

Les projets du patron français de Generali

Philippe Donnet met l'accent sur la rentabilité de l'assureur italien.

ASSURANCE Generali veut gagner en rentabilité. L'assureur italien a annoncé mercredi, lors d'une journée pour les investisseurs, vouloir réduire ses coûts d'exploitation de 200 millions d'euros dans les marchés matures pour la période 2016-2019. Le numéro trois du secteur en Europe veut aussi augmenter sa productivité de 15 % d'ici à 2019. « Il n'y a pas d'objectif de réduction d'effectif dans notre plan », affirme **Philippe Donnet**, son directeur général dans une interview aux « Echos ». Generali va par ailleurs sortir de certains marchés « non attractifs ». Il espère retirer « au moins » 1 milliard d'euros d'ici à 2018 de cessions d'actifs. Ses objectifs financiers pour 2018 en termes de cash-flow net disponible, de rendement des fonds propres et de dividende ont été confirmés. // **PAGE 28**

INTERVIEW // PHILIPPE DONNET Directeur général de Generali

« Plus on contrôle sa distribution, plus on est profitable »

« Une éventuelle fusion de Generali avec AXA n'est pas du tout à l'ordre du jour ! »

« La période d'aversion généralisée au risque dans laquelle nous sommes entrés est excessive. »

Propos recueillis par **Ninon Renaud, Guillaume Maujean et Laurent Thévenin**

Quelle est votre priorité, sept mois après votre nomination comme directeur général ?

Au cours des dernières années, nous avons mené un travail de redressement financier avec une focalisation du groupe sur son cœur de métier et nous avons procédé à des cessions d'actifs. Nous sommes maintenant dans une phase de redressement industriel. Comme tout le secteur, nous devons affronter un contexte financier compliqué, avec les taux bas et une grande volatilité des marchés actions. Il nous faut maintenant vivre avec des revenus financiers moins élevés qu'avant. Il est donc

essentiel d'améliorer nos coûts et nos marges techniques. Cela dit, nous partons d'une situation qui est déjà bonne. Nos ratios techniques et nos ratios de gestion nous situent déjà parmi les meilleurs du marché. C'est un avantage compétitif et nous voulons aller plus loin encore. Notre stratégie consiste à rechercher l'excellence dans l'efficacité opérationnelle, l'expérience client et nos relations avec les distributeurs.

Ce travail n'avait pas été commencé ?

Il a été plus qu'entamé en Italie, avec l'intégration ces trois dernières années de toutes les sociétés dans une nouvelle entreprise, Generali Italia. Mais il n'a pas été fait ailleurs. **Où vont porter vos efforts ?** Notre performance moyenne est bonne, mais il y a une hétérogénéité de performances entre les pays. La France a effectué un parcours d'amélioration important ces dernières années, mais c'est un marché difficile, très concurrentiel avec des bancassureurs et des acteurs mutualistes qui sont très agressifs en assurance-dommages. Il y a par ailleurs encore des réservoirs de synergies importants chez Generali, comme en Allemagne.

Comment faire rêver les investisseurs alors que vos trois marchés principaux sont en Europe et que deux d'entre eux sont convalescents ?

L'Europe représente nos racines et notre ADN, et nous n'avons pas à en rougir. Je pense en outre que c'est un atout d'être le leader incontesté dans notre marché domestique, car l'Italie est parmi les meilleurs marchés au monde : il est en croissance et rentable, même dans la période actuelle. Beaucoup d'assureurs aimeraient être aussi forts sur leur marché domestique ! Occuper le deuxième rang en Allemagne est aussi une chance malgré les difficultés actuelles. Nous y avons en particulier une qualité de distribution exceptionnelle fondée sur notre partenariat exclusif avec DVAG, leader de la distribution de produits financiers qui dispose de 35.000 vendeurs. En France, nous avons fait des progrès. Nous avons des positions fortes en Autriche, en Suisse mais aussi en Espagne, sans

compter nos implantations historiques en Europe centrale et de l'Est. **La période des grands Meccano dans l'assurance a-t-elle vécu ?**

Si vous faites référence à une éventuelle fusion de Generali avec AXA, ce n'est en effet pas du tout à l'ordre du jour ! La course à la taille n'a plus cours. J'ajoute que le nouveau cadre réglementaire Solvabilité II est un vrai frein à l'entrepreneuriat. C'est dommage et je pense que la réglementation devrait s'assouplir afin de donner la capacité aux compagnies d'assurances d'entreprendre. La période d'aversion généralisée au risque dans laquelle nous sommes entrés est excessive.

Envisagez-vous quand même des acquisitions ?

Notre stratégie est basée sur la rapidité d'exécution. Elle n'est pas axée sur les acquisitions. Nous n'en ferons que de manière opportuniste, afin d'accélérer la mise en

Intervista a Philippe Donnet - «Più si controlla la propria distribuzione, più si è redditizi»



place de notre stratégie.

Ne craignez-vous pas l'entrée de nouveaux acteurs sur ce marché ?

Il y aura peut-être un jour l'irruption de nouveaux types de concurrents. Mais l'assurance est un métier qui présente des barrières à l'entrée assez fortes, car il faut du capital et du savoir-faire. Nous sommes ainsi très attachés à contrôler notre distribution, en faisant de nos réseaux captifs (agents généraux, réseaux salariés) notre mode de vente dominant. C'est un atout fantastique, car plus on contrôle sa distribution, plus on est profitable. Par exemple, notre compagnie italienne [Alleanza](#), qui distribue ses produits via un réseau salarié, est sans doute la société d'assurance-vie la plus rentable au monde. Nous sommes profitables en France, mais notre distribution par agents généraux y pèse moins.

Mais les clients poussent-ils encore la porte des agences ?

Nous avons tous les modes de distribution, dont des partenariats de bancassurance. En Italie, nous sommes le leader de l'assurance directe. Mais les sociétés directes plafonnent, tandis que la distribution par réseaux exclusifs continue à croître. Pour beaucoup de produits, il faut encore une intermédiation. C'est pourquoi il faut moderniser les agences et la manière dont travaillent les agents. Ils doivent avoir des algorithmes à leur disposition pour faire les bonnes propositions à leurs clients. Avec le Big Data, on va pouvoir mieux cibler les besoins et les réflexes d'achat des clients.

Vous avez dit que vous n'aviez pas vocation à conserver la direction de [Generali](#) Italie : votre succession s'organise-t-elle ?

Elle se rapproche bien sûr et mon successeur sera choisi en interne. Il devra bien connaître le métier d'assureur et savoir travailler en équipe. Cela étant, ce sujet n'est pas encore suffisamment mûr pour en parler davantage. ■



[Philippe Donnet](#). Photo DR