

Globalisé

Inlassablement, le patron de l'assureur français parcourt le monde, avide d'en prédire les évolutions. Un temps tenté par d'autres responsabilités, il a préféré se consacrer pleinement à son groupe.

Ils sont une vingtaine de très grands patrons à profiter de la clémence de l'automne à Pékin et du raffinement de la résidence de Diaoyutai. A proximité du lac Yuyuantai, ses petits pavillons épars, décorés de poèmes calligraphiés et de sièges en émail champlevé de la période Qing, ont un temps accueilli madame Mao. Le 23 octobre dernier, c'est ici que la fine fleur du capitalisme a été conviée par le président chinois Xi Jinping : Muhtar Kent, PDG de Coca-Cola, Nobuyuki Idei, ancien patron de Sony, Stephen Schwarzman, fondateur du fonds Blackstone... Et Henri de Castries. « *Nous attachons une importance particulière aux conseils que vous pourrez prodiguer, lance le nouveau dirigeant de l'empire du Milieu. Vos suggestions constituent une source d'inspiration très importante pour le gouvernement chinois.* »

Réseau planétaire

Voilà le PDG d'Axa propulsé avec les plus puissants de ses pairs au rang de conseiller de la deuxième économie mondiale. Pour Henri de Castries, 59 ans, dont près de vingt-cinq au sein de la compagnie d'assurances, c'est le fruit d'années de travail à constituer patiemment, de New York à Pékin, un réseau d'influence planétaire.

Dès mars 1975, alors qu'il est à HEC, direction la Chine, déjà. Henri de Castries y passe un mois avec Jean-Louis Borloo. « *C'était phénoménal, car, à cette époque, très peu d'étudiants étrangers se rendaient dans ce pays.* » Depuis, il n'a cessé de sauter d'un avion à l'autre. Au

jourd'hui, il passe une centaine de jours par an hors de France, dont cinq séjours en Asie. Avoir ses habitudes au Forum de Davos et son rond de serviette au Siècle, le cercle le plus huppé de l'establishment parisien? Facile, presque naturel.

Pour Castries, les chemins sont balisés depuis longtemps. Suivez les flèches : HEC, ENA (promotion Voltaire), inspection des Finances... Mondialiser son carnet d'adresses est autrement plus compliqué. Lauréat du programme Young Leaders de la French-American Foundation en 1994, il travaille depuis longtemps ses relations américaines. Son amie Diane Segalen, fondatrice du cabinet de chasse de têtes du même nom et ex-banquière, se souvient de son intervention à New York devant un parterre où figure Alan Greenspan, incontournable président de la Réserve fédérale. Tous s'interrogeaient sur ce sang bleu qui venait de prendre la présidence du directoire d'Axa et dirigeait le conseil d'administration d'Equitable. Grosse pression. « *Il s'en est tiré brillamment, avec sa verve et son panache, emportant applaudissements et longue série de mains serrées.* » Quelques années plus tard, en 2008, c'est son camarade de promotion à l'ENA, Guy Yelda, consul général de France à New York, qui fait organiser un dîner en son honneur.

Henri de Castries s'emploie à un quadrillage tout aussi méthodique de l'Asie. Il est membre du conseil de la prestigieuse université Tsinghua, basée au nord de Pékin, aux côtés de Tim Cook (Apple) ou de Carlos Ghosn (Renault-Nissan). En 2010, alors qu'il s'appête à devenir

PDG d'Axa, il ajoute dans le jeu du conseil d'administration de l'assureur un puissant atout : Suet Fern Lee. Diplômée de Cambridge, elle est la belle-fille de Lee Kuan Yew, ex-Premier ministre de Singapour et toujours grand ordonnateur du développement de l'île. Une femme d'influence qui a été jugée si efficace que Sanofi l'a propulsée à son propre conseil l'année suivante.

Cercle des puissants

Fil par fil, Henri de Castries densifie son réseau, intégrant ainsi l'Institut Bosphore lancé par le patronat turc en 2009, aux côtés d'Alain Juppé et de Gérard Mestrallet, le PDG de GDF Suez. Mais la consécration, la vraie, arrive en 2012. Lors d'une réunion à l'hôtel Marriott de Chantilly, en Virginie (Etats-Unis), le voilà nommé président du comité de direction du groupe de Bilderberg. C'est Davos en mode furtif. Une centaine de puissants s'y retrouvent depuis 1954 pour refaire le monde. Au sein de son *steering committee*, Castries retrouve deux fois par an son ami Bob Zoellick, ex-patron de la Banque mondiale, Mario Monti, Tom Enders (EADS), Peter Sutherland (Goldman Sachs) ou Klaus Kleinfeld (Alcoa). La dernière réunion a eu lieu en novembre à Berlin, en toute discrétion. Car la liberté de ton se paie d'un absolu secret. Prochain sommet en juin à Hertfordshire, au Royaume-Uni. Henri de Castries et son comité ont prévu qu'on y parle notamment du nationalisme et du populisme. Dans cet écheveau de contacts, Henri de Castries cherche des appuis pour la conduite des af- ▶▶▶

vingt-cinq ANS D'AXA

15 août 1954

Naît à Bayonne.

1977

Diplômé de HEC.

1980

Diplômé de l'ENA (promotion Voltaire).

1980-1984

Inspection des Finances.

1984

Entre à la direction du Trésor.

1986

S'occupe des privatisations de la CGE et de TF1 pour le compte du Trésor.

1989

Entre au groupe Axa comme directeur des finances.

1993

Deviens directeur général d'Axa.

3 mai 2000

Coopté président du directoire d'Axa.

29 avril 2010

Deviens PDG d'Axa.



Portrait

Henri de Castries, un patron très écouté

1. En novembre 2006 à New York, avec John Thain, patron du NYSE Group, lors des Benjamin Franklin Awards. Le think tank French-American Foundation l'avait déjà distingué comme Young Leader en 1994.

2. En 2008, avec la ministre de l'Economie, Christine Lagarde. Henri de Castries, qui avait refusé Bercy en 2007, partage sa vision d'une France ouverte sur l'international.



N. Roberts/AFP



Ludovic/Réa



P. Wojaszer/Pool/AFP

3. En juin 2009, avec Martin Bouygues et Nicolas Sarkozy. Après la lune de miel du début du quinquennat, le PDG d'Axa s'est éloigné de l'Élysée.



Ludovic/Réa

4. Avec Jean-Pierre Jouyet, à l'université d'été du Medef de 2010. Avec son camarade de promo de l'Ena, il n'a cessé de débattre sur la politique et l'économie.



B. Delessard/Challenges

5. En 2012, avec son fils Jérôme et son épouse, Anne, sur le campus de HEC. Son diplôme de l'école de commerce lui procure plus de fierté que celui de l'Ena.

►►► faires d'un groupe qui réalise 80% de son chiffre d'affaires hors de France. Un ratio qui n'atteignait que 10% en 1989.

Son prédécesseur et mentor Claude Bébéar était le « parrain » du capitalisme français ? Lui sera « global ». Bébéar cumulait les mandats d'administrateurs ? Castries les snobent, ne siégeant qu'à celui de Nestlé, à Vevey. Pas pour la position-clé du suisse dans le capital de L'Oréal, mais pour apprendre, notamment le numérique et les techniques de distribution qui permettront de mieux vendre des produits Axa. Car il y a fort à faire. Le nom d'Axa est désormais accolé à ceux du conglomérat Bharti en Inde, de la banque Mandiri en Indonésie et, depuis avril, de l'assureur Tian Ping en Chine. « Dans ces pays, obtenir une licence n'est pas le plus compliqué, explique un haut cadre du groupe. La difficulté, c'est d'avoir des partenaires locaux... et des clients ! Henri de Castries sait mener ce long et patient labeur. L'implantation naissante en Chine est le fruit de vingt années de travail. »

Perpétuelle ébullition

A travers ces discussions avec les dirigeants américains, chinois ou indiens, Henri de Castries cherche à nourrir une insatiable curiosité. Issu d'une lignée de militaires, il parcourt le monde pour trouver un promontoire depuis lequel il bénéficiera d'une vision claire du champ de bataille économique. Son obsession ? « Ne pas jouer les hamsters qui tourment sur place dans leur roue » – l'une de ses expressions favorites. Toujours prendre de la hauteur pour discerner les ruptures qui vont marquer les trente ou quarante prochaines années. Frédéric de Villèle, *senior advisor* chez Oddo et ami de vingt-cinq ans avec qui il chasse en Sologne, décrit un Castries en perpétuelle ébullition : « Il veut comprendre, analyser, structurer une réflexion. » Ses interlocuteurs se souviennent de l'intensité de son regard planté dans le leur, de son écoute. A condition qu'il garde le dernier mot – fût-ce un bon mot. Rien ne le rassure tant que d'avoir trouvé une clé de lecture des événements. Il s'est ainsi forgé la conviction que, depuis le début des années

1990, le monde vit une renaissance. Internet, la chute du mur de Berlin et la montée des émergents sonnent comme en écho à l'imprimerie, la chute de Grenade et la découverte de l'Amérique...

Un jour, en Colombie, quelques heures plus tard au Japon, Castries fait du lobbying, s'informe, afin de « *dégager une vision* » (autre expression favorite). Et la France ? Il aime ce pays, sans lequel Axa ne serait pas là, pour mieux déplorer son « *isolement du monde* ».

Les batailles, ils les mènent. De l'intérieur, en Vendéen plutôt qu'en émigré de Coblenz ! Dernier fait d'armes, il a participé à l'assaut contre Laurence Parisot lors de la dernière campagne pour la présidence du Medef. « *On le voyait prendre la tête de l'Afep à l'issue de cet épisode* », confie un connaisseur de l'institution qui regroupe les plus grands patrons français. Finalement, c'est Pierre Pringuet, autre dirigeant du CAC 40 réputé proche de François Hollande, qui a hérité du siège laissé vacant par Maurice Lévy, allié de Parisot.

Pas envie d'émausser ses avis, lui qui est plus doué pour les coups de menton que pour le patient tissage d'un compromis. Et puis Claude Bébéar, son prédécesseur, a continué à peser dans tant de scénarios. « *Henri n'est pas le parrain du capitalisme français ? Je ne l'ai jamais été moi-même, ainsi qu'on l'a tant dit. Je suis juste un petit mutualiste qui a réussi* », affirme sans rire le bâtisseur de l'empire Axa. Henri de Castries n'est pas Claude Bébéar ? « *Certes, mais des personnalités comme Claude, on n'en fait plus, le moule est cassé* », explique Vincent Bolloré qui connaît bien les deux grands hommes d'Axa.

Déceptions politiques

En 2000, quand a lieu le passage du témoin, Axa réalisait 80 milliards de euros de chiffre d'affaires pour 64 milliards de capitalisation boursière. Depuis, ces chiffres sont passés respectivement à 90 et 49 milliards. A un conquérant a succédé, selon le mot de Bébéar, un « *bon gestionnaire* ». Castries note, lui, qu'il a traversé la crise « *sans avoir rien perdu ni demandé, alors que la plupart de ses concurrents sont au*

cimetière ». Et il préfère qu'on le qualifie de « *transformateur* ».

Le PDG a la stature pour mener des combats politiques. Il y a d'ailleurs fait des incursions sabre au clair. Avant d'engager rapidement un retrait en plus ou moins bon ordre. « *Henri a enchaîné des déceptions quasi personnelles sur la politique économique* », note Villèle. Au début du quinquennat de Nicolas Sarkozy, il se voit proposer Bercy. Qu'il refuse. Axa a besoin de lui. Et puis le conseil familial compte autant que le conseil d'administration de l'assureur. Ni son épouse, Anne, ni ses enfants, Hortense, Alix et Jérôme, ne veulent le voir s'engager sur ce terrain. Trop de coups à prendre. La preuve : bien vite vient le temps de la déception. La fiscalité augmente, les 35 heures demeurent. Henri de Castries s'éloigne du Château. Avec François Hollande, le mouvement de retrait est encore plus rapide. Durant les premières semaines, il est régulièrement à l'Élysée. Les deux hommes se connaissent. Pas tant de HEC, mais plutôt de l'ENA. Pendant leur service militaire, en 1977, ils partagent la même chambre à Coëtquidan, avec Jean-Pierre Jouyet, aujourd'hui directeur général de la Caisse de dépôts.

A l'Élysée, Henri de Castries est écouté. Mais il n'est pas entendu. « *La vanité de ces interventions le fatiguait*, raconte un responsable patronal proche de la gauche. *Certes,*

Ce qu'ils disent de lui



Vincent Bolloré, PDG du groupe Bolloré : « *Il est sympathique, travailleur et d'une intelligence vive, capable d'aller du macro au micro, des grands phénomènes jusqu'à leurs conséquences pratiques.* »

Paul Boury, lobbyiste, fondateur de Boury, Tallon & Associés : « *Il est un très grand navigateur du monde des affaires, tout en restant totalement fidèle à ses racines.* »

Claude Bébéar, fondateur d'Axa : « *Henri est un garçon travailleur, avec un remarquable charisme, et qui sait gérer Axa. Certes, il est différent de moi, mais c'est bien ainsi que je voulais les choses :*

c'est idiot de souhaiter que son propre modèle se reproduise à l'infini. »

Diane Segalen, chasseuse de têtes : « *La force de Henri : il n'a que faire du regard et du jugement des autres, il n'a pas de problème d'ego à régler avec sa réussite dans le monde des affaires. C'est ainsi qu'il a su s'imposer à Axa, alors que les obstacles n'ont pas manqué. C'est un homme qui tient droit tout seul.* »

Jean-Pierre Jouyet, directeur général de la Caisse des dépôts : « *A la différence d'autres grands patrons, son intérêt pour l'évolution du monde n'est pas qu'une affaire de business, il veut comprendre.* »

Henri de Castries est un homme de droite. Mais il travaillerait parfaitement avec des sociaux-démocrates à l'allemande. Avec le pouvoir actuel en France, c'est impossible. »

Nouveau mandat

La rupture est consommée dès novembre 2012, lorsque les Verts et Cécile Duflot parviennent à convaincre François Hollande de stopper l'exploration du gaz de schiste. Une erreur cardinale pour Henri de Castries, contempteur du principe de précaution. Fin du bref assaut élyséen. Les liens resteront « *amicaux* », mais le désaccord entre les deux hommes est consommé. Jean-Pierre Jouyet a beau se démener pour que Henri, « *qui est de ceux qui peuvent parler le plus librement au président, continue à rencontrer des responsables politiques au gouvernement et à l'Élysée* », le fil paraît rompu.

Recentrage sur Axa. Lors de la prochaine assemblée générale, le 23 avril 2014, Henri de Castries sera reconduit pour quatre années à la tête de l'assureur. L'occasion de réaliser encore quelques tours du monde. Un monde qu'il commence « *à un peu comprendre* ». Quant à la France, il lui reste dix ans pour la sauver. Selon ses projections, c'est en 2025 que le déclin se fera vraiment sentir. Un cap que s'est justement fixé son ami François Hollande pour l'enrayer. **Grégoire Pinson**

- IL AIME**
- L'histoire de France.
 - Les sushis.
 - La chasse.
 - La vie de famille.

- IL N'AIME PAS**
- Les portraits de lui !
 - Les pessimistes.
 - Les films de Bergman.
 - Les betteraves.