

AGF MAGAZINE

LE JOURNAL DU GROUPE AGF

N° 8 MARS-AVRIL 2000



Du logo au gobo

Actualité
Pavillons de
complaisance

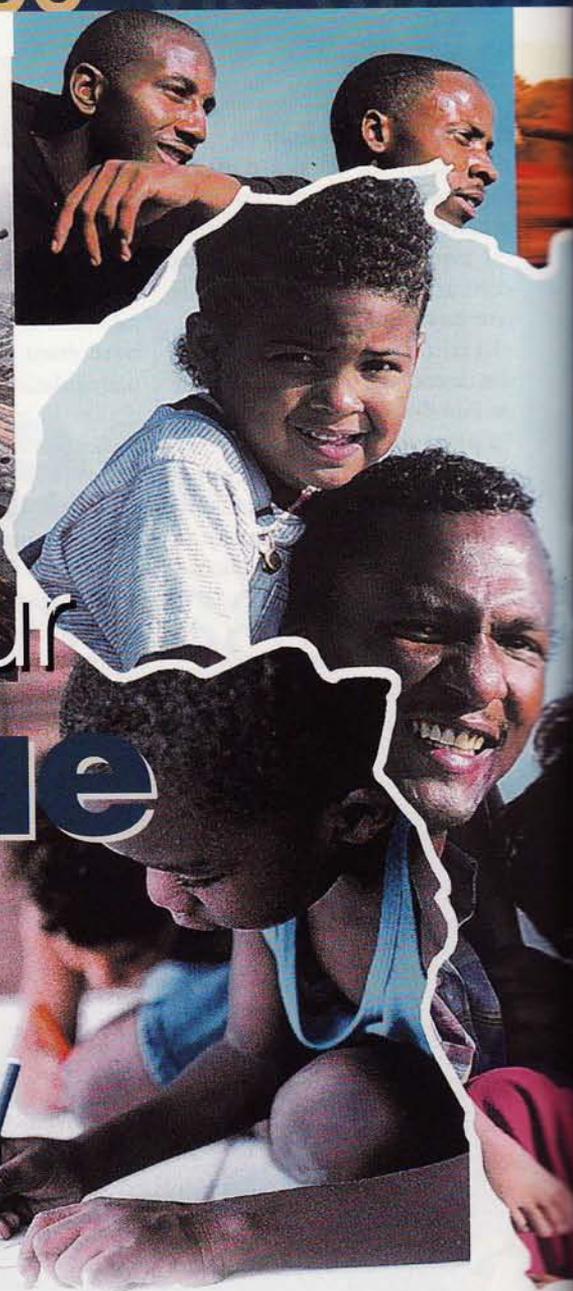
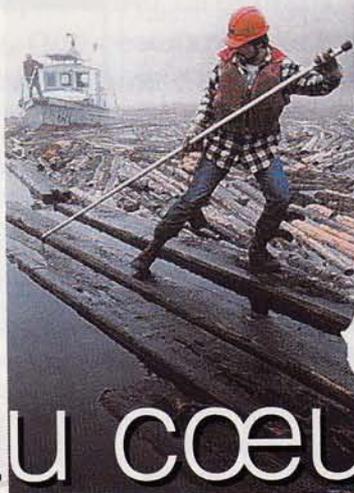
Réseaux
Plan
Général'actif

Téléphone
Améliorer
l'accueil



International

Athena Afrique détient quatorze filiales dans dix pays d'Afrique subsaharienne. Cette holding leur offre les moyens de couvrir des marchés étroits, mais en croissance. Une stratégie gagnante.



Les AGF au cœur de l'Afrique

Avec l'ouverture, le 1^{er} janvier 2000, de deux nouvelles filiales, au Mali et au Bénin, l'année s'annonce prometteuse pour Athena Afrique. D'autres projets sont à l'étude, comme la création d'une nouvelle filiale en Guinée Conakry ou l'ouverture d'une agence en Guinée équatoriale. C'est depuis Paris, siège de la filiale des AGF, qu'Athena Afrique gère son développement sur le continent africain. La holding a en effet choisi une organisation centralisée. Un choix qui lui permet de réaliser des économies d'échelle. Ainsi, le système informatique est commun à l'ensemble des quatorze filiales, et piloté depuis Paris. Avantage :

mutualiser les coûts de développement et d'adaptation d'un système performant. De même, les produits développés pour le marché des particuliers sont communs à toute la zone puis adaptés localement.

Dans ces pays émergents où il n'est pas toujours possible de disposer de techniciens spécialisés dans tous les compartiments du métier d'assureur, Athena Afrique a constitué un GIE de moyens pour le compte de ses filiales.

Au service des industriels

Cette structure permet de répondre rapidement aux besoins des assurés et de leurs intermédiaires, ainsi

qu'aux exigences des marchés africains, notamment pour les clients industriels. Ces derniers représentent une bonne part des 44,4 MdF CFA (1) du chiffre d'affaires d'Athena Afrique en 1999. « Nous disposons de spécialistes pour chaque catégorie de risques qui, depuis le siège parisien, négocient des contrats pour une couverture "globale" dans l'ensemble des pays où nous sommes présents, explique Jean-Yves Julien, directeur général d'Athena Afrique. Cette centralisation est une composante majeure de notre stratégie. Elle nous permet de tenir le même langage que celui des *risk-managers* des grands

groupes industriels, de satisfaire nos clients en leur apportant une réponse unique et rapide, et de les fidéliser. » Un axiome qu'a négligé Axa, principal concurrent en Afrique. Certains clients industriels ont d'ailleurs choisi de résilier leurs contrats et de se reporter sur Athena Afrique et ses filiales, compte tenu de leurs services personnalisés. On parle même d'un désengagement de la part d'Axa dans plusieurs pays du continent africain.

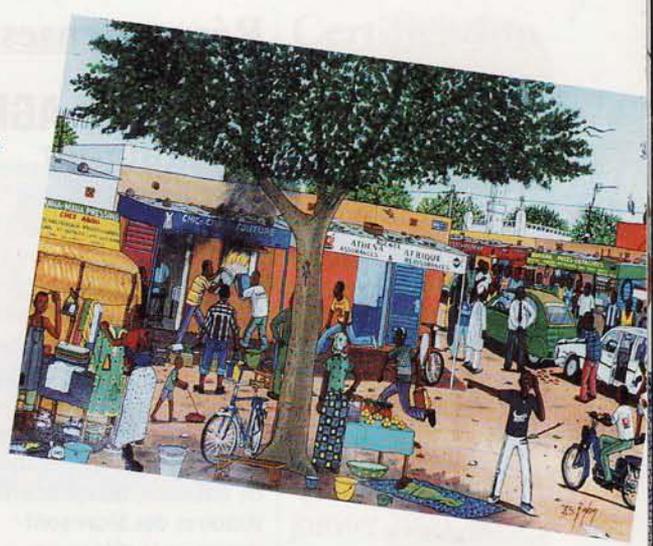
Une forte présence locale

Athena Afrique est principalement implantée en Afrique de l'Ouest (Burkina Faso, Côte-d'Ivoire et Sénégal) et en Afrique centrale

Un événement qui compte

Foncias Athena Afrique a été sponsor et assureur officiel de la Coupe d'Afrique des Nations de football 1998, qui s'est déroulée au Burkina Faso. Une excellente occasion de réaffirmer son implantation locale et de développer encore sa notoriété. En effet, la CAN est un événement tellement populaire que durant les matches, toute l'Afrique s'arrête.





Carte de vœux 2000 d'Athena Afrique, réalisée à partir de "Scène de rue", tableau du peintre burkinabé Beybson.

(Cameroun, Gabon et République centrafricaine). Elle dispose également d'agréments anciens au Tchad et au Congo, et a établi des partenariats dans la plupart des autres pays d'Afrique de l'Ouest. Avec une part de marché

moyenne de 18 %, chacune des filiales nationales se classe parmi les cinq premiers assureurs de son pays. « Nous avons tenu à épouser au maximum les réalités géopolitiques des pays que nous couvrons, précise Jean-Yves Julien. Cela implique d'adapter nos produits aux différentes législations et de prendre en considération les spécificités linguistiques. Partout, nous sommes en contact étroit avec les autorités locales. » Bref, les filiales d'Athena Afrique font partie du paysage. Elles contribuent même parfois, grâce à ce rôle d'animation, à l'évolution des législations. En outre, elles prennent part activement à l'intégration régionale qui se met en place en matière de droit des assurances et de droit des affaires.

de carrière qui connaissent un succès grandissant auprès des entreprises. » On retrouve également cette spécificité africaine en matière de non-vie. Les assurances auto prévoient ainsi une garantie insolvabilité – substitution de débiteur – car, si l'assurance est, comme en France, obligatoire, beaucoup de conducteurs passent outre cette réglementation. Des actions de communication sont menées dans toutes les régions. « Nous avons ainsi personnalisé certaines actions publicitaires en fonction des dialectes les plus couramment utilisés, notamment au Cameroun, qui compte environ 250 ethnies. »

Cette adaptation aux réalités locales, la volonté de mailler chaque pays par l'implantation de bureaux régionaux et d'affirmer sa présence par une communication de proximité sont, avec le pilotage centralisé, les aspects essentiels de la stratégie gagnante d'Athena Afrique. Elle donne des résultats plus que satisfaisants : alors qu'en 1996 le résultat consolidé d'Afrique (holding et filiales) était négatif de 100 MF CFA, en 1999, il s'élevait à + 930 MF CFA, soit une rentabilité sur fonds propres de 13,9%. ■

Bruno Cargnelli

(1) 1 franc = 100 francs CFA.

Les filiales d'Athena Afrique

- ▶ Bénin : Sobac
- ▶ Burkina Faso : Foncias & Foncias Vie
- ▶ Cameroun : Snac, Snac Vie & Geacam
- ▶ Côte-d'Ivoire : Safarriv & Safarriv Vie
- ▶ Gabon : Ogar & Ogarvie
- ▶ Mali : AGM
- ▶ République centrafricaine : Ucar
- ▶ Sénégal : Snas & Snas Vie

Des produits spécifiques
 Cette implantation locale passe aussi par la mise en place de produits répondant aux réalités africaines. « Nous avons créé un produit de retraite par capitalisation dont le nom, Sagesse, "parle" aux Africains, explique Claire Hamonic, en charge des actions commerciales et du développement. Dans le même esprit, nous avons aussi lancé un produit d'assurance vie, la "rente éducation", qui permet de faire face aux frais de scolarité des enfants en cas de décès de leurs parents dans ces pays où la mortalité reste élevée. Ou encore des indemnités de fin

Le code Cima : un grand pas en avant

Depuis 1995, le code de la Conférence interafricaine des marchés de l'assurance (Cima) régit le fonctionnement des compagnies d'assurances dans la zone "franc" de l'Afrique subsaharienne. Instituée en 1992, la Cima avait pour mission d'élaborer une législation supranationale unifiée et de mettre en place une structure de contrôle afin d'assainir le marché. Une grande partie des sociétés d'assurances de droit local se trouvait en effet, au début des années 1990, dans une situation financière

critique. Cinq ans après sa mise en place, la Conférence a produit ses effets, contrôlant et structurant durablement le marché de l'assurance. Résultat : l'Afrique subsaharienne est, du point de vue législatif, particulièrement homogène, et même en avance, sur ce critère d'unification des législations, par rapport au marché européen !

- ▶ CA des 100 sociétés de la zone Cima : 246 MdF CFA.
- ▶ Placements réinvestis dans les circuits économiques : 365 MdF CFA.

Général'actif

Passer, dès l'an 2000, le cap du milliard de francs de chiffre d'affaires, fidéliser clients et collaborateurs, tels sont les objectifs du réseau Général'actif pour les trois ans à venir. Une stratégie annoncée lors d'une convention.

Le bon plan...

Le 2 février 2000 est une date marquante pour les 350 collaborateurs du réseau commercial Vie PFA's. Ce jour-là, ils découvrent enfin le nouveau nom de leur réseau : Général'actif. Le 11 octobre 1999, ils avaient été informés officiellement de son maintien en tant que réseau autonome. Les excellents résultats obtenus par le réseau

PFA's pour l'année 1999 - 880 MF de CA, soit + 16 % par rapport à 1998 - ont, bien sûr, compté dans ce choix longuement mûri. Mais cette décision s'inscrit surtout dans le cadre du plan Horizon Vie 2003 de la direction AGF Vie. Dans une stratégie de croissance et de rentabilité, la complémentarité des réseaux Général'actif et Assurfinance s'avère un atout précieux. Fixer des plans à moyen terme est une tradition héritée de la direction Vie des anciennes AGF. Et comme les bonnes habitudes ne se perdent pas facilement, cela restera la règle pour la nouvelle direction AGF Vie. Horizon Vie 2003 précise ainsi la ligne directrice pour le développement commercial, en affirmant clairement ses options stratégiques. « La direction Vie dispose désormais de quatre grands canaux de distribution : Assurfinance, Général'actif, le Courtage et le réseau des correspondants Gai-pare, a expliqué Laurie Maillard, directrice Vie, lors de la présentation du plan. Pour chacun d'entre eux, le plan général Horizon Vie

2003 se décline en termes d'objectifs clairs et chiffrés, et prévoit les moyens à mettre en œuvre. » La préparation et le lancement des plans sont des temps forts de la vie de la direction. « C'est un moment privilégié, où l'on cherche à prendre du recul par rapport aux évolutions de l'environnement et où l'on porte un diagnostic lucide sur ses forces et ses faiblesses, a insisté Laurie Maillard. C'est en fonction de ce diagnostic que la stratégie générale est arrêtée et que les objectifs sont fixés. »

Général'actif en ordre de marche

Comme l'a souligné Nicolas Schimel, directeur commercial des réseaux Salariés, le choix du nom est révélateur du nouveau positionnement du réseau : « Général'actif comme génération parce que nous travaillons sur l'avenir des générations actuelles d'actifs, notre cible. » Général'actif s'affirme donc comme le spécialiste de la prévoyance familiale et de la préparation de la retraite pour une cible de cadres

Horizon Vie 2003 : les grandes lignes

À moyen terme, le marché est porteur pour l'assurance vie. Elle reste le premier moyen de préparation de la retraite, son contexte fiscal est stabilisé et confirme son attractivité. En outre, l'évolution démographique est favorable, et le problème délicat de la dépendance est chaque jour plus présent dans les esprits. Dans ce contexte, et pour faire face à la concurrence croissante des "bancassureurs", le plan Horizon Vie 2003 mise sur une stratégie axée sur le conseil et la vente de tous les produits du patrimoine. Les objectifs, tous réseaux Vie confondus, sont clairs : croissance et rentabilité. Le plan prévoit ainsi + 10 % de ventes par an sur trois ans et + 7 % en ce qui concerne la collecte globale d'épargne pour atteindre, à terme, 21,5 MdF avec une rentabilité de 15 % après impôt.

salariés, de travailleurs non salariés et de professions intermédiaires. Principaux atouts : la notation "AAA"* des AGF, importante aux yeux de la clientèle et des partenaires, et le savoir-faire d'AGF Asset Management sur lequel le réseau s'appuiera pour optimiser ses services et faire évoluer ses produits.

Des conseillers avec l'esprit d'équipe

Il existe aujourd'hui, aux deux extrêmes sur le marché, d'une part, des produits standard pour capter les marchés de masse, développés notamment par les banques et, d'autre part, des offres qui ciblent une clientèle patrimoniale disposant de hauts revenus. Les conseillers Génér'actif apporteront, eux, le conseil à valeur ajoutée qu'attendent les cibles intermédiaires des 25 à 65 ans, actifs ou jeunes retraités, en cours de constitution de patrimoine. L'organisation du réseau a, bien sûr, été repensée en conséquence. Animé par Orlandino Ferreira, contrôleur général, il s'appuiera notamment sur des directions du développement régional fortes. Pour le nouveau réseau Génér'actif, les objectifs sont ambitieux : il s'agit notamment, dès cette année,

de passer le cap du milliard de francs de chiffre d'affaires. Après un rapide bilan de l'année 1999, marquée par des succès en matière de développement des cotisations uniques et d'amélioration de la qualité, Orlandino Ferreira a clairement souligné les efforts qu'il restait à accomplir. Il s'agit de fidéliser clients et collaborateurs, mais aussi de pallier les déficiences de l'actuel système de suivi clientèle, en attendant la migration des contrats vers le nouveau système informatique GCP. « Les trois principales forces du "nouveau" réseau sont sa réactivité, un potentiel de croissance qui reste important, et surtout l'esprit d'équipe dont savent faire preuve nos collaborateurs lorsqu'il s'agit de se dépasser », a insisté Orlandino Ferreira. Les conseillers Génér'actif ont, dans l'ensemble, très favorablement accueilli le plan et le nouveau nom du réseau. Pour Éric Voisin, inspecteur au Mans, « le plan est clair, ambitieux, et, sur-

tout, il apporte la seule réponse possible face à une concurrence bancaire de plus en plus agressive : le conseil à valeur ajoutée. »

Même regard de la part d'Olivier Digoude, conseiller à Paris Saint-Lazare : « Le constat de départ est bon et les difficultés passées, notamment en ce qui concerne Macao, l'outil de gestion des contrats, ont été prises en compte. Le nouveau positionnement stratégique nous place en bonne position dans une optique de conquête et de fidélisation. » ■

Bruno Cargnelli

* Notation de solidité financière attribuée par l'agence Standard & Poors'. Les AGF sont le seul groupe français d'assurances à bénéficier du AAA.



Le calendrier des lancements

Le plan Horizon Vie 2003, entériné les 18 et 19 janvier 2000 par les cadres supérieurs de la direction Vie, a été présenté aux collaborateurs de la direction administrative Vie le 3 février. D'autres lancements sont programmés en mars :

- ▶ Assurfinance France-Ouest 7 mars
- ▶ Assurfinance France-Nord 10 mars
- ▶ Assurfinance France-Est 16 mars
- ▶ AGF Vie Courtage 22 mars
- ▶ Assurfinance France-Sud 29 mars



Orlandino Ferreira (à g.) avec Laurie Maillard et Nicolas Schimel.

Chiffres clés

Le réseau Génér'actif

- ▶ 350 collaborateurs (objectif : 420).
- ▶ Distribution de produits d'assurance vie.
- Cible : cadres salariés, travailleurs non salariés et professions intermédiaires.
- ▶ Quatre directions du développement régional : Nord (Olivier Caron), Ouest (Jacques Mourot), Sud (Barthélemy Matteodo) et Est (Jacques Fantone).
- ▶ Un responsable du développement : Gilles Detuncq.

Indemnisation

Fusion et maîtrise des coûts obligent, les processus d'indemnisation 3A sont actuellement redéfinis.

Objectif: faire près de 100 millions d'économies annuelles et récurrentes. Le point avec Philippe Chartier, directeur technique indemnisation à AGF Assurances.

Être efficace avant tout

AGF Magazine: Pourquoi revoir aujourd'hui la politique d'indemnisation?

Philippe Chartier: À la suite de la fusion, une harmonisation des procédures et la définition de règles communes étaient indispensables. Il nous fallait aussi bénéficier pleinement de notre nouveau poids sur le marché. Plusieurs actions ont donc été lancées et d'autres sont à l'étude.

A. M.: Pouvez-vous les détailler?

P. C.: Avec Serge Boukobza, responsable des services centralisés et des plates-formes d'indemnisation, et les directions régionales, nous avons travaillé dans de nombreux domaines. Nous avons harmonisé au niveau 3A les réseaux d'experts (auto, IRD, médecins, avocats) et travaillé sur les réseaux des garages agréés. Nous généralisons l'utilisation d'applications télématiques entre les réseaux commerciaux et les experts, notamment Auto et IRD. Nous avons mis en place une structure de lutte anti-fraude pour AGF Assurances. Nous avons harmonisé les mandats de règlement des agents généraux. Le rôle des inspecteurs sinistres a été revu. Enfin, nous avons redéfini notre politique d'indemnisation IRD en mixant harmonieusement des procédures existantes, telles que le gré à gré, et des techniques nouvelles, comme la télé-expertise (chiffrage des dommages par téléphone) ou le recours à des réseaux de réparateurs spécialistes ou généralistes. Tout cela avec un même objectif: réduire nos coûts tout en augmentant notre réactivité et la qualité du service aux clients.

A. M.: Avez-vous un exemple concret d'économie?

P. C.: En automobile, en faisant appel à des réparateurs "bris de glace" (Carglass), nous avons déjà économisé 13,9 MF depuis 1998. Le "poids" économique des AGF nous a permis de négocier des prix beaucoup plus bas. Au total, rien qu'en auto, nous comptons économiser plusieurs dizaines de millions de francs. Ces "non-dépenses" nous permettront d'être plus compétitifs tarifairement, ce qui est une nécessité sur ce marché difficile.

A. M.: La mise en place de plates-formes téléphoniques s'inscrit-elle dans cette stratégie?

P. C.: Oui, totalement. Depuis quelques années, dans chacune des trois compagnies, des expériences de gestion directe des sinistres par la compagnie sur des plates-formes téléphoniques ont été mises en place. Grâce à elles, la gestion des sinistres est accélérée, tout en instaurant une qualité "normée" de service aux clients. L'agent général peut aussi consacrer plus de temps au développement commercial. Les plates-formes jouent également un rôle dans la fidélisation de la

clientèle. Elles informent nos assurés en temps réel sur la gestion des sinistres, tout en laissant à l'agent un rôle important dans la relation commerciale lorsque nécessaire.

A. M.: Et pour les indemnisations en nature?

P. C.: Dans 10 à 15% des sinistres IRD, la réparation en nature peut être une solution intéressante pour le client. Il nous faut absolument disposer de cette offre. À titre expérimental, nous avons passé quelques accords avec des réseaux spécialistes ou généralistes (serrurerie CPA, miroiterie centrale...). Nous travaillons aussi avec Elmonda à la mise en place d'un réseau d'entreprises "généralistes" regroupant plusieurs corps de métiers. Il sera testé très prochainement. Dans tous les domaines, nous recherchons l'efficacité maximale et les économies d'échelle. ■

Bruno Cargnelli



*Philippe Chartier,
directeur technique
indemnisation à
AGF Assurances.*