

SUJET 20 :

Axa-UAP, LA FUSION QUI VA SECOUER LE CAPITALISME FRANÇAIS **Fomesoutra**.com *ça soutra !*

Mardi 12 novembre, à 3 heures du matin, les présidents d'Axa et de l'UAP signent leur acte de mariage. Ils viennent d'écrire une page importante de l'histoire du capitalisme français : leur fusion donne naissance à la plus importante entreprise française par le chiffre d'affaires (313 milliards de francs) et au n° 1 mondial de l'assurance.

UNE VRAIE LOGIQUE INDUSTRIELLE

Les mariés font le même métier, l'assurance, une logique industrielle à l'opposé de la logique financière de Michel Pébereau, Le président de la BNP avait tenté de créer l'année dernière un vaste conglomérat autour de la BNP, de l'UAP et de Suez. Et le réseau international des deux assureurs se complète, de manière inespérée. Axa est bien implanté aux Etats-Unis et a posé ses premiers pions en Asie. De son côté, l'UAP a acquis des positions majeures en Europe, en particulier en Allemagne. Seul doublon géographique : la France.



PLUS GRAND, PLUS RENTABLE, PLUS EFFICACE

Axa fait partie des rares entreprises françaises qui ont grandi par croissance externe tout en devenant toujours plus rentables. Avec l'UAP, la succès story pourrait continuer, car, en fusionnant, les deux groupes profitent à plein des économies d'échelle. Axa-UAP (on ne connaît pas encore le nom du nouvel ensemble) devient le premier gestionnaire d'actifs au monde, l'un des principaux acheteurs de couverture en réassurance, et il va détenir une part de! marché en France (20 % en assurance de dommages) qui lui permettra d'orienter les prix. Les synergies prennent ici leur pleine signification. Deux bémols à ces perspectives positives : l'engagement des deux compagnies de ne pas procéder à des licenciements (à l'opposé des fusions en cours dans les pays anglo-saxons, qui s'accompagnent de réductions d'effectifs drastiques) limitera les économies. Mais aussi les difficultés que pourrait rencontrer Axa dans le redressement de l'UAP, qui a perdu 2 milliards de francs en 1995 et possède, en France, un réseau commercial très coûteux.

UNE MANOEUVRE MENEÉ AVEC BRIO

Le politique a été battu par l'entrepreneur : Claude Bébéar est le président du directoire du nouvel ensemble, Friedmann devenant président du conseil de surveillance. Bébéar a dû frapper fort pour parler même d'un ultimatum adressé à la éviter un enlèvement de l'affaire. Certains direction de l'UAP, la veille du week-end décisif. Au point que, selon nos sources, Jacques Calvet, patron de Peugeot et administrateur de l'UAP, s'est ému en conseil d'administration de la forme des

négociations, regrettant le tour pris par ces pressions. Bébéar bénéficie d'un énorme capital de confiance. Les restructurations douloureuses il connaît.

Dans l'Hexagone, ces dernières années, pas moins de quatre compagnies d'assurances ont été fusionnées pour donner naissance à Axa. En revanche, se pose toujours le problème de sa succession : à 61 ans, il n'a intronisé aucun dauphin, les conséquences de l'opération sur le nouvel Etat-major d'Axa-UAP fourniront peut-être quelques indications sur ses intentions. Il se serait donné deux à trois ans pour laisser la place en ordre de marche.

DES BOULEVERSEMENTS EN CASCADE

Face à cette nouvelle puissance, la concurrence sera obligée de réagir, car un gouffre sépare désormais le leader du deuxième français, les AGF, qui pourraient s'allier avec le GAN ou Athéna. Surtout, le nouvel ensemble se retrouve leader dans des groupes concurrents comme Suez et Paribas. or Bébéar n'a jamais été friand d'immobiliser des milliards dans des participations croisées. Nul doute qu'il cherchera à s'en alléger rapidement, provoquant un dénoyautage inéluctable du capital des grands groupes français.

Travail à faire

- 1°) Expliquez : - fusion, - conglomérat, - économies d'échelle, - synergie, - participation croisée, - une logique industrielle à l'opposé de la logique financière.
- 2°) Que gagnent ces deux firmes à fusionner ?
- 3°) Quelles sont les conditions de réussite d'une telle opération ?