

■ Université d'Automne 2003 ■  
Enseignants de Sciences Economiques et Sociales - Entreprises

Jeudi 23 et vendredi 24 octobre 2003 ■ Lycée Louis Le Grand ■ Paris

## « Les entreprises dans la mondialisation »

---

# L'internationalisation du groupe Axa et son implantation en Asie du Sud-Est

Axa

# **LES ENTREPRISES DANS LA MONDIALISATION**

**Etude de cas portant sur l'Internationalisation du Groupe AXA  
et son implantation en Asie**

**Réalisée par  
mademoiselle Anne CAZAUX,  
professeur de Sciences Economiques et Sociales au lycée de Borda de DAX,  
et monsieur Fabrice LORILLON,  
Directeur unité opérationnelle Asie Pacifique  
en collaboration avec monsieur Thierry LANGRENEY,  
directeur de la stratégie du groupe AXA**

**Le développement  
des activités de protection financière  
et de gestion de patrimoine  
en Asie-Pacifique.**

**L'expérience d'AXA**

**Introduction : Le développement de l'Assurance dans le monde et en Asie**

**I. Etude de cas sur l'internationalisation du groupe AXA et son implantation en Asie**

**A) AXA : un groupe de dimension internationale**

**B) Une internationalisation réussie**

1. Une politique de croissance externe « opportuniste »
2. Une culture mondiale fondée sur le partage de valeurs communes
3. Un capital international
4. Une clientèle sur l'ensemble des continents

**C) La stratégie d'internationalisation du groupe impliquait une implantation forte en Asie**

1. Rapide historique
2. Pourquoi l'Asie ?
3. Segmentation des marchés
4. AXA réalise en Asie ses priorités stratégiques
5. De réelles opportunités ont renforcé le choix en faveur de l'Asie
  51. La Chine : Un réservoir de croissance et un élément de stabilité
  52. L'évolution des régimes de retraite et de prévoyance en Asie Pacifique
  53. Un terrain favorable à l'intégration régionale des entités
  54. Une région privilégiée pour l'externalisation des back offices
  55. Un espace économique propice aux partenariats financiers
  56. La compétition se fait plus à l'échelon régional qu'à celui des pays

**D) Les avantages retirés**

1. Pour AXA
2. Pour les économies locales

**E) Les difficultés rencontrées**

1. Contraintes réglementaires
2. Rareté du personnel expérimenté
3. Fortes spécificités culturelles

**F) Les solutions apportées**

1. La levée des obstacles réglementaires
2. La constitution d'un réservoir de talents
3. Capitaliser sur les spécificités culturelles

**Conclusion : L'Asie, une nouvelle frontière**

**II. Annexe**

**III. Le glossaire**

## **Introduction : Le développement de l'Industrie de l'assurance dans le monde et en Asie**

L'industrie de l'assurance dépend étroitement de l'évolution de l'Economie mondiale.

Les risques couverts (catastrophes naturelles, terrorisme, inflation judiciaire, risques de développement, de précaution, de taux) sont de plus en plus difficiles à prévoir qu'il s'agisse de leur survenance ou de leur montant.

La concurrence est de plus en plus vive sur les marchés matures entre les principaux acteurs du marché.

Outre l'innovation, le développement de l'assurance repose donc sur de nouveaux vecteurs de croissance parmi lesquels :

- La recherche de nouveaux marchés présentant des potentiels de croissance plus élevés que ceux des marchés matures
- L'élargissement de l'offre des produits et des services offerts pour mieux répondre sur chacun des marchés aux besoins de leurs clients (produits et conseil financier au sens large, plate-forme de services)
- L'ouverture de nouveaux réseaux de distribution (bancassurance, distribution directe sans intermédiaire).

Les marchés d'assurance asiatiques attirent tous les grands groupes internationaux. Ils y trouvent de nouveaux débouchés. Ils y ont l'occasion de capitaliser l'expérience acquise sur d'autres marchés en matière de produits, services, distribution et gestion de leurs ressources humaines.

Il n'existe pas une approche unique de ces marchés du fait de leur hétérogénéité. Aux côtés de marchés embryonnaires et à fort potentiel de croissance comme la Chine ou l'Inde existent des marchés très matures aux besoins proches de la saturation comme le Japon. A chacun de ces pays doit correspondre une stratégie d'implantation différente.

L'expérience d'AXA est l'exemple d'une stratégie de développement international qui a trouvé son prolongement naturel en Asie et confirmé ainsi la vocation globale du groupe.

## ETUDE DE CAS SUR L'INTERNATIONALISATION DU GROUPE AXA ET SON IMPLANTATION EN ASIE

L'internationalisation des entreprises et la mondialisation des échanges de biens et de services entre les nations sont allées de pair. La globalisation de l'Economie a amené les groupes à adopter des stratégies d'internationalisation. En sens inverse, l'internationalisation a accéléré le mouvement de globalisation. Le secteur de l'assurance n'a bien sûr pas été épargné par ce phénomène. Il a même contribué à l'amplifier en offrant aux acteurs de la mondialisation des solutions globales de couverture de leurs risques à l'international.

Le parcours du groupe AXA est tout à fait révélateur de cette tendance. Comme Claude BEBEAR, fondateur du Groupe et maintenant Président de son Conseil de Surveillance l'a un jour écrit : " *Si le groupe Ancienne Mutuelle - ancien nom du groupe AXA - voulait compter un jour, il devait devenir international*". Vingt années ont suffi au groupe pour atteindre cet objectif.

L'internationalisation du groupe AXA a été rapide. Elle est le résultat de prises de risques et d'implantations géographiques soigneusement étudiées. Elles pouvaient néanmoins en leur temps s'avérer audacieuses !

Etre à l'affût des opportunités et savoir les saisir est une qualité indispensable pour les entreprises qui rencontrent la réussite à l'international au nombre desquelles compte le groupe AXA.

La conquête du marché asiatique est ainsi un parfait exemple des défis que le groupe a relevés pour consolider son internationalisation : cela a bien sûr nécessité des savoir-faire confirmés mais aussi des structures réactives et des aptitudes novatrices

### **A) AXA, un groupe de dimension internationale**

Au début des années 80, AXA, qui n'existait pas encore sous ce nom, n'était qu'une petite mutuelle d'assurance française réalisant 160 millions d'euros de chiffre d'affaires et regroupant 850 collaborateurs. Aujourd'hui, AXA est devenu un leader mondial de la protection financière, réalisant 75 milliards d'euros de chiffre d'affaires, gérant 740 milliards d'euros d'actifs et employant 130 000 collaborateurs et agents dans le monde. (**Annexe 1** : Les chiffres clés du Groupe AXA)

AXA a un seul métier : la protection financière. Elle consiste à accompagner des clients (particuliers, petites moyennes et grandes entreprises) en matière d'assurance, de prévoyance, d'épargne ou de transmission de patrimoine au cours des différentes étapes de leur vie.

AXA développe à travers le monde pour ses 50 millions de clients une large gamme de conseils et de solutions : (**Annexe 2** : Les activités du groupe)

- Protection des biens à travers l'assurance de choses (prise en charge du coût des réparations, du coût de remplacement par un bien d'usage ...).
- Protection des revenus (afin de permettre à l'assuré de retrouver une situation financière comparable à celle qu'il avait avant le sinistre constaté).
- Protection de la responsabilité (suite à des dommages causés à des tiers ...) et des activités plus diverses liées à des dommages automobiles, corporels, de responsabilité civile décennale ou encore de catastrophes naturelles.
- Protection des risques liés à la « Vie » humaine (viagers) : Décès, invalidité, santé, dépendance.
- Protection des risques économiques : Epargne, retraite.

Comme le souligne Henri de Castries, Président du Directoire d'AXA :

« Nous avons reculé nos frontières et agrandi notre territoire, d'abord en France, puis sur les autres marchés. Nous avons conquis et grandi, plus vite qu'aucun autre tout en restant dans notre métier. Cette dynamique nous a dotés d'une énergie et d'une culture extraordinaires. »

## **B) Une internationalisation réussie**

### **1. Une politique de croissance externe « opportuniste »**

Pour se hisser parmi les meilleurs, le groupe a très tôt fait le choix d'une stratégie orientée vers la croissance externe afin d'atteindre ainsi la taille critique qui lui permette, comme le confirme Henri de Castries, "d'assurer sa survie et son indépendance." Mais il a su aussi composer avec les aléas de la vie économique, entre inflation et désinflation, croissance des marchés financiers et catastrophes naturelles, attentats et crises économiques en sachant marquer des pauses et consolider par la croissance organique les positions acquises ...

Après une première phase nécessaire de consolidation de sa part de marché en France, AXA s'est développé rapidement en saisissant les opportunités d'acquisition qui se présentaient à l'étranger, d'abord aux Etats-Unis et en Europe, puis en Asie. Celles - ci ont joué un rôle central dans l'internationalisation du groupe. (**Annexe 3** : L'histoire du Groupe)

### **2. Une culture mondiale fondée sur le partage de valeurs communes**

La réussite internationale du groupe a été facilitée par

- L'application du principe de *subsidiarité* au partage des compétences entre les fonctions support centrales et les entités opérationnelles. « Think global, act local » ou « penser global, mais agir au niveau local » résume cette approche. Elle favorise la responsabilisation des entités en leur permettant d'exercer au plus près du terrain leur capacité à offrir les solutions les mieux adaptées à leurs clients. (**Annexe 4** : L'organisation du Groupe)
- La promotion auprès de l'ensemble des collaborateurs du groupe de 5 valeurs qui portent la vision d'AXA : professionnalisme, innovation, réalisme, esprit d'équipe et respect de la parole donnée. Partagées par l'ensemble des collaborateurs, les valeurs d'AXA facilitent au delà de la diversité de chacun, l'identification de tous à une culture commune. (**Annexe 5** : Les valeurs du Groupe)
- Un style commun de management enseigné à l'Université du groupe, « AXA Université » et mis en pratique par l'ensemble de l'encadrement du groupe. Les « axagrammes », support imagé du Style de Management AXA (SMA), aident à sa diffusion auprès de l'ensemble des collaborateurs du groupe. (**Annexe 6** : Les AXAGRAMMES)
- Une marque unique AXA sous laquelle le groupe a choisi d'exercer son métier à travers le monde.

### **3. Un capital international**

100 % française au début des années 80, la structure de détention du capital du groupe AXA est aujourd'hui beaucoup plus internationale : 20 % du capital sont détenus par des particuliers français. Le reste est réparti entre l'auto - contrôle, la BNP, les employés du Groupe (4%) et des actionnaires des Etats-Unis, de l'Allemagne, de la Suisse, de la Grande Bretagne, etc. (**Annexe 7** : La structure de l'actionnariat d'AXA)

#### 4. Une clientèle répartie sur l'ensemble des continents

Après avoir longtemps concentré ses activités sur la France, le groupe AXA a largement diversifié ses implantations en Europe, aux Etats - Unis et en Asie. (**Annexe 8** : La présence internationale d'AXA)

Malgré cette large présence géographique sur tous les continents, le groupe AXA n'a pas pour ambition d'être présent dans «tous» les pays. Il a choisi d'être sur les marchés les plus porteurs et surtout sur ceux qui présentent les plus forts potentiels de croissance.

A cet égard, les acquisitions effectuées en Asie confirment la place de choix de ce continent dans la Stratégie d'AXA.

L'implantation en Asie a été le moyen de consolider la réussite de l'internationalisation du groupe et d'accompagner de manière active la mondialisation de l'économie.

Après avoir acquis en Australie la mutuelle « National Mutual » Claude Bébéar ne disait-il pas : « *Nous avons encore un long chemin à parcourir pour devenir l'un des leaders mondiaux dans nos métiers d'assureur et de gestionnaires d'actifs. Nous devons renforcer nos implantations dans de nombreux pays et particulièrement en Asie, qui sera demain le principal marché de l'assurance du monde* ».

#### C) La stratégie d'internationalisation du groupe impliquait une implantation forte en Asie

Après l'Europe et les Etats - Unis, l'Asie a constitué pour le groupe AXA un troisième marché - clé, source de développement.

##### 1. Rapide historique

Singapour a été le point de départ que le groupe s'est choisi pour développer ses activités en Asie. La création d'une nouvelle entité, appelée AXA RE ASIA avait pour objectif de permettre au groupe :

- de s'implanter solidement dans le Sud Est asiatique,
- d'y faire connaître le nom d'AXA,
- et de nouer des liens privilégiés entre AXA RE et les sociétés locales.

C'est à partir de Singapour qu'AXA s'est implanté dans la région du Sud-Est Asiatique en Assurance Dommage, profitant par ailleurs de l'intégration des entités de l'UAP, puis de Guardian Royal Exchange, compagnies qui ont fusionné avec le Groupe en 1997 et 1999.

Mais le véritable point de départ de l'histoire d'AXA en Asie-Pacifique a été l'acquisition de 51% de l'Assureur Vie australien National Mutual présent en Australie, Nouvelle Zélande, Hong Kong et la plupart des pays du Sud-Est asiatique. Plus récemment, le rachat d'activités de services et de conseils financiers des sociétés "STERLING GRACE " et « ipac » ont complété le dispositif d'AXA en Australie et en Nouvelle-Zélande.

Le marché japonais, premier marché mondial de l'assurance-Vie, a longtemps été étudié. Les premiers produits du groupe en Assurance Vie y sont commercialisés en 1995 et AXA y crée une compagnie de distribution directe de produits Dommages en 1998. Puis vint l'acquisition du japonais NIPPON DANTAI (13<sup>ième</sup> assureur-Vie du marché japonais).

Enfin en 1999 AXA a été la première compagnie européenne à recevoir une licence pour commercialiser des produits d'assurance - Vie en Chine par l'intermédiaire d'une Joint Venture nommée AXA-Minmetals. Cette société est établie aujourd'hui à Shanghai et Guangzhou et élargira progressivement son activité au reste de la Chine.

### **Annexe 9 : AXA en Asie Pacifique**

#### **2. Pourquoi l'Asie ?**

L'Asie regroupe près des deux tiers de la population mondiale. Ses populations disposent globalement des niveaux d'épargne les plus élevés au monde (plus de 30%). L'émergence d'une classe moyenne urbaine, avec des revenus confortables et dont l'âge est compris entre 30 et 60 ans constitue une cible particulièrement attractive pour les entreprises d'assurance. Les taux de croissance de l'Economie sont élevés garantissant un développement régulier de la « matière assurable ».

L'Asie fournit à AXA l'occasion d'étendre et développer ses activités de protection financière afin de satisfaire de nouveaux clients éprouvant des besoins croissant :

- au niveau des retraites
- au niveau de la prévoyance et notamment de la santé
- au niveau de l'investissement de l'épargne des particuliers
- au niveau de la protection de leurs biens et de leurs revenus.

AXA ne peut prétendre demeurer un acteur global de l'industrie de la protection financière en étant absent de cette partie du monde.

Au Japon, à Hong Kong, en Chine, dans les pays de l'Asie du Sud-Est, en Australie et en Nouvelle Zélande, c'est plus de 12 millions de clients que le groupe s'est engagé à satisfaire. L'Asie c'est maintenant pour AXA 25 % de ses clients, 13% de son chiffre d'affaires total et près de 20% des primes collectées pour l'assurance Vie.

#### **3. Segmentation du marché**

On trouve en Asie

- des marchés embryonnaires : Faible revenu disponible par tête et faible pénétration de l'assurance, (Chine, Inde, Indonésie, Vietnam, Philippines)
- des marchés en développement : Situation intermédiaire en terme de revenu disponible par habitant et de taux de pénétration de l'assurance. (Certaines villes côtières de la Chine, Malaisie, Thaïlande, Singapour, Hong Kong, Taiwan)
- des marchés matures : Hauts revenus, besoins d'assurance proches de la saturation. (Corée, Japon, Australie).

### **Annexe 10 : Segmentation des marchés d'Asie Pacifique**

Ainsi le marché de l'assurance japonais représentait deux fois les marchés français et allemand réunis ... La Corée dépasse largement en taille l'ensemble de l'Amérique Latine.

En sens inverse, en Chine ou encore en Inde, seules les personnes disposant d'un revenu suffisant peuvent s'assurer. En Inde 18 % seulement de la population serait couverte ce qui représente toutefois plus de 30 millions de ménages.



Les caractéristiques de chacun des marchés d'Asie diffèrent selon la catégorie à laquelle ils appartiennent :

- Marchés embryonnaires : Fort potentiel de croissance, faible concurrence, produits offerts et réseaux de distribution peu sophistiqués,
- Marchés en développement : Accroissement des tensions concurrentielles, érosion des marges, sophistication croissante des produits, élargissement des réseaux de distribution,
- Marchés matures : Concurrence féroce, produits complexes, transfert des marges du producteur au distributeur et prestataire de service.

#### 4. **AXA applique en Asie ses priorités stratégiques**

**Annexe 11** : Les priorités stratégiques d'AXA

**Première priorité** : Renforcer les positions du groupe sur les marchés développés ou à fort potentiel de développement. C'est évidemment le cas de l'Asie.

**Seconde priorité** : Atteindre l'excellence opérationnelle sur chacun des marchés où AXA est présent.

- Les standards de productivité du Groupe sont respectés en Asie. Le niveau technologique est élevé et le personnel travailleur.
- La satisfaction des besoins des clients peut être maximisée. En Asie peut-être plus qu'ailleurs, les besoins du client évoluent rapidement vers toujours plus de sophistication. Grâce à sa présence sur des marchés qui se situent à des stades différents d'évolution, AXA peut anticiper leurs évolutions et fournir ainsi les bonnes solutions.

#### 5. **De réelles opportunités ont confirmé la pertinence du choix de l'Asie**

##### 51. **La chine : Un réservoir de croissance et un élément de stabilité**

A la fin des années 80, la Chine a fait le choix irréversible de mettre en place, très progressivement, un processus de libéralisation économique, de déréglementation et d'ouverture sur l'extérieur. Il en est résulté une croissance forte et régulière de son PNB et une augmentation considérable de ses échanges avec les pays de la région. L'Economie Chinoise joue donc pour l'Asie du Sud Est le rôle de réservoir de croissance et d'élément stabilisateur. En 1998, la Chine a été épargnée par la crise que connaissaient tous ses voisins. La vigueur de son économie a certainement contribué au rétablissement rapide de la conjoncture en Asie.

##### 52. **L'évolution des régimes des retraites et de prévoyance en Asie-Pacifique**

La privatisation partielle ou totale des régimes de retraite et de prévoyance (santé notamment) dans de nombreux pays de la région Asie-Pacifique et les incitations fiscales qui ont accompagné ce mouvement représentent une réelle opportunité pour l'industrie de la protection financière. L'Australie a été le premier pays à s'engager sur cette voie suivi de Hong Kong, Singapour, la Malaisie et progressivement la Chine. Ces pays ont tous enregistré une croissance remarquable des besoins en conseil pour le placement des fonds de pension et de couvertures santé.

### 53. Un terrain favorable à l'intégration régionale des entités

Les grands groupes internationaux sont mal équipés pour gérer des entités de petite dimension. C'est en général le problème auquel ils sont confrontés dans les pays émergents où ils gèrent des exploitations n'ayant pas atteint la taille critique sur des marchés de taille encore modeste.

Face à leurs concurrents locaux plus anciennement installés, les « start-up » des groupes internationaux n'ont pas non plus la possibilité de réaliser les économies d'échelle leur permettant d'affronter efficacement la concurrence.

L'intégration de la gestion de l'ensemble des entités nationales au sein d'une plateforme régionale permet de contourner efficacement les inconvénients liés à l'éparpillement des implantations et à la dispersion de leurs moyens.

Or l'Asie offre un terrain favorable à la mise en place de stratégies régionales :

- Réglementations et structures économiques en voie de libéralisation rapide
- Intégration économique croissante des Economies
- Unité culturelle autour de la Chine et de sa diaspora
- Large usage de langues de communication : Anglais, Mandarin, Bahasa

AXA réalise une intégration régionale exemplaire : La plate-forme des entités Dommages du Sud-Est Asiatique : Singapour, Malaisie, Indonésie, Thaïlande, Hong Kong. (**Annexe 12** : Un exemple de plate-forme régionale en Asie)

La conception des produits, les règles de souscription, la tarification, les principes de règlement des sinistres sont définis et contrôlés à l'échelon régional, alors que l'activité commerciale et marketing se situe au plus près du client au niveau local. Cette répartition des compétences est facilitée par la mise en place d'une plate - forme informatique commune à toutes les exploitations.

Pour le moment les activités transférées à la région sont gérées au bureau régional (AXA Asia Regional Centre) à Singapour. A terme, elles seront progressivement réparties dans l'une ou l'autre des exploitations locales, c'est - à - dire chez celle qui sera la mieux à même d'en assumer la responsabilité en terme de professionnalisme, d'efficacité et de coûts.

L'exploitation d'AXA en Malaisie est un bon exemple de cette spécialisation des entités locales mise au service de toute la région : son expérience en matière de règlement des sinistres lui permettra de gérer pour le compte de la région les dossiers de chacune des entités d'Asie et de dégager ainsi au profit de tous des économies d'échelle substantielles.

Les entités Vie de l'Asie du Sud-Est (Hong Kong, Chine, Thaïlande, Singapour, Philippines, Indonésie) profitent également d'une plate-forme régionale établie à Hong Kong.

Au delà des avantages en terme de coût et d'efficacité, l'organisation régionale favorise l'identification des collaborateurs à une culture professionnelle commune, visant à l'excellence. Elle met en valeur l'intérêt de la région au delà de celui des pays. Elle enrichit les perspectives de carrière des collaborateurs en élargissant leurs responsabilités et leurs expériences à une échelle régionale.

#### **54. Une région privilégiée pour l'externalisation des activités de « back office»**

Certaines régions de l'Asie présentent une série d'avantages comparatifs pour traiter les tâches administratives ou répondre aux besoins en service des exploitations dans des domaines bien précis : Plate-forme téléphonique 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, règlements de sinistres, assistance, etc.

AXA Business Services (AXA BS) est une filiale d'AXA UK basée en Inde à Bangalore qui sous-traite l'administration des contrats de prévoyance des assurés d'AXA en Angleterre. Le fait que cette initiative soit venue d'Angleterre n'est pas un hasard. La pression de la réglementation sur la diminution des coûts d'administration des assureurs y est en effet extrêmement forte.

AXA BS a vocation à rendre un service élargi d'assistance administrative pour les pays de langue anglaise (USA, Australie) et le Japon.

Cette organisation renforce la productivité et l'efficacité opérationnelle des exploitations du groupe en les faisant bénéficier

- De coûts de gestion particulièrement compétitifs,
- Du niveau d'expertise et de la qualité des systèmes d'information,
- Des compétences multi-langues des collaborateurs Indiens : Anglais, Chinois, Japonais.

AXA BS contribue au développement local et à la création d'emplois dans les régions où cette plate-forme est implantée. En tant qu'entité à part entière du groupe AXA elle met en œuvre les valeurs et la politique des ressources humaines du Groupe.

Les avantages de cette organisation délocalisée sont aussi évidents pour les entités qui font appel aux services d'AXA BS

- Elle renforce les chances de développement des exploitations, et même de survie pour celles qui sont les plus menacées par une concurrence accrue sur les coûts et par les impératifs de la réglementation. En améliorant la compétitivité, elle contribue à la pérennisation de l'activité et donc à la sauvegarde d'emplois qui pourraient se trouver menacés.
- Elle permet de concentrer les ressources disponibles sur le développement commercial. La croissance qui en résulte est créatrice de nouveaux emplois.
- Elle concourt à l'enrichissement des tâches en privilégiant les emplois à plus haute valeur ajoutée.

#### **55. Un espace économique propice aux partenariats financiers**

AXA développe dans de nombreux pays un modèle « d'architecture ouverte »

**Annexe 13** : L'architecture ouverte.

- en vendant ses produits d'assurance ou de gestion d'actifs au travers de réseaux de distribution tiers (Banques, conseillers financiers indépendants, courtiers, compagnies d'assurance tierces),
- en vendant des produits fabriqués par d'autres notamment bancaires (cartes de crédit, crédits à la consommation, prêts au logement, etc) pour élargir son offre.

Ce modèle optimise la satisfaction du client en lui offrant les meilleurs produits et les meilleurs services, maximise le volume des ventes des réseaux de distribution en favorisant les ventes croisées.

L'architecture ouverte est un excellent moyen pour gagner de nouveaux clients, les fidéliser et augmenter les marges de distribution.

L'Australie est l'un des marchés où l'architecture ouverte s'est le plus développée du fait de la nécessité d'offrir aux administrateurs de fonds de pension le plus large choix de conseil de produits et de solutions pour les retraites de leurs clients.

Ce modèle de distribution très avancé s'étend progressivement à l'ensemble de l'Asie. Les frontières entre les produits et les services offerts par les banques et les compagnies d'assurance tendent à s'estomper. La bancassurance se développe d'ailleurs dans de nombreux pays, notamment en Chine et l'industrie de la gestion d'actifs et des fonds communs de placement se généralise.

AXA peut ainsi capitaliser en Asie l'expérience de partenariats financiers qu'elle a acquise en matière de distribution sur des marchés plus matures.

**56. La compétition se situe davantage à l'échelon de la région qu'à celui des pays.**

L'assurance appartient à l'industrie des services financiers. La majeure partie des réponses et des solutions à fournir aux clients est apportée par des réseaux de distribution et des « usines » locales. Il n'est donc pas étonnant qu'en général les premières places sur le marché soient occupées par des entreprises locales.

Ceci est vrai en Europe : Generali en Italie, Allianz en Allemagne, AXA en France, Mapfre en Espagne, Aviva au Royaume Uni.

Toutefois en Europe la plupart des leaders nationaux ont décidé comme AXA d'élargir leur développement à l'International. Ils ont pris conscience qu'occuper la première place sur son marché national n'est pas une garantie de survie. La diversification des risques des ressources et des profits est un important facteur de stabilité à long terme.

Sur les marchés les plus matures d'Asie on n'observe pas la même évolution. Au Japon, les compagnies nationales jadis les plus puissantes au monde sont restées cantonnées sur leur marché national et subissent des difficultés conjoncturelles. En Australie le second acteur Dommage, HIH, a fait faillite. Le premier acteur Vie, AMP, à certes tenté de s'internationaliser mais vers le Royaume-Uni, pays tout à la fois culturellement proche et éloigné géographiquement. Cette acquisition sur un marché très mature aux réglementations contraignantes a amené AMP à mettre en place un plan rigoureux de restructuration.

Sur les marchés d'Asie en développement les opérateurs nationaux occupent les premières places. Mais ils n'ont pas pour le moment de présence régionale et encore moins internationale. Ils ne représentent donc pas pour AXA une concurrence aussi vive que celle qu'AXA rencontre en Europe ou en Asie à l'échelon régional vis-à-vis d'acteurs globaux (AIG, Prudential, Allianz, AVIVA). En Asie les indicateurs de présence sur le marché tels que part de marché ou ranking ne sont vraiment pertinents qu'à l'échelon régional.

Il y a en revanche fort à parier que les meilleurs acteurs locaux suivront l'exemple des joueurs globaux et développeront aussi, à terme, une présence régionale et internationale.

On peut donc espérer raisonnablement, après avoir pris la mesure des caractéristiques des marchés asiatiques et au vu des opportunités offertes, que vers la moitié du XXI<sup>ème</sup> siècle AXA réalisera en Asie une part très significative de son chiffre d'affaires.

## **D) Les avantages retirés de l'Internationalisation et d'une forte implantation en Asie**

### **1. Pour AXA**

L'internationalisation, lorsqu'elle est menée avec détermination et discernement, confère des avantages décisifs.

- Elle réduit la vulnérabilité de la performance opérationnelle qui ne dépend plus d'un seul marché. Elle lisse l'évolution cyclique des marchés et réduit la volatilité de ses résultats.
- Elle facilite la gestion des risques (risk management)
  - Meilleure mutualisation
  - Amélioration de leur dispersion
  - Diversification et donc réduction des besoins en capital affecté à la couverture du risque au profit de ceux nécessaires au développement
- Plus particulièrement en Asie, le fait d'être une entreprise globale présente sur plusieurs marchés :
  - renforce la capacité de chacune des entités nationales à anticiper les évolutions de son marché et à y apporter les réponses stratégiques appropriées. Le fait pour AXA d'être présent sur un des marchés les plus matures et sophistiqués comme le marché Australien permet de transférer, lorsque les circonstances s'y prêtent, des innovations en matière de produits, services, distribution sur des marchés moins avancés dans leur développement.
  - Rend possible la diffusion des meilleures pratiques d'un marché à l'autre notamment en matière de qualité de service aux clients, mais aussi en matière de conception de produits et de distribution.
  - Démultiplie l'efficacité des ressources humaines : La mobilité internationale ou régionale permet de pallier des pénuries locales, enrichit les perspectives de carrière, mutualise les expertises.

## 2. Pour les Economies locales

- Entrées de capitaux.
- Transfert de la technologie et de l'expérience étrangères. L'assurance Vie et la gestion d'actifs étaient quasiment inexistantes en Asie du Sud-Est dans les années 50 et en Chine jusqu'aux années 80. Elles se sont développées grâce à l'implantation de grands groupes internationaux, notamment AIG qui y ont popularisé leur savoir-faire.
- Progression des compagnies locales : Les produits et services de protection financière sont des produits intangibles. Ils ne peuvent être protégés comme les biens industriels par des brevets. Les technologies et les innovations apportées par les assureurs étrangers sont donc rapidement assimilables et utilisables par les assureurs locaux.
- Accompagnement indispensable de la croissance économique des pays en fournissant des solutions de protection contre les risques aux particuliers et aux entreprises. Seuls les grands groupes internationaux sont à même de proposer à leurs clients des couvertures globales de risques.
- Création d'emplois répondant aux standards de gestion des ressources humaines de groupes internationalement reconnus.
- Amélioration du gouvernement d'Entreprise.
- Renforcement de la concurrence au niveau des prix, de la qualité des produits et services offerts. Stimulation vigoureuse de l'innovation pour anticiper les besoins changeant des clients.
- Facilite le transfert sur l'Industrie privée des régimes publics de prévoyance et de retraite. Il s'agit d'un choix quasiment généralisé en Asie. Le niveau global de protection des assurés reste fixé par la puissance publique mais la mutualisation de ces risques et leur gestion sont assurées par l'industrie privée, ce qui permet à la puissance publique de dégager des ressources pour le développement de l'économie.

### E) Les difficultés rencontrées

Le groupe AXA a rencontré lors de son implantation en Asie différents types de difficultés.

#### 1. Des contraintes réglementaires

- Limitation du pourcentage de détention du capital : Chine 51%, Malaisie 49%, Thaïlande 25%, Inde 26%.
- Numerus clausus en vigueur sur les licences d'exploitation : Vie en Malaisie.
- Limitation de l'accès à certaines branches (branche Vie collective et branche Dommages particuliers en Chine).
- Limitations géographiques, comme la fermeture de certaines villes aux intérêts étrangers en Chine.
- Réglementations protectionnistes déguisées à travers le calcul des marges de solvabilité, les cessions obligatoires de réassurance, les tarifications imposées, etc.

#### 2. La rareté du personnel expérimenté en assurance

En Asie, la guerre à laquelle se livrent les compagnies d'assurance pour s'assurer la collaboration des meilleurs est féroce. La concurrence entre les groupes se fait sans doute moins sur les prix que sur leur capacité à recruter et retenir des personnels qualifiés notamment pour la force de vente. Le débauchage des meilleurs (« Poaching ») par exemple à Hong Kong et en Chine est une pratique courante.

L'écart existant entre les besoins de main d'œuvre expérimentée et les ressources disponibles est pour le moment en Asie le principal goulot d'étranglement de politiques ambitieuses de développement.

### 3. **Les très fortes spécificités culturelles de l'Asie**

En Asie l'équilibre entre les contraintes locales et les impératifs de gestion découlant de l'application d'une stratégie globale est toujours précaire.

Les principaux obstacles se rencontrent au niveau :

- De la maîtrise des langues et de l'écriture locales, (Chinois, Japonais, Coréen, Thaïlandais ont des alphabets ou des idéogrammes différents)
- Des relations hiérarchiques qui privilégient en Asie davantage la cohésion du groupe par rapport à l'exercice de l'initiative individuelle,
- Des styles de management davantage fondés sur l'autorité que sur la délégation,
- Du transfert de modèles opérationnels et de règles de gouvernance qui se heurtent aux idées préconçues ou aux préjugés,
- De la mise en place des organisations transversales et matricielles dans le cadre de l'intégration régionale. De telles organisations se traduisent par des transferts de compétences et de « pouvoirs » d'autant plus mal acceptés que les sociétés intégrées revendiquent leurs particularismes (Hong Kong et Chine continentale, diaspora Chinoise et populations autochtones de l'Asie du Sud-Est, etc).

## F) **Les solutions apportées**

### 1. **La levée des obstacles réglementaires**

Elle se trouve facilitée par la participation active du Groupe à des actions de relations publiques auprès :

- Des organisations internationales comme l'Organisation Mondiale du Commerce ou l'Union Européenne. La Chine, dans le cadre de son accession à l'OMC, s'est engagée vis - à - vis de l'Union Européenne sur un calendrier pour la levée des principaux obstacles réglementaires (à l'exception toutefois du pourcentage de détention des compagnies en Joint-Venture).
- Des fédérations professionnelles nationales ou internationales de l'industrie de l'assurance (FFSA en France, CEA à l'échelon européen, fédérations locales).
- Des autorités locales de contrôle, FSA au Japon, CIRC en Chine, MAS à Singapour, Banque Negara en Malaisie.

La conclusion d'accords de partenariat avec des groupes locaux bien implantés et d'excellente réputation (Affin en Malaisie, Minmetals en Chine, Krungthai en Thaïlande, Metrobank aux Philippines, Mandiri bank en Indonésie) facilite les contacts avec les autorités locales.

Enfin les initiatives dans le développement durable (comme par exemple la participation active au financement de l'éducation notamment en Chine) renforcent l'insertion du groupe dans les pays d'Asie où il est implanté. (**Annexe 14** : Les actions de développement d'AXA en Chine)

## **2. La constitution d'un réservoir de talents en Asie mis à la disposition de la région.**

Une solution pour pallier la pénurie de main d'œuvre qualifiée nécessaire au développement des activités en Asie est de constituer progressivement un réservoir de talents en Asie pour le mettre à la disposition de la région :

- Plan de formation et de carrière pour les jeunes à potentiel.
- Structures attractives de rémunération fixe et variable.
- Gestion des carrières des cadres à haut potentiel à l'échelon régional.
- Constitution dans les grandes entités du groupe (Europe, Etats-Unis, Australie) d'un vivier de cadres asiatiques expérimentés à haut potentiel.

## **3. Capitaliser sur les spécificités culturelles de l'Asie**

Le développement international d'AXA s'est en partie appuyé sur la promotion auprès de ses collaborateurs du sentiment d'appartenance à un même Groupe à travers le partage de valeurs communes, la mise en œuvre d'un même style de management illustré par les axagrammes et enseigné dans l'université du groupe AXA-Université. Cette approche a rencontré un vif succès en Asie où le désir d'identification au groupe et à la réalisation d'une ambition commune sont des sentiments largement répandus.

On observe également que la méthode des axagrammes, qui repose sur un code de pictogrammes peu éloigné des principes de l'écriture par idéogrammes, est vite assimilée.

La gestion par projets (« project governance ») au travers de laquelle est réalisée l'intégration régionale est bien adaptée aux habitudes de travail qui prévalent en Asie.

L'organisation décentralisée d'AXA et l'application systématique du principe de subsidiarité réduisent le champ des conflits potentiels où pourraient s'affronter des cultures de management différentes.

AXA cherche à apparaître localement en Asie comme une compagnie locale. Les expatriés, peu nombreux, sont formés à la compréhension de la culture des milieux d'affaires locaux et les cadres nationaux sont recrutés et formés pour pouvoir assumer des fonctions de dirigeants à tous les échelons de la Compagnie.

Enfin AXA conduit en Asie, comme elle le fait dans toutes les autres régions du monde, des enquêtes annuelles auprès de ses collaborateurs pour mesurer leur satisfaction, leur mobilisation et leur adhésion aux stratégies entreprises.



## **Conclusion : L'Asie, une nouvelle frontière**

L'implantation d'AXA en Asie a été la suite logique de la stratégie d'internationalisation menée dès le début de la création du groupe AXA.

AXA mobilise en Asie les compétences et les savoir-faire acquis dans d'autres régions du monde. Il y valorise aussi la capacité d'adaptation et de réaction qu'il a développée au cours de son histoire. Et la réactivité est bien souvent la clé du succès en Asie, continent où les mutations sont extrêmement rapides.

Cette stratégie est exigeante en ressources financières et surtout humaines. Mais les premiers résultats sont déjà largement positifs notamment si l'on considère la contribution de l'Asie aux revenus du Groupe. Ils sont un encouragement à poursuivre.

Beaucoup reste à faire pour qu'AXA soit en Asie le leader de la protection financière.

Comme l'écrivait récemment Henri de Castries : "*Si nous comparons, sans complaisance, nos performances opérationnelles actuelles à celles d'autres acteurs du marché, nous sommes contraints de reconnaître que nous ne sommes pas encore les meilleurs. ... Si nous voulons que cette belle histoire ait une suite, il nous faut tendre vers l'excellence à tous les niveaux.*"

L'Asie plus que toute autre région du monde offre à ceux qui cultivent l'excellence de multiples occasions pour se développer sur de nouveaux marchés et y satisfaire un nombre croissant de clients. Elargir la gamme des prestations et des solutions offertes, répondre avec toujours plus d'intimité et de professionnalisme aux besoins des clients, « *faire évoluer les métiers de l'assurance* » comme le suggère Henri de Castries, voici les défis qu'AXA doit relever en Asie pour « *écrire la suite de l'histoire* ».

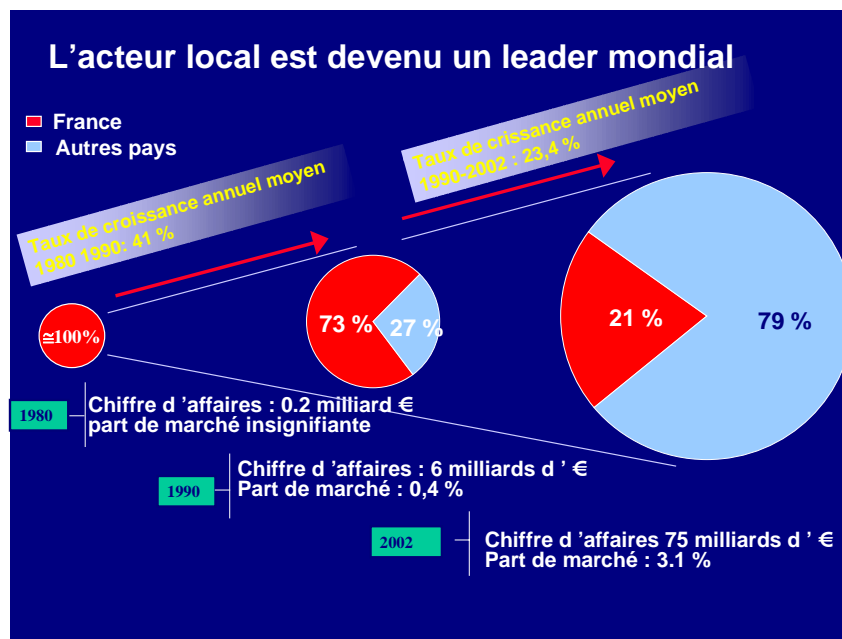
Et l'Asie sera alors pour AXA « *la nouvelle frontière* »

## ANNEXE 1 : LES CHIFFRES CLES DU GROUPE

### Chiffre d'affaires :

En constante progression, le chiffre d'affaires du groupe a évolué dans sa répartition :

- En 1980, 100 % du chiffre d'affaires d'AXA était réalisé en France
- En 1990, AXA réalisait **27%** de son chiffre d'affaire à l'international
- En 2 002, AXA réalise **79%** de son chiffre d'affaires à l'international !



### Collaborateurs :

130 000 collaborateurs (salariés et distributeurs exclusifs) travaillent aujourd'hui pour le groupe AXA. En 20 ans, l'effectif du groupe a ainsi été multiplié par plus de 75 !

Années	1980	1983	1986	1989	1992	1995	1999	2000	2002
<b>Effectifs</b>	<b>1 850</b>	<b>3 000</b>	<b>5 000</b>	<b>16 670</b>	<b>42 000</b>	<b>56 200</b>	<b>110 000</b>	<b>140 000</b>	<b>130 000</b>

Clients

50 millions de particuliers et d'entreprises font confiance à AXA dans le monde.

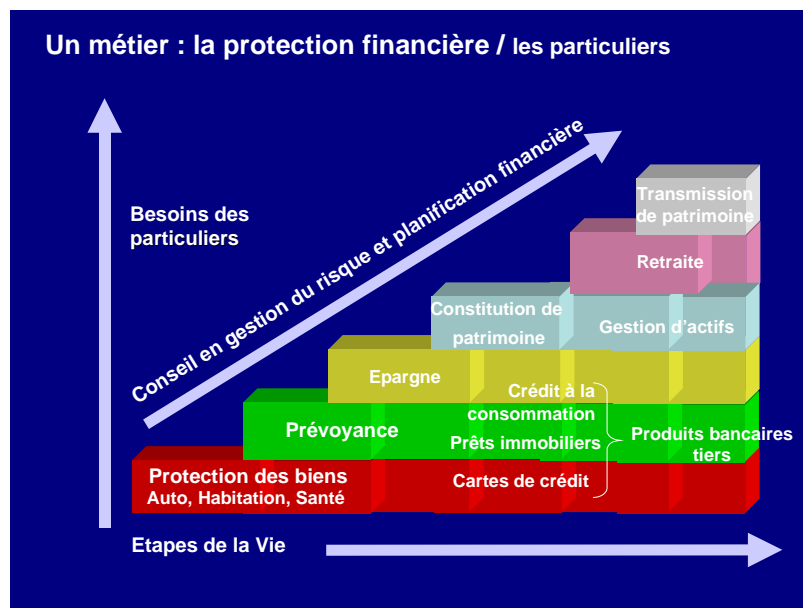
## ANNEXE 2 : LES ACTIVITES DU GROUPE AXA - Un seul métier : la protection financière

### Assurance dommage 1/2

- **Assurances de choses :**  
Les dommages indemnisables correspondent au coût des réparations, ou à la valeur d'usage du bien, c-à-d son coût de remplacement par un bien d'usage et de dépréciation équivalente.
- **Assurances de revenus :**  
Remettre l'assuré dans la situation financière qui aurait été la sienne en l'absence de sinistre
- **Assurances de responsabilités :**  
L'ensemble des dommages corporels, matériels et immatériels causés aux tiers sont indemnisables sans appliquer d'abattements dans leur évaluation.

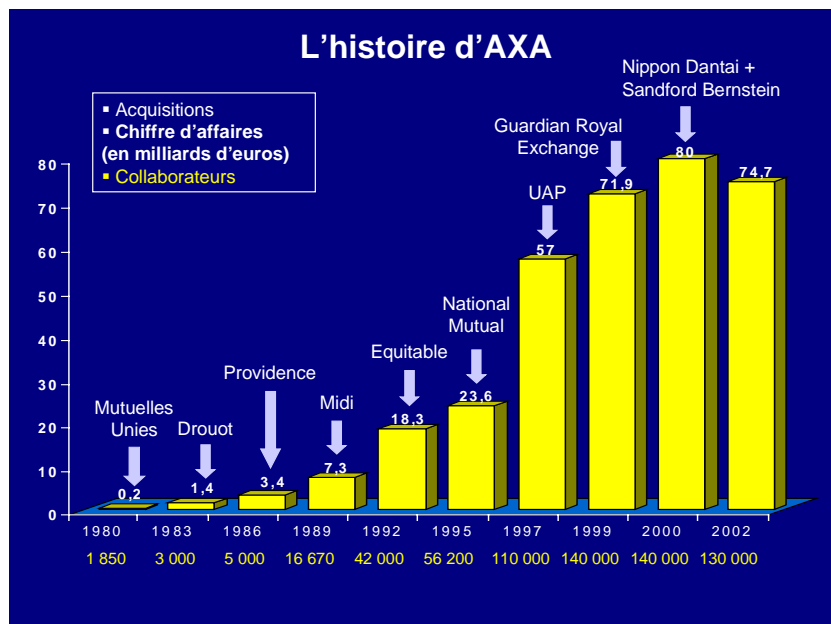
### Assurance dommage 2/2

- ☒ Dommages corporels
- ☒ Responsabilité civile automobile
- ☒ Dommages automobiles
- ☒ Dommages aux biens des particuliers
- ☒ Dommages aux biens professionnels et agricoles
- ☒ Catastrophes naturelles
- ☒ Responsabilité civile générale
- ☒ Dommages ouvrages
- ☒ Responsabilité civile décennale
- ☒ Transports
- ☒ Pertes pécuniaires diverses



### ANNEXE 3 : LA CONSTRUCTION HISTORIQUE DU GROUPE

**"De joueur local, le groupe est passé au statut de joueur international "**



1992 : Equitable USA

1995 : National Mutual - Australie Nouvelle Zélande

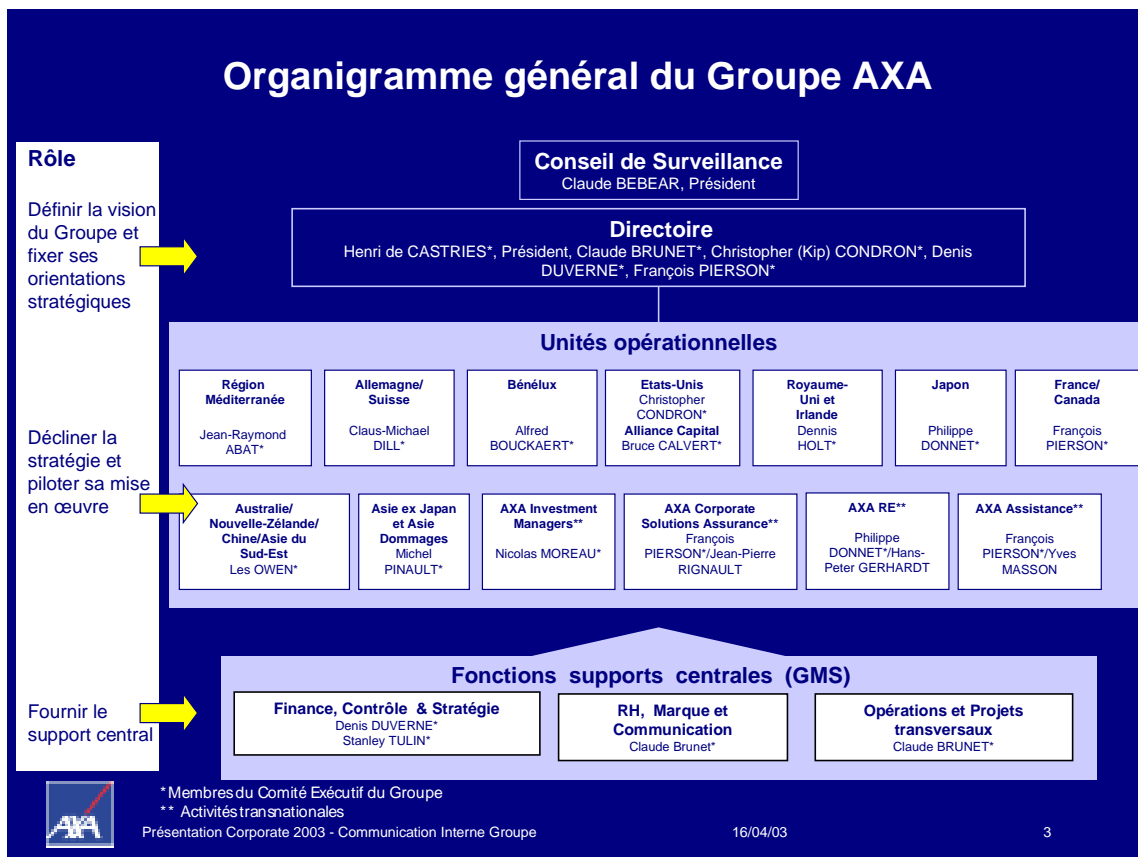
1996 : UAP - Europe, Afrique, Asie du Sud Est, Amérique Latine, Moyen-orient

1999 : Guardian Royal Exchange - Royaume Uni, Asie, Moyen Orient

1999 : Shanghai AXA Minmetals

2000 : Acquisition Nippon Dantai - Japon

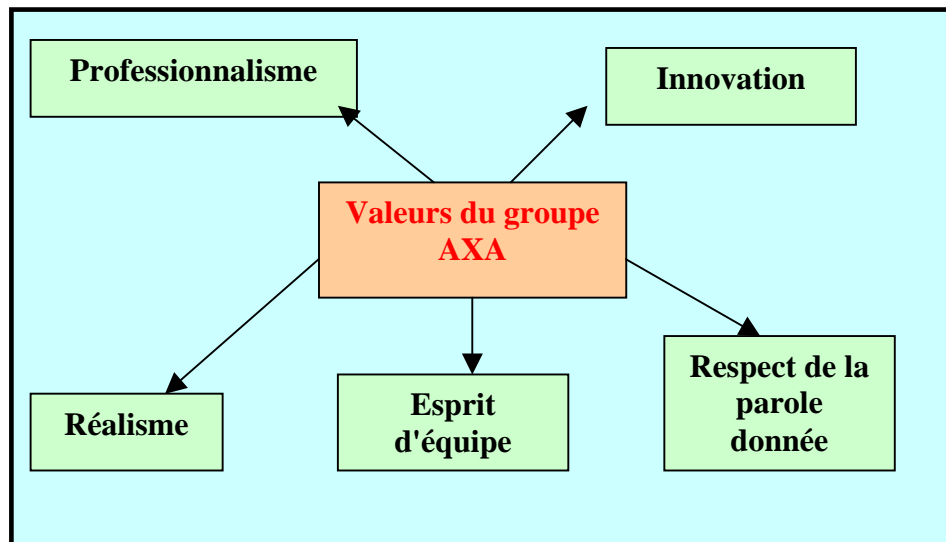
## ANNEXE 4 : L'ORGANISATION DU GROUPE ET SES DIRIGEANTS



## **ANNEXE 5 : LES VALEURS DU GROUPE**

Une culture mondiale fondée sur le partage de valeurs communes

Cinq valeurs portent la Vision AXA et expriment la manière dont chacun doit se comporter dans le Groupe.



**"Pour que le groupe soit véritablement international, il faut que les 130 000 personnes travaillant pour AXA partagent des valeurs communes !"**

## ANNEXE 6 : UN STYLE COMMUN DE MANAGEMENT LES AXAGRAMMES

Les AXAGRAMMES sont un alphabet visuel créé pour que chacun dans le Groupe connaisse le style de management AXA

### AXAGRAMMES

Langage commun de l'ambition et du style de management d'AXA



## Illustration de deux axagrammes :



### Le Pilote :

**1. Décrire :** détailler les éléments de l'image – Qu'est ce que je vois ?

- Un Avion
- Un commandement de bord – en Gris
- Une cabine de pilotage
- Des passagers
- Une flèche rouge
- Un fond bleu

**2. Analyser :** Symbolique des couleurs, sens de l'image, Qu'est ce que je comprends ?

- Bleu : AXA
- Flèche rouge : Priorité action
- Logo AXA : les règles de l'entreprise
- Le pilote en gris : le manager.
- Les passagers : les clients

**3. Interpréter :** Transposition au management, Quel rapport avec le style de management ?

- Transport aérien : activité de service
- Pilote : le temps du vol - change d'équipe
- Assisté d'une équipe (volontairement invisible)
- Des objectifs : arriver à l'heure, sans dommage, clients satisfaits
- La subsidiarité :
  - La compagnie fournit l'avion, recrute donne les moyens, etc.
  - Le pilote respecte les règles
  - Le Pilote prend des initiatives
- Le pilote dépend d'un environnement (météo) mais prend des initiatives fait son plan de vol organise l'équipage
- Le pilote contrôle (cockpit)

**4. Corréler :** Relier à des exemples quotidiens – Quels exemples ?

Conduire un projet d'acquisition d'une compagnie et son intégration au Groupe.

**Dans le cadre des règles de son entreprise le manager est responsable des moyens des actions et des résultats de son équipe.**



## **La bonne Direction**



**1. Décrire :** détailler les éléments de l'image – Qu'est ce que je vois ?

- Une Boussole
- La tête de l'aiguille rouge
- Les axes de la boussole gris
- Un cadran.
- Un fond bleu.

**2. Analyser :** Symbolique des couleurs, sens de l'image, Qu'est ce que je comprends ?

- Bleu : Logo AXA
- La boussole l'environnement général
- Aiguille rouge : Couleur d'AXA – Priorité action - les règles de l'entreprise. Ici la direction à suivre dans le sens de la stratégie des valeurs du Groupe
- Les axes de la boussole en gris : les règles de management AXA - les axes institutionnels en rouge, les axes de comportement en bleu).
- Le cadran : les stratégies possibles.

**5. Interpréter :** Transposition au management – Quel rapport avec le Management

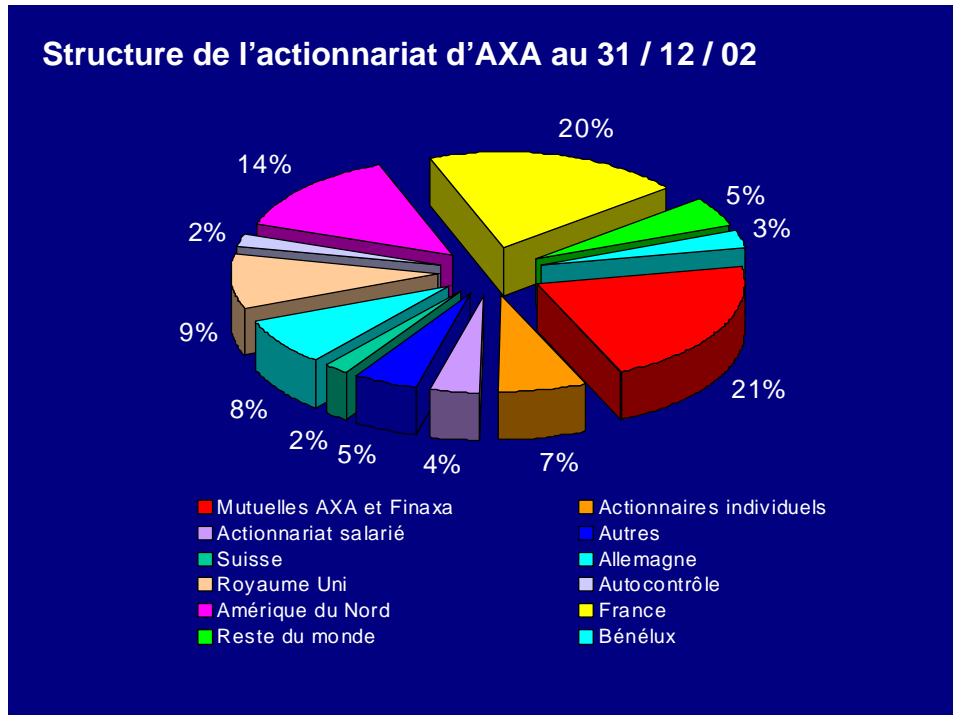
- Le Manager est celui qui tient la boussole. Il donne l'exemple, montre la bonne route.
- Le Manager connaît la stratégie et les objectifs du groupe.
- Le manager s'assure que son équipe a connaissance de la stratégie et des valeurs qui la sous tendent.
- Plusieurs voies sont possibles. Il faut choisir. Ex : AXA est Groupe avec un seul métier, la protection financière. AXA n'est pas un Conglomérat.

**6. Corréler :** Relier à des exemples quotidiens

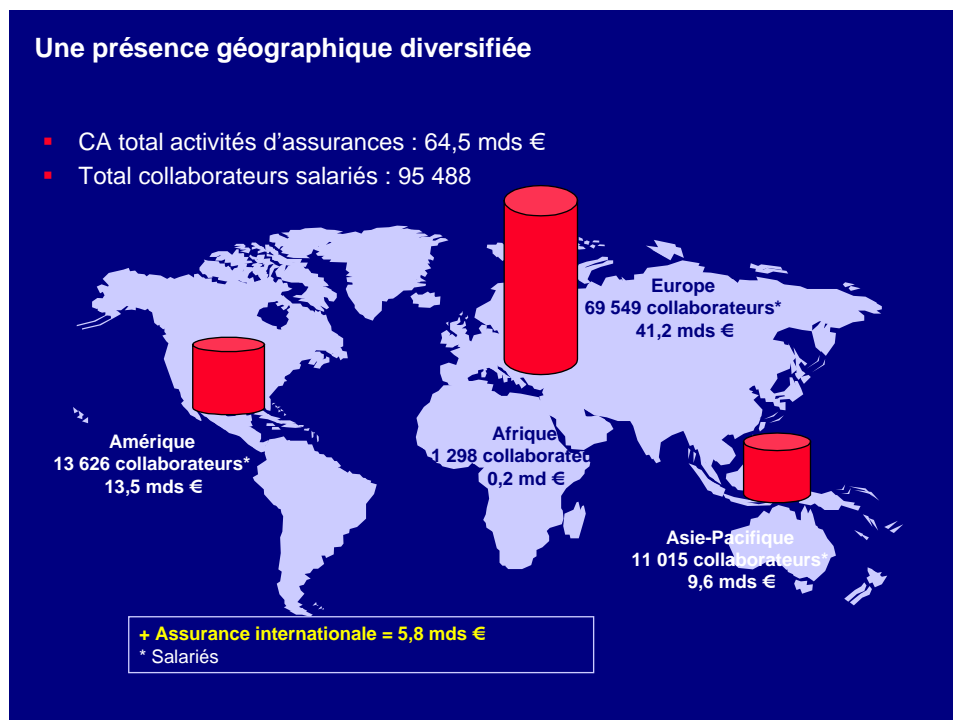
Conduire un projet de changement. dans son service

**Les collaborateurs sont plus motivés et plus performants lorsqu'ils connaissent la stratégie et les valeurs du Groupe. Le manager les diffuse et favorise leur application.**

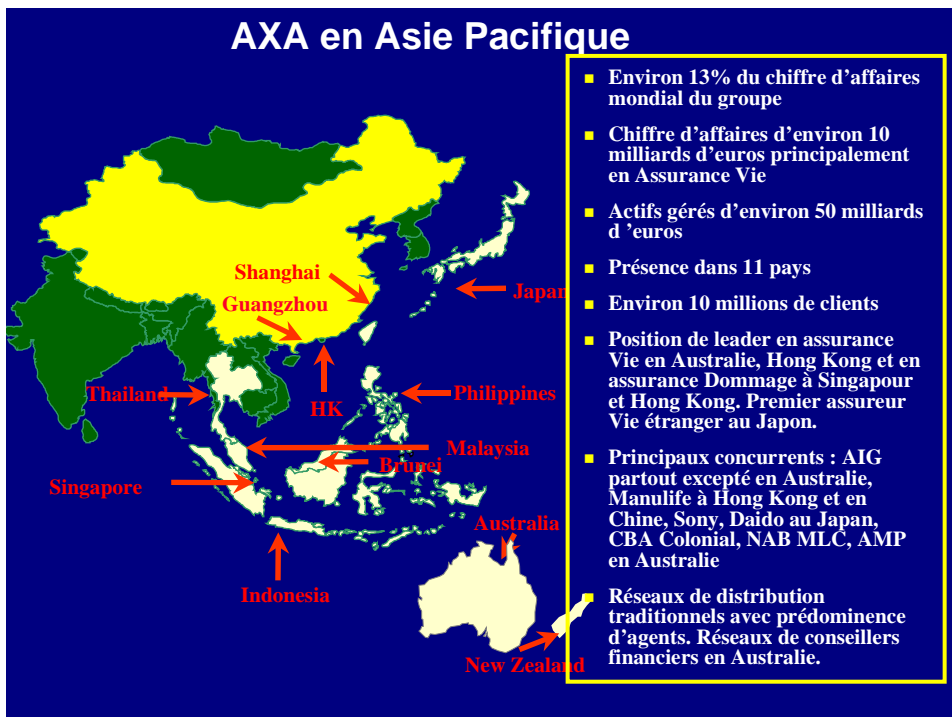
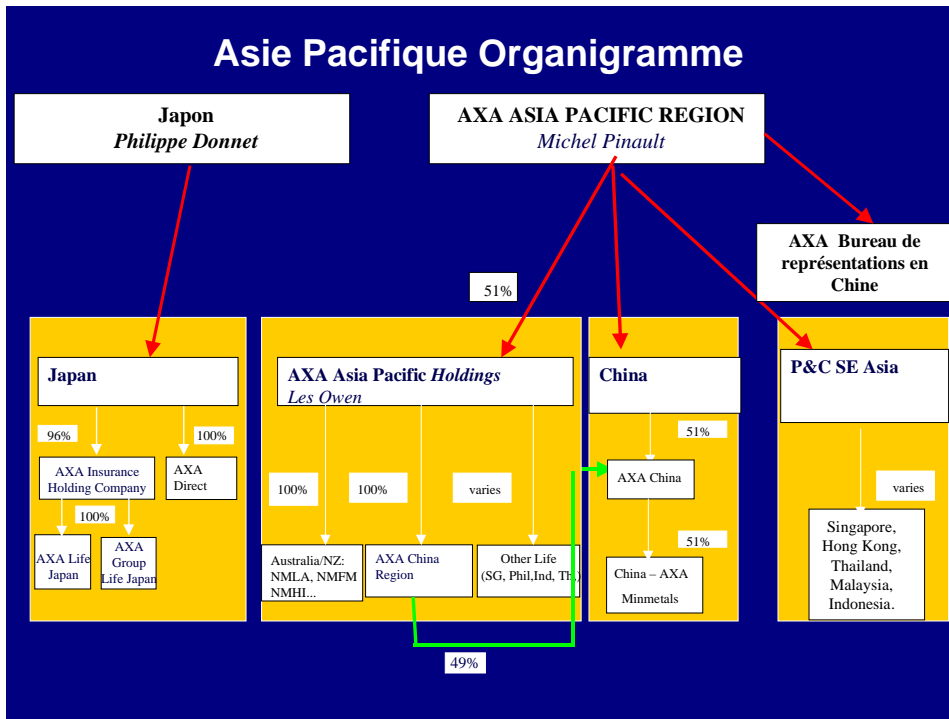
**ANNEXE 7 : LA STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT D'AXA EST DEVENUE TRÈS INTERNATIONALE**



## ANNEXE 8 : UNE PRESENCE INTERNATIONALE POUR SERVIR UNE CLIENTELE SUR L'ENSEMBLE DES CONTINENTS

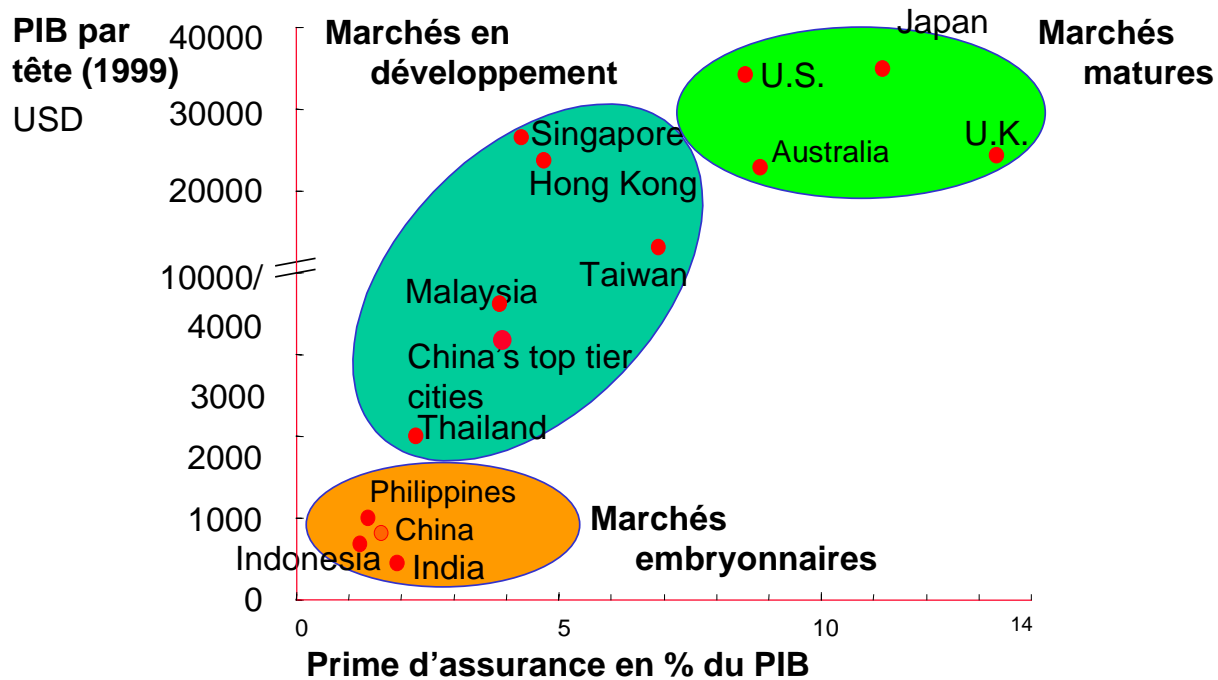


## ANNEXE 9 : AXA SUR LA REGION ASIE PACIFIQUE



**ANNEXE 10 : LA SEGMENTATION DU MARCHÉ EN ASIE**

**Segmentation des marchés d'assurance en Asie-Pacifique**

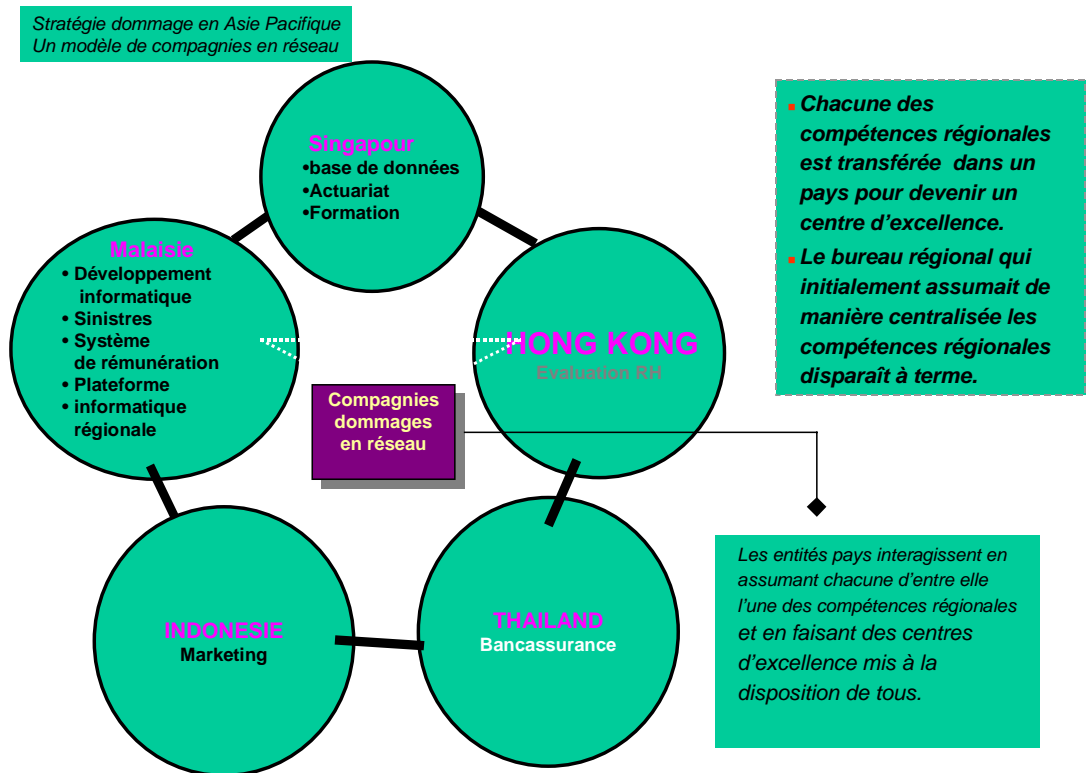


Source: SIGMA, September 2000; McKinsey research

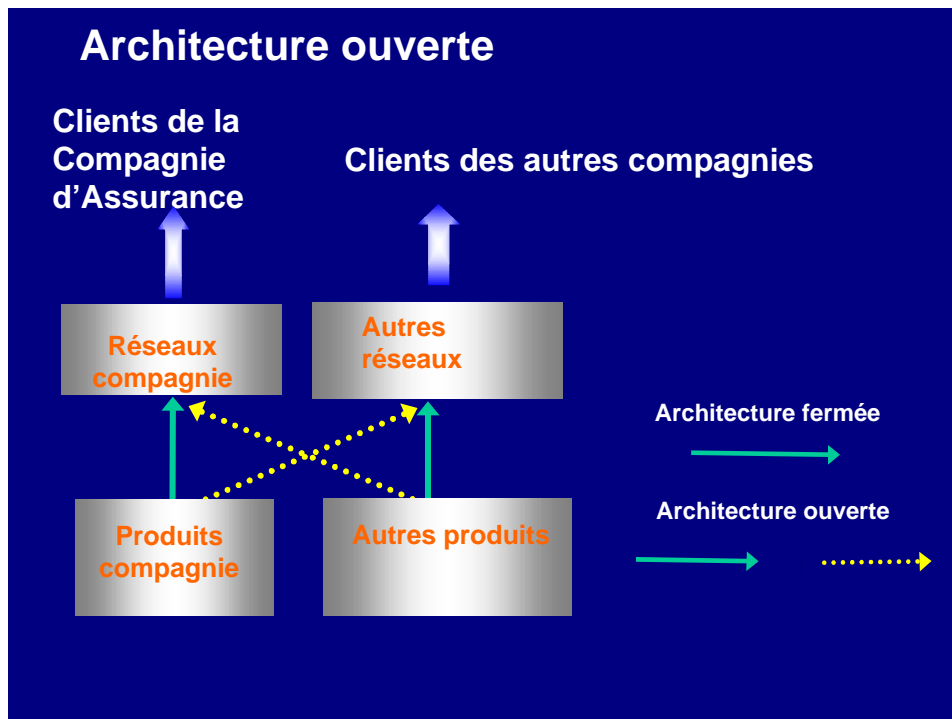
## ANNEXE 11 : LES PRIORITES STRATEGIQUES DU GROUPE



## ANNEXE 12 : UN EXEMPLE DE PLATE - FORME REGIONALE EN ASIE



## ANNEXE 13 : ARCHITECTURE OUVERTE





## **ANNEXE 14 : LES ACTIONS DE DEVELOPPEMENT D'AXA EN CHINE**

AXA a établi 6 bureaux de représentation en Chine depuis 1993 à Pékin, Wuhan, Chengdu, Dalain, Guangzhou et Shanghai.

Leur rôle est de conduire les actions de développement appropriées pour faire connaître AXA en Chine comme une entreprise socialement responsable.

Les principales actions menées par AXA concernent :

- Le financement de bourses et de fonds pour l'éducation : CFEDF, Central University of Finance and Economics (CUFE).
- Programmes Universitaires orientés sur les Finances et l'Industrie de l'assurance : Université de Pékin, Université de Fudan, Université de Tsinghua, Business school Sino Européenne de Shanghai, Collège des Finances de Guangzhou.
- Parrainages de séminaires sur l'assurance.
- Parrainages d'évènements sportifs (tennis de table).

## **Sous-traitance en Inde des opérations de back office et de call centre d'AXA Royaume Uni (AXA UK)**

### **AXA business services – Bangalore.**

#### **La sous-traitance des opérations de Call Centre et de Back Office du Royaume-Uni en Inde**

La délocalisation de call centre et de traitement de back office de l'industrie des services financiers du Royaume-Uni sur l'Inde pourrait aboutir à la création d'environ 100,000 emplois en Inde d'ici 2008. S'agissant de l'industrie de l'assurance elle pourrait concerner environ le cinquième de ce type d'emplois. Le transfert de tâches concerne les opérations standard, celles plus complexes demeurant au Royaume-Uni.

Cette évolution s'explique d'abord par l'économie de coûts résultant du transfert des opérations de call centre et de back offices sur l'Inde qui serait de l'ordre de 30% / 50% sachant que la masse salariale représente les deux tiers des coûts de fonctionnement d'un call centre ou de traitement administratif d'opérations de back-office.

Ces délocalisations d'activités s'expliquent également par taux élevé de turn-over dans les call centre du Royaume-Uni (30%). Ces emplois sont le plus souvent considérés comme provisoires ou simplement temporaires, et non pas comme une carrière ou une profession. En outre un grand nombre de systèmes actuellement utilisés dans les back offices sont obsolètes.

La situation est très différente en Inde. Les postes de call centre y sont très recherchés. Une offre d'emploi peut attirer plusieurs milliers de candidats parmi des jeunes diplômés de l'université qui parlent couramment anglais. Les emplois de call centre sont considérés comme une option de carrière de long terme dans une profession reconnue comme utile et respectée. Les call centre bénéficient de l'image d'une Industrie nouvelle qui investit dans le service client avec les infrastructures de télécommunications les plus modernes, les technologies les plus avancées et les systèmes les plus performants.

Enfin le niveau de qualification de la main d'œuvre en Inde, la densité de l'expertise sur le traitement de l'information, la pratique généralisée de l'anglais courant expliquent l'attractivité de l'Inde pour les opérations de délocalisation d'emplois administratifs.

#### **Opérations des assureurs britanniques délocalisées en Inde.**

**Aviva:** Pas de call centre. Développement de logiciels de back office, Travaux de dactylographie pour le traitement de sinistres (assurance dommage)

**Churchill:** Pas de call centres. Développement du système d'information.

**Royal & Sun Alliance:** délocalisation des activités de gestion des courtiers.

**Zurich:** Projet pilote pour la gestion des appels de clients britanniques (assurance automobile et habitation) en appoint des call centres du RU. Le projet permet de réduire les rotations des équipes au Royaume-Uni.

#### **AXA Business services**

Société créée en 1997 par Guardian Royal Exchange assureur britannique racheté en 1999 par AXA. A l'origine AXA BS permettait d'absorber les surcharges de travail des call centre pendant la nuit en mettant à profit le décalage horaire (6h).

AXA BS est établi sur 2 sites à Bangalore. La construction d'un troisième site est envisagée. AXA ABS travaille avec 650 postes de travail et emploie actuellement 572 personnes tous à temps complets.

AXA BS n'est pas en contact direct avec le client. La compagnie travaille pour :

- AXA PPP (assurance santé Royaume-Uni) : Enregistrement affaires nouvelles, gestion des sinistres, maintenance des contrats, analyses statistiques, Call Centre, Transfert envisagé des activités de télémarketing actuellement sous-traitées au Royaume-Uni. 201 emplois dédiés.
- AXA Life (assurance Vie Royaume Uni) : Affaires nouvelles, maintenance des contrats, gestion des rachats et des sinistres décès. 205 emplois dédiés
- AXA APH (Assurance Vie Australie/ Nouvelle-Zélande) : Affaire Nouvelles, maintenance des contrats, avenants, remboursements, cessation d'emplois, traitement des demandes de renseignements pour l'établissement des contrats. 90 emplois dédiés.
- AXA Life Japan (Assurance Vie Japon) : Première délocalisation d'opérations provenant d'un pays non anglophone. Affaires nouvelles, demande de renseignements pour l'établissement de contrats, rachats, facturation. 39 emplois dédiés.

En projet :

- délocalisation d'opérations de back office d'AXA Financials (Assurance Vie Etats Unis). 16 emplois sont dédiés à la préparation de cette opération.
- Délocalisation des opérations de back office d'AXA Insurance UK (Assurance dommages Royaume Uni avec 21 emplois dédiés.

A part le Japon aucune opération de délocalisation d'opérations de call centre d'exploitations non anglophone n'a encore été délocalisée sur l'Inde.

### **Conditions de travail et bénéfices sociaux**

Les employés recrutés ont tous un niveau universitaire avec 1 ou 2 ans d'expérience de service à la clientèle. La moyenne d'âge est de 25 ans et l'ancienneté moyenne de deux ans.

Les employés bénéficient de 10 jours fériés et de 30 jours de congés payés. La contribution au fonds de pension est de 12% par an et l'âge de la retraite est de 58 ans.

Il existe un restaurant d'entreprise subventionné une salle de gymnastique, une bibliothèque et une salle de détente avec cabines internet.

Les congés maladies sont imputés sur les congés payés à l'exception des congés maternité (3 mois). Les frais hospitaliers sont remboursés.

Les besoins de formation sont évalués lors de l'appréciation annuelle : recrutement 5 jours, Managers 1 journée par semaine sur 14 semaines. Des stages de formation entre 2 et 24 semaines sont organisés pour la tenue de certains postes plus spécialisés.

D'une manière générale les règles de fixation des salaires et dévolution de carrière obéissent à celle en vigueur dans le Groupe AXA (Pourcentage de rémunération variable en fonction de l'atteinte d'objectifs, plans de carrière et de succession discutés lors d'évaluations annuelles, pesée des postes, etc). Egalité des salaires féminins et masculins. Les licenciements sont très exceptionnels (1 licenciement depuis la création de la société).

Le personnel féminin représente 53% de l'ensemble du personnel et 48% du personnel d'encadrement. Le taux d'absentéisme est très faible 1%, soit 3 jours par an et par personne. Le degré de satisfaction des employés mesuré en 2002 par l'enquête « SCOPE » (enquête annuelle réalisée par l'ensemble des employés du Groupe dans le monde entier) est le plus élevé du Groupe AXA : Indice 69 (Moyenne Groupe AXA : 32). Enfin les collaborateurs d'AXA ABS participent, sur une base volontaire, au programme de mécénat social du Groupe : AXA Atouts Cœur.

### **Avantages pour le pays d'accueil :**

- Création d'emplois mieux rémunérés et mieux qualifiés que ceux offerts concurrentement.
- Application des standards de gestion des ressources humaines en vigueur dans le groupe AXA et diffusion des valeurs et de ses comportements managériaux.
- Effet de diffusion notamment sur l'industrie locale des télécommunications et des systèmes d'information.

### **Avantages pour le pays d'origine des compagnies faisant appel à une sous-traitance délocalisée.**

- Renforce les chances de développement des exploitations, et même de survie pour celles qui sont les plus menacées par une concurrence accrue sur les coûts et par les impératifs de la réglementation (Au Royaume-Uni par exemple la réglementation limite à 1% l'imputation de coûts administratifs sur l'épargne gérée par les compagnies d'assurance) . En améliorant la compétitivité, elle contribue à la pérennisation de l'activité et donc à la sauvegarde d'emplois qui pourraient se trouver menacés.
- Les économies de coûts réalisées sont des ressources supplémentaires pour le financement de la croissance de l'Entreprise et des nouveaux emplois qui en découleront.
- Elle permet de concentrer les ressources humaines rendu disponibles sur le développement commercial. La croissance qui en résulte sera créatrice de nouveaux emplois.
- Elle concourt à l'enrichissement des tâches en privilégiant les emplois à plus haute valeur ajoutée.

### **Délocalisation d'activités francophones :**

La Société générale, Hewlett Packard France, Ford France, et GE capital France ont délocalisé sur l'Ile des opérations administratives.

L'Ile Maurice où l'usage du Français est largement répandu accueille des unités de traitement administratif d'Accenture, de GE capital, de Rogers et du groupe Indien Hinduja.

## Le glossaire

**Assurance** : opération par laquelle une personne, l'assureur, s'engage à indemniser une autre personne, l'assuré, en cas de réalisation d'un risque déterminé, moyennant le paiement préalable d'une prime ou d'une cotisation. Le mécanisme de l'assurance s'appuie sur la mutualisation des risques. L'assurance occupe une place très importante dans l'économie moderne : son mécanisme contribue à accroître le niveau de protection de l'ensemble des individus, et sa généralisation a été rendue obligatoire en de très nombreux domaines. (automobile, construction ...)

**AXAgrammes** : langage visuel développé par le groupe AXA afin de faciliter la communication entre ses collaborateurs, la transmission de valeurs communes et la diffusion d'un style de management commun.

**Bancassurance** : Distribution de produits ou services d'assurance au travers de guichets bancaires..

**Back-office** : Services de soutien administratif pour la négociation ou la vente de produits ou services financiers sur leurs différents marchés pour le compte de l'établissement ou de sa clientèle.

**Croissance externe** : L'entreprise développe sa production et son chiffre d'affaires en acquérant des moyens de production (usines, réseaux commerciaux, par exemple) déjà existants.

**Désinflation** : la désinflation se manifeste par le ralentissement durable et auto-entretenu du rythme de hausse du niveau général des prix (les prix augmentent toujours mais à un rythme moins important qu'auparavant : ainsi, lorsque le taux d'augmentation des prix passe de 15 % à 3 % par an, il y a désinflation)

**Economie d'échelle** : une entreprise fait des économies d'échelle lorsqu'à une augmentation des quantités qu'elle produit correspond une diminution du coût unitaire de production

**Inflation** : hausse durable du niveau général des prix.

**Internationalisation** : processus caractérisant le développement des relations économiques entre les nations.

**Joint venture** : ce terme correspond dans les pays anglophones à toute forme organisée de coopération et de partenariat entre entreprises.

**Mondialisation** : intégration économique mondiale qui va au - delà de l'internationalisation des échanges de marchandises, de services ou de capitaux et qui se caractérise par une parfaite mobilité des capitaux et par une concurrence accrue entre les firmes et les nations.

**Numerus clausus** : limitation du nombre de personnes ou de sociétés pouvant exercer une activité, accéder à une formation ou être reçues à un examen.

**Part de marché** : la part de marché mesure la place occupée par une entreprise sur son marché.

**Patente** : toute personne physique ou morale qui exerce un commerce, une industrie, une profession libérale ou un service est assujettie à la contribution des patentes : la patente est due par établissement.

**Principe de subsidiarité** : ce qui peut être mieux accompli aux échelons les plus décentralisés de responsabilité ne doit pas l'être à un échelon plus central.

**Stratégie** : ensemble des décisions supposées cohérentes et ayant des implications sur l'évolution à long terme de l'entreprise.