmonisation.

Il est parfois difficile d'accéder au marché c'est pourquoi, Allianz dispose d'une approche globale pour anticiper et être capable de nourrir sa réflexion sur ses choix.



# Annexes

## Cartographie des acteurs





## Références historiques

Le concept d'assurance est basé sur la couverture de dégâts potentiels d'aléas venant impacter momentanément ou durablement les activités humaines. Ces activités sont celles de la vie courante et personnelle, tout comme celles de collectivités en lien avec leurs ressources. Certains de ces moyens sont des biens matériels ou immatériels, immobilisés, brevets, fonds de placement ou intrinsèque comme la qualité et la durabilité de la vie, la santé prise en tant que potentiel d'action et donc en tant que capacité à créer des richesses. C'est bien le lien entre moyens et création de valeurs que s'apprécie le coût des produits financiers d'assurance.

Vue de façon globale c'est un moyen de mutualiser et provisionner fructueusement les moyens pour pouvoir réagir et rebondir en cas d'aléa, catastrophe naturelle, pandémie, accident, maladie, agression...

Au sein du concept d'assurance il existe les notions d'identification, de mesure et d'impact du risque. Ce risque est le degré d'exposition au danger et le dommage en cas de survenance en est la gravité. Le peuple Allemand est une société de conception de l'action. L'action est mue pas le besoin de planifier et d'organisé. Ce n'est pas le cas pour d'autres peuples en particulier les Français qui attachent plus d'importance à la finalité. Cette notion se retrouve dans l'approche du progrès et de sa durabilité. L'Allemagne est certainement le peuple qui a le plus le souci de la durabilité de son action et donc celui d'anticiper tout aléa. Dans cette approche d'anticipation de la mise en œuvre de l'innovation, la France va imaginer tous les cas possibles



et proposer des organisations très savantes très sophistiquées, très originales, multipliant les variétés de réaction à l'imprévu imaginé. En Allemagne on renforce la durabilité des moyens qui vont porter l'innovation afin que ces moyens résistent aux aléas voir les lissent ou les éliminent.

Au-delà de cette approche culturelle, qui n'est qu'une partie du prisme, il existe aussi tant pour les produits de services que pour les biens matériels un passif lié aux dernières guerres et au comportement des allemands dans celles-ci; Gaz, Bactériologie, Génocides, Rationalisation, bref le choix de solution radicale, efficace...La notion de conquête ne se traduit pas par une volonté d'imposer un mode de vie, vision anglaise, ou d'inculquer de beaux principes, approche française, mais de proposer un mode de fonctionnement de l'activité humaine basé sur le résultat souhaité et chiffrable. La motivation de l'Allemand se caractérise par sa tranquillité dans l'action et sa concentration. Le Français est plus à l'affut d'opportunités sur le cheminement de l'action et l'Anglais prend en compte largement son environnement pour réaliser son action. 3 approches différentes.

L'assurance fait donc partie intégrante du mode d'action des allemands, c'est le moteur de leur motivation. L'allemand fait d'autant mieux et avec d'autant plus d'allant que le parcours a été repéré, fléché et que des bases de repli ont été pensées. Malgré ce constat c'est l'Angleterre qui a lancé ses produits d'assurance presque<sup>17</sup>e 1 siècle avant l'Allemagne, en assurance vie dans un premier tant. Cette promptitude est due aux activités de commerce qu'elle développât

---

17 Référence : Le dictionnaire de l'économie politique de Coquelin et Guillaumin pages 746 à 748.



à travers ses consortiums internationaux. A l'origine, opération qui existe encore sous se nom en Angleterre,

C'est le Napolitain Lorenzo Tonti qui inventa l'assurance vie sous le nom de Tontine. C'était en quelque sorte une nouvelle forme de loterie, mis en place par le cardinal de Mazarin des 1653 sous la forme d'un édit qui resta sans effet jusqu'en 1690 où Louis XIV, ruiné par ses guerres, lança une tontine. Un peu avant pour couvrir les aléas du trafic Maritime Louis XIV avec Colbert en 1681 créèrent La "Compagnie générale des assurances et grosses aventures"<sup>18</sup> puis vint en 1786 la "Société d'assurances générales contre l'incendie" des frères Périet et la "Compagnie d'assurances contre l'incendie" de Clavière et Batz. En 1770 le conseil supprima toutes les tontines de l'état. Précédemment l'Etat avait lancé des emprunts sous forme de rente viagère. On appelle en fait tontine toute opération financière dans laquelle plusieurs personnes mettent en commun un fond destiné à être réparti, à une époque donnée, entre les survivants avec intérêts. Elle peut donc spéculer sur la durée probable de la vie. C'est sur ce principe que les états ont constitué les caisses de retraite en Europe.

C'est en Angleterre où le concept a été le premier industrialisé en 1791 avec la compagnie Amicable qui perdure encore aujourd'hui. Elle fut suivie en France par des initiatives plus ou moins aventureuses et frauduleuses dont la fameuse caisse Lafarge en 1791. En Allemagne c'est en 1806 que le principe fut repris mais dans une forme plus élaborée et intégrant déjà l'idée de mutualité. C'est la société de Gotha qui créa en 1827 les prémises de l'assurance tel que nous la connaissons aujourd'hui et qui fut diffusé dans de très nombreuses villes de

---

<sup>18</sup> <http://www.index-assurance.fr/abc/introduction/histoire-assurance/>



références. Elle fut élaborée sous l'impulsion conjointe d'économistes, d'administrateurs et de savants. Elle dépasse rapidement toutes les autres compagnies en France et en Angleterre en nombre de souscripteurs et assure déjà un reporting annuel pour informer des résultats de la société.

En France dans la 2ème moitié du XXème siècle, le secteur s'organise et se règlemente tel que nous le connaissons aujourd'hui. L'assurance automobile est rendue obligatoire par la loi du 27 février 1958 et le Code des Assurances est officiellement créé par le décret du 16 juillet 1976. Par la suite, différentes lois amélioreront la protection des assurés et faciliteront leur indemnisation, avec notamment des conventions entre les assureurs. Enfin, le secteur se libéralisera définitivement avec la privatisation des sociétés nationalisées dans les années 1990 à 2000 non sans difficultés. L'histoire de l'assurance en Allemagne est basée sur le principe de la solidarité et la mutualisation des coûts du risque<sup>19</sup>. En Allemagne les assureurs sont des salariés. En France nous disposons de deux régimes; les salariés des sociétés d'assurance et les agents généraux qui ont contractualisés avec une compagnie pour la distribution et la gestion d'un portefeuille de clients qu'ils se constituent. Ils sont sur un territoire donné, mais aussi peuvent opérer de façon transfrontalière avec des pays qui ont le même type de disposition. Ce qui n'est pas le cas en Allemagne. Un autre acteur joue un rôle déterminant c'est le courtier en assurance qui lui est multicarte et intervient pour de gros

---

19

[http://www.google.fr/search?q=histoire+de+l%27assurance+en+allemagne&hl=fr&client=firefox-a&sa=G&rlz=1R1GGGL\\_fr\\_\\_\\_FR351&tbs=tl:1,tl\\_num:50&ei=PEcXTJDtONufONiLtdoK&ved=0CHgQywEoAw](http://www.google.fr/search?q=histoire+de+l%27assurance+en+allemagne&hl=fr&client=firefox-a&sa=G&rlz=1R1GGGL_fr___FR351&tbs=tl:1,tl_num:50&ei=PEcXTJDtONufONiLtdoK&ved=0CHgQywEoAw)



contrats. Ils ont joués un grand rôle dans la montée en puissance d'Allianz en France. Allianz s'appuie sur cette corporation pour assoir son emprise à l'international.



## Liste des interviews

Nom	Fonction	Date	Sujet/Résultats
Mme Roxane Greco	Directrice de la relation Client et du développement international IFPASS/ENASS/CHEA	11/06/2010  16h	Prise de contact Monde de l'assurance  Mail et N° de téléphone des secrétaires et directeurs des écoles et du Syndicat FFSA, accès à l'observatoire des assurances et à la base de données des études et thèses.
M François Légère-Marquet	Adjoint de Direction Sales Academy Allianz institut	14/06/2010  10h	Prise de contact chez Allianz de la part de JY.Chatel  Mail du responsable de la gestion des carrières international, contacté sans réponse à e jour
M Boris Christophe	Adjoint de lobby Bruxelles FFSA/CEA	15/06/2010	De la part de C.de Marcilly  Info sur lobby Allemand à l'EU
Gérard Cappelli	Ecrivain ENSAM/EMLYON  Edt AFNOR	15/06/2010	Via DGCIS Livre, Etude H.Ginz Entreprises Allemandes
Patrick Stekeleron	Responsable DD ALLIANZ REAL ESTATE FRANCE	15/06/2010	Via Réseau d'école JLD  Résultats DD
Dominique Moal Bars	Responsable projet DSI	16/06/2010	Via Réseau d'école JLD  Résultats projets SAP
Guy Gweth	Resp Cabinet IE Afrique	15/06/2010	Via EGE  Confirmation de la mise en examen du DG Allianz Senagal



Hélène Ginsz-Kieffer	Etudiant Allemagne, Science PO Strasbourg	16/06/2010	Via M Cappelli, Contact personnel de son tuteur Allemand en attente de contact
Giles de Somme	Réseau EGE	14/06/2010	Via C.H
Katrin	Réseau EGE	15/06/2010	Via C.H
Véronique Lion	L'express Redac Adj Economie	18/06/2010	Via article 2010 PB export Français RdV a prendre avec C.H pour article futur
Brunot Abscat	L'express Redac Chef	14/06/2010	Via Article sur Assurance 1999, ne plus relancer les journalistes du Monde Figaro Express, voir les Echo , la Tribune
Charles de Marcilly	CECRA Lobby Bruxelles	14/06/2010	Via EGE  Nom des Directions de la commission et du Parlement
Jean Luc Logel	PDG Central, ORM	12 /06/2010	Via réseau JLD info terrain
Si Mohamed SAID	Dir Marketing SAP	11/06/2010	Via réseau JLD <b>contact</b> responsable GC Allianz
Alain Negraud	Groupama CHEA MBA	16/06/2010	Etude sur les assurances à l'international
Oliver Bulher	Réseau EGE	14/06/2010	Très pris



## Sources

### ILLINOIS REGULATOR AND ALLIANZ CLASH OVER ICHEIC FUNDING

<http://www.i-law.com/ilaw/doc/view.htm?id=22302>

Illinois insurance director Nathaniel Shapo has drawn up a warrant accusing Germany's **Allianz** of failing to meet its funding commitments to the International Commission on Holocaust Era Insurance Claims (ICHEIC). The move provoked a round of negotiations between the insurer and the Illinois state insurance department to try to bridge the gap between the two. If issued, the warrant could lead to various sanctions against **Allianz**, including the removal of its licence to trade in the state.

### Fusion Allianz - AGF

[http://www.wat.tv/video/fusion-allianz-agf-1pl8x\\_2eywx\\_.html](http://www.wat.tv/video/fusion-allianz-agf-1pl8x_2eywx_.html)

vidéo

### Clash of the titans

[http://businesstoday.intoday.in/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1896](http://businesstoday.intoday.in/index.php?option=com_content&task=view&id=1896)

Citic Prudential Life Insurance Company, headquartered in Guangzhou district of China, clocked a gross premium of RNB 1.61 billion (Rs 805 crore) in 2006. Launched in 2000, CITIC Prudential, a joint venture between China's CITIC and Prudential UK, now ranks third among the two dozen foreign insurers in the Chinese mainland. In Shanghai's Puming Road, the fourth-largest foreign insurer, **Allianz** China Life Insurance Co., ran neck and neck, with gross premium income of RNB 1.20 billion (Rs 600 crore).

### Allianz and the German Insurance Business, 1933-1945 [Relié]

<http://www.amazon.fr/Allianz-German-Insurance-Business-1933-1945/dp/0521809290>

Gerald Feldman's history of the internationally prominent insurance corporation **Allianz** AG in the Nazi era is based largely on new or previously unavailable archival sources, making this a more accurate account of **Allianz** and the men who directed its business than was ever before possible. Feldman takes the reader through varied cases of collaboration and



conflict with the Nazi regime with fairness and a commitment to informed analysis, touching on issues of damages in the Pogrom of 1938, insuring facilities used in forced labor camps, and the problems of denazification and restitution.

### L'Allemagne interdit certaines ventes à découvert

<http://www.jdf.com/indices/2010/05/18/02003-20100518ARTJDF00047-lallemagne-interdit-certaines-ventes-a-decouvert.php>

A la suite de l'accord européen sur le projet de régulation des fonds spéculatifs, le ministère allemand des Finances et l'autorité allemande des marchés financiers (Bafin) ont annoncé mardi l'interdiction des ventes à découvert à nu - c'est-à-dire sans contrepartie en actions - qui concernera les dix plus importantes institutions financières du pays. «L'interdiction prend effet à minuit», a dit un porte-parole, et se prolongera jusqu'au 31 mars 2011.

### Extra3 - Die Allianz

<http://www.youtube.com/watch?v=tWkN8FBw7Bs>

vidéo

### Allianz : l'assureur qui ne connaît pas la crise

<http://www.news-assurances.com/allianz-lassureur-qui-ne-connaît-pas-la-crise-un-t3-2007-rassurant-avec-un-resultat-net-de-73-mdse/0167203>

Le bénéfice net de l'assureur allemand a augmenté de 20,7% à 1,92 milliard d'euros au troisième trimestre, en dépit des performances plus négatives de Dresdner Bank, la filiale bancaire d'**Allianz**, durement touchée par la crise du « subprime ».

### La crise s'immisce dans le réseau Allianz

<http://www.argusdelassurance.com/actualites/la-crise-s-immisce-dans-le-reseau-allianz.41063>

Les mesures prises par la compagnie pour protéger son portefeuille attisent les rancœurs des agents généraux, qui misaient sur le changement de marque pour dynamiser leur activité.

En période de réévaluation tarifaire, les relations entre assureurs et agents généraux sont souvent tendues. Cette année, elles le sont plus que de coutume. La situation économique



amène, en effet, les compagnies à prendre des décisions drastiques et les syndicats d'agents à hausser le ton. À la morosité ambiante, s'ajoute une difficulté supplémentaire pour **Allianz** : un changement d'identité qui bouscule les repères et aiguise les revendications.

#### **Des opportunités chez Allianz Finance Conseil**

<http://www.parisjob.com/actualites/6892/Des-opportunites-chez-Allianz-FinanceConseil.aspx>

**Allianz** Finance Conseil, la nouvelle appellation d'Agf Finance Conseil, est une entreprise qui en termes de recrutement ne connaît pas la crise. **Allianz** Finance Conseil continue d'embaucher dans un seul objectif : attirer les meilleurs professionnels sur le marché du conseil en Gestion de Patrimoine. Le point sur les opportunités de carrières avec Denis Le Chaffotec, Responsable Ressources Humaines Direction Midi Atlantique.

#### **Crise financière: deux milliards d'euros de perte pour Allianz**

<http://www.20minutes.fr/article/559247/Economie-Crise-financi-egrave-re-deux-milliards-d-euros-de-perte-pour-Allianz.php>

Le bancassureur allemand **Allianz** a annoncé une perte nette de deux milliards d'euros au troisième trimestre 2008 contre un bénéfice d'1,9 milliard sur la même période de l'an passé.

Touché de plein fouet par la crise financière, le bancassureur allemand **Allianz** a annoncé vendredi soir une perte nette de deux milliards d'euros au troisième trimestre 2008 contre un bénéfice d'1,9 milliard sur la même période de l'an passé. Le groupe de Munich, qui devait annoncer ses résultats trimestriels lundi, a pris ses distances avec ses objectifs de résultats pour cette année et 2009 en raison de la crise financière.

#### **Allianz: le directeur financier appelle les banquiers à renoncer aux bonus**

<http://www.news-banques.com/allianz-le-directeur-financier-appelle-les-banquiers-a-renoncer-aux-bonus/012114305/>

Le directeur financier de l'assureur allemand **Allianz**, Paul Achleitner, a appelé les banquiers à renoncer à leurs bonus en 2010 et a plaidé en faveur d'une meilleure régulation financière, dans un entretien à la presse allemande à paraître vendredi.

« Il aurait été bon de renoncer au versement des bonus et dividendes dans l'année suivant la crise et ce serait aussi une bonne mesure maintenant », a-t-il déclaré au quotidien die Welt.



### **ALLIANZ SE : Commerzbank fait appel d'un jugement défavorable sur Dresdner**

<http://www.investir.fr/infos-conseils-boursiers/infos-conseils-valeurs/infos/commerzbank-fait-appel-d-un-jugement-defavorable-sur-dresdner-230942.php>

FRANCFORT (Dow Jones) --Commerzbank AG (CBK.XE) a fait appel lundi du jugement d'un tribunal de Francfort qui a estimé que le directoire et le conseil de surveillance avaient manqué à leurs obligations lors de l'acquisition de Dresdner Bank.

Le tribunal de Francfort a jugé que le rachat de Dresdner en 2007 aurait dû être approuvé par l'assemblée générale des actionnaires de Commerzbank, et non pas seulement par le directoire et le conseil de surveillance.

### **AGF (ALLIANZ) réorganise sa direction**

[http://www.sicavonline.fr/index.cfm?action=m\\_actu&ida=228181](http://www.sicavonline.fr/index.cfm?action=m_actu&ida=228181)

(AOF) - Jean-Philippe Thierry, le PDG de l'assureur AGF, récemment racheté par **Allianz**, va devenir le président non exécutif du groupe. Jacques Richier, actuellement président de Swiss Life France, va rejoindre le groupe dans le courant de l'été 2008 au poste de directeur général. "Les fonctions de président et de directeur général de la société AGF seront amenées à être dissociées", a indiqué AGF dans un communiqué.

### **Allianz-Axa Un grand duel franco-allemand**

<http://www.lerevenu.com/en-direct-de-la-bourse/analyses-et-conseils/les-enquetes-bourse/200910270019762/allianz-axa-un-grand-duel-franco-allemand.html>

Présents dans plus de soixante pays pour l'un, une quarantaine pour l'autre, **Allianz** et Axa sont, par leurs réseaux commerciaux et leurs niveaux de bénéficiaires, de vrais champions mondiaux. Depuis quelques mois, le marché redécouvre leurs atouts : chahutés pendant la crise financière en raison d'un amalgame excessif et injustifié avec le secteur bancaire et AIG, les deux groupes ont repris de la hauteur. Mais à des rythmes différents : si l'action **Allianz** a regagné 82% depuis le plus-bas de mars 2009, celle d'Axa a triplé (+227%). Au point de peser plus lourd en Bourse que son rival allemand (41 milliards d'euros de capitalisation contre 39 milliards). L'écart de performance est-il justifié et durable ?

### **Dans les couloirs de... Allianz-France**

<http://www.lexpansion.com/carriere/jeune-diplome/dans-les-couloirs-de-allianz->



[france\\_201535.html](#)

Filiale du leader européen de l'assurance, l'ex-AGF poursuit sa profonde réorganisation interne.

C'est la fin d'une époque. Début septembre, le sigle AGF a disparu des vitrines des agents généraux et des courtiers d'assurances pour être remplacé par **Allianz**. Pour le client, cela ne devrait pas changer grand-chose. En revanche, pour les salariés, ce nouveau baptême s'accompagne d'une profonde réorganisation interne. Cette étape officialise le mariage entre deux groupes, après douze années de fiançailles.

### Standard & Poor's confirme la notation AA- d'Euler Hermes

[http://www.eulerhermes.com/fr/documents/pr\\_s\\_p\\_rating\\_18aug09\\_fr\\_final.pdf/pr\\_s\\_p\\_rating\\_18aug09\\_fr\\_final.pdf](http://www.eulerhermes.com/fr/documents/pr_s_p_rating_18aug09_fr_final.pdf/pr_s_p_rating_18aug09_fr_final.pdf)

« La notation des principales entités opérationnelles du groupe français d'assurance-crédit Euler

Hermes reflète sa solide position concurrentielle, sa flexibilité financière à long terme et sa stratégie

d'investissement prudente. Ces atouts sont partiellement neutralisés par la moindre adéquation des

fonds propres du groupe et par la baisse de ses résultats (lesquels restent toutefois robustes),

facteurs qui ont entraîné une dégradation du profil financier global d'Euler Hermes. La notation

donnée par Standard & Poor's Ratings Services aux principales entités du groupe Euler Hermes tient

également compte du soutien du groupe **Allianz**, qui témoigne de l'importance stratégique d'Euler

Hermes pour **Allianz SE (AA/Stable/A-1+)**. »

### Détournement d'argent au sein d'Allianz-Burkina

<http://afriquinfos.centerblog.net/5651-detournement-d-argent-au-sein-de-allianz-burkina>

Le directeur général d'Allianz Burkina Assurances Vie est aux mains de la gendarmerie. L'information, qui se murmurait depuis la veille, a été confirmée ce mercredi 24 février 2010 par le directeur général d'Allianz-Burkina, Philippe Audouin, au cours d'une conférence de presse. Celui-ci a, par ailleurs, tenu à rassurer la clientèle sur la protection de ses intérêts,



qui semble être une priorité pour la société. «Tout est mis en œuvre pour que les contrats restent inchangés», a notamment affirmé le Directeur général d'Allianz-Burkina.

### Allianz Global Investors économise grâce au Thin Provisioning

<http://www.zdnet.fr/actualites/allianz-global-investors-economise-grace-au-thin-provisioning-39702538.htm>

Étude de cas - Le groupe financier a virtualisé son stockage au travers du Thin Provisioning, mis en œuvre dans une baie haut de gamme. Un projet qui lui a permis de réduire ses coûts malgré l'augmentation de ses besoins en espace disques.

Filiale du groupe **Allianz**, **Allianz** Global Investors regroupe les activités de gestion d'actifs et gère ainsi 920 milliards d'euros d'encours. Pour assurer ces opérations, l'infrastructure informatique s'avère critique. Le secteur de la finance se caractérise également par des besoins en termes de capacité de stockage sans cesse croissants. **Allianz** Global Investors France, qui gère 65 milliards d'euros, n'échappe pas à la règle.

### Des malversations découvertes à Allianz

<http://www.lefaso.net/spip.php?article35553>

**Allianz** Burkina assurances de la place a été victime de malversations de la part d'un de ses premiers dirigeants. Le présumé coupable, de nationalité burkinabè, est entre les mains de la gendarmerie et les enquêtes sont en cours.

C'est par une procédure d'alerte déclenchée le 19 février 2010, que le cabinet SOFIDEC a découvert le pot aux roses. D'importants détournements ont été opérés de 2006 à 2010 par "un mandataire salarié d'**Allianz** Burkina Assurances Vie", indique la société. Une conférence de presse est prévue aujourd'hui, par l'assureur, pour expliquer les tenants et les aboutissants de cette affaire.

### Assurances au Sénégal : Allianz bouscule AXA

<http://www.lesafriques.com/actualite/assurances-au-senegal-allianz-bouscule-axa.html?ltemid=89?articleid=23231>

Les compagnies d'assurances sénégalaises se portent bien avec 79 milliards FCFA de primes émises en 2009. **Allianz** en devient le nouveau leader.

Le marché sénégalais de l'assurance qui vient de boucler ses comptes 2009 est en nette recomposition. La compétition entre les assureurs majors et ceux appelés intermédiaires n'a pas été de tout repos. Selon des sources autorisées consultées par Les Afriques, la firme **Allianz** qui a amassé la grosse cagnotte (10 milliards FCFA de chiffre d'affaires) est



parvenue in fine à déboulonner le géant assureur, AXA, relégué à la seconde place.

### **Le CRM comme argument commercial. Allianz a osé !**

[http://www.relationclient.net/Le-CRM-comme-argument-commercial-Allianz-a-ose-\\_a2402.html](http://www.relationclient.net/Le-CRM-comme-argument-commercial-Allianz-a-ose-_a2402.html)

Le CRM est injuste ! Le client est tellement exigeant qu'il suffit d'une petite erreur, d'un incident isolé, d'une faute d'orthographe, d'un salarié de mauvaise humeur... pour parfois ruiner plusieurs mois d'efforts de toute une entreprise.

S'appuyer sur les efforts de l'entreprise en matière de qualité de sa relation client et la promouvoir comme argument commercial est donc risqué.

### **Contrats Allianz assurance-vie**

<http://www.credit-et-banque.com/contrats-allianz-assurance-vie/>

Caractéristiques de l'offre et des contrats **Allianz** assurance-vie

Ticket d'entrée du contrat d'assurance-vie **Allianz** Modul-Epargne: 5000 euros

Performance 2009 du contrat d'assurance-vie **Allianz** Modul-Epargne: 3,08%

Taux 2006-2009 du contrat d'assurance-vie **Allianz** Modul-Epargne: 14,45%

### **L'assureur AGF se donne trois ans pour bâtir Allianz en France**

<http://www.agefi.fr/articles/Lassureur-AGF-donne-ans-batir-Allianz-France-1098875.html>

La marque AGF vit ses dernières heures. Initié début juin par une vaste campagne de communication grand public, le passage sous la bannière **Allianz** va s'accélérer à partir de cet été. Contrats, agences et immeubles de l'assureur vont prochainement abandonner le sigle AGF pour adopter la signalétique de sa maison mère. Une vraie révolution pour cette vieille maison française. « Après dix ans d'union libre, nous devenons **Allianz**, déclare Jacques Richier, directeur général d'AGF.

### **Allianz se lance dans le solaire, en rachetant des centrales italiennes de BP**

<http://www.greenunivers.com/2010/05/allianz-se-lance-dans-le-solaire-en-rachetant-des-centrales-italiennes-de-bp-premium-36032/>



Après avoir racheté des parcs éoliens en France, l'assureur allemand **Allianz** fait maintenant ses premiers pas dans le secteur solaire en s'offrant six centrales solaires en Italie, allant jusqu'à 1 MW de puissance installée, que vient de réaliser en Italie BP Solar, division de BP Alternative Energy, filiale d'énergies alternatives du groupe pétrolier BP.

#### **Allianz Real Estate investi dans l'immobilier commercial Français**

<http://www.immobilier-entreprise-magazine.fr/allianz-real-estate-investi-francais-br15096.html>

**Allianz** Real Estate investi dans l'immobilier commercial Français. Olivier Pian, responsable de la structure de management globale de la filiale immobilière de l'assureur Allemand, a annoncé vouloir acheter d'ici 2013 jusqu'à 2 milliards d'euros d'actifs immobiliers en France. Actuellement, l'immobilier ne représente que 4% des investissements d'**Allianz**, avec la France il souhaite l'augmenter à 6%. Le groupe investira dans le marché de bureaux, mais pour une valeur unitaire de 70 à 100 millions d'euros et se lancera principalement à l'assaut des centres commerciaux.

#### **Allianz Italie : les agents déterrent la hache de guerre**

<http://www.argusdelassurance.com/les-entreprises/allianz-italie-les-agents-deterrent-la-hache-de-guerre.25320>

L'intégration des activités italiennes d'**Allianz** se heurte au mécontentement grandissant des agents. Ils ont rompu leurs relations avec la compagnie.

En janvier, pour la première fois en cent soixante-dix ans,

les agents de l'ex-compagnie Ras, désormais intégrée à **Allianz** Spa aux côtés de Lloyd Adriatico et d'**Allianz** Subalpina, ont croisé les bras une journée.

#### **Un partenariat à redéfinir avec Allianz**

<http://www.argusdelassurance.com/les-entreprises/un-partenariat-a-redefinir-avec-allianz.44178>

Depuis des années, nos agences perdent des parts de marché, nous devons imaginer des voies nouvelles », a affirmé Jean-Jacques Gadrat dans son discours de clôture de l'assemblée générale de Mag 3, le syndicat qui fédère 1 300 agents généraux **Allianz**. Malgré la présence de trois membres du comité exécutif d'**Allianz** France : Jean-Marc Pailhol, Patrick Grosjean et Pascal Thébé, respectivement directeurs de la distribution, de l'organisation et de l'unité métiers, le président de Mag 3 a vivement regretté l'absence des dirigeants de la compagnie et le manque de dialogue qui prévaut actuellement dans les



relations entre la mandante et son...

### Un système décisionnel au sein de la branche collective des AGF

<http://www.argusdelassurance.com/indices-hebdomadaires/un-systeme-decisionnel-au-sein-de-la-branche-collectives-des-agf.1329>

Baptisé Hélios, le projet décisionnel d'AGF Collectives a été lancé en 2000 et devrait s'achever en 2003. Le cabinet Orga Consultants assure la maîtrise d'ouvrage.

La branche "collectives" contribue à hauteur de 10 % du CA du groupe.

Depuis la fusion des AGF avec Allianz France et PFA, plus de dix systèmes de gestion cohabitent dans cette branche. Le groupe a donc décidé de mettre en place un "datawarehouse" unifié regroupant des données techniques normalisées et des éléments relatifs au compte de résultat.

### Solvabilité II : L'Union Européenne repousse la mise en place de Solvency 2

<http://news-assurances.com/pro/blog/2010/05/05/solvabilite-ii-lunion-europeenne-repousse-la-mise-en-place-de-solvency-2/>

Alors que le secteur européen de l'assurance s'est présenté devant la commission européenne pour faire valoir des modifications dans le calibrage de la réforme Solvabilité 2, Michel Barnier, commissaire au Marché intérieur a précisé dans un discours que la réforme serait mise en place au 1er janvier 2013 et non fin octobre 2012 comme initialement prévu.

L'assurance française avait travaillé dur pour faire évoluer les mesures et les calibrages du projet Solvabilité 2. La cinquième et dernière étude d'impact, le QIS 5, étant prévue pour le second semestre de 2010, l'occasion était belle pour parler d'une seule voix face aux instances européennes à propos des soucis que posent un calibrage trop exigeant de ce test.

### Une nouvelle condamnation des « anti-suit injunction » au nom de l'effet utile du droit communautaire

[http://www.unige.ch/droit/ceje/actualites.php3?id\\_article=555](http://www.unige.ch/droit/ceje/actualites.php3?id_article=555)

La pratique britannique des « anti-suit injunction » avait déjà fait l'objet d'une condamnation dans l'arrêt Turner du 27 avril 2004 (C-159/02). Il s'agissait, dans le cadre d'un litige entrant dans le champ d'application de la Convention de Bruxelles du 27 septembre 1968 concernant la compétence judiciaire et l'exécution des décisions en matière civile et commerciale, d'interdire à une partie à une procédure pendante devant une juridiction étatique du Royaume-Uni d'introduire ou de poursuivre une action en justice devant une



juridiction d'un autre Etat contractant.

### Les salariés d'AGF Private Equity contestent leur cession devant le tribunal

<http://www.daily-bourse.fr/les-salaries-d-agf-private-equity-contestent-leur-Feed-AFP100401103741.miakvqdi.php>

Le comité d'entreprise (CE) d'AGF Private Equity a contesté jeudi devant le TGI de Paris sa cession par le groupe allemand **Allianz** à l'Institut de Développement Industriel (IDI), sous prétexte notamment que les procédures d'information n'avaient pas été régulièrement suivies.

### 11-septembre : Allianz pourrait encore avoir à dédommager

[http://www.challenges.fr/actualites/entreprises/20070510.CHA1905/11septembre\\_\\_allianz\\_pourrait\\_encore\\_avoir\\_a\\_dedommager.html](http://www.challenges.fr/actualites/entreprises/20070510.CHA1905/11septembre__allianz_pourrait_encore_avoir_a_dedommager.html)

Le bancassureur allemand **Allianz** pourrait, encore, payer plusieurs centaines de millions d'euros pour les dédommagements liés aux attentats du 11 septembre 2001 à New York, rapporte le Financial Times Deutschland jeudi 9 novembre. "Une cour d'appel fédérale a récemment confirmé le jugement concernant les paiements, il est temps à présent pour **Allianz** de remplir ses obligations", écrit le gouverneur de New York, George Pataki, dans le quotidien.

### Dénis de justice, magouilles de tous genres entre juges et élus politiques du canton du Valais (Suisse)

<http://www.teslabel.be/archives/suisse090204.htm>

Une des personnes ayant joué un rôle capital dans deux de ces affaires, fut le chef des sinistres à l'**Allianz-Continental**, qui était lieutenant-colonel dans l'armée suisse, d'une part, juge assesseur dans un tribunal administratif à Lausanne d'autre part et soi-disant diplômé de l'école de police de l'école polytechnique de Lausanne, de tierce part, cet éventail de casquettes, fut étalé par le mandataire de l'**Allianz-Continental**, sans doute dans un but bien précis, d'influencer le cours de la justice et selon ce même mandataire, ce qui ne lui permettait pas de mentir, or nous avons les preuves irréfutables, qu'il n'a eu cesse de mentir et s'est à sa demande qu'une autre compagnie d'assurance-vie, a rédigé une attestation revêtissant, un caractère très grave de faux en Ecriture, car jamais, au grand jamais, cette compagnie ne nous a refusé d'assurance-vie, mais c'est à la lecture du dossier assez volumineux, que l'on y découvre le mensonge, dans toutes ces affaires, qui étaient très simples à juger, nous avons été confrontés à une association de malfaiteurs, certains osent écrire que la justice valaisanne est pire que la mafia et ceci est révélateur du climat qui règne dans les prétoires de ce canton.



### Allianz perd une manche contre ses agents

<http://www.argusdelassurance.com/marketing/allianz-perd-une-manche-contre-ses-agents.22304>

Assigné devant le tribunal de Munich par deux de ses agents s'estimant floués par les nouveaux tarifs auto, **Allianz** vient de subir un revers. Mais le premier assureur européen ne s'avoue pas vaincu et fait appel.

À l'issue de près de deux ans de procédure (lire « l'Argus » du 4 novembre 2005), deux agents **Allianz** viennent de remporter une première victoire contre leur compagnie. Ils l'accusaient d'avoir fait baisser leurs revenus par un changement contractuel. Le tribunal de Munich leur a donné raison. Il estime en effet que la baisse de la commission (6 %, au lieu de 10 %) sur les nouveaux tarifs auto discount (Kompakttarif) constitue une modification substantielle du contrat liant les agents à leur compagnie.

### Les riverains de Laennec et Allianz viennent de sceller un accord

[http://www.paristribune.fr/Les-riverains-de-Laennec-et-Allianz-viennent-de-sceller-un-accord\\_a154.html](http://www.paristribune.fr/Les-riverains-de-Laennec-et-Allianz-viennent-de-sceller-un-accord_a154.html)

Il est 18h30. Fin de l'histoire. L'association cède parce qu'elle n'a pas les moyens de poursuivre ses actions en justice. La procédure lancée en 1999 par la centaine de riverains de l'hôpital de Laennec s'arrête donc définitivement aujourd'hui, l'association s'engageant à ne plus attaquer les permis de construire. En négociation depuis le mois de juillet, Guillaume Cailloux, Président de l'Association des Riverains de l'Hôpital Laennec, et Olivier Wigniolle, Directeur Général d'**Allianz** Real Estate France, viennent de se mettre d'accord sur le versement d'une somme d'argent versée à l'association à titre d'indemnités, dont le montant n'a pas été révélé.

### Magouilles et copinage au tribunal de commerce

<http://www.lunion.presse.fr/article/faits-divers/magouilles-et-copinage-au-tribunal-de-commerce>

N'EST pas Raminagrobis ou le roi Salomon qui veut. Et il y a des jugements de parité dont le plateau de la balance penche dangereusement vers la forfaiture.

Lors de son jugement du 17 novembre dernier, déboutant les parties de l'ensemble de leurs demandes, renvoyant dos à dos le petit lapin et la belette, la vraie mère et la fausse, au prix d'un magnifique pied de nez à la justice, le président Raymond Walkiewick devait avoir oublié l'article 6-1 de la Convention européenne des droits de l'homme stipulant que chacun a droit à un procès équitable.



### Vos litiges avec les assurances

<http://forum.quechoisir.org/user/non-frames/list.asp?forumid=377&threadid=34125&ib=Y>

En ce moment, je suis au tribunal du pole de proximité avec mon assureur **ALLIANZ** (AGF) au sujet du vol de ma moto dans ma résidence principale car ils ne ...

### Allianz et Air France retiennent la technologie Cecurity.com pour leur coffre-fort électronique des données personnelles

<http://www.generation-nt.com/allianz-air-france-retiennent-technologie-ecurity-com-pour-newswire-1002901.html>

**Allianz**, numéro un européen de l'assurance et des services financiers et Air France, se sont associés aux fins de pouvoir offrir à leurs clients des espaces sécurisés de stockage et d'archivage de ...

PARIS, April 23, 2010 /PRNewswire/ -- **Allianz**, numéro un européen de l'assurance et des services financiers et Air France, se sont associés aux fins de pouvoir offrir à leurs clients des espaces sécurisés de stockage et d'archivage de leurs documents dématérialisés. Avec le service Protec'Fly, les clients d'Air France peuvent stocker leurs données les plus personnelles telles que leurs données médicales ou la copie de leur pièce d'identité afin de pouvoir y accéder en toute sécurité depuis n'importe quel endroit de la planète.

### Les assureurs lorgnent le marché des PME - sur l'Agefi

[www.agefi.fr/...rgnent-marche-PME-1075917.html](http://www.agefi.fr/...rgnent-marche-PME-1075917.html)

Son ambition : devenir « l'assureur de référence » des sociétés en France. « Notre objectif est de souscrire 5.000 affaires nouvelles par an, soit un chiffre d'affaires de 37,5 millions d'euros », explique Jean-Yves Julien, directeur assurances de biens et responsabilités chez AGF.

### L'assureur AGF se donne trois ans pour bâtir Allianz en France - sur l'Agefiv

[www.agefi.fr/...ir-Allianz-France-1098875.html](http://www.agefi.fr/...ir-Allianz-France-1098875.html)

La compagnie abandonne sa marque à partir de l'été. Son développement commercial passera désormais par les entreprises et les professionnels



### **Marchés & Contrats - Allianz Informatique s'est appuyée sur DNV**

[www.marchesetcontrats.fr/index.php](http://www.marchesetcontrats.fr/index.php)

**Allianz** Informatique est chargée, en France, d'assurer le pilotage des programmes et des projets, le développement et la production informatiques pour **Allianz** et ses filiales.

### **Assurance en ligne : les Français comparent mais souscrivent encore peu |In Business**

[www.in-business.fr/...8637](http://www.in-business.fr/...8637)

Le trafic sur les sites d'assurance a de nouveau augmenté de 23 % entre 2008 et 2009, selon le bilan annuel de l'Observatoire de l'e-Assurance (pilote par le site Assurland)

### **L'assurance sur Internet aux USA**

[www.atelier.fr/...e,internet,usa-6528-Etude.html](http://www.atelier.fr/...e,internet,usa-6528-Etude.html)

L'attente des consommateurs américains

- 89 % des ménages connectés étudient les produits et services de l'assurance sur le web.
- 50 % des américains connectés depuis leur domicile souhaitent soumettre leurs déclarations de sinistre et leurs demandes d'indemnités en ligne.
- 27 % des américains reliés à l'Internet depuis leur domicile sont intéressés par l'achat d'assurances habitation et automobile.

### **Allianz - Changement de marque réussi Lancement de la saison 2 de la campagne pub**

<http://www.edubourse.com/finance/actualites.php?actu=59309>

Réalisé en septembre 2009, le passage à la marque Allianz est un succès : la notoriété et l'image d'Allianz ont fortement progressé. Afin d'installer la marque Allianz dans la durée, une nouvelle saison de la campagne de communication, signée DDB, est lancée le 22 janvier 2010

### **La « Sales Academy Allianz France », le nouvel espace formation des réseaux**



### **d'Allianz**

<http://www.edubourse.com/finance/actualites.php?actu=63829>

réseaux d'Allianz France

### **Pourquoi les AGF se laissent absorber par Allianz**

[http://www.lexpansion.com/economie/actualite-entreprise/pourquoi-les-agf-se-laissent-absorber-par-allianz\\_118765.html](http://www.lexpansion.com/economie/actualite-entreprise/pourquoi-les-agf-se-laissent-absorber-par-allianz_118765.html)

Le bancassureur allemand a annoncé jeudi son intention de racheter complètement sa filiale française pour un montant total de 9,8 milliards d'euros. La direction des AGF approuve l'opération.

### **Jean-Philippe Thierry, vice-président de l'Autorité de contrôle prudentiel**

<http://www.lesafriques.com/actualite/assurances-au-senegal-allianz-bouscule-axa.html?Itemid=89>

Cette performance enregistrée par la firme **Allianz** résulte, selon certains professionnels du secteur, d'un management audacieux, novateur et offensif qui a su pénétrer les segments stratégiques d'une clientèle devenue exigeante

### **Allianz va pouvoir absorber complètement les AGF après le succès de son OPA**

[http://www.lemaroc.org/economie/article\\_6584.html](http://www.lemaroc.org/economie/article_6584.html)

"**Allianz** souhaite à présent lancer une procédure de squeeze-out", ou cession forcée, sur les actions qu'il ne détient pas encore, une opération possible à partir du moment où il a rassemblé 95% du capital des AGF

### **Les restructurations des secteurs financiers depuis les années 1980**

<http://www.mondialisme.org/spip.php?article597>

Avant propos. Le texte que nous vous présentons, est en quelque sorte une suite à la brochure « La sphère de circulation du capital » parue en octobre 2000 sous un autre angle, celui de la déréglementation du secteur financier. Il faut considérer que le mouvement de déréglementati



on du secteur financier s'est engagé dans les années 19

80 et se présentait comme une réponse positive aux réglementations issues de la crise de 1929, notamment la loi Glass Steagall de 1933 aux Etats-Unis.

#### Allianz - Blog Toplist

<http://www.blogtoplist.com/rss/allianz.html>

issued by Commerzbank offers opportunity to invest into a group of three german stocks (SAP, BASF, Allianz)

#### La proposition de directive européenne relative aux services

<http://www.fondation-copernic.org/spip.php?article46>

Le propos de la directive est de fournir un cadre juridique unique pour le commerce des services en supprimant les barrières à la liberté d'établissement et à la liberté de circulation des services. La directive définit (art. 4) les services comme suit : « toute activité économique non salariée visée à l'article 50 du traité consistant à fournir une prestation qui fait l'objet d'une contrepartie économique.

#### France24 - L'assureur britannique Prudential renonce à racheter AIA, filiale d'AIG

<http://www.france24.com/fr/20100602-assureur-britannique-prudential-renonce-racheter-aia-filiale-asiatique-aig>

Prudential a indiqué, dans un communiqué publié en pleine nuit, être "en négociation avec AIG pour mettre fin à l'accord portant sur l'association entre Prudential et AIA".

#### Pourquoi la France est si mauvaise à l'export

[http://www.lexpress.fr/actualite/economie/pourquoi-la-france-est-si-mauvaise-a-l-export\\_846385.html?p=2](http://www.lexpress.fr/actualite/economie/pourquoi-la-france-est-si-mauvaise-a-l-export_846385.html?p=2)

article du 10 Juin Pourquoi la France est si mauvaise à l'export



### Allianz choisit SKEMA Business School pour la formation des managers

<http://www.edubourse.com/finance/actualites.php?actu=60526>

Allianz a signé une convention de partenariat avec la SKEMA Business School pour la formation de ses managers commerciaux. Les deux premières formations diplômantes ont été mises en place au sein du réseau Allianz Finance Conseil, 1er réseau de conseillers en gestion de patrimoine certifiés en France.

### L'Algérie est le deuxième marché de l'automobile en Afrique

<http://www.city-dz.com/lalgerie-est-le-deuxieme-marche-de-lautomobile-en-afrique>

Les Allemands ont sauvé leur production automobile L'industrie automobile est une branche clé de l'industrie allemande. Les recettes qu'elle engendre représentent un cinquième du chiffre d'affaires industriel total et contribuent à plus de la moitié à l'excédent de la balance commerciale

### Classe Export Magazine - Innovation et exportation : la recette du succès

<http://www.classe-export.com/vdoc/easysite/go/03r-00002a-08j/innovation-et-exportation-le-trio-gagnant>

De gauche à droite : Jérôme Giacomoni, cofondateur d'Aérophile, François Drouin PDG d'OSEO, Anne-Marie Idrac, secrétaire d'Etat en charge du commerce extérieur, Mathieu Gobbi, cofondateur d'Aérophile

### "Ce lobby ne désarmera pas" - LeMonde.fr

[http://www.lemonde.fr/ameriques/article/2009/11/23/wendell-potter-ce-lobby-ne-desarmera-pas\\_1270786\\_3222.html](http://www.lemonde.fr/ameriques/article/2009/11/23/wendell-potter-ce-lobby-ne-desarmera-pas_1270786_3222.html)

Wendell Potter, consultant, mais aussi expert au Centre pour les médias et la démocratie

### FFSA.fr - Recherche

[http://www.ffsa.fr/ffsa/jcms/fp\\_8000/recherche-reassurance?mcl=fp\\_9153](http://www.ffsa.fr/ffsa/jcms/fp_8000/recherche-reassurance?mcl=fp_9153)

Le métier de la réassurance repose sur les mêmes fondements que celui de l'assurance



### **FFSA.fr - Une transformation du secteur agricole accompagnée par l'assurance**

[http://www.ffsa.fr/ffsa/jcms/p1\\_82159/une-transformation-du-secteur-agricole-accompagnee-par-lassurance?cc=p1\\_82151](http://www.ffsa.fr/ffsa/jcms/p1_82159/une-transformation-du-secteur-agricole-accompagnee-par-lassurance?cc=p1_82151)

Transformation et commercialisation des productions, nouvelles productions, création d'activités complémentaires au sein des exploitations agricoles, retour à un concept d'agriculture raisonnée, plus forte valorisation des déchets, respect des contraintes environnementales

### **FFSA.fr - Directive Solvabilité 2 : les assureurs européens mobilisés**

[http://www.ffsa.fr/ffsa/jcms/c\\_77796/directive-solvabilite-2-les-assureurs-europeens-mobilises](http://www.ffsa.fr/ffsa/jcms/c_77796/directive-solvabilite-2-les-assureurs-europeens-mobilises)

La directive Solvabilité 2, adoptée en 2009, prévoit la réforme des règles européennes garantissant la solvabilité des sociétés d'assurances.

### **Bernard Spitz: Overinsuring the Insurers - WSJ.com**

<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704370704575227803442941386.html>

Uniting British, French, and German industry groups may sound an impossible task

### **Assurances auto, habitation, vie, santé, épargne avec Allianz**

<http://www.allianz.fr/allianz/index.jsp?BesoinId=SPONSOR&ElementId=18Sc>

Le Team Allianz donne les moyens aux jeunes golfeurs français de se consacrer quotidiennement à leur activité pour atteindre le meilleur niveau international. Allianz et Allianz en France contribuent ainsi à l'émergence de jeunes espoirs du golf français.

### **Swiss Life : à la conquête de l'Europe de l'Est?**

<http://www.news-assurances.com/swiss-life-a-la-conquete-de-leurope-de-lest>

Pour l'heure, l'assureur se concentre sur ses marchés principaux en Europe de l'Ouest, si l'on en juge par les commentaires du PDG Rolf Doerig sur la volonté du groupe de renforcer



les activités existantes, en Suisse, en France et en Allemagne.

**AGF - ASSURANCES GENERALES DE FRANCE : Communiqués de la société avec News Invest**

[http://www.newsinvest.fr/az/communiqué.php3?page=6&socid=12&comm\\_id=3285&](http://www.newsinvest.fr/az/communiqué.php3?page=6&socid=12&comm_id=3285&)

langue=fr

Annoncée le 22 mars 2001, la création d'**Allianz** Global Risks, va conduire à une nouvelle organisation de l'activité Grands Risques internationaux au sein du groupe **Allianz**.

**Allianz - No "ill wind" in Brazil**

[https://www.allianz.com/en/press/news/business\\_news/insurance/news\\_2007-11-14.html](https://www.allianz.com/en/press/news/business_news/insurance/news_2007-11-14.html)

The relationship blossomed so that AGF Brasil Seguros now is the leading insurer of wind farms in Brazil. The in-house expertise within the Allianz Group has facilitated the company's entry into wind farm insurance.



# Interviews

---

## Gilles Somme

**Notre sujet d'étude porte sur l'analyse de la stratégie de développement d'Allianz au niveau mondial. Savoir comment la compagnie de développe en interne et en externe.**

**Gilles Somme :** Mon champ d'expertise comprend surtout le marché français et la Roumanie dans la gestion d'actifs et d'assurance.

Tout d'abord, Allianz a un système très adaptatif. Ils n'ont pas la même gestion dans des pays développés que dans des pays émergents. En France, le rachat d'AGF par Allianz résulte d'un accord politique entre la France et l'Allemagne. Rien n'aurait pu se faire sans des accords politiques. Allianz a racheté AGF en 1999 mais n'a fait changer de nom à AGF qu'en 2010. Selon lui, c'était pour attendre que les générations qui avaient connues les années d'occupation allemande ne soient moins importantes.

Allianz a une position de challenger sur le marché français face notamment aux gros du secteur, AXA, BNP Paribas. En France, Allianz a un comportement irréprochable. La compagnie ne fait pas de vague, elle n'a pas un comportement de voyou. Les marchés des pays développés sont assez concurrentiels.



En ce qui concerne la Roumanie, Allianz comme les autres grands du secteur ont repris le modèle de développement d'AIG. C'est-à-dire qu'ils se développent sur les marchés émergents avec l'expérience acquise sur les marchés matures et qu'ils tarifient à des prix bien supérieurs (aux pays développés) des prestations dont ils maîtrisent parfaitement les risques. Cela leur permet de faire des marges importantes.

Le marché des assurances ne ressemble en rien au marché de produits manufacturés facilement exportables. Il s'agit d'un marché local. Chaque pays ou zone a ses propres réglementations ce qui fait qu'il n'y a pas de concurrence au niveau mondial, la concurrence ne se fait que sur des marchés précis. La loi diffère selon chaque pays ou zone ce qui en fait un marché local.

Les marchés émergents sont très loin d'être concurrentiels. Les entreprises du secteur se retrouvent toujours entre 3 et 5 (AXA, ING, Allianz, AIG...) sur une zone ou un pays. Selon lui, les entreprises du secteur se partagent les marchés et pratiquent des prix largement supérieurs à ce qu'ils seraient s'il y avait une réelle compétition. De plus, aucun acteur local ne peut les concurrencer. Les grands groupes ont l'expertise et le réseau, ainsi que des garanties financières importantes qui leur permettent de respecter les règles du FMI et de la Banque Mondiale sur le marché des assurances. Par contre les entrants potentiels n'ont pas les reins assez solides pour respecter les règles du FMI et de la BM et pour rentrer dans la compétition. Si toutefois il y avait un autre opérateur sur le marché celui-ci pratiquerait les mêmes prix que les autres pour avoir des marges importantes.



L'autre fait marquant est qu'Allianz s'est associé avec Ion Tiriac (homme le plus riche de Roumanie), ancien tennisman roumain reconverti dans les affaires d'abord aux USA puis en Roumanie. Il représente pour eux le « rêve américain ». Mais le contrat est maintenant arrivé à terme.

**On a pu voir qu'Allianz avait un secteur bancaire en développement mais qu'ils ont vendu la Dresdener Bank à la Commerz Bank en Allemagne, serait il dans une stratégie de désengagement ?**

**Gilles Somme :** Je ne pense pas qu'il y ait de désengagement de la part d'Allianz dans le secteur bancaire. Il s'agit de voir plus précisément ce qu'à garder ou non Allianz lors de la revente d'entreprises bancaires. S'ils ont gardé la gestion d'actifs, cela reste dans le cœur de métier de l'entreprise.

**Quel avenir pour le secteur de l'assurance sur le continent africain ?**

**Gilles Somme :** Seul le conglomérat Axa a de l'expérience en Afrique.

Il s'agit d'un marché complexe. Il est indispensable d'avoir un cadre légal bien structuré pour le secteur de l'assurance se développe. Certains produits ne se développent que quand ils sont obligatoires.

En Asie, on assiste à l'essor d'un véritable marché de l'assurance vie comme par exemple au Vietnam. La classe moyenne est en train de se développer et c'est ce qui fait décoller le marché de l'assurance. Tant qu'il n'y a pas de middle-class, il est difficile de se développer.



Les très riches savent placer leur argent et connaissent très bien le système bancaire mondial.

Les pauvres n'ont pas les moyens.

### **Allianz a-t-il lancé des attaques informationnelles contre ses concurrents ?**

**Gilles Somme :** Le groupe ne se comporte pas de la même manière suivant les marchés. Par exemple, le marché en France est gagné, c'est pourquoi ils se comportent bien.

En Roumanie ils ne sont pas dans l'attaque informationnelle contre les concurrents. Les grands ne s'attaquent pas entre eux.

Allianz a en revanche bien préparé le terrain. Ils ont saturé le paysage intellectuel et journalistique sur le fait qu'il fallait absolument une retraite par capitalisation pour toute la population, qu'il n'y avait pas d'autres solutions. Ce nouveau marché leur a permis d'agrandir le secteur de l'assurance en Roumanie et de dégager encore plus de profit. Ainsi, on a une stratégie informationnelle agressive mais non offensive. Faible qualité des journaux dans ces pays là. Pas de vérification faite de l'info. Les grandes entreprises du secteur se partagent les pays. Par exemple, un la Roumanie, l'autre la Slovaquie, le dernier prend la Serbie. Pas assez de concurrence sévère pour faire ce genre d'attaques. Même pour dénoncer la stratégie de leurs concurrents ils ne vont pas s'attaquer.

### ***Dernières remarques de Gilles Somme sur le système de santé allemand.***

Pour les allemands, le système de santé coûte très chère en fin de vie notamment les 6 derniers mois. Pour la plupart, on ne les laisse vivre que 2 mois.

Les allemands sont assez hypocrites. S'il y a la crise de sur endettement en Europe, c'est que les pays comme la Grèce se sont endettés pour leur acheter leurs voitures et leurs produits.



## Gérard Cappelli

### **Il y a un article dans LeMonde qui a sortie qui traite de la spécificité allemande sur leur développement à l'international**

**Gérard Capelli** : Oui il est un peu plus général, c'est grand public, c'est de la sociologie un peu globale. [...] J'ai aimé dans votre lise de question la parallèle entre la bonne pratique allemande et la mauvais pratique en France. La caricature sera celle là. Sur la bonne pratique allemande je mettrai plus pas sur non pas les entreprises pars qui y a chez eux des bonnes boites mais si vous les connaissez il n'y a pas vraiment de qui avoir des complexes en France même si c'est un peu mieux en face. Il y a un espace de mieux faire ensemble. C'est plus tôt la mutualisation, c'est plus tôt un travail d' « écosystème » où on voit le côté positive. Et c'est là-dessus que j'ai constaté qu'en France on pêche énormément sur le faite pas savoir bien faire.

### **Dans le fait bien faire ensemble il y a un objectif ? Une adhésion ? Des méthodes, des moyens compris par tout le monde et employé par tout le monde ?**

**Gérard Capelli** : C'est ça. Si on parle de l'efficacité d'entreprise, déroulé la boucle entre la politique économique et la pratique sur le terrain, globalement les entreprises allemandes sont meilleurs que nous. Là il y a des éléments plus quantitatifs. Nous en France nous avons 22 milles d'entreprises qui sont des TPE. En Allemagne ils sont 45 milles. C'est un élément indicateur. Il y a trente ans on disait que les allemands sont meilleurs que nous dans la qualité, on parlait de la qualité, des choses techniques. Maintenant nous parlons plus de qualité de



deuxième niveau où les allemands sont meilleurs que nous il y a plus de firmes allemandes qui sont conformes ou qui sont certifiées selon les normes que chez nous, largement plus. C'est l'aspect efficacité, qualité et tous les mots classiques de l'organisation qui sont traduits par les outils ou les certificats.

**Ce que vous voulez dire c'est qu'en Allemagne il y a un système qui a pour objet de produire de la qualité qui est partagé. Il y a peut être d'autres méthodes d'autres pratiques ?**

**Gérard Capelli :** Je dirais que globalement. Si on prend un panier équivalent entre l'Allemagne et la France on constate, qu'il y a plus d'entreprises outillé pratiquantes, organisés en Allemagne qu'en France. C'est le point de vue des sociétés qui consulte différents pays. C'est l'aspect qualité des entreprises. Je suis très remonté sur la qualité des TPE par exemple. Si on prend les TPE en France leur niveau n'est pas extraordinaire. C'est l'aspect intrinsèque des entreprises. Maintenant si on parle de l'aspect mutualisation ou « faire ensemble » aux trois niveaux : la banque, national et le niveau global-cultural. Les chambres de commerce sont essentiellement industrielles en Allemagne. Quand ils démarrent un chantier de taille régional ça tourne bien, les exemples sont nombreux. Des sociétés qui sur une innovation partagent assez loin leurs processus.



### **Qu'esque vous attendez par « partager » ?**

**Gérard Capelli :** Les Allemands ont beaucoup plus de brevets et les sociétés ce mettent sur un concept de partage des processus de marketing. Ensuite ils font ensemble une base technique fonctionnelle commune au plusieurs sociétés. Et ensuite les débuts d'écodéveloppement.

### **Qui est mutualisable ?**

**Gérard Capelli :** Oui. Voilà. Et ça j'ai vu à de nombreuses reprises quand ça va jusque le partage industriel.

### **Est-ce que vous pensez que ce genre de pratique existe dans le domaine de services ?**

#### **L'assurance par exemple ?**

**Gérard Capelli :** On peut imaginer que ça soit comparable ne serai ce que parce que dans culture allemande industriel on est d'abord allemands.

### **Dans leur déploiement à l'international la tendance est que quand ils cherchent un partenaire ils vont privilégier un allemand et ils se déployant en groupe ?**

**Gérard Capelli:** Oui. Et si ça dépasse le cadre national. Quand ils partent dans les pays lointains ils se mettent ensemble et ils font toute une démarche efficace pour s'installer ensemble. Il y a des exemples intéressants en Thaïlande. Ils sont forts pour vendre ensemble l'image allemande plus porteuse que l'image des pays latins. Quand ils décident de faire quelque chose ça parte souvent d'un länder. Ca se passe assez rapidement avec la chambre



de commerce ou le banquier concerné. Ce qu'ils ont réussi à faire en Europe si vous regardez les systèmes événementiels ou de l'exposition ce qu'ils font en Allemagne ils ont réussi à faire dans les autres pays. Il n'y a pas d'équivalent au monde de l'exposition qu'à Hanovre au monde industriel. Ils font dans d'autres pays le copier-coller de ce qu'ils ont réussi en Allemagne.

### **Comment font ils pour financer tous ces opérations événementiels à l'internationale ?**

**Gérard Capelli :** Ca se fait plus naturellement chez eux. Il y a tout un rôle des chambres de commerce ou les syndicats professionnels par exemple. Ils sont extrêmement efficaces sur l'organisation des événements, sur la promotion de métiers, sur la catalase des normes. Ces syndicats, ces chambres ils y participant.

### **De vous attendre on ne décide pas comme ça de jour au lendemain de partir dans un pays ou dans un autre ?**

**Gérard Capelli :** On dit souvent qu'ils sont un peu longs à décider. Il y a beaucoup de parties prenantes qui travaillent correctement et ensemble. La plus grande différence entre la France et l'Allemagne n'est pas sur le politique. Le plan sur papier Français est meilleur que le plan allemand, mais le plan français est mal déployé. C'est la dispersion des acteurs.



## **Boris Christophe**

### **Quel est votre métier ?**

**Boris Christophe** : Je travaille pour la FFSA (fédération française des sociétés d'assurances) à Bruxelles. Je suis le représentant...Le bureau existe depuis 1 an. Le Président Spitz a décidé d'ouvrir un bureau à Bruxelles afin de pouvoir échanger avec les autres professionnels de l'assurance. Je travaille aussi bien auprès de la commission, du conseil ou du parlement.

### **Est ce que Allianz est très présente a Bruxelles ?**

**Boris Christophe** : Les français ont pris conscience très tard de la nécessité d'ouvrir un bureau à Bruxelles. Exemple : AXA a ouvert un bureau en 2007 alors qu'Allianz a ouvert en 2001. (GDD (équivalent de la FFSA en Allemagne) aussi).

Pour la petite histoire, ces deux groupes ont ouvert leur bureau avant le transfert de l'agence européenne de l'assurance qui traditionnellement avait son siège à Paris. Le CEA a fermé son siège A paris en 2006 pour migrer à Bruxelles.

### **Est ce que lorsque vous travailliez pour AXA vous avez pu identifier des pratiques propres a Allianz ?**

**Boris Christophe** : Je n'étais pas sur la partie opérationnelle mais réglementaire et veille donc je n'ai pas de donné sur ces aspects.



## **Quelle est la stratégie interne des grands groupes d'assurance?**

**Boris Christophe** : Il essaie de se concentrer et de faire comme tous les groupes au niveau des Structures de management. ...On essaye d'envoyer des membres du groupe dans les entités locales.

**On a vu que l'Europe de l'est est un relai de croissance pour les grands groupes est ce vrai ?**

**Boris Christophe** : Je ne sais pas

**Et pour le magreb ?**

**Boris Christophe** : Tout à fait, au niveau du Maroc il y a une stratégie par exemple de la part d'AXA d'identifier les hauts potentiels locaux...

Avant d'aller à l'international il faut savoir dans quel environnement juridique on évolue donc les juristes sont aussi mis à contribution...Il y a besoin d'un cadre. Les services juridiques sont conséquents dans les assurances. C'est une direction indépendante...oui

**Est ce qu'il y a un fonctionnement en réseau entre industriel et assureur ?**

**Boris Christophe** : Effectivement il y a un fonctionnement en réseau entre industriel et assureur. Un français ira naturellement vers un assureur national français, mais la concurrence est mondiale donc ça dépend aussi si le prix « match » bien le risque.



### **Et pour Allianz et les allemands ?**

**Boris Christophe :** Allianz essaye au maximum de garder ses clients nationaux et essaie au maximum d'accompagner ses clients à l'international, on peut donc dire qu'il y a un fonctionnement en réseau pour Allianz

### **Est ce qu'il y a un lobby ? Et si oui comment sa se traduit ?**

**Boris Christophe :** L'un des objectifs du lobbying effectivement c'est d'anticiper au mieux les décisions qui vont s'appliquer au niveau européen et transcrit en droit national. Allianz ou Axa essaie d'anticiper les prochaines législations qui vont toucher les fonds propres comme par exemple solvativity 2 qui a été voté en 2009, c'est pourquoi Aviva, Allianz et les autres sont très présents à Bruxelles. Les assureurs dans leur ensemble étaient très favorables car on estimait que c'était une amélioration de solvability 1 voté dans les années 70 car les risques ont évolué notamment celui du risque environnemental.

Maintenant on est au niveau des mesures d'exécution, notamment avec l'augmentation des fonds propres. Les assureurs ne sont pas contents....comme vous avez pu voir dans les journaux.

La FFSA est mobilisée pour revenir à des mesures...fin à ce qui a été voté par le parlement et le conseil.



## Quel rôle jouent les organisations internationales pour gérer la compétition ?

**Boris Christophe** : Si je reste sur les fonds propres, l'élaboration de la norme est fixé par l'Europe pour les normes prudentielle alors que pour les banques c'est le comité de Bale c'est l'association des superviseurs des banques qui est dirigé par les USA. En banque l'Europe a délégué ses compétences au comité de bal.

La tendance que l'on aperçoit c'est que de nombreux pays adoptent la norme européenne comme par exemple la Suisse qui a fait un copier coller de solvability 2, le Mexique aussi. L'Europe essaye de vendre son modèle.

## Est ce qu'Allianz vend le modèle ?

**Boris Christophe** : Sa peut venir aussi bien des compagnies que les régulateurs...



## **Patrick STEKELOROM Allianz Real Estate (ex AGF Immobilier) France**

Responsable du Développement durable, Ancien HEI

Prise de contact via le réseau HEI, pas disponible avant Août pour un entretien, joint par téléphone.

Il fait parti de la direction ci-dessous détaillé. La politique Groupe du développement durable est défini au niveau du Groupe et est décliné dans les pays qui ont tous une structure adaptée dédiée. La direction comprend plusieurs silo par application, mesure carbone, automobile, secteur du bâtiment, transport, industrie...qui recouvre en fait les cibles des produits applicatifs d'Allianz.

Il a fait son mémoire de fin d'étude d'Ingénieur en 1978 sur les applications des bonnes pratiques en terme d'économie d'énergie à la construction et à la gestion de patrimoine immobilier. Il a fait une grande partie de sa carrière au sein d'un groupe de gestion de patrimoine immobilier où il a animé des programmes de rénovation. Il a aussi travaillé pour le Groupe Altran. En contact avec des assureurs il a été chassé il y a 10 ans par intégrer le groupe AGF Immobilier, puis piloter le silo DD du secteur du bâtiment en France<sup>20</sup>. Il faut savoir que ce secteur représente 35 à 40% des dépenses énergétiques et que l'EU et le

<sup>20</sup> [http://www.eplenligne.fr/files/images/sem\\_mag/sem\\_mag31sup.pdf](http://www.eplenligne.fr/files/images/sem_mag/sem_mag31sup.pdf)



Grenelle compte dessus pour tenir ses engagements. En particulier des normes seront applicables des 2012 avec l'application obligatoire pour toute nouvelle construction et opération de rénovation avec de label HQE.

A ce titre les immeubles du Groupe à la Défense font l'objet de mesure globale de leu impacte carbone (Neptune et Arthéna) ; Cf l'entretien avec Dominique Bars DSI-OM d'Allianz. Le Groupe multiplie les opérations de déménagement. Cela traduit le changement de direction général en France et la volonté de créer un esprit de groupe qui au dire d'un des derniers discours e Juin2009 du PDG d'AGF M Thierry devait prendre plusieurs années (10ans). Il semblerait que le Comité Exécutif à Munich ai décidé d'accélérer les choses<sup>21</sup> avec le gommage du Nom AGF dans le Monde et surtout en France ou celui-ci avait été conservé pour des raison de notoriété alors en 1997.

Cette politique immobilière fait partie d'un ensemble plus large des gestions de rentabilité des actifs<sup>22</sup> et de lobby envers les structures<sup>23</sup> professionnelles du secteur. Il était très fier d'avoir obtenu le premier label HQE de bâtiment rénové à Paris, la Tour Olivier de Serres. 2 autres projets sont cités en dernière page de couverture du Magazine Allianz d'Avril 2010 N°4 remis par Dominique lors de ma visite en échange de la plaquette EGE...les Tours Athéna Défense et Clamart.

<sup>21</sup> [http://www.businessimmo.info/pages/lettre/fiche.php?s\\_code=100616F4841](http://www.businessimmo.info/pages/lettre/fiche.php?s_code=100616F4841)

<sup>22</sup> [http://www.businessimmo.info/pages/lettre/fiche.php?s\\_code=100617F4843&lang=fr](http://www.businessimmo.info/pages/lettre/fiche.php?s_code=100617F4843&lang=fr)

<sup>23</sup> [http://www.businessimmo.info/pages/lettre/fiche.php?s\\_code=100616F4840&lang=fr](http://www.businessimmo.info/pages/lettre/fiche.php?s_code=100616F4840&lang=fr)



NB : on voit bien à travers cet exemple que les recrutements sont ciblés dans le but de servir la stratégie du Groupe, et que les opérations soit de gestion d'actifs, soit de déploiement de produits d'assurance sont coordonnées en valorisant cette approche transverse voir globale du DD en l'occurrence au service de l'image du Groupe.

## **Extrait : Comité Interne de Développement Durable a vu le jour en 2003**

*Composé d'une douzaine de membres représentatifs de tous les métiers de la société, le Comité Interne de Développement Durable a pour missions d'être une force de proposition auprès du Comité Exécutif et de l'ensemble des collaborateurs afin de promouvoir les bonnes pratiques en matière de développement durable et responsable.*

*Nous agissons dans plusieurs domaines :*

- Mécénat de soutien à la recherche
- Mécénat solidaire : les collaborateurs d'AllianzGI France ont la possibilité d'apporter leur soutien à deux associations humanitaires :
  - Petits Prince

*Petits Princes est une association qui permet à des enfants gravement malades de pouvoir financer leurs rêves. En trois ans, plus de 15 000 euros, en chèques cadeaux et chèques bancaires, ont été versés à l'association.*



- Planète Urgence

*Planète Urgence est une association qui oeuvre dans les domaines de la solidarité internationale, de l'aide au développement, de la protection de l'environnement et de l'éducation du public. Depuis 2006, 10 collaborateurs d'AllianzGI France ont participé à une mission humanitaire de 2 semaines dans des pays émergents.*

- Mécénat de compétences : l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE) propose aux salariés d'AllianzGI France de guider les projets de créateurs d'entreprise grâce à leurs compétences et leurs conseils.
- Promotion de gestes citoyens au quotidien : au sein de l'entreprise, nous agissons pour sensibiliser les salariés aux petits gestes éco-citoyens de recyclage, gestion de l'eau et de l'électricité.

*Nous participons ainsi à la collecte de bouchons plastiques pour aider l'association "Roulez petits bouchons" à financer des fauteuils handi-sport pour de jeunes handicapés.*

*En outre, chaque année nous éditons le guide des "**petits gestes au quotidien**".*

### **Nos projets en cours**

*Nous avons lancé cette année la réalisation de notre bilan Carbone. Sur la base de notre consommation énergétique 2008, nous cherchons à mesurer notre production - directe et indirecte - de gaz à effet de serre. **Cette étude aboutira sur la définition d'un plan d'action***



***visant à réduire notre empreinte carbone en oeuvrant pour la réduction de nos émissions de CO2.***



## **Katrine Dalka**

**Nous travaillons sur la compétitivité allemande. Le but est de montrer aux compagnies françaises la stratégie offensive comment les allemands le pays voisin qui arrivent à faire mieux que nous. On travaille sur Alianz.**

**Katrine Dalka :** Ce que vous devez garder en tête, c'est que le 17ème et le 18ème siècles il y avait l'Empire Prusse. En Empire Prusse il y avait beaucoup d'intrigues entre les dirigeants. Déjà à cette époque il y avait une culture assez forte de recherche d'information. Sans cette information les dirigeants n'auraient pas pu rester à leur place. Ça continue jusqu'à la Première Guerre Mondiale. La culture a été poursuivie dans ce sens là. Ensuite il y avait la Deuxième Guerre Mondiale ou on peut parler des méthodes de persuasion des nazis. Après la Deuxième Guerre Mondiale la recherche d'information était un sujet qu'on ne pouvait pas aborder. La guerre économique était impossible en Allemagne. Le mot « guerre » et le fait que les allemands rentrent en guerre était impossible. Les allemands après la Deuxième Guerre Mondiale culpabilisaient beaucoup. Il y avait un sens de culpabilité national qui est en train de dissiper avec ma génération. On ne pouvait pas en parler de tout ce qui est la guerre économique et informationnelle. Les français n'aime pas faire face à leur histoire, les allemands en font un peu trop. Il y a plusieurs cabinets privés qui ont été fondés : SCIP, Competitive intelligence, un autre groupe est contrôlé par l'université de Berlin. SCIP est liée aux Etats-Unis ils sont venus en Allemagne. Il y a une forte influence anglo-saxonne en Allemagne.



**Est-ce que vous saviez si Allianz pratique ces méthodes, est-ce que c'est plus visible que chez d'autres groupes ?**

**Katrine Dalka :** Je ne connais pas particulièrement l'approche de Allianz. L'était intervient dans l'intelligence économique. En Allemagne il y a des Landers équivalent des départements en France. Les Landers ont beaucoup plus d'autonomie politique. Beaucoup plus de moyens financiers. C'est liée à l'histoire de l'Allemagne, parce que l'Allemagne a toujours été un pays décentralisé. Dans chaque länders il y a une association pour la sécurité de l'économie. Ces associations sont financées par les dons des entreprises. Il est possible qu'il ait un financement de l'Etat et du länders. Ils ont régulièrement des conférences. C'est le rencontre des deux mondes. Ces associations ont cette politique : fédérer le monde au tour des entreprises. Il y a régulièrement des séminaires, et à chaque séminaire il y a une entreprise qui participe. Si vous allez sur le site de l'association pour la sécurité économique de länders de Munich, vous allez trouver quelque chose sur Allianz. Ils publient les comptes rendus de tous les séminaires qu'ils donnent. Il y a un organisme qui regroupe tous ces associations.

**Vous nous avez parlé longuement sur la culture de renseignement. Comment cette culture est déployée pour les opérations de compétitivité forte à l'internationale dans l'objectif de conquête mondiale ?**

**Katrine Dalka :** Ça demande de l'entreprise et du métier. Il n'y a pas de réponse générale à cette question. Vous pouvez partir de la culture très forte de renseignement de l'Allemagne et dire qu'au tour de cette culture il y a aujourd'hui des institutions très fortes. Cette culture informationnelle est très forte depuis quelques siècles. Après la Deuxième Guerre Mondiale



elle est revenue puissance mille. Comme l'Allemagne bénéficie fortement de l'exporte. C'est ilorant à la démarche d'avoir une culture de renseignement, ce qui n'est pas forcément le cas en France. Mais il n'y a pas de démarche commune pour toutes les entreprises.

**Est-ce que ces renseignements sont éventuellement partagés entre différents entreprises allemandes au centre des länders ? Entre les entreprises qui sont sur les différents marchés internationales ? Est-ce que c'est aussi une habitude que certains renseignements puissent être partagés entre les entreprises ?**

**Katrine Dalka :** Je pense que les responsables de sécurité, Allianz va partager parce que les allemands ont beaucoup cette culture de partage de l'information. C'est quelque chose que je peux vous confirmer parce que je suis allemande. Je sais qui peut vous renseigner à ce sujet.



## **Mme Dominique Moal-Bars ancien HEI 1995 Chargé de projets transverse à la DSI du Groupe Allianz**

Elle a été employée au moment de la privatisation d'AGF au sein de la DSI. Cette structure était plus réduite que celle d'Allianz actuellement, 90 pour 800. Les applications étaient essentiellement tourné métiers de l'assurance (progiciels OP contrats). Les AGF ne disposaient pas de système intégré de gestion du reporting au niveau Groupe . C'est Allianz qui a imposé cela dans le Monde pour formateur les reporting annuel de compte de résultats. Elle est en charge des migrations des progiciels et du déploiement de projets transverses OP et métiers.

Les applicatifs sont nombreuses, intranet, gestion comptabilité, gestions des contrats et des portefeuilles clients, interfaçage avec le réseau des agents généraux qui ont eux même des outils de suivi et de reporting. A ce titre ils ont acquis un nouvel outil de gestion de l'interface client un CRM-2AV qu'ils manipulent depuis une plate forme « Lagon» partagée et intégrée au niveau du groupe. Un autre outil CAP Client analyse chaque semaine le portefeuille de chaque agent. De même les agents conseillés salariés de l'Unité AFC utilisent la plateforme Siebelo qui permet de gérer les RdV, de tarifer et gérer les bilans patrimoniaux. Pour l'autre unité santé (AAC) utilise une autre plateforme similaire et les agents de courtages utilisent l'outil Gigabox pour piloter leurs activités. Des applicatifs aussi se développent pour gérer les échanges



téléphoniques (SVI, serveurs vocaux interactifs). Pour le service assistance en liaison avec la Mondiale et les compagnies de transport Aérien des logiciels communiquants sur téléphone portable permettent d'activer des services en temps réel. Pour l'instant à sa connaissance il n'y a pas ou très peu d'application totalement transverse. Elle a très peu entendu parler des programmes SAP qui doivent être gérés depuis l'Allemagne. Des harmonisations démarrent par branche et au niveau de l'Europe dans son ensemble, exemple cité les prévoyances retraites. Elle n'a pas connaissance de ces grands projets, même si elle en entend parlé reste encore confidentiels...

Le Programme de recrutement et de gestion des compétences Allianz SAP RH est l'un des premiers à être déployé au niveau mondial, elle n'en a que très peu entendu parlé. Depuis qu'elle est chez AGF, elle n'a pas eu d'entretien de carrière ! Elle a toujours ses cartes de visite AGF ! Il est vrai que les personnels de la DSI sont rarement en contact fréquent et direct avec l'extérieur (fournisseurs, clients). Son adresse sur son mail indique la Tour Neptune alors qu'elle est à la Tour Athéna. Elle va de nouveau changer de bureau et d'immeuble. L'étage où se trouve la DSI est assez confortable, organisé en open space, il paraît démesuré en rapport du nombre de personnes présentes ! Elle n'a jamais eu d'entretien de carrière, il semblerait que les choses soient en train de bouger.

Le développement durable impacte peu ce service et l'intérêt au sujet est moyen. Elle savait que la Tour était suivie pour son bilan carbone. Elle ne semblait pas au courant des regroupements des 3 instituts de formation des forces de ventes sur Maison Alfort. A noter





La Direction des Développements (D2D), au cœur du nouveau dispositif organisationnel, a été leader dans la *reconstruction des processus avant d'entreprendre de les optimiser*. Cette optimisation, inscrite dans le programme de transformation global du Groupe, avait pour but d'industrialiser les pratiques de façon à augmenter la productivité de la structure sans dégrader la qualité des développements.

« *Le modèle CMMI nous est d'emblée apparu comme le meilleur outil pour atteindre ce double objectif* », explique *Philippe Kristianian, Directeur des Développements au sein d'Allianz Informatique*. Au début de l'année 2008, la D2D se met en quête d'un partenaire capable de l'aider à implémenter CMMI. Son choix se porte sur DNV.

*Allianz Informatique envisage désormais la certification CMMI (Capability Maturity Mode I pour « Integrated »). de niveau 3.*

**Certification CMMI : les SSII françaises l'adoptent enfin Les sociétés de services françaises se convertissent au modèle d'amélioration des processus de développement.**

**Le point sur leur niveau d'implication**

**Le modèle de maturité CMM** est longtemps demeuré l'apanage des sociétés de services nord-américaines et indiennes. Lesquelles ont popularisé le concept, s'en servant comme argumentaire marketing en Europe afin d'attirer les prestations offshore. Les SSII françaises, jusque-là réticentes à les adopter, y viennent à leur tour. Lentement, mais sûrement. Un mouvement qui coïncide avec l'éclosion de centres de services et de développement dans l'organisation des SSII.



Jusqu'à maintenant, ce sont surtout les sociétés les plus exposées à une concurrence internationale qui ont fait le choix d'investir dans une démarche de certification CMM ou CMMI. Par ce procédé, elles cherchent à homogénéiser leurs pratiques. L'objectif étant, à terme, de développer des logiciels selon des processus identiques, quel que soit le lieu de développement. Le label qualité CMM se révèle de plus en plus demandé par les grands comptes dans le contexte de projets internationaux.

### **Une gestion des projets moins individualisée**

La normalisation des procédures est ici l'un des maîtres mots. « *Le principal objectif d'une démarche CMM consiste à avoir un processus de développement commun à toute l'entité, défini et documenté correctement* », résume Hubert Tardieu. De fait, les SSII ciblent en général le niveau 3 de maturité. A ce stade, chaque type de projet se voit piloté à l'identique selon un processus bien huilé. Les adaptations éventuelles sont documentées.

L'organisation peut ainsi intervertir des développeurs. La mutualisation des hommes et des outils constitue, en effet, l'une des raisons d'être des centres de services. « *Au niveau 2, la société de services doit montrer sa capacité à maîtriser le déroulement des projets. Au niveau 3, l'ensemble de l'organisation va travailler selon des pratiques homogènes* », indique Christophe Silvestre, responsable du centre de services de Capgemini à Grenoble. La gestion des projets ne reste plus individualisée.



## **François Légère-Marquet - Chargé des formations en Management de la division Agent Généraux**

Venant de l'éducation nationale, puis du monde de la communication, il parle parfaitement Allemand pour y avoir vécu 2 ans, ce a été l'élément déclencheur de son recrutement à son avis.. M Legere est rentré chez Allianz France en 1983 alors que celle-ci ne comptait que 400 employés pour 12.000 aujourd'hui avec le réseau des AGF. Il a participé à l'adaptation réglementaires des procédures et contrats écrits en Allemand. Il a été en charge des modules de formation de type managérial. Puis à assurer au sein de la DRH le recrutement pour alimenter une Pépinière de cadres à potentiel. Cette formation axée sur les réglementations des différents pays était ouverte tant en interne que pour des jeunes voués à une carrière internationale (essec sup de co...).

**Comment se présentait-il :** hommes de 55/60ans, présentant une déficience physique pour ses déplacements, il occupant un vaste open-space, comme le pool des secrétaires. Il m'a été proposé pour cet entretien à la place de Jean Yves Chatel<sup>25</sup> le Directeur du centre contacté en premier lieu, très pris suite à son retour de congé (pas dispo avant le 17 Juin)

<sup>25</sup> <http://bruno.cargnelli.free.fr/img/publications/agfmag06.pdf>



**Présentation du centre :** En créant la « Sales Academy », son école de vente, Allianz France prépare aussi le prochain déploiement de la « méthode de vente Allianz », futur socle commercial transversal aux différents réseaux commerciaux d'Allianz France. Le 4 mai 2010, Allianz France a ouvert ce nouveau centre de formation, la « [Sales Academy Allianz France](#) » afin d'accélérer la montée en compétences de ses différents réseaux commerciaux Allianz : Prévoyance Santé (APS), Allianz Finance Conseil (AFC) et Agents Généraux. Situé à Maisons-Alfort en Ile de France, ce nouvel espace remplace les trois anciens centres de formation.

### Présentation réciproque, déroulé de carrière rapide

Créer du lien : Culture Ingénieur, pétrole, pétrochimie et flux industriel (je connais les risques), je fais un 3<sup>o</sup> cycle en IE et j'ai postulé il y a 10 ans chez AXA.

Aujourd'hui dans cette période d'alternance d'image AGF/Alliance, on est très clairement sur des regroupements d'activités d'assistance

### Présentation rapide des réseaux de distributions, cibles du centre de formation

Il y a 3 réseaux, le premier est une spécificité Française (pas permis en Allemagne) c'est celui des Agents Généraux<sup>26</sup> qui vendent sous licences des services d'Allianz (de 150K€ à plusieurs M€) et perçoivent des commissions sur vente et gestion des contrats, le deuxième d'Allianz Finance Conseil (AFC) et le dernier celui des Prévoyances Santé (APS) qui sont des salariés

<sup>26</sup> <http://www.studyrama.com/formations/fiches-metiers/assurance/agent-general-d-assurances.html>



de l'Entreprise. Ses agents vendent des contrats sur l'hexagone, mais il existe aussi la fonction d'agent frontalier qui peuvent vendre aussi en suisse, Espagne ....

AGF a été privatisé en 1999 et Allianz en a pris le contrôle en détenant 51% du capital. La transformation s'est opérée sur 10 ans avec une autonomie voulue et un maintien de la Marque pour des raisons de notoriété. Depuis 2009 toutes les sociétés du groupe doivent appliquer les mêmes règles de gestion et de reporting et suivre les mêmes standards. Le mode de communication en interne est le même dans toutes les filiales. Pour ce qui concerne l'outil de gestion proprement dit il n'a pas pu me confirmer que l'ERP était SAP.

Au départ en France pour la petite société Allianz le développement d'activité s'est surtout fait via des grands comptes et des courtiers en assurances. Elle s'est aperçue que sans réseaux elle ne pénétrait pas le marché de distribution de masse. Ainsi ils ont repérés AGF qui disposait d'un bon maillage sur le territoire et à l'étranger compléter de petits rachats à droite à gauche et ont constitué ainsi l'ossature de leur distribution opérationnelle, qu'il faut rationaliser. Ainsi le nombre d'agent diminue mais le nombre d'agence ou de point de vente continue à augmenter (regroupement). La stratégie reste au maillage maximal, pour rester présent physiquement sur le terrain. La venue d'internet ne perturbe pas ce fonctionnement. Il permet d'alimenter les agents généraux dont 50% ont adhéré à une charte de partenariat avec Assurland<sup>27</sup>. L'internaute a le choix après utilisation d'un comparateur<sup>28</sup> soit de gérer tout seul

<sup>27</sup> [http://www.assurland.com/Assureurs/Actualite-Allianz/Allianz-France-lance-une-nouvelle-offre-d-assurance-auto-eAllianz-Auto\\_10493.html](http://www.assurland.com/Assureurs/Actualite-Allianz/Allianz-France-lance-une-nouvelle-offre-d-assurance-auto-eAllianz-Auto_10493.html)

<sup>28</sup> <http://news-assurances.com/pro/blog/2010/05/05/comparateurs-allianz-prepare-une-offre-auto-pour-assurland-et-les-agents-generaux/>



son contrat, soit de choisir l'un des agents qu'on lui a proposé dans son rayon de proximité. Il n'a pas pu me préciser si ce dispositif est généralisé en Europe<sup>29</sup>.

Le transfert de nom se fait en douceur, malgré quelques mouvements liés à des comportements des clients attachés à la marque. Chaque Pays dispose d'un comex structuré sur le même moule auquel répondent les unités opérationnelles de distribution vues plus haut et de Marketing/communication. Chaque entité dispose de ses propres services d'intendances, paye, formation, achat généraux...Le service Marketing définit les tarifs en fonction des marches et par le bien de benchmark sur les concurrents les ajuste ou les différentie (yield management). Ils sont adaptés à la réglementation des pays.

Relation avec l'Allemagne: si au début le fait de parler Allemand était un critère discriminant, aujourd'hui tout le monde parle Anglais. Toute personne qui se destine à une carrière internationale doit subir des tests très sévères de maîtrise de la langue anglaise avec un très haut score au ToEIC puis réussir des entretiens de 2 heures avec des experts dont la langue maternelle est l'anglais. Ces recrutements étaient aussi validés par des membres du Comité Exécutif qui après un grand oral préparé à partir d'une étude de cas sur 1/2 journée évaluaient le charisme des candidats à travers toute une batterie de questions. La démonstration d'une grande assurance dans ses réponses était un critère de choix (mise en situation identique à celle de négociation pour des grands comptes). Ce type de recrutement existe encore mais est ralenti dernièrement suite à la crise. Aujourd'hui la politique RH évolue de façon à s'adapter aux spécificités des pays où Allianz exerce ses métiers mais aussi cherche à formater des

<sup>29</sup> <http://www.ecommercemag.fr/Breves/Assurland-com-fait-son-entree-en-bourse-33310.htm>



profils internationaux. Dans cet esprit il me propose de rencontrer une personne à la DRH qui saura mieux répondre à mes questions, en charge de la mobilité internationale. En Europe de l'Est Prague est une plaque tournante.

En faisant référence à mes expériences passées auprès de vendeurs internationaux, je lui citais 2 Nations d'excellence : la Hollande et le Liban. Pour ce qui est des Allemand la force de vente réside dans la fiabilité des produits (robustesse, simplicité) et l'assurance des commerciaux envers leurs circuits de production et SAV (grande solidarité). Un DIN de CCI me disait un soir que dans les écoles de commerce on ne forme pas des vendeurs mais des managers. La population de vendeur chez Allianz France a un très fort turn over supérieur à 50%. C'est une école très dure et la rémunération à la commission tarde à se concrétiser. Beaucoup se décourage. C'est un savoir faire comportemental qui ne s'apprend pas à l'école. Certain y arriveront jamais. Des vrais vendeurs aujourd'hui se sont des séniors qui ont travaillé leur charisme sur le terrain.

L'institut forme à la fois des agents en formation continue pour des besoins spécifiques d'évolution de carrière ou de mobilité inter unités et en formation initiale de 4 mois ½ en présentielle avec des recrutements post bac +2, 3 voire plus. Ces apprentis sont uniquement des personnels Allianz ou des réseaux d'AG. Au départ ils sont élève agent à l'école, puis agents stagiaires pendant 2 ans entrecoupés de formations (spécifique comme l'article 83, ou contrat global) d'une quinzaine de jours à chaque fois. Le niveau de recrutement dépend de la taille du portefeuille gérer par l'agent. Il n'y a pas de copié collé pour les centres de formation entre pays du fait des spécificités et culturelle et réglementaire. Ils doivent prochainement



intégrer le e-learning qui va se dérouler moins en présenciel, mais qui sera diffusé via des modules sur internet et suivi d'opération plus terrain avec des mises en situations accompagnées par des coach. Cet apprentissage terrain se fait aussi à travers des vidéo ou les figurants formateurs sont des séniors de 40 à 50 ans qui ont un vécu terrain très important. C'est le seul moyens de transmettre des savoirs faire, des réflexes.

Pour la gestion de carrière il y a aussi un service qui s'occupe de mobilité interne et des expatriés dans chaque pays. Pour la France il se trouve à Paris au 87 rue Richelieu dans le 2°. Dans le cadre de recrutement spécifique ils vont chercher des profils rares ; Il m'évoquait le cas d'une Algérienne formée à Alger au lycée Jussieu puis qui avait fait science po à Paris, mais qui disposait de visa pour ses études mais pas pour travailler pour une entreprise Française. Il a effectué toutes les démarches administratives de créations de dossier et de preuve ainsi que les opérations de déplacement de bureau en bureau pour obtenir toutes les signatures ad' hoc ? Ainsi il me dit que les entreprises qui n'ont pas les moyens de faire ce type d'investissement ne peuvent pas s'approprier des profils rares. Il est fier d'avoir réussi ce recrutement et de la carrière que cette jeune femme a faite par la suite sur une 10aine d'années.