

**EuroBusinessMedia (EBM): AXA, un leader mondial de l'Assurance et de la Gestion d'Actifs, publie ses résultats pour l'année 2013. Henri de Castries, bonjour.**

Henri de Castries : Bonjour.

**EBM: Vous êtes le Président-directeur général d'AXA, quelle a été la performance du groupe en 2013?**

Henri de Castries : La performance d'AXA en 2013 a été une performance de qualité. L'activité a continué de progresser sur les territoires et sur les lignes de métier sur lesquels nous sommes présents et les marges se sont améliorées dans nos trois grands métiers ; l'Assurance Dommages, La Prévoyance et la Santé, la Gestion d'Actifs et l'Epargne. Ce sont des résultats qui marquent une nouvelle étape dans la réalisation d'Ambition AXA, qui est le plan stratégique dont le terme est en 2015 et que nous allons très probablement maintenant réaliser avec succès. Au total, le résultat opérationnel progresse de 18%, ce qui est une progression très significative et qui nous permet de proposer à l'assemblée générale des actionnaires, un dividende de 0,81€, en progression de 13% par rapport à l'exercice précédent. Donc, au total, une bonne année.

**EBM : Vous avez mentionné votre plan stratégique à horizon 2015, Ambition AXA, où vous-situez vous aujourd'hui ?**

Henri de Castries : Ambition AXA avait trois axes d'efforts principaux : Accélération, Sélectivité et Efficacité. Accélération, c'était l'objectif d'accélérer la pénétration d'AXA sur les territoires émergents et sur les nouveaux modes de distribution. Efficacité, c'était comment obtenir une productivité plus grande et notamment réaliser les économies d'un montant de 1,5 milliard d'euros que nous avons fixé au départ, et Sélectivité, c'était comment être plus sélectif dans les affaires que nous faisons, en particulier sur les pays mûrs. Sur ces trois fronts, 2013 marque la poursuite des réussites que nous avons enregistrées dans les exercices précédents. Nous avons continué de connaître une progression forte de notre chiffre d'affaires dans les pays émergents, à deux chiffres, de l'ordre de 15%. Nous avons aussi réalisé un certain nombre d'opérations très significatives, comme l'acquisition d'une société d'Assurance Dommages en Chine, Tian Ping, qui va nous permettre de faire du direct sur ce marché, comme l'opération que nous avons annoncée en fin d'année en Colombie. Donc, très bons résultats en matière d'Accélération. En matière de Sélectivité, il est visible dans les résultats que les marges sur les affaires que nous faisons, en particulier dans les pays mûrs, s'améliorent. C'est vrai pour les marges en Assurance Vie, c'est vrai également pour ce qui est des ratios combinés en Assurance Dommages, et vous avez pu noter que nous avons fait un certain nombre d'opérations dans ces pays mûrs de meilleure gestion de notre capital, comme la cession du portefeuille d'affaires anciennes de Mony aux Etats-Unis, qui nous ont permis de dégager des ressources supplémentaires. Dernier point et pas le moindre, en matière d'Efficacité, de productivité, nous avons d'ores et déjà réalisé 1,2 milliard d'euros sur 1,5 milliard que nous avons en tête de faire. Nous avons porté notre objectif à 1,7 milliard d'euros et nous investissons en parallèle assez significativement dans la transformation du groupe vers davantage de digital, davantage d'utilisation des technologies nouvelles. Donc, au total sur les trois grands axes d'Ambition AXA, c'est une année de forte progression.

## **EBM: Et comment voyez-vous l'avenir ?**

Henri de Castries: L'avenir va être un avenir dans lequel la demande de nos clients va continuer d'augmenter sur l'ensemble des territoires sur lesquels nous sommes présents. C'est vrai des pays émergents, comme des pays qui sont des pays mûrs. Donc une demande en croissance, avec un métier qui va se transformer grâce aux technologies nouvelles et parce que les attentes des clients en matière de services et en matière de produits vont évoluer. Il faut que nous nous adaptions à cette transformation. Ça se fait pour nous en menant deux choses de front : terminer la réalisation d'Ambition AXA, sur laquelle nous sommes maintenant vraiment bien engagés, c'est un plan stratégique qui trouvera son terme en 2015, et préparer le futur de plus long terme, notamment en mettant en place l'ensemble des éléments qui vont nous permettre d'intégrer les changements technologiques et de mieux répondre à cette demande des clients qui évolue très rapidement.

## **EBM : Justement, dans cet environnement en pleine mutation et face aux nouveaux défis, tels que le changement culturel ou le digital que vous avez mentionné, quel est le message que vous souhaitez adresser aux collaborateurs du groupe ?**

Henri de Castries : Un double message : un message de remerciements et un message de confiance. Message de remerciements parce que les résultats 2013 sont des résultats de qualité et qu'ils n'auraient pas été atteints sans leur engagement, sans leurs efforts. Un message de confiance, parce que quelle que soit l'ampleur des challenges de transformation que nous avons devant nous, nous sommes bien armés pour y faire face. La qualité du bilan d'AXA, la qualité de ses produits, la qualité de ses relations avec les clients est reconnue et appréciée. La progression du titre l'année dernière le démontre. Donc il y a des challenges significatifs de transformation opérationnelle du métier dans les années qui viennent du fait des évolutions technologiques, mais la solidité du modèle opérationnel du groupe doit donner confiance à ses collaborateurs sur les succès de ce que sera cette entreprise.

## **EBM: Henri de Castries, Président-directeur général d'AXA, je vous remercie.**

Henri de Castries: Merci à vous.