

Comme souvent, c'est la conjonction de plusieurs facteurs qui sont à l'origine de ce départ inattendu et précipité. Ce départ est tout sauf une péripétie. Les AGF sont aujourd'hui plongées dans une crise existentielle, caractérisée par un profond désarroi des cadres mais aussi des agents généraux face à un avenir qui leur paraît insaisissable.

On peut ramener à cinq les principaux facteurs qui ont engendré cette crise :

- la personnalité de Laurent Mignon,
- la situation des AGF,
- la nouvelle organisation mise en place par Allianz pour piloter ses entités opérationnelles,
- l'objectif de rentabilité opérationnelle fixé par Allianz,
- le recul pris par Jean-Philippe Thierry.

La personnalité de Laurent Mignon :

HEC, Stamford, Laurent Mignon a été d'abord un banquier avant d'être un financier de l'assurance puis un assureur vie et enfin un assureur de plein exercice. De 1986 à 1995, il fait les preuves de son talent de financier chez Indosuez, puis un bref passage à la City comme Directeur adjoint de la Banque Schroders (1996) avant d'être appelé en 1997 par Antoine Jeancourt-Galignani, le prédécesseur de Jean-Philippe Thierry à la présidence des AGF, pour assumer la direction financière des AGF. En 1999, il intègre le Comité exécutif. En 2001, il est adoubé par Jean-Philippe Thierry qui le nomme Directeur général adjoint, puis en 2003 Directeur général en charge des activités Vie et des services financiers, avant de lui confier " la maison " en 2006 en le portant à la Présidence du Comité Exécutif avec le titre de Directeur général délégué. Jean-Philippe Thierry est en effet requis à Munich afin de siéger au Directoire d'Allianz. Dix ans après son entrée aux AGF et dix-sept mois seulement après en

avoir reçu les clefs, Laurent Mignon prend subitement la porte. La personnalité de Laurent Mignon autant que l'emprise toujours plus grande d'Allianz expliquent cette sortie brutale.

Laurent Mignon est un caractère indépendant, profond, fin, discret, sans prétention, étranger aux manœuvres et aux conflits de personne. Il sait écouter mais attend d'être compris, car il expose toujours clairement ce qu'il souhaite. Il ne supporte pas les insuffisants. Il ne recherche pas l'éclat et aspire à la réussite de ce qu'il entreprend sans grand souci de son propre succès. Laurent Mignon croyait avoir compris la vision stratégique du président du

Pourquoi Laurent Mignon a-t-il quitté les AGF ?

directoire d'Allianz, Michael Diekmann. En revanche, il n'avait pas perçu combien Michael Diekmann entendait limiter aux seules actions opérationnelles l'autonomie de ses filiales. Dès sa prise de fonction comme Président du Comité Exécutif, Laurent Mignon se heurte aux lieutenants de Michael Diekmann à Munich qui ne parviennent pas ou ne veulent pas prendre en compte les spécificités du marché français. Au fil des mois, Laurent Mignon perd patience devant les difficultés rencontrées pour mettre en œuvre des politiques générales adaptées au marché français. Finalement, son horreur des conflits et sa nature indépendante l'amènent à la rupture car il ne saurait plier dès lors qu'il juge contraire au bon sens ce que l'on lui demande d'engager.

La situation des AGF :

Ces trois dernières années les AGF ont dégagé des résultats exceptionnels :

- 1,4 milliard d'euro en 2004,

- 1,6 milliard d'euro en 2005,
- 1,9 milliard d'euro en 2006.

Jean-Philippe Thierry et Laurent Mignon sont les deux principaux artisans de ces performances obtenues pour un tiers par des plus-values. Laurent Mignon qui est resté un très grand financier, est parvenu à sortir sur les cinq premiers mois de 2007 un matelas de plus-values qui doit permettre de dégager un résultat 2007 voisin de celui attendu par Allianz. Laurent Mignon est toutefois préoccupé pour le résultat 2008. Il perçoit un retournement des marchés actions mondiaux et des difficultés sur les marchés obligataires par suite de la hausse des taux longs dans la zone Euro. Il est aussi inquiet de voir s'amplifier la concurrence sur le marché français des risques dommages, alors même que les résultats techniques se dégradent. Ces perspectives difficiles contrarient le projet de conquête de 250.000 nouveaux clients d'ici 2010 promis aux agents généraux.

Or Allianz n'accepte pas que cette phase de développement (croissance annuelle du chiffre d'affaires dommages de 7 % par an) puisse peser sur les résultats techniques. Rémi Grenier qui a la charge des résultats techniques de la branche fait valoir qu'il ne parvient pas à se maintenir au niveau d'excellence atteint en 2006 (ratio combiné en dommages de 92,5), alors même que la phase de conquête reste à engager. Quand Laurent Mignon évoque à Munich, la nécessité de réexaminer le plan stratégique des AGF, on lui rappelle que c'est Jean-Philippe Thierry qui a dit en 2006 qu' " il était possible d'accélérer le développement des AGF sans abandonner un seul point de rentabilité ". Par ailleurs on le presse d'engager, à l'image de ce qui est fait par la maison mère en Allemagne, une vaste réorganisation des structures de gestion débouchant sur une sensible réduction des effectifs. Laurent Mignon expose à Munich que c'est bien dans cette voie qu'il s'engage, mais qu'il ne doit pas l'afficher pour

réussir. Il explique que les relations sociales au sein des AGF permettent d'aller de l'avant dans l'adaptation des structures dès lors que l'on négocie avec les partenaires sociaux et que l'on se garde d'annonces intempestives. Allianz veut au contraire des objectifs chiffrés pour les livrer aux analystes financiers !

La nouvelle organisation mise en place par Allianz pour piloter ses entités opérationnelles :

Allianz dans le cadre de sa société européenne a mis en place un organigramme qui met face à chaque direction (direction technique, direction marketing, direction informatique, direction financière, direction des ressources humaines etc.) de ses entités opérationnelles, notamment :

- ADAG (Allianz Deutschland AG) en Allemagne,
 - RAS (Riunione Adriatica di Sicurtà) en Italie,
 - AGF (demain Allianz Group in France) en France,
- un directeur central allemand basé au siège d'Allianz à Munich en charge de coordonner, de piloter et de contrôler les directions relevant de son domaine en Allemagne, en Italie, en France etc. On est dans une logique de

management qui relève du " *THINK GLOBAL, ACT GLOBAL* ".

Or le Comité Exécutif des AGF de façon unanime souhaite assumer ses responsabilités dans une toute autre logique, celle du " *THINK GLOBAL, ACT LOCAL* " cher notamment à AXA ! Laurent Mignon est à la peine pour défendre la vision du management voulue par Munich car de fait il la juge erronée.

L'objectif de rentabilité opérationnelle fixé par Allianz :

Michael Diekmann attend des AGF comme d'ADAG ou de la RAS, une rentabilité opérationnelle de 10 %. Laurent Mignon craint de ne pas pouvoir atteindre l'objectif en 2008. Il a la franchise de le laisser entendre. On lui fait comprendre qu'il ne saurait en être question.

Le recul pris par Jean-Philippe Thierry :

Jean-Philippe Thierry a un caractère fort différent de celui de Laurent Mignon. Il sait plier, même s'il ne rompt pas.

Sa présence au sein du Directoire d'Allianz lui a permis d'apprécier la formidable volonté de Michael Diekmann qui ne recule jamais devant

l'affrontement quand il le juge utile pour Allianz. Jean-Philippe se veut solidaire des actions engagées par Michael Diekmann et ses directeurs centraux. Bien sûr, il sait combien la tâche de Laurent Mignon est délicate, mais il le laisse s'enfermer dans des discussions qu'il sait vaines avec l'équipe de Michael Diekmann. Il comprend que la rupture va s'imposer comme la seule issue et se garde d'intervenir.

Ce départ est un échec pour Jean-Philippe Thierry. C'est lui qui a confié " la maison " à Laurent Mignon, il était son choix pour lui succéder. Il n'est pas certain qu'il soit seul dorénavant à décider qui va remplacer Laurent Mignon, d'autant, que tant que Michael Diekmann sera sur la ligne " *THINK GLOBAL, ACT GLOBAL* ", il vaut sans doute mieux qu'un dirigeant allemand d'Allianz vienne s'installer rue de Richelieu.

PML