

Synthèse du plan présenté au CEC le 20 février 2008

Membre d'Allianz ®



Revenir dans le peloton de tête des assureurs français

Après la présentation d'une nouvelle organisation selon les principes organisationnels du Target Operating Model en juillet dernier, AGF a défini un projet global en vue d'accroître sa compétitivité pour assurer son développement futur.

Au cours des dix dernières années, AGF a relevé de nombreux défis. Le groupe a beaucoup progressé et a franchi avec succès de nombreuses étapes notamment pour rétablir sa rentabilité. Ces années difficiles ont renforcé la solidité financière d'AGF. Mais dans un marché en évolution constante, avec des clients plus exigeants et une concurrence accrue, AGF n'arrive pas à rejoindre le peloton de tête des assureurs français. Car rentabilité ne signifie pas compétitivité. « Sans dévier de son objectif de développement, AGF s'engage aujourd'hui dans une nouvelle étape de son évolution avec une adaptation plus profonde qui doit lui permettre de retrouver une plus grande compétitivité et une meilleure satisfaction de ses clients », déclare le président Jean-Philippe Thierry.

Des progrès accomplis

AGF a cependant fait des progrès importants ces dernières années. Son offre a été profondément renouvelée. Reconnue par les clients et par la presse, elle constitue un vrai atout. En 2007, tous les réseaux ont accru leur surface commerciale, le nombre de vendeurs sous la marque AGF a augmenté et le réseau des agents généraux s'est enrichi de points de vente. Des campagnes commerciales, lancées sur l'ensemble des marchés, ont permis de réaliser des chiffres d'affaires jamais atteints. AGF a investi sur de nouveaux outils marketing permettant d'identifier très rapidement les clients à forte valeur ou à potentiel. Chaque réseau dispose d'une segmentation s'appuyant sur la valeur des contrats détenus par le client et sur son potentiel de développement. Grâce à des investissements publicitaires et des actions de

communication, AGF a dynamisé son image et enregistré un gain immédiat de notoriété. Ces avancées ont permis de freiner la perte de clients en 2007 et d'améliorer la multi-détention. Des résultats récents montrent qu'AGF a amélioré ses parts de marché en vie et au global et après 11 ans de recul -de la 4^{ème} à la 7^{ème} place- AGF est remonté à la 6^{ème} place en 2007.

La situation d'AGF est fragile

Mais malgré ces progrès, la position d'AGF sur le marché français reste fragile. AGF continue de perdre des clients et des parts de marché en dommages. De plus, la qualité de service perçue reste en retrait par rapport aux meilleurs du marché. « Les bons résultats financiers d'AGF restent fragiles à moyen terme », déclare Juergen Gerke, directeur général adjoint en charge de l'Unité Finance. Car AGF est, comme les autres acteurs, sous la menace d'un retournement de conjoncture sur l'évolution des marchés financiers et d'une inversion de tendance de la sinistralité. Les vrais concurrents d'AGF sont ceux, bancassureurs et mutualistes, qui maintiennent ou développent leur part de marché et qui ont un autre modèle économique. Le réseau d'agents généraux est dépendant des produits non vie sur lesquels AGF n'est pas dans le marché. Et les clients sont de plus en plus exigeants et sensibles aux prix sur un marché dont le volume stagne et avec des possibilités de comparaison grâce à internet notamment en auto.

Pas de croissance rentable et pérenne sans compétitivité.

« AGF enregistre des écarts de compétitivité significatifs avec les autres acteurs et plus particulièrement avec des concurrents qui maintiennent leur part de marché et se développent. Face à la concurrence, AGF est pénalisé par des frais plus élevés que ses compétiteurs », affirme Patrick Dixneuf, directeur général adjoint en charge de l'Unité Opérations. Comparé à des entités européennes de taille similaire du Groupe Allianz, avec les mêmes modes de distribution, l'écart est de 20 à 27% ; avec les principaux compétiteurs d'AGF sur l'auto, il est de 27 à 36%. Une étude comparative entre AGF et plusieurs entreprises concurrentes ou de taille similaire, révèle des ratios coûts/primes partout supérieurs chez AGF aux ratios considérés comme optimum. Le marché saturé de l'auto oblige AGF à « baisser » artificiellement ses prix par des promotions. Ses coûts élevés handicapent AGF dans sa stratégie de conquête des clients et de rétention. Ces coûts élevés sont en partie dus à une organisation complexe. Or, il n'y a pas de croissance rentable et pérenne sans compétitivité.

Le projet d'adaptation

« Aussi devons-nous entamer des adaptations profondes pour mieux servir et satisfaire nos clients, reconquérir des parts de marché pour retrouver notre leadership et assurer notre avenir », poursuit le président Jean-Philippe Thierry. Pour y parvenir, AGF va continuer à s'appuyer : sur le développement de sa force commerciale par l'accroissement de la surface commerciale et l'amélioration de l'efficacité commerciale ; sur le développement de la compétitivité par le rééquilibrage de la base de coûts pour redevenir concurrentiel, l'industrialisation des processus et l'amélioration de la qualité de service ; sur le développement de ses collaborateurs par l'anticipation et l'identification des compétences clés de demain et l'évolution et la formation prévisionnelle des collaborateurs.

Les conclusions des groupes de réflexion

Le projet d'adaptation s'appuie sur des constats identifiés depuis fin 2006 et sur les réflexions des groupes constitués par unités AGF et lancés en juin 2007. Consolidés début 2008, les principes d'adaptation ont été traduits en principe d'actions pour chaque domaine d'activité de l'entreprise.

Pour les « métiers », le groupe de réflexion a mis en avant des principes fondés sur la spécialisation, la mutualisation et la simplification. Spécialisation avec la création d'entités techniques, mutualisation avec la création d'entités transverses permettant aux différentes entités techniques de mieux travailler ensemble, enfin simplification grâce à la rationalisation de certains processus aujourd'hui trop dispersés.

Pour le marketing, les principes proposés sont le regroupement des activités de communication, de relation client, du marketing de l'offre et des initiatives Allianz avec simplification de l'organisation ainsi que l'optimisation des budgets publicitaires dans des campagnes tournées vers le trafic commercial.

Si les quatre réseaux de distribution conservent leur autonomie et leurs fonctions supports, le groupe de réflexion consacré à ce sujet a préconisé que la présence commerciale sur le terrain s'intensifie, notamment par la recherche systématique de la taille critique, et que les fonctions supports soient optimisées et concentrées sur certains sites. Enfin, il conviendra là aussi d'optimiser certains processus comme le recrutement des conseillers AGF FinanceConseil.

L'unité Opérations était concernée par trois groupes de travail distincts.

Le premier avait pour sujet l'organisation de Centres de service Clients. Ces centres ont pour objectif de rassembler un certain nombre de compétences en matière de gestion Vie et non Vie permettant notamment de spécialiser les équipes, de trouver une meilleure complémentarité des activités par site, d'industrialiser les processus et d'optimiser les outils informatiques.

La fonction Achats va optimiser ses processus d'achats, améliorer la gestion de la demande et enfin renégocier avec les fournisseurs.

L'informatique enfin va s'engager dans une démarche de simplification et de rationalisation de ses applications, de ses achats et de ses fournisseurs, ainsi qu'améliorer sa gestion opérationnelle et son efficacité. L'organisation de certaines tâches serait centralisée.

Pour le groupe de réflexion sur la « Finance et Fonctions centrales », le rachat à 100 % par Allianz d'AGF début 2007, devrait simplifier la gestion des flux d'informations dus au retrait de la cote du titre AGF. L'ensemble « Finance et Fonctions centrales » - contrôle de gestion, contrôle permanent, comptabilité, actuariat, trésorerie, juridique et Secrétariat général - seront ainsi optimisés selon le modèle et les principes du TOM. Enfin tous les processus-clés liés à ces différentes fonctions seront harmonisés et rationalisés.

Le groupe de travail DRHCI a préconisé de poursuivre sur la voie de l'optimisation de l'organisation tant pour le service aux collaborateurs que pour le fonctionnement de la direction (notamment en rationalisant ses coûts et en gagnant en efficacité grâce à l'amélioration de ses processus et de ses outils). Par ailleurs, un programme de formation des professionnels de la fonction RH est prévu afin de soutenir le projet d'adaptation du Groupe.

Ce projet qui s'inscrit dans la durée (3 ans) s'appuiera sur d'importants moyens, notamment en terme de formation et d'adaptation des compétences. Il doit permettre de gagner en compétitivité avec l'objectif majeur du développement commercial et d'être plus performant en rendant une qualité de service en ligne avec son prix.

La réussite d'AGF va se construire collectivement. C'est une occasion importante de remettre en question la façon de travailler ensemble pour progresser.

Ce projet a été présenté aux partenaires sociaux le 20 février. Cette date marque le début de la phase de consultation en vue d'obtenir un avis.