

Conférence de presse Ambition AXA

Henri de Castries
Président-directeur général

1^{er} juin 2011

réinventons / notre métier



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

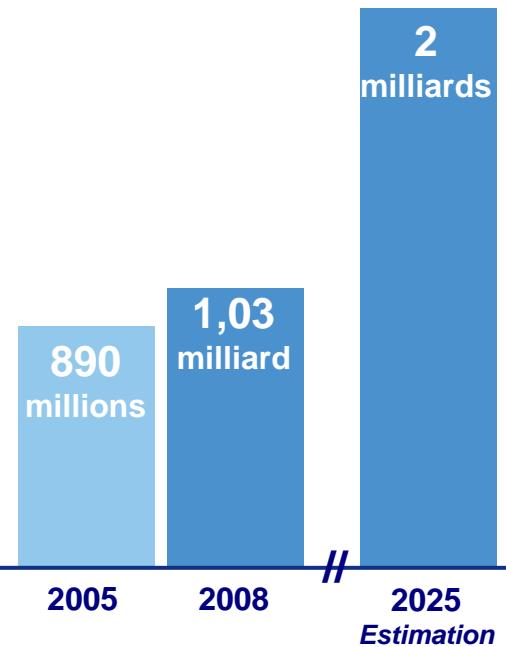
Accélération

Efficacité

Nous répondons à des besoins mondiaux croissants

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

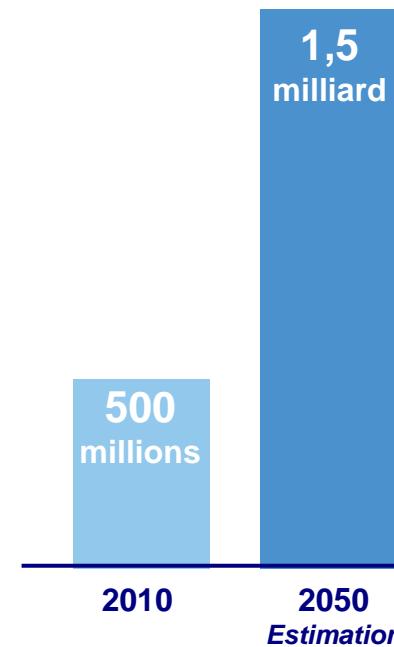
Nombre de véhicules dans le monde



Impact des catastrophes naturelles

	1980 moyenne annuelle	2009	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

Un vivier international
de talents, des équipes
de qualité

1^{ère} marque
mondiale
d'assurance

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 APE¹ de l'Europe continentale.
- Prévoyance & Santé : **+ 5 pts** dans les APE¹ des marchés matures.
- Marchés à forte croissance : **VAN² x 2**.
- Marge sur affaires nouvelles **supérieure à 28%**.
- Cash-flows opérationnels disponibles : **11 mds €** sur la période.

¹ Annual Premium Equivalent, volume des affaires nouvelles.

² 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 2010¹].

¹ 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 différentiantes 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%

Résultat opérationnel Groupe par action

10% par an²
2010-2015

² taux moyen de variation annuelle.

Rentabilité courante des capitaux propres

15% en 2015

Marchés à forte croissance

Taille x 2¹
Résultat x 2,5

¹ chiffre d'affaires en Dommages ; VAN en Vie.

Cash-flows opérationnels disponibles

24 milliards €
sur les 5 prochaines années

Ratio d'endettement Groupe

25% d'ici 2015

De nos 3 priorités à notre objectif de résultat opérationnel

