

## Résultats annuels 2011

Transcript de la vidéo

Henri de Castries

**EuroBusiness Media (EBM) : AXA, leader mondial de l'assurance et de la gestion d'actifs, publie ses résultats annuels 2011. Henri de Castries bonjour, vous êtes Président Directeur Général d'AXA. Comment décririez-vous la performance du Groupe en 2011 ?**

Henri de Castries : Je pense que 2011 est caractérisée par une bonne résistance des résultats du Groupe, dans un environnement qui a été particulièrement difficile parce que nul n'ignore ce qu'a été, à partir du début du second semestre, la violence de la crise financière. Malgré la violence de cette crise, le résultat opérationnel du Groupe progresse, légèrement, mais il progresse. Nous enregistrons une profitabilité qui progresse très sensiblement en Assurance Dommages, une profitabilité qui résiste bien en Assurance Vie et, surtout, nous avons un résultat net qui, lui, progresse de 50% parce qu'il est porté par des résultats opérationnels solides. Il est aussi affecté par la gestion active du bilan que nous avons pratiquée pour faire face à cet environnement international. Nous sommes sélectifs dans nos investissements, donc nous avons vendu un certain nombre d'activités que nous ne considérons pas comme essentielles, par exemple nos activités au Canada. Nous avons aussi aux Etats-Unis, dans l'autre sens, pris acte de l'environnement, et notamment de taux d'intérêt très bas, pour amortir une partie de notre *goodwill* sur nos opérations américaines. Au total, nous avons un résultat net qui progresse de 50%. Le modèle opérationnel du Groupe est un modèle solide, les choix que nous avons faits dans le cadre d'Ambition AXA commencent à porter leurs fruits. La structure de notre bilan est une structure saine. Nos ratios de solvabilité restent à des niveaux élevés. Nos ratings sont des ratings satisfaisants, solides. Et ceci nous conduit à proposer le maintien du dividende pour nos actionnaires.

**EBM : Comment progressez-vous dans la mise en œuvre des priorités fixées par votre plan stratégique Ambition AXA annoncé en 2011 ?**

Henri de Castries : Nous progressons conformément à ce qu'étaient les plans. Vous savez que les trois priorités d'Ambition AXA étaient la sélectivité dans les pays mûrs, une accélération de nos efforts dans les pays émergents, et un accroissement de notre efficacité partout dans le monde. Sur ces trois axes, nous continuons de progresser. L'effort de sélectivité, vous le voyez au travers du chiffre d'affaires total du Groupe, qui recule légèrement mais dans le cadre de marges qui s'améliorent, parce que nous sortons de gammes de produits qui sont des gammes moins rentables, ou parce que nous réduisons notre exposition à ces gammes de produits. Les efforts d'accélération, vous les voyez au travers du rachat de nos minoritaires en Asie, qui s'est terminé en 2011, et de la progression du chiffre d'affaires de nos activités dans cette zone-là, que ce soit en Assurance Vie ou en Assurance Dommages. Et les efforts d'efficacité, ils se traduisent par des ratios de frais généraux, des ratios de dépenses, qui diminuent. Nous avons, par rapport à notre plan d'économies de 1,5 milliard d'euros d'ici 2015, réalisé 300 millions de ce milliard et demi sur cette année 2011. Donc, nous sommes parfaitement en ligne avec les axes de ce plan. Une dimension importante également du plan était la génération de cash-flows opérationnels. Cette génération de cash-flows, elle est au rendez-vous.

**EBM : Quels sont, d'après vous, les atouts qui vous permettront de réussir en 2012 ?**

Henri de Castries : Je pense qu'il y a quatre points essentiels : la clarté de la stratégie, la solidité du bilan, la confiance des clients et l'engagement des collaborateurs. Sur la clarté de la stratégie, c'est ce que je vous disais tout à l'heure sur Ambition AXA : plus de sélectivité dans les pays mûrs, une accélération de nos efforts dans les pays émergents, et des efforts d'efficacité et de productivité partout. C'est simple, c'est compris par tout le monde, et c'est ce que vous voyez se manifester dans les résultats 2011, et que nous continuerons en 2012. La solidité du bilan, c'est très important dans ces périodes de très fortes turbulences financières sur lesquelles il y a un doute sur la solidité des institutions. Cette solidité du bilan elle est là. Elle se manifeste par des ratios de solvabilité élevés. Elle se manifeste par un ratio d'endettement qui a baissé et sur lequel nous sommes en avance par rapport à ce qu'étaient nos plans 2015. Ensuite, la stratégie c'est bien, les bilans c'est bien, mais rien de tout ceci ne vivrait vraiment s'il n'y avait pas la confiance des clients et l'engagement des collaborateurs. Nous avons, l'année dernière, gagné 1,5 million de clients nouveaux, ce qui veut dire que nos produits sont convaincants, ce qui veut dire que nos services sont de bonne qualité, même si, bien entendu, nous pouvons encore les améliorer. Et le dernier point, c'est l'engagement des collaborateurs. Une des forces d'AXA, c'est la cohésion de son management, c'est aussi l'engagement au quotidien de l'ensemble de ses collaborateurs, qui sont fiers du métier qu'ils font et qui ont la conviction, dans des périodes comme celle-là, qu'ils ont une chance de faire une différence par rapport aux autres.

**EBM : Vous évoquez le rôle déterminant des collaborateurs d'AXA. Comment comptez-vous les associer à la réussite de votre plan stratégique ?**

Henri de Castries : Les collaborateurs d'AXA sont associés à la réussite des plans stratégiques d'abord par le développement des affaires, qui est une manière évidente de garantir et de développer l'emploi. C'est la première des choses. Leur professionnalisme est un atout considérable pour le Groupe, mais ce professionnalisme doit se doubler d'un engagement et d'une motivation. Nous pensons qu'ils sont là. Mais nous voulons aussi faire quelque chose de symbolique, que nous avions déjà fait dans le passé, pour manifester l'importance que nous attachons à la réussite d'Ambition AXA, et pour reconnaître le rôle essentiel que jouent les collaborateurs. Nous allons distribuer, pour la deuxième fois dans l'histoire du Groupe, des actions gratuites à l'ensemble des collaborateurs, des AXA Miles. Nous allons en distribuer 50 : 25 sans condition de performance particulière pour reconnaître les efforts qui ont été faits dans la première partie de l'exécution d'Ambition AXA, et 25 qui seront soumises à des conditions de performance simples, compréhensibles par tout le monde, qui sont une progression du résultat opérationnel par action et/ou une progression de la satisfaction client. Et ces actions vont être attribuées dès le début de l'exercice 2012 et le résultat sera connu à la fin de cet exercice. Nous pensons que c'est une façon significative de montrer à quel point la réussite du Groupe repose sur l'engagement de ses collaborateurs.

**EBM : Henri de Castries, Président Directeur Général d'AXA, je vous remercie.**

Henri de Castries : Merci.