

Paris, le 21 mars 2016,

*Chers collègues, chers amis,*

Ce n'est pas sans émotion que je m'adresse à vous aujourd'hui pour vous annoncer qu'après 27 années au sein du Groupe, je quitterai AXA le 1<sup>er</sup> septembre prochain. Au terme d'un processus approfondi entamé à ma demande au 4<sup>ème</sup> trimestre 2013, le Conseil d'Administration a décidé avant-hier et à l'unanimité que Thomas Buberl me succéderait à la Direction Générale du Groupe. Denis Duverne deviendra Président non-exécutif du Conseil d'Administration.

Claude Bébéar m'a proposé de rejoindre le Groupe en 1989 et j'y ai passé l'essentiel de ma vie professionnelle. En mai 2000, à 45 ans, j'ai eu la chance et l'honneur de bénéficier de la confiance du Conseil qui m'a alors demandé de présider le Directoire. Depuis lors, j'ai l'immense privilège de diriger ce qu'AXA est d'abord pour nous tous : une formidable aventure humaine.

Vous imaginez donc que quitter le Groupe est pour moi une décision qui n'a été ni facile, ni hâtive. J'ai mûrement réfléchi ce choix et considéré que nous étions au meilleur moment pour faire ce passage de témoin.

Meilleur moment parce que nous venons d'achever Ambition AXA et que le Groupe n'a jamais été aussi en forme : notre marque, la satisfaction de nos clients, nos résultats, notre bilan, votre engagement – tous nos indicateurs internes sont au meilleur niveau en dépit d'un environnement extérieur toujours aussi mouvementé.

Meilleur moment car il est naturel qu'une nouvelle équipe lance et porte le nouveau plan stratégique que nous présenterons en juin prochain.

Meilleur moment, enfin, parce qu'avec le Conseil d'Administration, nous avons conclu nos travaux pour identifier et évaluer les candidats de grande qualité que nous avons la chance d'avoir au sein du Groupe, les préparer et finalement choisir Denis et Thomas.

Je suis particulièrement heureux et confiant de voir la direction du Groupe confiée à un leader de la nouvelle génération. Naturellement, vous ne connaissez pas encore tous Thomas. Il sera un excellent directeur général pour AXA. Il connaît et aime notre métier et ceux qui le font, il a dirigé avec beaucoup de succès, depuis huit ans, de grandes entreprises d'assurance, chez Zurich puis au sein du Groupe. Il a la vision stratégique, l'énergie, le courage, l'intégrité et l'envie indispensables pour mener AXA dans les prochaines étapes de son développement. Il bénéficiera du soutien et de l'appui du Conseil d'Administration, et en particulier de l'exceptionnelle expérience de Denis qui est, depuis 2000, indissociable des grandes décisions qui ont fait notre réussite.

Je sais qu'ils pourront tous deux continuer de compter sur votre engagement et votre professionnalisme, et je souhaite, pour cela, adresser des remerciements très chaleureux à chacune et chacun d'entre vous, que vous participiez à l'aventure AXA depuis autant d'années que moi (parfois plus !) ou que vous ayez rejoint le Groupe plus récemment (très bon choix, bravo !), en France, aux Etats-Unis, au Nigeria, en Chine ou ailleurs.

Je suis fier de ce que nous avons accompli ensemble. Nous avons su déployer une stratégie claire et cohérente, et nous concentrer sur nos cœurs de métier – l’assurance vie et santé, l’assurance dommages, la gestion d’actifs – et les développer. Nous avons multiplié par huit notre résultat opérationnel et, malgré plusieurs crises financières, nous sommes toujours restés profitables et avons toujours tenu nos engagements envers nos clients. Nous avons considérablement renforcé la présence du Groupe dans les marchés émergents tout en investissant massivement pour transformer nos opérations.

Nous avons placé la responsabilité d’entreprise au cœur de notre stratégie, en agissant contre le changement climatique, en créant le Fonds AXA pour la Recherche pour une meilleure compréhension des risques, en nous engageant à une gestion éthique des données, ou encore en nous investissant pour l’emploi des jeunes. Enfin, et peut-être surtout, la satisfaction de nos clients a régulièrement progressé.

Vous pouvez être particulièrement fiers de ce que, chaque jour, 103 millions de femmes et d’hommes dans le monde soient protégés par votre travail et vos efforts. Continuez de faire preuve d’une attention permanente envers nos clients et de porter haut les valeurs que nous défendons et qui n’ont jamais cessé de nous animer : le courage et l’intégrité. Cette attitude et ces valeurs sont la clé de notre réussite et vous aideront à innover et prendre des risques pour continuer de transformer AXA.

Dans les mois qui viennent, nous préparerons avec Thomas et Denis une transition efficace. J’espère aussi avoir le plaisir de voir le plus grand nombre d’entre vous pour vous remercier de vive voix, vous qui avez été, depuis toujours, ma principale source d’énergie et de fierté.

Je sais que vous continuerez de donner le meilleur de vous-même et que, grâce à vous, les 30 prochaines années d’AXA seront encore plus enthousiasmantes que celles que nous venons de vivre !

*Avec tout mon respect, ma reconnaissance et mon affection,*

*Henri*