

# Conférence de presse Ambition AXA

Henri de Castries  
Président-directeur général

1<sup>er</sup> juin 2011

# Avertissement

Certaines déclarations figurant dans le présent document peuvent contenir des prévisions qui portent notamment sur des événements futurs, des tendances, projets ou objectifs. Ces prévisions comportent, par nature, des risques et des incertitudes, identifiés ou non, et peuvent être affectées par de nombreux facteurs susceptibles de donner lieu à un écart significatif entre les résultats réels et ceux indiqués dans ces déclarations. Vous êtes invités à vous référer à la section « Avertissements » figurant en page 2 du Document de référence du Groupe pour l'exercice clos au 31 décembre 2010 afin d'obtenir une description de certains facteurs, risques et incertitudes importants, susceptibles d'influer sur les activités d'AXA. AXA ne s'engage d'aucune façon à publier une mise à jour ou une révision de ces prévisions, ni à communiquer de nouvelles informations, événements futurs ou toute autre circonstance.

# AXA garde le cap

**Depuis 1985...**  
**Une stratégie de long terme claire et cohérente**

**Un cœur de métier,**  
l'assurance et  
la gestion d'actifs

**Une marque unique,**  
leader de son industrie

**Une véritable diversification**  
géographique, des  
produits et des réseaux  
de distribution

**2004...**  
**Un positionnement fort avec Ambition 2012**

Une ambition,  
**devenir la société préférée**

Une véritable  
**orientation client**

Des collaborateurs  
engagés grâce à une  
culture de **confiance et de réussite**

**D'ici 2015...**  
**3 priorités pour atteindre notre Ambition pour AXA**

**Sélectivité**

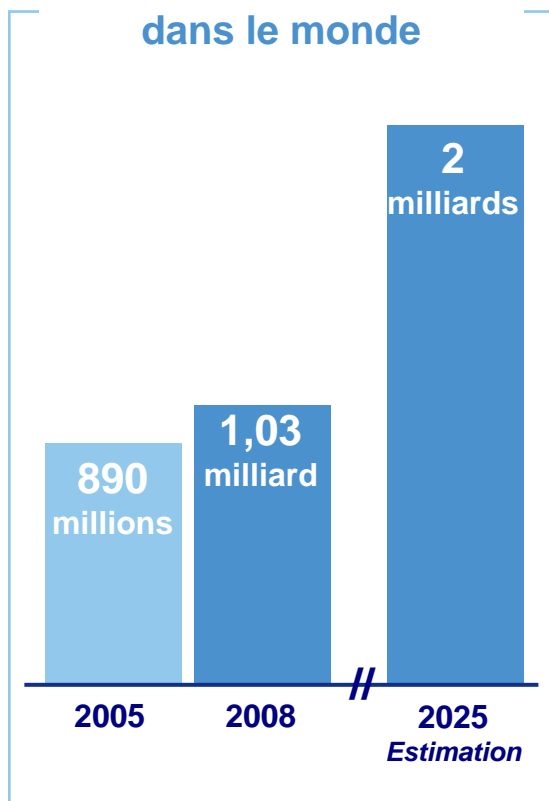
**Accélération**

**Efficacité**

# Nous répondons à des besoins mondiaux croissants

## AXA répond aux besoins de protection contre les risques à tous les moments de la vie

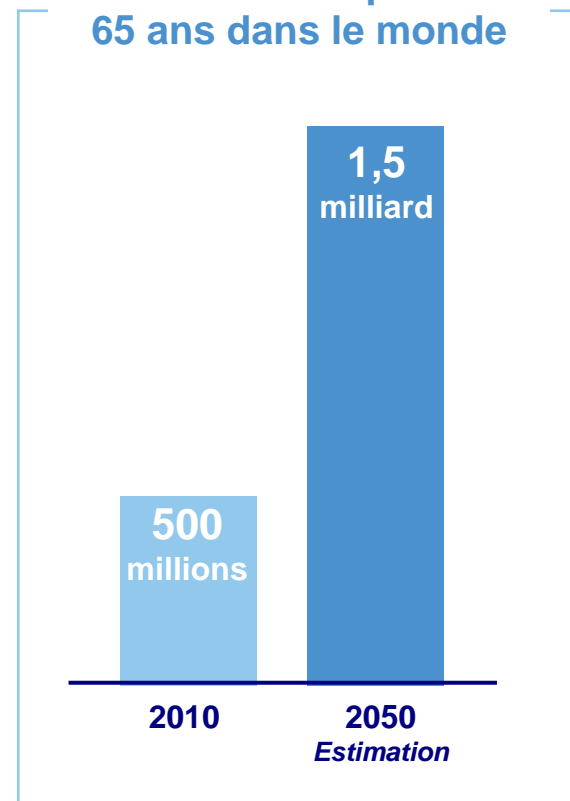
Nombre de véhicules dans le monde



Impact des catastrophes naturelles

	1980 2009 moyenne annuelle	2010
Nombre d'événements	615	950
Pertes totales (mds USD)	95	218
Pertes assurées (mds USD)	23	37
Nombre de victimes	66 000	295 000

Personnes de plus de 65 ans dans le monde



# AXA dispose d'atouts pour devenir la société préférée

**1<sup>ère</sup> marque  
mondiale  
d'assurance**

**Un vivier international  
de talents, des équipes  
de qualité**

**Des partenariats  
ambitieux**

**Un modèle  
de distribution unique**



**Un groupe mondial  
et diversifié**

**réinventons / notre métier**

**Une gestion active de  
notre portefeuille  
d'activités**

**Une capacité à résister  
dans un environnement  
défavorable**

**Un bilan solide**

# 2011-2015

## 3 priorités pour une croissance profitable

### SÉLECTIVITÉ

- **... dans les produits** : développer prioritairement les offres qui répondent aux besoins de nos clients et génèrent des profits durables.
- **... en terme de segmentation client** : privilégier les segments stratégiques et profitables : PME, jeunes professionnels, familles, plus de 50 ans, clients fortunés.
- **... dans l'allocation de capital** : gérer le capital avec agilité, notamment à travers des redéploiements.

### ACCÉLÉRATION

- **... dans les marchés à forte croissance** : doubler de taille, sur le plan organique, en Asie, en Europe centrale et de l'Est, au Moyen-Orient et en Amérique latine, en tirant pleinement profit de nos activités et partenariats existants ; saisir les opportunités d'acquisition pertinentes pour étendre notre implantation.
- **... sur les segments en développement** : croître rapidement en Prévoyance & Santé.
- **... sur les réseaux de distribution à fort potentiel** : progresser fortement sur le Direct.

### EFFICACITÉ

- **... dans les marchés matures** : maintenir les dépenses administratives à un niveau stable et améliorer la productivité de notre distribution pour réaliser 1,5 milliard d'euros d'économies d'ici 2015.
- **... dans les marchés à forte croissance** : continuer à maîtriser nos coûts.

# Assurance vie

## PRIORITÉS

- Dans les marchés matures, **se concentrer sur l'optimisation du portefeuille**, le plus important du secteur.
- **Réorienter l'activité d'épargne** en se concentrant sur les produits moins consommateurs en capital et qui génèrent davantage de cash-flows.
- **Mettre l'accent sur la prévoyance et la santé** à travers une approche *mass-market* et le développement de produits innovants.
- **Améliorer la productivité et l'efficacité**, en particulier dans les marchés matures.

## OBJECTIFS CLÉS d'ici 2015

- Unités de compte : **+ 20 pts** dans les APE<sup>1</sup> de l'Europe continentale.
- Prévoyance & Santé : **+ 5 pts** dans les APE<sup>1</sup> des marchés matures.
- Marchés à forte croissance : **VAN<sup>2</sup> x 2**.
- Marge sur affaires nouvelles **supérieure à 28%**.
- Cash-flows opérationnels disponibles : **11 mds €** sur la période.

<sup>1</sup> Annual Premium Equivalent, volume des affaires nouvelles.

<sup>2</sup> valeur des affaires nouvelles.

# Assurance dommages

## PRIORITÉS

- **Viser l'excellence dans le pilotage technique de nos activités** à travers des revues régulières de notre portefeuille de clients, une politique de tarification et de segmentation, et une meilleure gestion des sinistres.
- **Transformer le Direct** en un modèle *low-cost* et construire une plateforme globale de distribution directe.
- **Améliorer notre efficacité** en actionnant les leviers de productivité suivants : distribution, opérations, informatique, achats.

## OBJECTIFS CLÉS d'ici 2015

- Marchés matures : **maintenir nos parts de marché** (c.à.d. une croissance annuelle de 3.5%).
- Marchés à forte croissance : **chiffre d'affaires x 2** [3 mds € en 2010].
- Direct : **chiffre d'affaires à ~3,2 mds €** [1,8 mds € en 2010].
- Ratio combiné **inférieur à 96%** [99,5% en 2010<sup>1</sup>].

<sup>1</sup> pro-forma de la cession potentielle des activités canadiennes.



# Gestion d'actifs

## PRIORITÉS

- Se concentrer sur la **gestion active**.
- Renforcer le **modèle multi-expert d'AXA Investment Managers** et **diversifier les activités d'AllianceBernstein** dans l'ensemble des réseaux, services d'investissement et secteurs géographiques.
- Continuer à améliorer la **performance d'investissement**.

## OBJECTIFS CLÉS

- **Collecte nette positive d'ici 2012.**
- **4 à 5% de collecte nette par an** sur la période 2012-2015 (en pourcentage des actifs moyens sous gestion).

# Pour atteindre notre ambition, nous devons nous appuyer sur nos collaborateurs et nos clients

## Engager les collaborateurs grâce à une culture de confiance et de réussite

- **214 000 collaborateurs**
- **127 000 salariés**
- **Plus de 20 000 personnes rejoignent le Groupe chaque année**

- **Tirer parti de la pyramide des âges** pour optimiser l'organisation.
  - **Attirer et fidéliser les collaborateurs** dans un contexte de "guerre des talents", en particulier dans les pays émergents.
  - **Développer et encourager la diversité** à tous les niveaux et dans toutes les entités.
- **Améliorer l'engagement des collaborateurs**, qui est indispensable à notre performance.

## Tenir notre promesse de marque afin d'améliorer la qualité de service

- **95 millions de clients**
- **147 000 distributeurs**
- **Une promesse de marque : fiable, disponible et attentionné**

- **Tirer pleinement profit de la segmentation** pour attirer et fidéliser les clients.
  - **Développer notre accessibilité et adapter nos réseaux de distribution aux "clients nomades"** (téléphone, internet, agences...).
  - **Apporter la meilleure qualité de service** grâce à des initiatives différenciantes et à un suivi rigoureux de nos pratiques.
- **Continuer à faire progresser le taux de satisfaction clients.**

# Dans un métier de long terme, être responsable est fondamental

## La responsabilité d'entreprise crée de la valeur

- La responsabilité d'entreprise est un **élément clé de différenciation**, un moteur de la **confiance des clients** et de **l'engagement des employés**. Elle renforce la valeur de notre marque et contribue à prévenir le risque de réputation.
- AXA intègre la **responsabilité d'entreprise à la stratégie du Groupe** :
  - Une **gouvernance dédiée**, avec une revue régulière par le Conseil d'administration.
  - Un **indicateur de performance** "multi-critères", intégré aux **objectifs des dirigeants**.
  - Une intégration dans les plans stratégiques locaux dès leur conception.
  - **Des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance progressivement pris en compte** dans la gestion des risques, les choix d'investissements, les guides de souscription et les processus d'approbation des produits.

## "La recherche et l'éducation pour la réduction des risques" fait partie de notre mission

- Notre métier nous confère la responsabilité de partager nos ressources, nos compétences et notre expertise du risque pour **contribuer à une société plus forte et plus sûre**.
- AXA soutient des **projets de recherche** visant à mieux comprendre et prévenir les risques auxquels les sociétés sont confrontées : **Fonds AXA pour la Recherche**, Global Forum for Longevity...
- AXA conduit des **programmes éducatifs encourageant des comportements responsables** et aidant les individus à anticiper et à gérer leurs risques : **AXA Prévention**, programmes d'éducation financière, **partenariat avec CARE** pour la prévention des risques climatiques...

## AXA fait partie des trois principaux indices RE

- **DJSI STOXX** et **DJSI World** (basé sur la recherche SAM)
- **FTSE4GOOD** (basé sur la recherche EIRIS)
- **ASPI Eurozone** (basé sur la recherche Vigeo)

# Nos principaux objectifs financiers d'ici 2015

## Amélioration des marges

Vie  
**Marge sur affaires nouvelles supérieure à 28%**  
Dommages  
**Ratio combiné inférieur à 96%**

## Marchés à forte croissance

**Taille x 2<sup>1</sup>**  
**Résultat x 2,5**

<sup>1</sup> chiffre d'affaires en Dommages ; VAN en Vie.

## Résultat opérationnel Groupe par action

**10% par an<sup>2</sup>**  
**2010-2015**

<sup>2</sup> taux moyen de variation annuelle.

## Cash-flows opérationnels disponibles

**24 milliards €**  
**sur les 5 prochaines années**

## Rentabilité courante des capitaux propres

**15% en 2015**

## Ratio d'endettement Groupe

**25% d'ici 2015**

# De nos 3 priorités à notre objectif de résultat opérationnel

