

2012

RAPPORT D'ACTIVITÉ  
ET DE RESPONSABILITÉ  
D'ENTREPRISE



réinventons / notre métier



## ENTRETIEN AVEC HENRI DE CASTRIES

# 1 / NOTRE GROUPE

- 08 Notre métier
- 10 Profil
- 12 Faits marquants
- 16 Résultats
- 20 Gouvernance

# 2 / NOTRE STRATÉGIE

- 26 Éclairage, par Denis Duverne
- 30 Nos clients
- 34 Nos collaborateurs

# 3 / NOS ACTIVITÉS

- 40 Rencontres
- 46 Assurance dommages
- 48 Entretien avec Jean-Laurent Granier
- 52 Repères marché, assurance dommages
- 60 Assurance vie, épargne, retraite
- 62 Entretien avec Jacques de Vaucleroy
- 66 Repères marché, assurance vie
- 74 Gestion d'actifs
- 76 Entretien avec Dominique Carrel-Billiard et Peter Kraus
- 80 Repères marché, gestion d'actifs

# 4 / NOTRE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

- 88 Un vecteur de confiance et de réussite
- 92 Ressources humaines
- 94 Environnement
- 96 Société civile
- 100 Principales actions
- 106 Données sociales
- 112 Données environnementales
- 114 Notations sociétales
- 118 Lexique
- 120 Agenda

**AVANCER  
EN CONFIANCE  
C'EST ÉCLAIRER  
LES RISQUES**



---

# AVANCER EN CONFIANCE C'EST ÉCLAIRER LES RISQUES

---

Le risque est une caractéristique essentielle de toute activité humaine. Sans risque, aucun progrès n'est possible. Comme le souligne Alice Steenland, *« une vie sans risque n'existe pas, mais il faut encourager la prise de conscience et le partage des connaissances, c'est un mécanisme subtil »*.

La bonne perception du risque par les individus est essentielle pour leur permettre d'adopter les comportements de prévention ou de protection contre ce risque et ses conséquences. L'assurance, qui permet de faire porter le risque par un tiers, est une bonne façon de se protéger. Mais l'assureur, lui, a besoin de connaître précisément le risque qu'il accepte de couvrir. Il est ainsi essentiel d'éclairer la prise de décision pour mieux sélectionner les risques en conscience et fixer

le cadre de ses activités quotidiennes. L'assureur doit également imaginer l'improbable, voire l'« impossible », pour protéger ses clients sur le long terme et garantir qu'il sera capable de faire face à ses engagements dans 20 ou 50 ans.

Les experts AXA tirent d'abord leurs connaissances des données de terrain et des analyses en interne, mais la recherche fondamentale sur les risques actuels et émergents est aussi cruciale pour que nos sociétés puissent en prévenir les effets, ou du moins les atténuer. C'est la raison d'être du Fonds AXA pour la Recherche. Un jour, par exemple, grâce aux volcanologues et à leurs vastes connaissances, les assureurs pourront peut-être mieux couvrir les perturbations du trafic aérien dues aux nuages de cendres volcaniques.

---

## DE GAUCHE À DROITE

**Jean-Christophe Ménioux,**  
Directeur des risques du Groupe

**Alice Steenland,**  
Directrice de la responsabilité  
d'entreprise Groupe

**Godefroy Beauvallet,**  
Directeur du Fonds AXA  
pour la Recherche



AXA, dont le métier consiste à protéger les personnes sur le long terme, assume sa responsabilité en favorisant le partage de ses ressources et expertises en matière de gestion des risques afin de contribuer à créer une société plus forte et plus sûre. On peut parler, comme le fait Jean-Christophe Ménioux, d'un « *alignement naturel entre l'intérêt collectif et sociétal et les intérêts économique et financier de l'assureur* ».

« *Grâce aux chercheurs, nous pouvons modifier nos représentations des risques parce que la science a avancé* », résume Godefroy Beauvallet. C'est donc bien les interactions entre chercheurs et experts du risque, permettant mutualisations de connaissances et retours d'expériences, qui sont au cœur de l'univers du risque au sein du Groupe AXA.

---

*Les débats publics ont mis en évidence l'émergence de la nécessité de lutter contre le changement climatique. Pour les assureurs, le phénomène a un impact majeur sur leur activité. Aussi, notre travail de modélisation des risques combiné aux recherches des climatologues permet à la fois d'adapter nos modèles de couverture et de renforcer notre connaissance sur les risques climatiques. Nous avons choisi d'illustrer la façon dont AXA travaille sur la gestion des risques par des données sur les évolutions climatiques.*

[www.axa.com/fr/  
responsable/initiatives/](http://www.axa.com/fr/responsable/initiatives/)



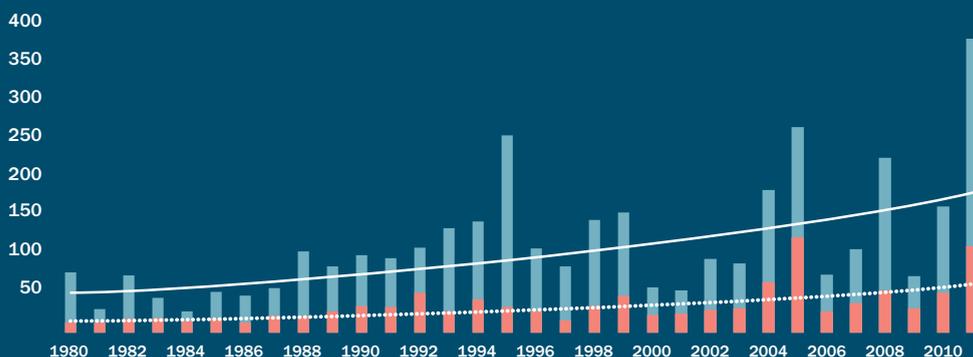
# & GÉRER MESURER

## LES RISQUES

### LA STRUCTURE DES MODÈLES DE RISQUES ALLIE UNE COMPOSANTE DE FRÉQUENCE ET UNE DISTRIBUTION DE SÉVÉRITÉ

Catastrophes naturelles dans le monde de 1980 à 2011

(milliards de dollars)



- Montant total des sinistres (valeurs de 2011)
- Montant des sinistres assurés (valeurs de 2011)
- Tendance des sinistres totaux
- ..... Tendance des sinistres assurés

Figure 1. Catastrophes naturelles dans le monde de 1980 à 2011. Montant total des sinistres (bleu), montant des sinistres assurés (rose) et tendance.

Source : Munich RE, 2012.

Créer un environnement favorable à la souscription du risque et protéger sur le long terme.

## LE RISQUE COMME MATIÈRE PREMIÈRE

AXA Group Risk Management (GRM) compte 550 mathématiciens, statisticiens, ingénieurs et actuaires dans le monde. « Les risques sont notre matière première. Notre métier est de soulager nos clients de certains risques, en les mutualisant, en les diversifiant et en les gérant activement. La gestion des risques est fondamentale pour AXA », explique Jean-Christophe Ménioux.

L'objectif du GRM n'est pas d'empêcher la prise de risque mais de comprendre et gérer les risques pris afin de garantir le respect des engagements d'AXA sur le long terme. Il s'agit de créer un environnement favorable à la souscription du risque en s'assurant qu'il est porté consciemment au bilan et qu'il contribue à la rentabilité du Groupe. Pour Jean-Christophe Ménioux : « Le secret consiste à ne garder que les risques que nous maîtrisons. Nous identifions et excluons les autres. Les risques de pointes, dans des zones à haute fréquence de catastrophes naturelles par exemple, sont réassurés ».

Figure 1.

*Le secteur de l'assurance connaît un accroissement des sinistres liés aux catastrophes naturelles depuis plus de 30 ans. L'évaluation des risques naturels est de plus en plus critique. En conséquence, les efforts de modélisation sont depuis longtemps encouragés, afin d'obtenir des estimations fiables du capital nécessaire au maintien de la solvabilité. Nous utilisons depuis longtemps des modèles statistiques pour modéliser les risques qui pèsent sur notre activité de dommages aux biens. La structure de ces modèles allie une composante de fréquence, représentant le nombre annuel de sinistres, et une distribution de sévérité, modélisant le montant du sinistre lorsqu'un événement survient. Ces deux paramètres sont traditionnellement étalonnés en fonction des montants de sinistres historiques.*

Le Groupe AXA bénéficie d'un atout majeur : sa capacité de diversification et de mutualisation des risques. L'envergure du Groupe lui permet d'amortir les chocs quand ils se présentent car ils sont localisés dans une zone précise, ou sur une branche d'activité (diversification), et leurs conséquences sont portées par des millions de clients ce qui diminue leur impact (mutualisation).



# STRUCTURE GÉNÉRIQUE DES MODÈLES DE CATASTROPHES NATURELLES

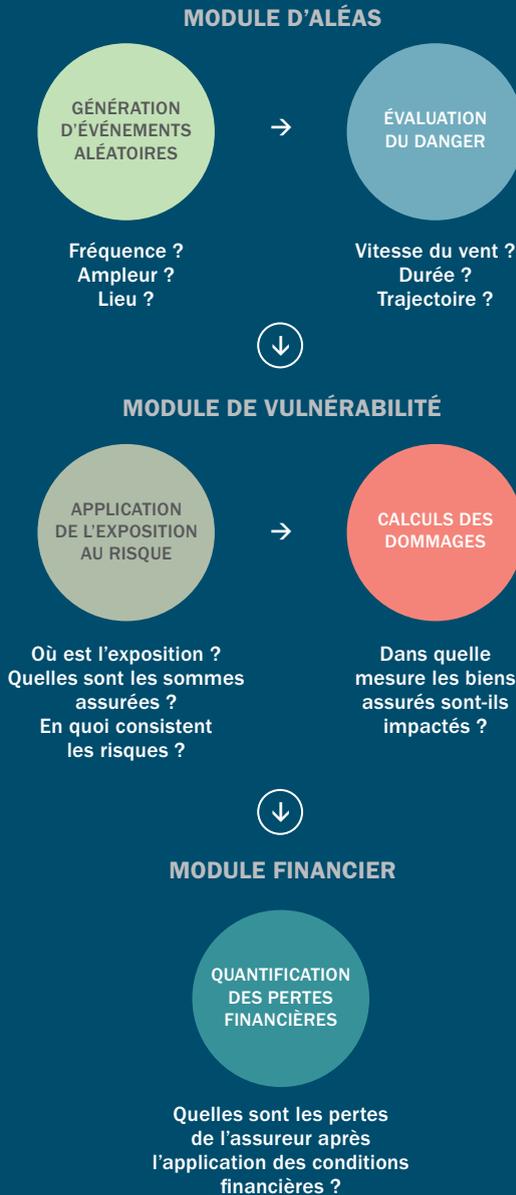


Figure 2. Structure générique des modèles de catastrophes naturelles utilisés dans le secteur de l'assurance pour évaluer la distribution des sinistres associés à un risque naturel sur un portefeuille d'exposition.

Source : d'après EQECat

→

Comme l'indique Jean-Christophe Ménioux, « Dès qu'une catastrophe survient, nous sommes touchés car nous couvrons des risques dans le monde entier. Mais en même temps, cela reste petit à l'échelle du Groupe. Il faut faire ce travail qui consiste à bien mesurer, à travailler en coordination avec les différentes régions du globe. Les marchés émergents ne font pas exception. Nous y appliquons des standards très élevés en termes de gestion du risque. AXA doit pouvoir résister à des situations très graves et apparaître en position de leader après une crise ».

L'appétit pour le risque, c'est-à-dire le niveau de risque que la compagnie est prête à prendre, est dynamique. Il s'agit de décisions de gestion qui peuvent changer en fonction de l'environnement de marché, de la capacité financière à court terme ou des priorités stratégiques de long terme. Pour ce faire, des tests de résistance, ou « stress tests », sont régulièrement effectués. Il s'agit d'une simulation de l'impact de chocs (scénarios de stress) sur le bilan des sociétés d'assurances pour mesurer leur solidité. L'objectif est de s'assurer qu'elles peuvent survivre à ces événements défavorables et extrêmes.

→

Figure 2.

Afin de contourner les difficultés techniques de la modélisation des catastrophes naturelles pour lesquelles l'historique des sinistres n'est pas suffisant de nouvelles approches fondées sur 3 modules ont été conçues :

- Le module d'aléas définit l'éventail des événements probables (également dénommé « catalogue d'événements ») qui sont survenus ou qui pourraient survenir. Chaque événement est caractérisé par sa période de récurrence (ou fréquence) et ses principaux facteurs de risques physiques (par exemple, dans le cas d'une tempête, la vitesse du vent, le déplacement, la direction, la pression, etc.).
- Le module de vulnérabilité convertit l'intensité physique d'un événement (par exemple la vitesse du vent) en un niveau de dommages sur une infrastructure (site industriel, maison résidentielle, etc.), en un lieu précis. C'est ici qu'est intégré le portefeuille géolocalisé de l'exposition au risque.
- Le module financier applique les conditions d'assurance aux prévisions de dommages bruts afin d'évaluer la perte nette de l'assureur. Les parts de coassurance, franchises, plafonds, garanties facultatives ou programmes par risques font partie des conditions d'assurance.

## PRINCIPAUX FACTEURS DE BASCULEMENT DANS LE SYSTÈME CLIMATIQUE DE LA TERRE

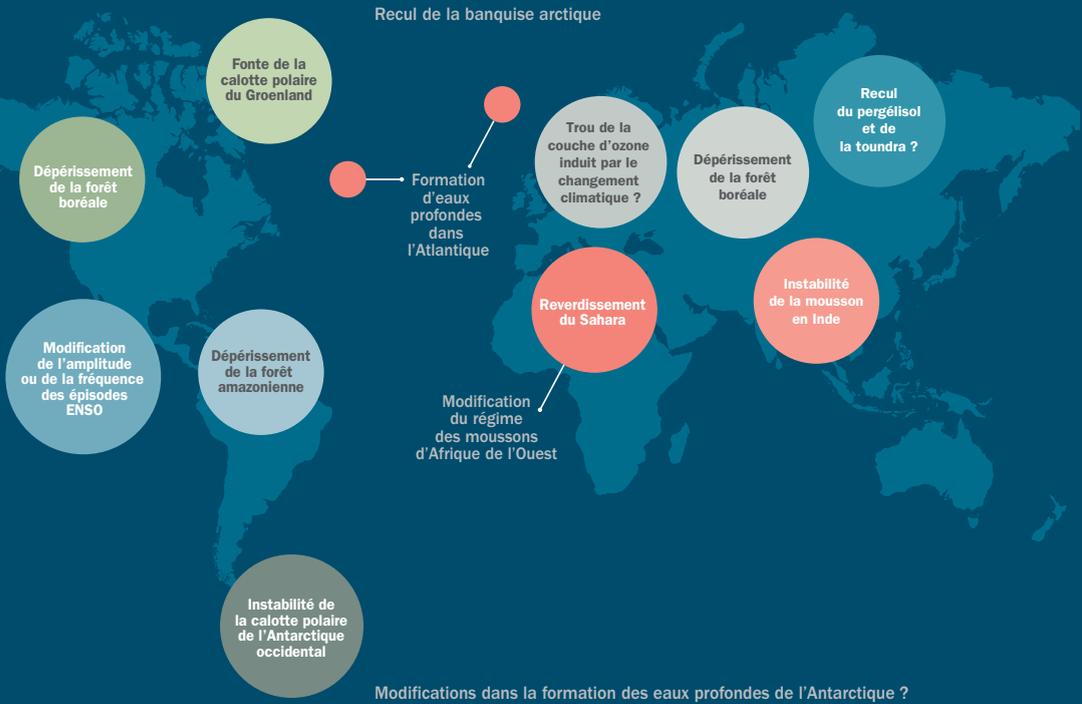


Figure 3.

Figure 3.

Les facteurs de basculement climatique désignent des composantes régionales du système Terre qui peuvent subir un changement abrupt dès lors qu'un seuil spécifique (le point de non-retour) a été franchi. Neuf facteurs de basculement climatique qui pourraient franchir leur seuil de non-retour au cours du XXI<sup>e</sup> siècle ont été recensés.

Parmi les plus alarmants se trouvent : la banquise arctique, la calotte polaire du Groenland, la calotte polaire de l'Antarctique occidental, El Niño (ENSO), la mousson indienne, la mousson de l'Afrique de l'Ouest et la forêt amazonienne.



### MODÉLISER LE RISQUE DE CATASTROPHES NATURELLES

---

Le rôle de l'assurance est de comprendre et de partager la connaissance des risques. Mettre en lumière les risques méconnus, voire inconnus, qui menacent la société fait partie intégrante de sa mission. C'est vrai du changement climatique, dont la nature et les effets à venir sont particulièrement incertains.

L'évaluation de ces risques naturels est de plus en plus cruciale pour la pérennité de l'assurance. En conséquence, les efforts de modélisation sont depuis longtemps encouragés par le secteur, afin d'obtenir des estimations fiables du capital nécessaire à sa solvabilité.

Les assureurs utilisent depuis longtemps des modèles de probabilité simples pour modéliser les risques qui pèsent sur leur activité de dommages aux biens. Ces modèles allient une composante de fréquence, représentant le nombre annuel de sinistres, et une distribution de sévérité. Les catastrophes naturelles y sont souvent décrites comme des événements peu fréquents mais de

sévérité importante. Or, en raison du caractère extrême des événements climatiques, les techniques traditionnelles de modélisation des sinistres se sont révélées d'une utilité limitée.

Une nouvelle approche, fondée sur l'exposition, et spécialement adaptée à la modélisation des sinistres de catastrophes naturelles, a été conçue à la fin des années 1980. L'originalité de cette méthodologie tient principalement à la combinaison de la modélisation physique du risque et de son intensité (par exemple : vitesse du vent, hauteur d'eau, nombre de jours de sécheresse, etc.) avec l'élaboration de fonctions de vulnérabilité traduisant l'intensité de l'aléa en dommages aux bâtiments. Une étape capitale vers une évaluation physique du risque fut franchie, donnant naissance aux modèles de risque de catastrophes naturelles largement utilisés aujourd'hui.



[www.axa.com/lib/fr/library/  
cahiersaxa/risquesclimatiques.aspx](http://www.axa.com/lib/fr/library/cahiersaxa/risquesclimatiques.aspx)



# VARIATIONS DE TEMPÉRATURE OBSERVÉES À L'ÉCHELLE DU GLOBE

Ensemble du globe

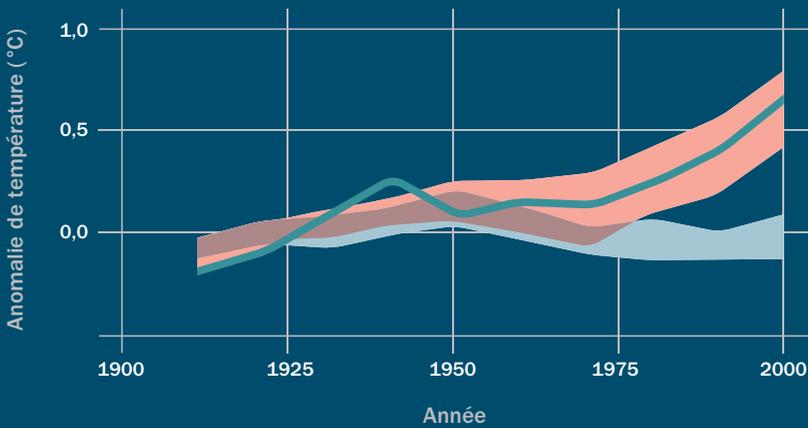


Figure 4.  
Source : Quatrième rapport d'évaluation du GIEC (2007)

Figure 4.  
Variations de température (°C) observées à l'échelle du globe par rapport à la moyenne de la période 1901-1950.  
La ligne verte représente la variation des températures observée et les bandes ombrées la fourchette couverte par 90 % des simulations récentes.  
Celles-ci tiennent compte des facteurs naturels et anthropiques (en rose) ou uniquement des facteurs naturels (en bleu).



### LA PERCEPTION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

---

AXA et Ipsos ont récemment publié une étude d'opinion réalisée dans 13 pays sur la perception mondiale du changement et du risque climatiques. À cette occasion, le Groupe a organisé un colloque qui a rassemblé de nombreuses parties prenantes et experts scientifiques. « *Nous devons à la fois étudier les risques pour mieux les anticiper et les gérer et faire preuve de pédagogie pour informer les citoyens* », rappelle Jean-Christophe Ménioux.

### DIFFUSER LA CULTURE DU RISQUE SUR LE LONG TERME

---

La gestion des risques est une responsabilité partagée par tous les collaborateurs. « *AXA a construit au fil du temps une solide culture du risque fondée sur la sélection des risques, le partage des idées, l'anticipation, la communication et l'orientation à long terme* », confirme Jean-Christophe Ménioux.

On retrouve cette volonté de croiser les expériences et les métiers dans les nombreuses synergies construites entre les experts de la gestion des risques et les chercheurs du Fonds AXA pour la recherche. Jean-Christophe Ménioux siège ainsi au Conseil scientifique du Fonds AXA et y représente le Risk Management, ce qui facilite les interactions. Le Group Risk Management travaille également main dans la main avec la Responsabilité d'entreprise pour vérifier que les principes de l'assurance responsable sont bien respectés.

Sur le terrain de l'innovation produit, on retrouve aussi cette complémentarité des métiers. Lorsqu'un nouveau produit est imaginé par les équipes Marketing, un processus de validation, piloté par les gestionnaires de risques locaux, permet de valider ce nouveau produit et d'améliorer constamment les techniques de tarification.

[www.axa.com](http://www.axa.com)





# & PRÉVENIR & ÉDUQUER

AUX RISQUES

Des programmes de sensibilisation à la prévention des catastrophes naturelles destinés aux communautés particulièrement vulnérables ont été mis en œuvre au Bénin, en Indonésie, à Madagascar, au Mali, aux Philippines et au Vietnam en partenariat avec l'ONG CARE.

Notre engagement responsable renvoie à une réalité tangible et s'articule autour d'une dynamique commune : la recherche et l'éducation pour la réduction des risques.



### UNE RESPONSABILITÉ INDISSOCIABLE DE NOTRE MÉTIER

---

Notre responsabilité d'entreprise est indissociable de la façon dont nous exerçons notre métier au quotidien. Elle s'impose dans la nécessité d'être rentable ; condition première pour tenir nos engagements sur le long terme vis-à-vis de nos clients. Notre engagement responsable – aider chacun à vivre plus sereinement – renvoie à une réalité tangible et rassemble l'ensemble des collaborateurs et des dirigeants dans le monde autour d'une dynamique commune : la recherche et l'éducation pour la réduction des risques.

### CHANGEMENT CLIMATIQUE, MIEUX COMPRENDRE POUR MIEUX AGIR

---

Bâtir une société plus forte et sûre est une ambition majeure pour le Groupe. AXA s'efforce de jouer un rôle positif en transmettant son expertise sur les risques auxquels sont confrontés les individus et la société dans son ensemble. Cet engagement s'est traduit notamment par un partenariat avec l'ONG CARE. D'une part, une série de programmes de sensibilisation à la prévention des catastrophes naturelles destinés aux

communautés particulièrement vulnérables a été mise œuvre au Bénin, en Indonésie, à Madagascar, au Mali, aux Philippines et au Vietnam avec des programmes de replantation de mangrove ou d'accès à l'eau.

D'autre part, après deux années de travail, AXA, l'ONG CARE, l'Université des Nations unies et la fondation MacArthur ont rendu publiques les conclusions de leur étude sur les conséquences de l'instabilité des précipitations. Baptisée « Where the rain falls », cette étude internationale, menée auprès d'experts et de centaines de familles, confirme que cette instabilité a un impact significatif sur le comportement des populations : les changements de pluviométrie augmentent l'insécurité alimentaire et entraînent des déplacements de populations. Confrontées à des variations de pluviométrie, les populations ont tendance à se déplacer.



[www.axa.com/fr/actualites/2012/  
wheretherainfalls.aspx](http://www.axa.com/fr/actualites/2012/wheretherainfalls.aspx)



→

L'enquête précise qu'il existe plusieurs profils de migration. En effet, certains y voient un moyen d'améliorer leur capacité à s'adapter alors que d'autres se déplacent pour survivre et non pour prospérer.

Fort de ce constat, il est donc possible de bâtir des scénarios pour identifier les cas de migrations causées par les précipitations. C'est précisément ce que les chercheurs du projet ont fait. Ils ont ainsi développé un modèle permettant d'analyser le degré de vulnérabilité des familles aux variations de précipitations. « *Nous sommes fiers de soutenir cette étude, qui permet de mieux comprendre les problèmes auxquels les populations vulnérables exposées aux risques climatiques font face* », souligne Alice Steenland.

Cette initiative a permis également d'initier de nombreuses interactions entre les différentes entités et métiers du Groupe. Mathieu Choux, climatologue au GRM, s'est fortement impliqué dans l'étude qui a également été examinée avant sa publication par des relecteurs du Fonds AXA.

## ÉDUCER LES JEUNES AU RISQUE ÉCONOMIQUE

Le partenariat avec Junior Achievement, la plus grande organisation mondiale dédiée à la formation économique des jeunes, met à contribution les collaborateurs volontaires d'AXA Atout Cœur. Le programme mondial d'éducation aux risques économiques et financiers pour la jeunesse, baptisé Insure Your Success (Assurez votre réussite), aide les jeunes de 12 à 18 ans scolarisés en Irlande, au Japon, aux Philippines, au Portugal ou en Roumanie à comprendre les risques associés à certains choix financiers.





Les changements de pluviométrie augmentent l'insécurité alimentaire et entraînent des déplacements de populations.



<http://channel.axa.com/fr/se-proteger/reinventer-la-protection-de-demain-le-partenariat-entre-axa-et-care-aux-philippines>





Le partenariat avec Junior Achievement, la plus grande organisation mondiale dédiée à la formation économique des jeunes, met en scène les collaborateurs volontaires d'AXA Atout Cœur.



« Nous avons noué des liens forts avec certaines institutions internationales afin d'être à l'écoute des projets institutionnels majeurs à l'échelle planétaire. »

*Alice Steenland*

#### LES PRINCIPES DE L'ASSURANCE RESPONSABLE

1

Nous intégrons dans nos prises de décisions les questions environnementales, sociales et de gouvernance liées au secteur de l'assurance.

2

Nous collaborons avec nos clients et nos partenaires pour les sensibiliser aux questions environnementales, sociales et de gouvernance, les inciter à une meilleure prise en compte du risque et au développement de solutions concrètes.

3

Nous travaillons aux côtés des gouvernements, régulateurs et autres parties prenantes pour promouvoir une action globale en faveur des questions environnementales, sociales et de gouvernance.

4

Nous communiquons régulièrement et publiquement nos actions en la matière, de façon responsable et transparente.



## UN ENGAGEMENT AU NIVEAU INTERNATIONAL

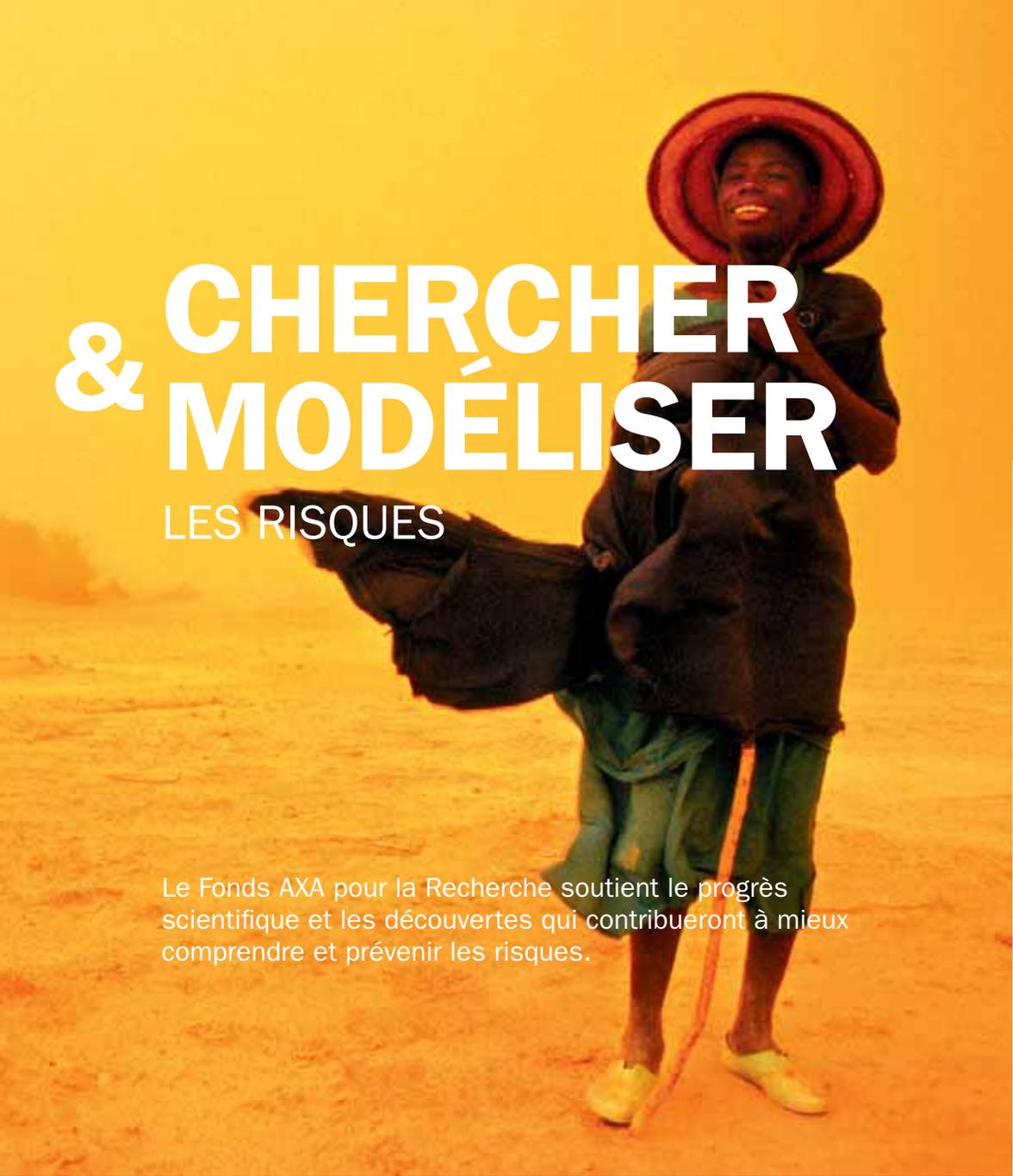
---

En juin 2012 à Rio de Janeiro, en marge de Rio+20, conférence mondiale sur le développement durable de l'ONU, Jean Christophe Ménioux a signé, pour le compte du Groupe, les Principes pour l'Assurance Responsable (Principles for Sustainable Insurance, PSI). Fruits d'un travail de plus de six ans entre l'Initiative Finance du Programme des Nations unies pour l'Environnement (PNUE FI) et le secteur de l'assurance, ces principes engageant les signataires à intégrer des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance au cœur de leur activité d'assureur et dans leurs relations avec leurs parties prenantes. Le Groupe AXA s'est fortement impliqué dans l'élaboration de ces principes et en a notamment présidé le groupe de travail de 2006 à 2010.

→

À l'aide de travaux pratiques, d'outils interactifs et de discussions animées par les bénévoles locaux d'AXA Atout Cœur, les participants apprennent à établir un budget, à planifier leurs dépenses et à économiser. En somme, ils apprennent à anticiper les conséquences financières des risques auxquels ils seront confrontés au cours de leur vie. Pour les aider à prendre des décisions en connaissance de cause, les bénévoles AXA leur expliquent la nécessité de protéger leurs propres actifs, et les aident à se familiariser avec le concept d'assurance. Ce projet associe des experts en pédagogie à des professionnels du monde des affaires. Fort des excellents résultats obtenus, le Groupe a décidé d'étendre cette initiative à 6 autres pays.

L'engagement au sein des Institutions internationales qui travaillent sur les risques se prolonge avec une participation d'AXA au sein du High Level Risk Forum (OCDE) et au sein de l'agence de l'ONU en charge de la Stratégie Internationale de prévention des catastrophes (UNISDR). Cette dernière centralise l'action menée à travers l'ONU pour développer des synergies entre la prévention des catastrophes et la coordination des actions en matière de développement durable. Comme l'explique Alice Steenland, « *Nous avons noué des liens forts avec certaines institutions internationales afin d'être à l'écoute des projets institutionnels majeurs à l'échelle planétaire. Mais cela nous sert également de tribune pour agir et mieux prévenir les risques* ».



# & CHERCHER MODÉLISER

LES RISQUES

Le Fonds AXA pour la Recherche soutient le progrès scientifique et les découvertes qui contribueront à mieux comprendre et prévenir les risques.

Le Fonds AXA pour la Recherche n'est ni commanditaire, ni propriétaire des travaux qu'il soutient.

## CONSTRUIRE UNE COMMUNAUTÉ DE RECHERCHE INTERNATIONALE

---

En 2008, le Groupe crée le Fonds AXA pour la Recherche, une initiative unique de mécénat destinée à soutenir les travaux scientifiques orientés vers la compréhension et la prévention des risques pesant sur l'environnement, la vie humaine et nos sociétés. En pariant sur la recherche fondamentale, clé du progrès scientifique de long terme, le Fonds a construit une communauté de recherche scientifique de pointe sur les risques et fait émerger de nouvelles solutions pour une société plus sûre et plus forte sur le long terme.

Le Fonds AXA pour la Recherche soutient le progrès scientifique et les découvertes qui contribueront à mieux comprendre et prévenir les risques. Pour cela, il a mis au point un processus solide, extrêmement sélectif et valorisé par les chercheurs pour ne financer que des projets d'excellence académique mondiale.

Encourageant les candidatures provenant de toutes les disciplines (y compris les sciences sociales), le Fonds soutient la recherche d'excellence non seulement sur les risques identifiés comme majeurs par les assureurs et par le monde académique, mais aussi de façon plus large pour identifier les projets de recherche les plus innovants : de grandes découvertes peuvent surgir là où nous les attendons le moins.

Depuis sa création, le Fonds AXA pour la Recherche a décerné plus de 99 millions d'euros qui ont bénéficié à près de 200 institutions scientifiques dans le monde. Les modalités de financement et de fonctionnement garantissent l'indépendance des chercheurs, condition indispensable à la qualité de leurs travaux. En particulier, et s'agissant d'une initiative de mécénat scientifique,



[www.axa.com/fr/actualites/2012/fondsaxapourelarecherche\\_cinq\\_ans.aspx](http://www.axa.com/fr/actualites/2012/fondsaxapourelarecherche_cinq_ans.aspx)





## UN OBSERVATOIRE DE LA RECHERCHE SUR LES RISQUES

*Pour soutenir les chercheurs dans les domaines pertinents et prendre appui sur la légitimité garantie par leur liberté académique, le Fonds AXA pour la Recherche avait besoin d'une boussole l'aidant à sillonner l'univers de la recherche sur les risques. Nous avons demandé à l'Institut des Systèmes Complexes (France) de relever le mot « risque » dans la plus importante base de données de publications scientifiques. Le mot apparaît dans 15 % de ces 13 millions d'articles, avec un triplement des occurrences au fil des dix dernières années. Ces articles abordent des sujets interconnectés. Cette cartographie dynamique et unique des travaux en matière de risques dresse un tableau des risques majeurs d'aujourd'hui et de demain, tels qu'étudiés par les chercheurs. Changement climatique, inondations, diabète, hypertension, retraites, marchés des capitaux, etc. constituent les principaux continents de cette carte. Il s'agit de terres encore largement inexplorées, mais les scientifiques sont déterminés à les découvrir intégralement. Le Groupe AXA est fier d'aider ces explorateurs d'aujourd'hui et de demain.*

[www.axa-research.org/fr](http://www.axa-research.org/fr)





→

le Fonds AXA pour la Recherche n'est ni commanditaire, ni propriétaire des travaux qu'il soutient. Tous les financements sont attribués à des institutions académiques et jamais directement aux chercheurs. Les dossiers des candidats sont examinés et sélectionnés par un conseil scientifique, qui s'appuie sur les recommandations de scientifiques internationaux indépendants et suit des procédures rigoureuses et transparentes, inspirées des meilleurs standards internationaux. Le conseil scientifique est composé de personnalités éminentes du monde scientifique et d'experts du Groupe.

Comme le précise Godefroy Beauvallet, « obtenir une bourse AXA, c'est entrer dans un réseau, avoir une approche multidisciplinaire du risque ». Chaque porteur de projet retenu accède à une communauté de recherche. Plusieurs initiatives favorisent le partage des connaissances et la collaboration entre chercheurs, notamment les « Talent Days » qui permettent aux chercheurs juniors soutenus par le Fonds de rencontrer et d'échanger avec des scientifiques issus d'autres disciplines, ainsi que d'apprendre, lors d'une master-class, d'un chercheur senior.

### **INTÉGRER LES PROGRÈS SCIENTIFIQUES DANS LE DÉBAT PUBLIC**

La racine de l'engagement d'AXA tient à la conviction profonde que la compréhension de ce que sont – et seront – les risques exige des approches rationnelles et déterminées plutôt que le seul consensus historique : en ces temps de bouleversements climatiques, médicaux et technologiques, le passé n'explique plus entièrement le futur, même en ajustant certains paramètres. Or, le rôle des chercheurs est bien de remettre en question les anciens modèles et d'en construire de nouveaux. Il est aussi essentiel d'intégrer les progrès

→



Le Fonds encourage les chercheurs à sortir de leur sphère académique au travers de publications, colloques et conférences, à destination de publics internes et externes au Groupe.

### LE FONDS AXA POUR LA RECHERCHE EN CHIFFRES

3 champs de recherche :

Risques environnementaux, Risques socio-économiques, Risques pesant sur la vie humaine

1 054

institutions enregistrées  
dans 60 pays

3 430

candidatures reçues

2 000

relecteurs académiques  
internationaux

367

projets soutenus

99

millions d'euros  
engagés

49

nationalités  
de chercheurs actifs  
dans 27 pays



→

scientifiques et les questions sans réponse dans le débat public, afin de dégager un nouveau consensus social sur les défis à relever.

Le Fonds encourage les chercheurs à sortir de leur sphère académique au travers de publications, colloques et conférences, à destination de publics internes et externes au Groupe.

Par exemple, lors des «Pop Days», de jeunes chercheurs sont formés aux techniques de vulgarisation avant de présenter leurs découvertes devant des collaborateurs AXA incluant des experts du risque. Ainsi, de nombreux thèmes ont été abordés, entre autres : la prédestination aux addictions, la couverture sociale des populations défavorisées,

les modes d'expansion des épidémies, les équilibres précaires entre enrichissement et vieillissement de la population au Vietnam, la fonte de l'Antarctique, le blanchissement des barrières de corail à cause du réchauffement océanique, la double peine subie par les victimes de catastrophes naturelles qui ne peuvent pas reconstruire leur maison à cause de l'inflation soudaine de l'immobilier, la phytoremédiation ou comment les plantes peuvent dépolluer les eaux contaminées, la perception des inondations comme une bénédiction déclenchant les aides d'États en Mélanésie ou encore les stratégies de récompenses des traders et leur responsabilité dans la crise financière.

Des événements de portée nationale, voire internationale, sont régulièrement organisés, comme par exemple, des conférences académiques internationales pour lesancements de chaire AXA.

[www.axa-research.org/fr](http://www.axa-research.org/fr)





**ASCEND Project**

Advancing Safer Communities and Economies

**SIMULTANEOUS COMMUNITY**

**BARANGAY**

**CALABANGA, CALABARZON**

28 AUGUST 2015

# AVANCER EN CONFIANCE

Notre monde se transforme. Économie, démographie, environnement, modes de vie... les transformations sont multiples et touchent tous les domaines. Longévité, dépendance, changement climatique, nous devons maintenant faire face à de nouveaux risques, différents par leur nature, leur fréquence, leur intensité.

## **AVANCER EN CONFIANCE, C'EST ÉCLAIRER LES RISQUES**

Sans risque, pas de progrès possible. Nous développons nos connaissances et soutenons la recherche pour mesurer les risques que nous acceptons de prendre et garantir que nous pourrions répondre à nos engagements pour protéger nos clients sur le long terme.

## **AVANCER EN CONFIANCE, C'EST S'APPUYER SUR UN GROUPE SOLIDE**

Nous travaillons à faire d'AXA un Groupe plus agile et plus attractif, et continuons à mener et à réorganiser nos activités sur le chemin de la performance, pour protéger nos clients sur le long terme.

## **AVANCER EN CONFIANCE, C'EST AVOIR UNE VISION, UNE AMBITION**

Nous adaptons notre manière d'exercer notre métier pour être en phase avec les évolutions rapides des comportements, être plus collaboratifs et efficaces, pour protéger nos clients sur le long terme.

## **AVANCER EN CONFIANCE, C'EST POUVOIR VIVRE ET ENTREPRENDRE SÈREINEMENT CHAQUE ÉTAPE DE SA VIE**

Nous dépassons notre rôle traditionnel de réparation pour établir une relation de service plus large, plus réactive, plus simple, transparente et personnalisée, pour protéger nos clients sur le long terme.

## **AVANCER EN CONFIANCE, C'EST ADOPTER DES COMPORTEMENTS RESPONSABLES**

Nous transformons notre relation avec la société en favorisant le partage de nos connaissances, dans un alignement naturel entre l'intérêt collectif et l'intérêt économique, pour protéger nos clients sur le long terme.

Pour permettre à nos clients d'avancer en confiance,  
nous poursuivons notre transformation,  
en réinventant notre métier, jour après jour,  
en imaginant ensemble  
comment créer une société plus sûre et mieux préparée.

[www.facebook.com/axapeopleprotectors](http://www.facebook.com/axapeopleprotectors)

PEOPLE PROTECTORS

“L’assurance est un métier de personnes dans lequel la relation humaine, avec le client et l’ensemble des parties prenantes, est primordiale.”

**ENTRETIEN**

HENRI DE CASTRIES,  
PRÉSIDENT-DIRECTEUR  
GÉNÉRAL



**QUEL REGARD PORTEZ-VOUS SUR L'ANNÉE 2012 ?**

C'est une année solide qui a permis au Groupe AXA de progresser dans un contexte toujours difficile. Nous avons franchi la barre symbolique des 100 millions de clients, ce qui montre que nos produits et services sont performants et attrayants. Nous demeurons la première marque mondiale d'assurance\*. Notre résultat opérationnel est en hausse significative. Notre rentabilité s'améliore dans chacun de nos principaux métiers – assurance dommages, assurance vie et gestion d'actifs. Notre croissance est forte dans les métiers nouveaux, en assurance directe en particulier. Elle l'est aussi dans les zones géographiques que nous considérons stratégiques, notamment l'Asie.

2012 a également été marquée par la poursuite de notre transformation. Nous avons continué à restructurer et à réorganiser nombre d'activités. Celles qui avaient moins contribué au développement et à la rentabilité dans la dernière période ont désormais retrouvé le chemin d'une performance plus satisfaisante. C'est le cas, en particulier, de la gestion d'actifs et de notre activité aux États-Unis.

**POURQUOI ÉVOQUER UNE TRANSFORMATION DU GROUPE ?**

C'est effectivement paradoxal pour un Groupe qui, dans son histoire, a mené de très grandes acquisitions transformantes, et qui reste toujours solidement ancré sur des convictions profondes et une vision précise de son métier – l'assurance et la gestion d'actifs. De ce point de vue, je revendique la répétition ! Pour autant, j'ai rejoint AXA il y a près de vingt-cinq ans, et je ne crois pas avoir connu de période de transformation aussi intense que celle que nous avons ouverte depuis 2010 et le lancement du plan Ambition AXA. Même si les

“Notre croissance est forte dans les métiers nouveaux, en assurance directe en particulier. Elle l'est aussi dans les zones géographiques que nous considérons stratégiques, comme l'Asie notamment.”

résultats ne sont pas tous visibles « à l'œil nu », le changement touche profondément toutes les couches de l'organisation et contribue, je crois, à faire d'AXA un Groupe plus proche de ses clients, plus agile et plus attractif.

**POUVEZ-VOUS DONNER DES EXEMPLES DES CHANTIERS DE TRANSFORMATION ?**

Je pense en particulier au développement rapide d'AXA dans les nouvelles économies et sur les nouveaux canaux de distribution, à la « digitalisation » du Groupe, à l'évolution de notre mix d'activité vers la prévoyance et l'assurance santé, au poids de l'assurance dommages – dont nous sommes aujourd'hui un des leaders mondiaux –, au renforcement de notre bilan, à l'organisation du Groupe – avec la montée en puissance des lignes de métier globales –, à la gestion des talents, à notre politique en matière de diversité et d'inclusion, à la priorité donnée à la qualité de service, à nos engagements de responsabilité d'entreprise, comme l'investissement responsable... C'est une période passionnante et je tiens à remercier l'ensemble des collaborateurs du Groupe et nos distributeurs, car personne ne va prétendre que le changement est toujours simple. Mais la bonne santé d'AXA témoigne de leur engagement sur ce chantier de la transformation.

\* Pour la quatrième année consécutive selon le classement Interbrand.



**P Parmi ces sujets, quels sont les plus importants pour le Groupe AXA ?**

Ils sont tous des facteurs de réussite à long terme, mais je crois que l'essor des nouvelles technologies à l'intérieur du Groupe et dans les relations avec nos assurés est un enjeu primordial pour les prochaines années, car il va profondément modifier la manière dont nous servons nos clients. Nous nous sommes donc positionnés aussi tôt que possible pour cette transformation qui concerne d'abord nos réseaux de distribution, mais aussi la manière dont l'entreprise est organisée et fonctionne en interne. Nous avons mis en place des programmes sur plusieurs années. C'est un domaine où, dans le cadre de notre plan d'efficacité opérationnelle, nous augmentons nos investissements dès 2013.

**À mi-parcours, où en est la mise en œuvre du plan Ambition AXA ?**

Ambition AXA est notre plan stratégique 2011-2015. Son exécution progresse bien comme le démontrent nos résultats. Nous sommes en phase avec les objectifs chiffrés du plan. Mais Ambition AXA exprime aussi la volonté d'expansion du Groupe sur des métiers et des territoires spécifiques. De ce point de vue, 2012 a marqué une accélération sensible en Asie. Nous y avons repris les activités dommages de HSBC, qui ont renforcé notre plateforme de développement

régionale. Nous avons également conclu un partenariat avec ICBC, la première banque chinoise, qui a permis une augmentation rapide de notre chiffre d'affaires d'assurance vie en Chine. Au plan de l'efficacité opérationnelle, nous sommes en avance sur notre prévision initiale de réduction de dépenses sur 5 ans. Nous portons l'objectif global de 1,5 à 1,7 milliard d'euros. La réalisation d'Ambition AXA est donc bien engagée et je suis confiant que nous serons au rendez-vous à la fin de 2015.

**AXA prend de plus en plus la parole sur le caractère responsable de son métier. Quel sens donnez-vous à cet engagement ?**

La vie du Groupe ne se limite pas à son compte d'exploitation. Nous sommes une entreprise responsable et engagée qui considère que son métier dépasse très largement la vision caricaturale que certains veulent en avoir. Nous agissons en amont pour mieux connaître et prévenir les risques, et en aval pour mieux en réparer les éventuelles conséquences. Ce sont des dimensions essentielles de la manière dont nous concevons et exerçons notre métier. Il s'agit de protéger la société dans laquelle nous vivons. Nous protégeons, bien évidemment, nos clients, qu'il s'agisse d'individus ou d'entreprises. Mais, nous exerçons aussi un effet de stabilisation économique et sociale sur tous les territoires où nous opérons.

Ce savoir et cette expérience confèrent une légitimité particulière à notre prise de parole. Celle-ci répond d'ailleurs au souhait largement exprimé par nos collaborateurs qui tirent, avec raison, fierté d'un métier utile et d'intérêt général. Nous intervenons sur les sujets – risques naturels, risques sociaux et financiers, risques liés à la vie humaine – que nous connaissons le mieux. Ce faisant, nous partageons et améliorons la connaissance. C'est le sens de notre action avec le Fonds AXA pour la Recherche qui a déjà permis des progrès notables dans de nombreux domaines scientifiques. AXA a ainsi consacré près de 100 millions d'euros, depuis cinq ans, à financer la recherche fondamentale indépendante pour faire progresser la connaissance des risques. Cette expérience est une source de fierté pour l'ensemble du Groupe et nous avons décidé de la poursuivre.

#### **COMMENT ÉVOLUE L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS ET LE CHANGEMENT CULTUREL ?**

L'assurance est un métier de personnes dans lequel la relation humaine, avec le client et l'ensemble des parties prenantes, est primordiale. L'engagement de nos collaborateurs est donc un moteur essentiel pour le succès et l'image du Groupe. Or, malgré une succession d'années difficiles, cet engagement demeure à un niveau élevé. J'en suis reconnaissant aux collaborateurs d'AXA. Je suis très conscient des efforts importants qu'ils fournissent. Plus nous progresserons collectivement sur ce plan plus la satisfaction de nos clients sera forte et plus le succès du Groupe sera manifeste.

Nous allons poursuivre, avec l'ensemble des managers, un effort de transformation culturelle qui ne fait que débiter. Il s'agit d'aller de notre culture de réussite actuelle, qui a largement contribué à notre succès, vers une culture de confiance et de réalisation qui nous permette de mieux relever les nouveaux défis du futur. Elle répondra, en outre, mieux aux attentes des jeunes qui nous rejoignent et expriment de nouvelles

aspirations en matière d'organisation du travail, d'autonomie et de responsabilité.

Nous allons encourager et récompenser de manière systématique les comportements et attitudes favorisant l'épanouissement et la réalisation de tous nos collaborateurs. Nous suivrons très attentivement l'évolution de leur ressenti dans plusieurs domaines clés : engagement, comportement, inclusion et diversité, et responsabilité d'entreprise. La première phase de notre pari sera gagnée dès que les collaborateurs percevront, au cours des prochaines années, des signes tangibles de progrès dans leur vie professionnelle quotidienne.

#### **QUEL EST L'AVENIR DU GROUPE À PLUS LONG TERME ?**

Cet avenir ne s'arrête pas à l'horizon 2015 d'Ambition AXA, et nous allons préparer les étapes suivantes. J'ai de bonnes raisons d'être optimiste pour notre métier, en général, et pour le Groupe, en particulier. Les besoins économiques et sociaux auxquels notre métier répond ne vont pas cesser de croître. C'est vrai dans les pays développés confrontés à des défis démographiques, sociaux et de gestion des risques, et qui attendent des solutions pragmatiques et efficaces. C'est également vrai, selon un rythme et une échelle différents, pour les économies émergentes. Quant au Groupe lui-même, il est désormais – grâce au travail accompli au cours des dernières années – très bien positionné tant en termes de lignes de métier qu'en zones géographiques. Certes, l'adaptation de notre organisation n'est pas achevée, mais elle progresse de manière sensible. Nous avons, en outre, une connaissance claire et approfondie de nos forces et faiblesses. Ce constat, qui est largement partagé par nos équipes de direction, va nous permettre d'aller beaucoup plus loin dans de nombreux domaines, tout en comblant le retard pris dans quelques autres. Ce constat est pour moi une formidable source d'optimisme et d'énergie pour aller de l'avant.



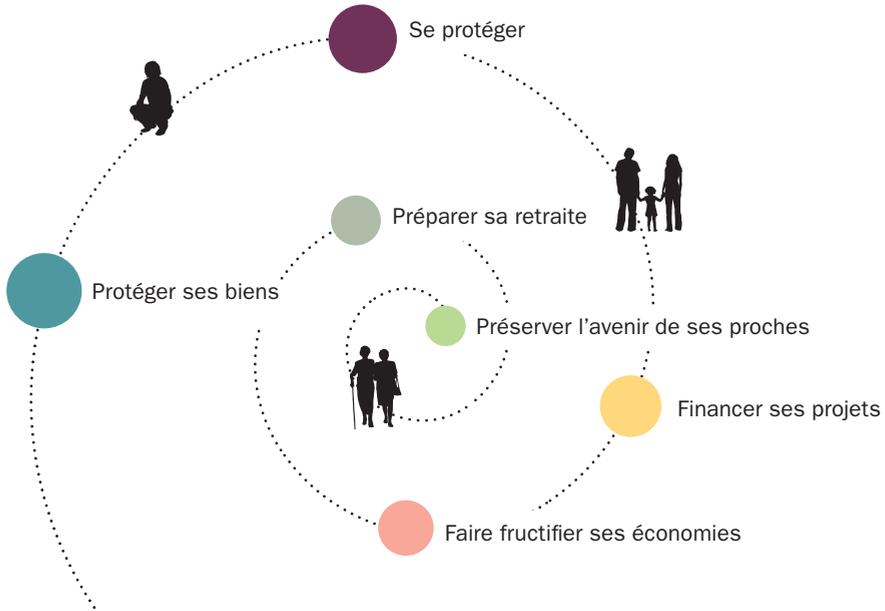
- 08 Notre métier
- 10 Profil
- 12 Faits marquants
- 16 Résultats
- 20 Gouvernance

AVANCER  
EN CONFIANCE,  
C'EST S'APPUYER  
SUR UN GROUPE  
SOLIDE

1/ NOTRE GROUPE

# NOTRE MÉTIER

## AIDER NOS CLIENTS PARTICULIERS À VIVRE PLUS SEREINEMENT CHAQUE ÉTAPE DE LEUR VIE



●	●	●	●	●	●
Protéger ses biens et se prémunir contre les dommages causés à autrui	Se protéger contre les accidents de la vie	Financer ses projets	Faire fructifier ses économies	Préparer sa retraite	Préserver l'avenir de ses proches
<i>Assurance automobile, habitation et dommages aux biens Assurance responsabilité civile et professionnelle</i>	<i>Assurance santé Produits de prévoyance Assistance</i>	<i>Produits d'épargne Produits bancaires pour les particuliers</i>	<i>Gestion de portefeuille d'actifs Gestion privée</i>	<i>Produits d'épargne retraite</i>	<i>Assurance vie Prévoyance</i>

## AIDER LES ENTREPRISES ET LES PROFESSIONNELS À ENTREPRENDRE PLUS SEREINEMENT

●	●	●
Biens et responsabilité	Épargne & Retraite	Santé & Prévoyance



## ASSURANCE VIE, ÉPARGNE, RETRAITE

---

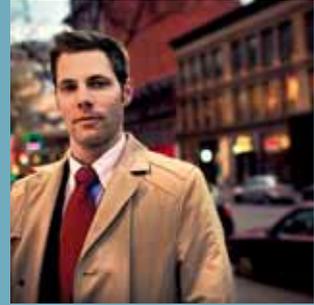
Nos contrats individuels et collectifs d'assurance vie comprennent d'un côté des produits d'épargne et de retraite et de l'autre des produits de prévoyance et de santé. Les premiers répondent au besoin de se constituer un capital pour financer l'avenir, un projet, préparer sa retraite ou transmettre son patrimoine. Les seconds couvrent les risques qui portent atteinte à la personne, sa santé ou son existence. AXA offre également à ses clients particuliers, dans certains pays, une gamme simple de produits et de services bancaires complémentaires à notre offre d'assurance.



## ASSURANCE DOMMAGES

---

L'activité dommages regroupe les assurances de dommages aux biens – automobile, habitation – et de responsabilité – civile et professionnelle. Elle couvre une large gamme de produits et de services destinée à notre clientèle de particuliers et d'entreprises. Les services d'assistance font également partie de cette activité dommages, qui comporte aussi une activité d'assurance internationale pour les grandes entreprises européennes, ainsi que quelques lignes spécialisées, comme les assurances marine et aviation.



## GESTION D'ACTIFS

---

L'activité gestion d'actifs place et gère les investissements des sociétés d'assurance du Groupe et de leurs clients, ainsi que ceux de tiers, particuliers ou entreprises. L'objectif est de tirer le meilleur rendement possible des fonds placés, en fonction du risque et de l'horizon d'investissement choisis. L'ensemble de nos expertises nous permet de concevoir des solutions ou produits d'investissement qui répondent aux besoins et contraintes spécifiques de nos clients, en investissant dans différentes classes d'actifs, comme les actions, les obligations ou l'immobilier.

# UNE DES PREMIÈRES MARQUES MONDIALES D'ASSURANCE<sup>(1)</sup>



160 000 collaborateurs dans  
57 pays s'engagent chaque jour  
auprès de 102 millions de clients

**AMÉRIQUES**

**18 267 COLLABORATEURS**

Assurance dommages,  
assurance vie, santé,  
retraite, épargne, assurance  
internationale (dont  
assistance), gestion d'actifs

**160 000 Collaborateurs<sup>(2)</sup>**

**102 millions Clients** dans le monde

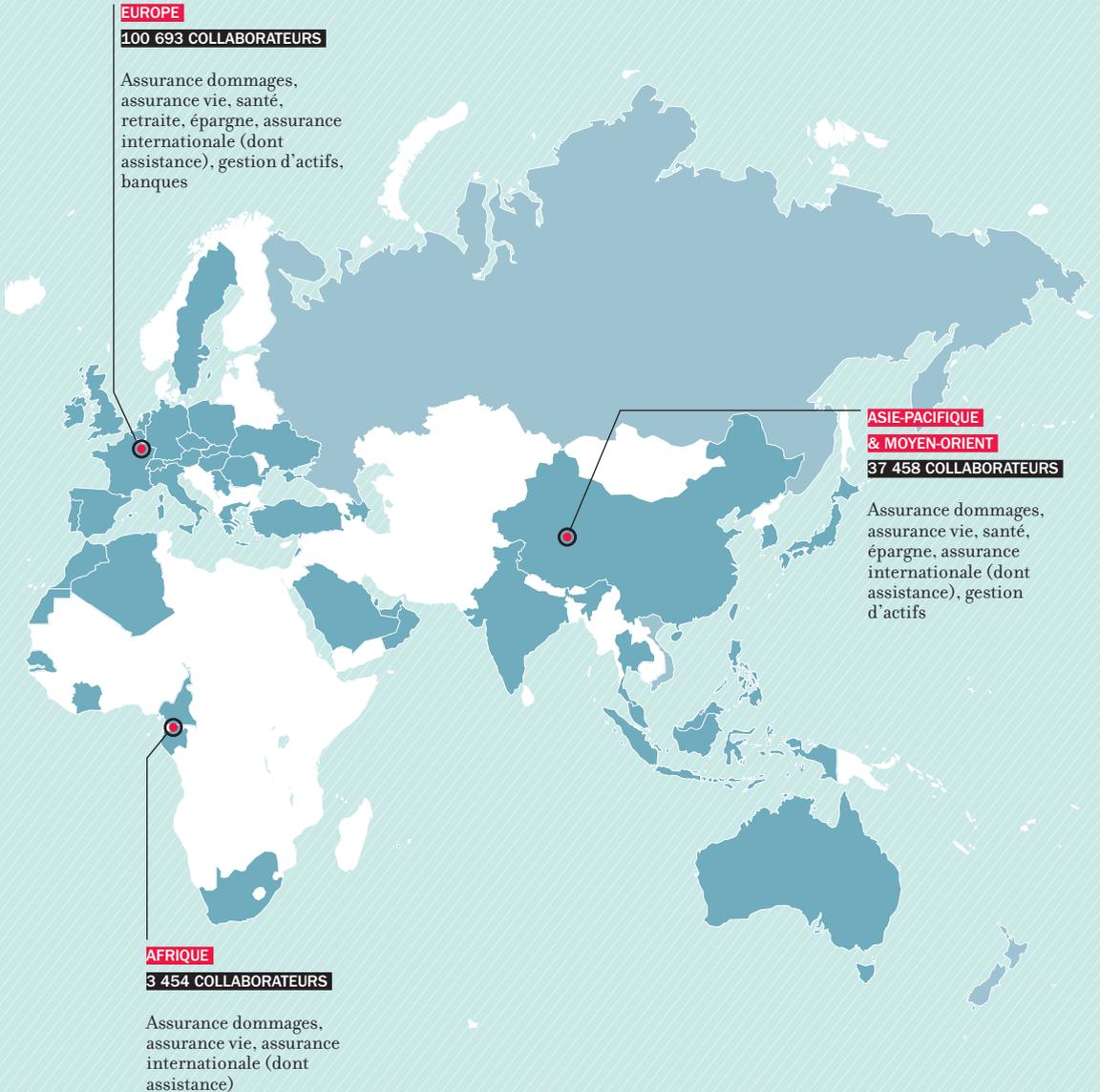
**90,1 milliards d'euros** Chiffre d'affaires

**4,3 milliards d'euros** Résultat opérationnel

**4,2 milliards d'euros** Résultat net

**53,7 milliards d'euros** Fonds propres

**0,72 euro Dividende par action** en hausse de 4% (sous réserve  
de l'approbation de l'assemblée générale du 30 avril 2013)



- Pays dans lesquels AXA a des collaborateurs
- Pays dans lesquels AXA est présent sous forme de joint-venture

(1) 1<sup>re</sup> marque mondiale d'assurance pour la 4<sup>e</sup> année consécutive (classement Interbrand).  
 (2) 159 872 collaborateurs au total, dont 113 422 salariés.



# FAITS MARQUANTS 2012

## JANVIER

### PROTÉGER DES RISQUES NUMÉRIQUES

7 Français sur 10 ne savent pas supprimer des données les concernant sur Internet. C'est en partant de ce constat qu'AXA France lance la première offre qui protège au quotidien des risques de la vie numérique et des risques de la vie courante, la Protection Familiale Intégr@le. Un guide du Bon Sens Numérique complète le dispositif. Il aborde des questions comme la protection de la vie privée sur internet ou l'usurpation d'identité. Le guide du bon sens numérique est téléchargeable sur : [www.axafrance.fr](http://www.axafrance.fr) et [www.axaprevention.fr](http://www.axaprevention.fr)

## FÉVRIER

### ÉDUCATION AUX RISQUES AU BÉNIN

Dans le cadre de notre partenariat avec l'ONG CARE, un nouveau programme d'aide aux populations vulnérables voit le jour. L'objectif est de prévenir les risques de maladies hydriques et améliorer l'accès à l'eau potable. Sur 5 ans, 54 000 personnes dans 80 villages béninois seront formées aux bonnes pratiques d'hygiène après que 122 nouveaux puits auront été construits. À cette occasion, une campagne pilote a été menée en France sur le thème « Like is Life » (1 J'aime = 1 vie) sur la page Facebook AXA People Protectors.

## MARS

### PREMIÈRE CHAIRE AXA EN ASIE

Le Fonds AXA pour la Recherche soutient la création à Singapour d'une Chaire permanente

AXA-NTU (Nanyang Technological University) sur les catastrophes naturelles. Au sein de l'Earth Observatory de Singapour, l'un des meilleurs instituts de recherche au monde en sciences de la terre, son approche pluridisciplinaire permettra de mieux comprendre et donc d'anticiper des phénomènes auxquels sont exposés des millions de personnes. Cette nouvelle Chaire confirme l'engagement de long terme d'AXA dans la région.

### PARTENARIAT ENTRE AXA ET HSBC

AXA acquiert les opérations d'assurance dommages d'HSBC à Hong Kong, à Singapour et au Mexique. La transaction s'accompagne d'un accord de bancassurance exclusif en assurance dommages d'une durée de 10 ans dans ces pays, ainsi qu'en Inde, en Indonésie et en Chine. Elle fera d'AXA le premier assureur dommages à Hong Kong et renforcera sa position parmi les leaders du marché au Mexique et à Singapour.

### ÉDUCER LES JEUNES AUX RISQUES FINANCIERS

En association avec Junior Achievement, la plus grande organisation mondiale dédiée à la formation économique des jeunes, AXA lance un programme d'éducation aux risques financiers baptisé *Insure Your Success* (Assurez votre réussite). Plus de 90 bénévoles du Groupe AXA forment des jeunes scolarisés en Irlande, au Japon, aux Philippines, au Portugal et en Roumanie pour les préparer à mieux gérer leurs finances et à se protéger contre les aléas de la vie.

## MAI

### MÉCÉNAT CULTUREL ET SAUVEGARDE DU PATRIMOINE

Grâce au mécénat du Groupe AXA, l'État français acquiert pour le musée du Louvre le *Christ de pitié*

*soutenu par saint Jean*, attribué à Jean Malouel. Cette œuvre, probablement peinte entre 1405 et 1410, est exceptionnelle par sa qualité picturale, sa délicatesse et son pouvoir émotionnel. Ce don s'inscrit dans le programme d'AXA de sauvegarde du patrimoine culturel et de soutien aux collections publiques auquel le Groupe a consacré ces neuf dernières années 48,3 millions d'euros.

### PROMOTION DE LA MIXITÉ

AXA lance en France un nouveau réseau interne « AXA Mix'in », dédié à la promotion de la mixité. Fort de 450 membres, ce réseau constitue l'un des leviers de mobilisation des collaborateurs d'AXA en faveur d'une plus grande mixité dans l'entreprise et d'un meilleur accès des femmes aux postes d'encadrement et de direction. La création d'AXA Mix'in confirme l'engagement d'AXA au sein de Financi'Elles, qui rassemble les réseaux de mixité de huit entreprises du secteur financier (AXA, Barclays, BPCE, BNP Paribas, Caisse des Dépôts, Crédit Agricole CIB, HSBC et Société Générale).

### AXA N° 1 DE L'ASSURANCE DIRECTE EN CORÉE

Avec le rachat d'Ergo Daum Direct et son portefeuille de 500 000 clients, le Groupe conforte sa position de leader, avec 22 % de part du marché sud-coréen de l'assurance automobile en vente directe. Cette transaction donne à AXA l'opportunité de renforcer sa présence sur le marché le plus dynamique et le plus développé en dommages d'Asie du Sud-Est.

**JUIN**

### SIGNATURE DES PRINCIPES POUR L'ASSURANCE RESPONSABLE

Le 19 juin, en marge de Rio+20, la conférence mondiale sur le développement durable de l'ONU, AXA signe les *Principes pour l'Assurance Responsable*. Le Groupe, qui s'est fortement impliqué dans leur élaboration, s'engage à intégrer des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance au cœur de ses activités et dans ses relations avec chacune de ses parties prenantes (lire page 89).



**JUILLET**

### NOUVEAU PAS SUR LE MARCHÉ CHINOIS DE L'ASSURANCE VIE

AXA annonce le lancement officiel en Chine de ICBC-AXA Life, la coentreprise d'assurance vie formée avec la première banque mondiale ICBC, *Industrial and Commercial Bank of China Co. Ltd* et son partenaire historique Minmetals. Ce lancement marque une étape majeure pour AXA en Asie. Présente dans plus de vingt des principales villes et provinces, la compagnie dont le siège est basé à Shanghai, a l'ambition de devenir l'un des acteurs de référence du marché chinois de l'assurance vie.

**OCTOBRE**

### UNE DES 100 PREMIÈRES MARQUES MONDIALES

Pour la 4<sup>e</sup> année consécutive, AXA est classé première marque mondiale d'assurance par Interbrand. Tous secteurs confondus, AXA est classé 58<sup>e</sup> marque mondiale, et 4<sup>e</sup> marque française. AXA figure également dans le classement des 50 premières marques « vertes » mondiales.



### AXA SOUTIEN LA CROISSANCE DES ENTREPRISES

AXA accompagne le développement des entreprises en proposant des solutions innovantes de financement qui associent l'expertise d'un investisseur institutionnel à celle des banques en matière de relations clients. AXA France et Crédit Agricole CIB signent leur premier financement conjoint en faveur de Neopost, leader du traitement du courrier. Une transaction de même nature avait été conclue en août avec Société Générale au bénéfice de Sonepar, leader de la distribution aux professionnels de matériel électrique.

### CHANGEMENT CLIMATIQUE : UNE RÉALITÉ PERÇUE À TRAVERS LE MONDE

AXA et Ipsos publient une étude d'opinion sur la perception des risques climatiques réalisée auprès de 13 000 personnes dans 13 pays sur trois continents. Principal enseignement, le changement climatique est devenu une réalité. Il suscite désormais de fortes inquiétudes au regard des conséquences directes, avérées ou possibles, sur la vie personnelle des sondés. Une majorité des sondés est convaincue que des solutions existent et que le secteur de l'assurance a un rôle à jouer dans leur mise en œuvre. AXA publie à cette occasion un nouveau cahier de recherche et d'éducation dédié aux risques climatiques.

[www.axa.com/fr/actualites/2013/risquesclimatiques\\_bestof.aspx](http://www.axa.com/fr/actualites/2013/risquesclimatiques_bestof.aspx)

## NOVEMBRE

### CHANGEMENT CLIMATIQUE ET INSÉCURITÉ ALIMENTAIRE

L'ONG CARE et l'Institut pour la Sécurité Environnementale et Humaine de l'Université des Nations unies présentent les conclusions de l'étude « *Where the Rain Falls* », menée dans huit pays (Bangladesh, Inde, Thaïlande, Vietnam, Ghana, Tanzanie, Guatemala et Pérou) avec le soutien du Groupe AXA. 900 millions de personnes dans le monde sont déjà touchées par l'insécurité alimentaire, notamment en raison du changement climatique. 600 millions de personnes pourraient s'y ajouter d'ici 2080 et engendrer une forte augmentation des migrations de population dans les vingt-cinq prochaines années. Cette étude montre comment les populations adaptent leurs comportements face au changement climatique et au risque d'insécurité alimentaire.

[www.axa.com/fr/actualites/2012/wheretherainfalls.aspx](http://www.axa.com/fr/actualites/2012/wheretherainfalls.aspx)

### 2<sup>e</sup> CONGRÈS DE L'ASSOCIATION EUROPÉENNE DES AGENTS AXA

Près de 1 300 agents européens se sont réunis à Grenade pour le 2<sup>e</sup> congrès de l'Association européenne des agents AXA. Au cœur des débats, les opportunités des nouvelles technologies et d'internet pour renforcer la relation avec les clients. De plus en plus d'agents sont en effet conscients de la nécessité d'adapter leur façon de travailler pour répondre aux nouveaux comportements des clients.

## DÉCEMBRE

### INVESTISSEMENT RESPONSABLE

AXA signe les Principes pour l'Investissement Responsable des Nations unies, une initiative collective qui vise à promouvoir l'investissement responsable parmi les investisseurs et les gérants d'actifs. AXA IM et AllianceBernstein sont déjà signataires depuis plusieurs années (lire pages 85 et 89).

# À MI-PARCOURS D'AMBITION AXA, NOUS SOMMES SUR LA BONNE VOIE

## Chiffre d'affaires

**+ 5 %**

à 90,1 milliards d'euros (publié)

## Résultat opérationnel

**+ 13 %**

à 4,3 milliards d'euros (publié)

## Résultat courant

**+ 31 %**

à 4,5 milliards d'euros (publié)

## Dividende par action en hausse

**0,72** euro

(sous réserve de l'approbation de  
l'assemblée générale du 30 avril 2013)

## GÉRALD HARLIN

DIRECTEUR FINANCIER  
DU GROUPE



**Nous avons enregistré de bons résultats en 2012, avec une progression marquée du résultat opérationnel et des cash-flows opérationnels disponibles. Ceci, combiné à un bilan solide, permet au conseil d'administration de proposer aux actionnaires un dividende de 0,72 euro par action, en hausse de 4 % par rapport à l'an dernier.**

2012 a été une année solide. La performance, sur le plan du développement du chiffre d'affaires et du résultat, est en ligne avec les objectifs fixés dans le cadre de notre stratégie Ambition AXA. Malgré la baisse des taux d'intérêt qui affecte certaines activités d'assurance, le résultat opérationnel progresse de 9 % alors qu'Ambition fixe une progression annuelle entre 5 à 10 %. Le résultat courant progresse, lui, de 28 % en base comparable. La solidité du bilan se renforce, les capitaux propres enregistrent une progression de 7 milliards d'euros, à 53,7 milliards d'euros. Notre ratio d'endettement de 30 % en 2009 atteint désormais 26 %, l'objectif étant de 25 % pour 2015. Le ratio de solvabilité mesuré par Solvabilité I est à l'un de son plus haut niveau historique à 233 %, et selon les méthodes de mesure de Solvabilité II, il est au-dessus de 200 %.

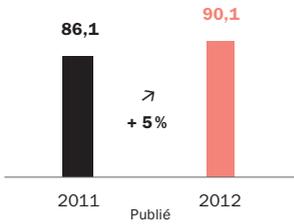
Notre performance opérationnelle reflète les efforts réalisés en matière de productivité. Nous avons fait des économies significatives sur notre fonctionnement en 2012 et relevons l'objectif 2015 de 200 millions, à 1,7 milliard d'euros.

Nous essayons de combiner les avantages que nous tirons de notre taille avec ceux que nous pouvons tirer d'une plus grande agilité. Le succès de ces efforts se mesure à notre progression dans les pays de croissance (Asie, hors Japon, Amérique latine, pays d'Europe de l'Est) et les activités en expansion (assurance directe).

“La complémentarité de nos trois lignes de métiers et l'équilibre de la répartition géographique de nos activités assurent la stabilité du Groupe.”

Ainsi, les marchés de croissance représentent 21 %, contre 4 % en 2007, des activités dommages du Groupe et 17 %, contre 4 % en 2007, des activités vie. Notre rentabilité s'est améliorée à la fois en vie, épargne, retraite et en dommages. En vie, épargne, retraite, la valeur des affaires nouvelles augmente de 25 %, à 1,9 milliard d'euros, contre 1,4 milliard d'euros en 2011, reflétant la hausse des volumes, l'amélioration du mix d'activité et la baisse de nos coûts. La marge sur affaires nouvelles progresse de 5 points et atteint 31 %. En dommages, le ratio combiné sur exercice courant diminue de 0,8 point, à 98,8 %, tandis que le ratio combiné tous exercices s'établit à 97,6 %. Enfin, après plusieurs années difficiles, le résultat de la gestion d'actifs s'améliore, avec une collecte nette positive sur les quatre derniers mois de l'année.

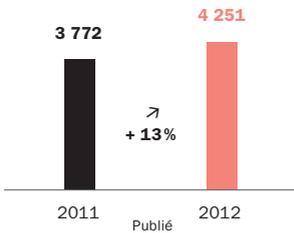
**Chiffre d'affaires** (milliards d'euros)



Nous avons poursuivi nos efforts pour atteindre les objectifs de notre plan stratégique Ambition AXA et sommes restés sélectifs en développant nos affaires nouvelles sur des segments qui répondent aux besoins de nos clients et nous permettent de développer des marges satisfaisantes. Cela se traduit par une hausse de 2%, en

base comparable, de notre chiffre d'affaires à 90,1 milliards d'euros, soutenue à la fois par l'activité dommages et l'activité vie, épargne, retraite, partiellement compensées par un chiffre d'affaires plus faible en gestion d'actifs. Nous avons également bénéficié de notre développement sur les marchés à forte croissance.

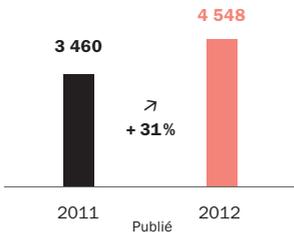
**Résultat opérationnel** (millions d'euros)



Malgré la baisse des taux d'intérêt qui affecte certaines activités d'assurance, la hausse de notre résultat opérationnel à 4,3 milliards d'euros récompense le travail de nos réseaux de distribution et de nos collaborateurs, et reflète l'équilibre de nos activités. En assurance vie,

le résultat opérationnel après impôts progresse de 19% en base comparable. L'activité la plus contributrice en 2012 est la prévoyance santé. L'amélioration du ratio combiné de 0,3% en dommages a également contribué à la progression du résultat opérationnel du Groupe.

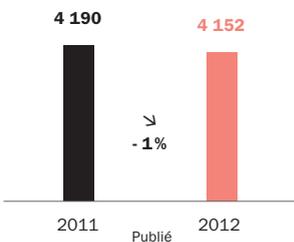
**Résultat courant** (millions d'euros)



Notre résultat courant augmente de 28% en comparable et 31% en publié grâce à l'accroissement du

résultat opérationnel, à la baisse des dépréciations et à l'augmentation des plus-values réalisées.

**Résultat net** (millions d'euros)

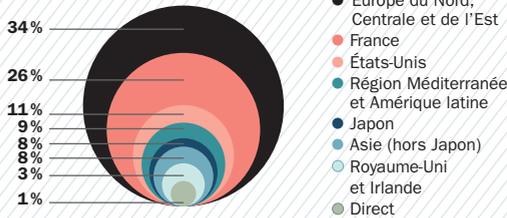


Notre résultat net est en baisse de 1% et s'établit à 4,2 milliards d'euros. L'exercice 2011 avait bénéficié d'éléments exceptionnels favorables à hauteur de 1,4 milliard d'euros (notamment des plus-values

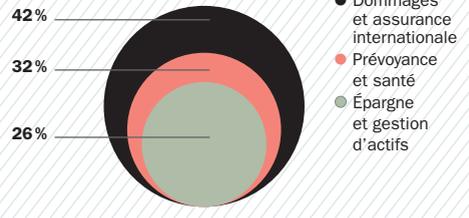
exceptionnelles faisant suite aux cessions des activités en Australie et Nouvelle-Zélande et au Canada). En excluant l'impact de ces éléments, la progression du résultat net serait de 44%.

## Équilibre de nos métiers et de la répartition géographique de nos activités

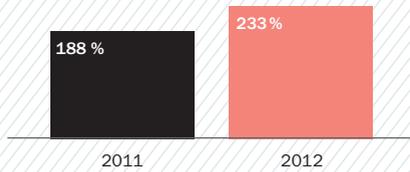
Répartition géographique du résultat opérationnel assurance, hors assurance internationale



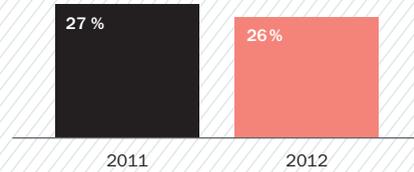
Résultat opérationnel avant impôts, hors holding



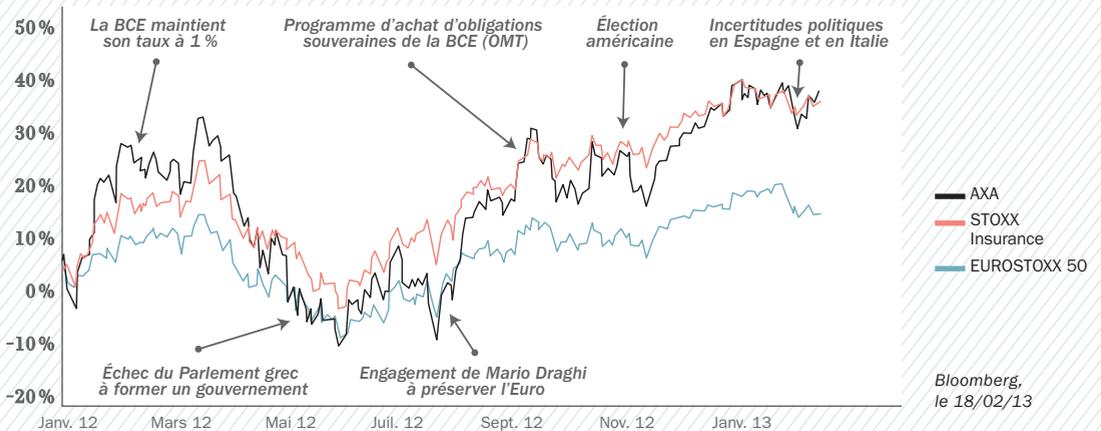
## Ratio de Solvabilité I



## Ratio d'endettement



## Le titre AXA progresse de 33 %



Le titre AXA a connu une bonne performance en 2012, clôturant l'année en hausse de 33%. Tout au long de l'année, le titre a fluctué essentiellement en fonction du contexte économique. Début 2012, AXA a bénéficié des annonces de la BCE visant à soutenir l'économie. Au deuxième trimestre, le titre a accompagné les marchés dans leur chute liée à la crise des dettes souveraines. Fin juillet,

l'engagement de la BCE à préserver l'Euro a permis à AXA de progresser en bourse, bénéficiant du regain de confiance.

Depuis début 2013, le titre AXA évolue en ligne avec le secteur de l'assurance, dans un contexte d'incertitudes politiques en Espagne et en Italie, et de craintes sur la situation fiscale et budgétaire des États-Unis.

# LE COMITÉ DE DIRECTION

au 01/01/2013

**1. HENRI DE CASTRIES**

Président-directeur général

**2. DENIS DUVERNE**

Directeur général délégué en charge des finances, de la stratégie et des opérations

**3. JEAN-LAURENT GRANIER**

Directeur général de la région Méditerranée et Amérique latine et président-directeur général d'AXA Global P&C et en charge de la supervision de l'entité internationale AXA Corporate Solutions

**4. PETER KRAUS**

Président-directeur général d'AllianceBernstein (États-Unis)

**5. NICOLAS MOREAU**

Directeur général d'AXA France et en charge de la supervision des entités internationales AXA Assistance et AXA Global Direct

**6. MARK PEARSON**

« President » et directeur général d'AXA Financial, Inc. (États-Unis)

**7. JACQUES DE VAUCLEROY**

Directeur général de la région Europe du Nord, Centrale et de l'Est et responsable au niveau international des activités d'assurance vie, épargne, retraite et santé

**8. VÉRONIQUE WEILL**

Directrice des opérations du Groupe

# LE COMITÉ EXÉCUTIF

au 01/01/2013

**Il comprend les 8 membres du comité de direction et :**

**9. MICHAEL BISHOP**

Directeur général d'AXA Asie

**10. THOMAS BUBERL**

Directeur général d'AXA Konzern AG (Allemagne)

**11. DOMINIQUE CARREL-BILLIARD**

Directeur général d'AXA Investment Managers

**12. PHILIPPE EGGER**

Directeur général des activités d'assurance en Suisse

**13. PAUL EVANS**

Directeur général d'AXA UK

**14. GÉRALD HARLIN**

Directeur financier du Groupe

**15. JEAN-LOUIS LAURENT JOSI**

Directeur général d'AXA Japon

**16. GEORGE STANSFIELD**

Directeur juridique et directeur des ressources humaines du Groupe

**17. EMMANUEL DE TALHOUËT**

Directeur général d'AXA Belgique



# UNE GOUVERNANCE ÉQUILIBRÉE

Le Groupe est administré par un conseil d'administration composé de 15 membres, dont 11 membres indépendants au regard des critères du Code AFEP/MEDEF. Il détermine les orientations stratégiques de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Le conseil d'administration a désigné parmi ses membres un vice-président, administrateur indépendant référent qui a notamment pour mission d'animer la contribution des administrateurs indépendants aux délibérations du conseil et d'être, en cas de besoin, leur porte-parole auprès de la direction générale. Le conseil d'administration bénéficie des travaux de quatre comités spécialisés pour examiner des sujets spécifiques et en rendre compte au conseil : le comité d'audit, le comité financier, le comité d'éthique et de gouvernance et le comité de rémunération et des ressources humaines.

La direction générale d'AXA est composée du président-directeur général et d'un directeur général délégué. Pour l'assister dans la gestion opérationnelle du Groupe, le président-directeur général s'appuie par ailleurs sur un comité de direction qui se réunit de manière hebdomadaire et d'un comité exécutif. Les membres du comité exécutif – composé des membres du comité de direction, des responsables des principales filiales, unités opérationnelles ou fonctions transversales – se réunissent dans le cadre de revues trimestrielles, les « Quarterly Business Review », pour examiner la performance des entités du Groupe et l'état d'avancement des grands projets.

## POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ET CRITÈRES EXTRA-FINANCIERS

*Les principes généraux de la politique de rémunération des mandataires sociaux et des équipes dirigeantes du Groupe sont régulièrement présentés au comité de rémunération et des ressources humaines du conseil d'administration de la Société.*

*Les membres du conseil d'administration d'AXA perçoivent des jetons de présence dont le montant global est fixé par l'assemblée générale des actionnaires. Aucun jeton de présence n'est toutefois versé aux administrateurs appartenant à la direction générale de la Société. Le montant global des jetons de présence versés aux membres du conseil d'administration en 2013 (au titre de 2012) s'élève à 1 200 000 d'euros brut.*

*Pour rappel et conformément aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF, la rémunération des membres de la direction générale est fixée par le conseil d'administration sur proposition du comité de rémunération et des ressources humaines.*

*Des critères extra-financiers, environnementaux, sociaux ou de gouvernance (ESG) sont intégrés à la rémunération des dirigeants du Groupe et des entités. Depuis plusieurs années, un critère lié à l'atteinte d'objectifs chiffrés en matière de taux de satisfaction clients est intégré à la rémunération variable des membres du comité de direction et du comité exécutif du Groupe.*

*En outre, depuis 2010, un critère lié à la progression du déploiement local de la stratégie de responsabilité d'entreprise est inclus dans les tableaux de bord et la rémunération des dirigeants locaux. Un outil spécifique, développé sur la base de méthodologies de type ISR, mesure les résultats qui sont examinés chaque année dans le cadre de la revue des performances (lire page 95). L'étendue mondiale de ce mécanisme et l'approche exhaustive basée sur la grande variété de sujets RSE englobés par cet outil sont propres au Groupe AXA.*

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION au 01/01/2013

### HENRI DE CASTRIES

Président-directeur général

### NORBERT DENTRESSANGLE

Vice-président administrateur indépendant référent, président du comité de rémunération et des ressources humaines

### DENIS DUVERNE

Administrateur, directeur général délégué en charge des finances, de la stratégie et des opérations

### JEAN-PIERRE CLAMADIEU<sup>(2)</sup>

Administrateur indépendant

### JEAN-MARTIN FOLZ

Administrateur indépendant, président du comité d'éthique et de gouvernance, membre du comité financier et du comité de rémunération et des ressources humaines

### ANTHONY HAMILTON<sup>(3)</sup>

Administrateur indépendant, président du comité d'audit et membre du comité de rémunération et des ressources humaines

### ISABELLE KOCHER

Administrateur indépendant, membre du comité de rémunération et des ressources humaines

### SUET-FERN LEE

Administrateur indépendant, membre du comité financier

### STEFAN LIPPE

Administrateur indépendant, membre du comité d'audit

### FRANÇOIS MARTINEAU

Administrateur indépendant, membre du comité d'éthique et de gouvernance et du comité de rémunération et des ressources humaines

### RAMON DE OLIVEIRA<sup>(1)</sup>

Administrateur indépendant, président du comité financier et membre du comité d'audit

### DOINA PALICI-CHEHAB

Administrateur représentant les salariés actionnaires, membre du comité financier

### MICHEL PÉBEREAU<sup>(3)</sup>

Administrateur, membre du comité financier et du comité d'éthique et de gouvernance

### DOMINIQUE REINICHE<sup>(1)</sup>

Administrateur indépendant, membre du comité financier

### MARCUS SCHENCK

Administrateur indépendant, membre du comité d'audit

(1) Le renouvellement du mandat de Madame Dominique Reiniche et de Monsieur Ramon de Oliveira sera proposé à l'assemblée générale du 30 avril 2013.

(2) La ratification de la cooptation de Monsieur Jean-Pierre Clamadiou, décidée par le conseil d'administration lors de sa réunion du 10 octobre 2012, sera proposée à l'assemblée générale du 30 avril 2013.

(3) Les mandats de Messieurs Anthony Hamilton et Michel Pébereau arrivant à échéance, il sera proposé à l'assemblée générale du 30 avril 2013 la nomination comme nouveaux administrateurs de Madame Deanna Oppenheimer et de Monsieur Paul Hermelin.

## LES COMITÉS SPÉCIALISÉS

### Le comité de rémunération et des ressources humaines

**Composé de cinq membres, tous indépendants, il est présidé par Norbert Dentressangle. Ses principales missions portent sur la rémunération des dirigeants et l'examen des questions relatives aux ressources humaines au niveau Groupe.**

### Le comité d'audit

Composé de quatre membres, tous indépendants, il est présidé par Anthony Hamilton. Ses missions portent notamment sur l'examen des comptes de la société et sur le contrôle des reportings à caractère financier.

### Le comité d'éthique et de gouvernance

Composé de trois membres, dont deux indépendants, il est présidé par Jean-Martin Folz. Ses missions portent en particulier sur l'examen approfondi de certaines questions de gouvernance et l'examen de la stratégie du Groupe en matière de responsabilité d'entreprise.

### Le comité financier

Composé de six membres dont quatre indépendants, il est présidé par Ramon de Oliveira. Ses missions portent entre autres sur l'examen de toute proposition de transaction financière significative pour le Groupe et du cadre d'analyse et de mesure de l'appétit au risque.



EN SAVOIR PLUS : [www.axa.com/fr/gouvernance](http://www.axa.com/fr/gouvernance)



26 Éclairage, par Denis Duverne  
30 Nos clients, au cœur du déploiement de la marque  
34 Nos collaborateurs, acteurs de la réussite du Groupe

**AVANCER  
EN CONFIANCE,  
C'EST AVOIR  
UNE VISION,  
UNE AMBITION**

2/ NOTRE STRATÉGIE

# ÉCLAIRAGE SUR LA STRATÉGIE

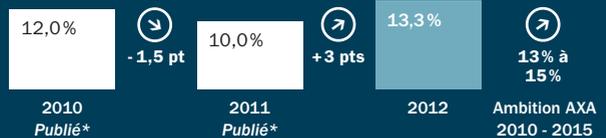
## Résultat opérationnel par action (en euro par action)



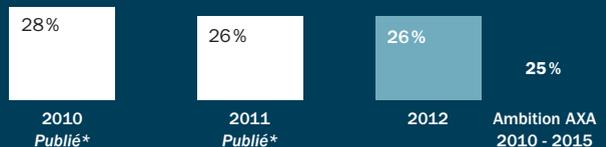
## Cash-flows opérationnels disponibles (en milliards d'euros)



## ROE courant progression



## Ratio d'endettement



\* Non retraité du changement de méthode comptable sur les frais d'acquisition reportés adoptés de façon rétrospective au 1<sup>er</sup> janvier 2012. Ce ratio s'obtient en rapportant le résultat courant aux fonds propres.

## DENIS DUVERNE

MEMBRE DU COMITÉ DE DIRECTION,  
ADMINISTRATEUR ET DIRECTEUR  
GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ EN CHARGE DES  
FINANCES, DE LA STRATÉGIE  
ET DES OPÉRATIONS

POUVEZ-VOUS RAPPELER LES GRANDES ORIENTATIONS  
DU PLAN STRATÉGIQUE AMBITION AXA ?

Pour devenir la société préférée de toutes nos parties prenantes, nous devons poursuivre le travail de fond engagé depuis plusieurs années pour renforcer notre orientation client et favoriser l'engagement de nos collaborateurs par une culture de confiance et de réalisation. Ambition AXA, qui définit les axes stratégiques du Groupe à l'horizon 2015, s'articule autour de trois grandes priorités stratégiques : une plus forte sélectivité sur les pays matures, une accélération dans les pays émergents et le Digital et, enfin, une efficacité accrue partout.

Être sélectif signifie allouer nos ressources de manière à faire la différence pour soutenir le développement du Groupe. Ceci se traduit par une offre de produits et de services durablement profitables et une approche plus fine de notre clientèle pour renforcer notre présence sur certains segments stratégiques. Nous nous efforçons également de gagner en agilité pour accélérer sur les marchés émergents et à forte croissance. En Asie, Europe Centrale et de l'Est, Moyen-Orient et Amérique latine, nous voulons doubler de taille en privilégiant l'assurance dommages, la prévoyance et la santé. Nous devons également continuer à faire de notre taille mondiale un avantage concurrentiel plus net. À tous les niveaux, le Groupe doit encore gagner en efficacité et en rapidité d'exécution. C'est le sens du programme de réduction de dépenses que nous avons fixé initialement à 1,5 milliard d'euros sur cinq ans.

→



“Notre transformation s’est poursuivie en 2012 avec des résultats tangibles qui montrent que le chemin suivi est le bon.”



→ **COMMENT CES PRIORITÉS SE TRADUISENT-ELLES DANS LES RÉSULTATS DU GROUPE ?**

Notre transformation s’est poursuivie en 2012 avec des résultats tangibles qui montrent que le chemin suivi est le bon. L’exposition d’AXA aux zones et marchés de croissance ne cesse d’augmenter aussi bien dans les pays émergents d’Asie, d’Amérique latine et d’Europe de l’Est que dans les nouveaux métiers de l’assurance directe et d’internet. Nous développons nos affaires nouvelles sur des segments plus profitables et qui répondent mieux aux aspirations de nos clients. De fait, dans toutes nos lignes de métiers, les évolutions que nous avons souhaitées se concrétisent et nous sommes en bonne voie pour réaliser nos objectifs de moyen et de long termes. En 2012, la croissance de notre chiffre d’affaires est de 5%. Nous avons continué de gagner des clients. Ils sont désormais 102 millions à travers le monde. C’est la preuve que notre offre est attractive et performante.

Nous renouons avec une croissance profitable, notre résultat opérationnel progresse de 9%.

La solidité du bilan se renforce. Les capitaux propres progressent de 7 milliards d’euros, à 53,7 milliards d’euros. Le ratio d’endettement a été ramené de 30% en 2009 à 26% en 2012. Il est donc proche de notre objectif de 25% pour 2015. Enfin, notre ratio de Solvabilité I, à 223%, est à l’un des plus hauts niveaux historiques. Il dépasse 200% selon notre modèle interne de capital qui préfigure Solvabilité II.

**ET POUR CHAQUE LIGNE DE MÉTIER ?**

En assurance dommages, la priorité donnée à l’excellence technique dans la souscription, la tarification et la gestion des sinistres porte ses fruits. Le partage accru d’expériences entre marchés matures et nouveaux marchés n’y est pas étranger. Notre profitabilité technique s’améliore avec un ratio combiné à 97,6%, pour un objectif de 96% en 2015. Le chiffre d’affaires augmente de 2% dans les marchés matures, de 12% dans les marchés à forte croissance et de 9% dans le Direct hors Royaume-Uni. L’accélération est une réalité tangible pour l’assurance directe qui pèse désormais 11% de l’activité. Le segment Entreprises est en hausse de 3%, et l’activité d’assurance internationale fait la preuve de sa capacité à délivrer de bons résultats de manière

récurrente. Nous sommes désormais 1<sup>er</sup> assureur dommages international en Asie.

En assurance vie, notre essor commercial s'appuie sur la prévoyance et la santé, deux activités où les perspectives de développement sont significatives, ainsi que sur les unités de compte. En trois ans, la part des activités de prévoyance et de santé a ainsi progressé d'un tiers dans nos ventes, c'est l'activité la plus contributrice au résultat opérationnel du métier. Les ventes de produits de prévoyance et de santé ont progressé de 7 % en 2012, grâce notamment à l'Asie, et représentent désormais 40 % des affaires nouvelles. Les ventes en unités de compte progressent, pour leur part, de 2 %. Conformément à notre stratégie, la part des fonds généraux diminue. C'est le résultat de notre sélectivité accrue en France, en Italie et en Allemagne puisque, avec la baisse prolongée des taux d'intérêt, ces produits ne sont pas toujours les plus intéressants pour nos clients. L'amélioration du mix d'activités se traduit par un résultat opérationnel après impôts en progression de 19 % sur base comparable.

Enfin, l'activité de gestion d'actifs a rebondi, après plusieurs années difficiles, avec une collecte positive sur le second semestre pour AXA IM et sur le quatrième trimestre pour AllianceBernstein. Nos deux gestionnaires d'actifs ont nettement redressé leur performance d'investissement avec des actifs sous gestion en augmentation de 56 milliards d'euros par rapport à 2011, notamment grâce à la hausse des marchés financiers.

#### **QUELS ONT ÉTÉ LES TEMPS FORTS DE LA TRANSFORMATION DU GROUPE EN 2012 ?**

Nos initiatives cherchent à rendre le Groupe plus proche de ses clients, plus agile, plus collaboratif et efficace. Les chantiers sont lancés et progressent. De ce point de vue, 2012 a été une année d'accélération marquée. Le travail mené sur la relation avec nos clients, notamment pour une segmentation plus fine et une meilleure réponse aux besoins, permet de proposer des produits et services innovants qui nous différencient aux yeux de nos clients. Nous sommes clairement

passés à la vitesse supérieure dans le digital et le multi-accès. Il ne s'agit pas d'une adaptation, mais bien d'une nouvelle manière d'exercer notre métier pour être en phase avec l'évolution rapide du comportement des consommateurs.

L'accélération dans les marchés à forte croissance a été confortée par plusieurs partenariats majeurs. Le lancement de notre coentreprise en assurance vie avec ICBC en Chine, l'acquisition des activités dommages de HSBC à Singapour, Hong Kong et au Mexique, comme l'accord de bancassurance exclusif avec HSBC étendu à l'Inde, l'Indonésie et la Chine, ont ouvert de nouvelles opportunités de croissance et renforcé nos positions dans ces pays. Ainsi, notre accord avec ICBC, première banque mondiale par le nombre de clients, a-t-il permis de multiplier par 2,5 le chiffre d'affaires entre le premier et le second semestre de l'année. Nous avons déjà progressé de manière significative, mais nous souhaitons encore gagner en rapidité et en réactivité.

#### **OÙ EN SONT VOTRE PLAN DE RÉDUCTION DES DÉPENSES ET VOTRE PLAN D'INVESTISSEMENT ?**

Notre plan initial de réduction de dépenses devait dégager 1,5 milliard d'euros d'économie sur 5 ans. Nous avons depuis identifié de nouveaux leviers qui nous permettent d'être encore plus ambitieux, ainsi l'objectif de réduction sur l'ensemble du plan a été porté à 1,7 milliard d'euros. En 2012, 337 millions d'euros d'économies ont été réalisées en coûts d'acquisition dommages et en coûts administratifs. En 2013, nous prévoyons des investissements pour 1,2 milliard d'euros contre 1,1 milliard d'euros en 2012. 1,1 milliard d'euros sera consacré aux investissements technologiques nécessaires à notre projet de développement dans le digital et le multi-accès. Il s'agit, en outre, de doter nos réseaux de distribution d'outils plus performants afin d'enrichir leur relation avec les clients. Mais, au-delà des chiffres, l'essentiel réside dans la qualité des synergies créées sur la distribution, sur les produits et dans la manière dont les équipes fonctionnent et collaborent entre elles.

# NOS CLIENTS AU CŒUR DU DÉPLOIEMENT DE LA MARQUE

**Plus de cent millions de clients font confiance à AXA à travers le monde. Renforcer cette confiance est un défi quotidien au service de consommateurs toujours mieux informés et plus exigeants. Pour y parvenir, nous allons encore renforcer notre offre de service et devenir une entreprise plus digitale.**

## **AXA EST LA PREMIÈRE MARQUE D'ASSURANCE MONDIALE. QUE VOUS APPORTE CETTE POSITION ?**

AXA est le numéro 1 du secteur\* pour la 4<sup>e</sup> année consécutive. C'est surtout l'une des 100 premières marques mondiales tous secteurs confondus et l'une des 50 premières marques « vertes »\*. C'est un atout formidable pour devenir une référence dans les marchés émergents, consolider la confiance dans les pays matures, faciliter et soutenir nos partenariats et attirer les meilleurs talents. C'est aussi une source de fierté et d'énergie pour nos collaborateurs et nos distributeurs.

## **COMMENT FÉDÉREZ-VOUS VOS CLIENTS ET VOS COLLABORATEURS AUTOUR DE LA MARQUE AXA ?**

Notre leadership repose sur notre capacité à toujours mieux convaincre nos clients, mais aussi l'ensemble de nos parties prenantes. La qualité et la cohérence de nos messages sont une des conditions de leur préférence. Nous sommes fiers que plus de 550 000 personnes soient « fans » de notre page Facebook AXA People Protectors.

\* Classement Interbrand. Le classement annuel « Best Global Brands » de ce conseil en stratégie et design de marques est une référence. Pour en savoir plus : <http://www.interbrand.com/fr/about-us/Interbrand-about-us.aspx>

Cependant, AXA ne figure toujours pas parmi les 3 marques préférées des consommateurs dans de trop nombreux pays. Nous devons continuer à améliorer l'expérience de nos clients à chaque contact avec la marque.

L'innovation est un autre axe. Les « Innovation Awards », compétition ouverte à tous les collaborateurs du Groupe, récompensent chaque année des initiatives locales qui ont fait leurs preuves. En 2012, 381 projets ont été présentés. Ces projets sont évalués en fonction de leur niveau d'orientation client, potentiel de différenciation ou lien avec notre stratégie d'entreprise responsable. En repérant et relayant ces meilleures pratiques, le Groupe facilite leur déploiement rapide et efficace.

## **LA NOTION DE SERVICE EST-ELLE PERTINENTE POUR SE DIFFÉRENCIER ?**

AXA a l'ambition de devenir leader du service au client. C'est un message fort qui implique de dépasser notre rôle traditionnel de réparation ou de remboursement pour établir une relation de service plus large avec nos clients. Les assurés ont besoin de plus de réactivité, simplicité, personnalisation et transparence. Le contexte économique actuel, qui pèse souvent sur leur budget, ne fait qu'exacerber ce besoin. Depuis avril 2012, AXA France y répond par les engagements concrets de « AXA Votre SERVICE ». Cette initiative a valeur d'exemple. Elle s'appuie sur un vaste programme interne de mobilisation et d'accompagnement baptisé « Esprit de Service ».

Pour les collaborateurs, c'est un projet fédérateur autour d'une nouvelle relation dans laquelle ils adoptent systématiquement la perspective du client. Au-delà de la bonne exécution des processus, nous devons désormais mieux identifier les



## VÉRONIQUE WEILL

MEMBRE DU COMITÉ  
DE DIRECTION ET DIRECTEUR  
DES OPÉRATIONS DU GROUPE

---

“Dépasser notre rôle  
traditionnel de réparation ou  
de remboursement pour établir  
une relation de service plus large  
avec nos clients.”

---

demandes et situations particulières et être plus attentifs à la réalité du client en allant au-delà de la collecte des informations nécessaires au traitement administratif du dossier. En conjuguant qualité de service et efficacité opérationnelle, les clients et l'entreprise en sortent gagnants. Nous pensons, en effet, que la qualité perçue peut contribuer à l'amélioration de la productivité (moins de demandes complémentaires, moins de rappels...).

Autre grande nouveauté, « quialemeilleurservice.com » est le premier comparateur de services d'assurances en France. Il permet au consommateur, à partir de dix moments clés très concrets : « ma voiture est en panne ou accidentée », « je prépare ma retraite », « je déménage »..., de sélectionner les services qui lui semblent les plus utiles : bénéficiaire d'un véhicule de remplacement pendant la réparation, disposer d'une protection juridique en cas de litige avec le garagiste... Le comparateur identifie les assureurs qui répondent le mieux à ses exigences. Cette initiative offre à tous un puissant outil d'information et de comparaison. Elle nous permet aussi de mieux comprendre les attentes et sensibilités de nos assurés pour mieux les servir.

“L'accélération digitale doit, en outre, permettre de développer un modèle attractif pour nos distributeurs, notamment par le biais de la vente croisée.”

Autre lieu, autre marché, celui des PME et professions indépendantes – segment identifié comme stratégique pour la région Méditerranée-Amérique latine. En cas de sinistre majeur, la poursuite de l'activité pour une entreprise est une nécessité absolue. Nous avons donc initié au Mexique le remboursement immédiat de 50 % du montant du sinistre. Cette initiative va être étendue à toute la région avec les aménagements nécessaires aux besoins et spécificités locales.

#### AXA S'ENGAGE DANS UNE TRANSFORMATION DIGITALE. DE QUOI S'AGIT-IL ?

Il s'agit de mettre à la disposition de chaque client les moyens d'exercer, à tout moment, le choix de son mode de contact et d'échange avec AXA.

En 2012, le Groupe a amorcé un important programme de transformation. Douze entités ont développé leur modèle digital et établi des objectifs détaillés. Elles sont soutenues par une équipe digitale Groupe, rassemblant des experts marketing et informatique, centrée sur l'innovation : croisement des données issues des réseaux sociaux et des sites web, développement de notre présence sur les mobiles...

Il ne s'agit plus seulement de proposer nos produits sur le web, mais, de manière bien plus ambitieuse, de concevoir de nouvelles offres et de nouveaux services. En France par exemple, un client a désormais la possibilité de suivre, en ligne et sur mobile, chacune des étapes du règlement de son sinistre. AXA France teste des agences virtuelles où le client peut trouver tous les renseignements, acheter ou suivre ses comptes via internet et avoir un contact direct avec son agent dès qu'il le souhaite. AXA Irlande a développé une approche qui permet au client de circuler librement entre canaux de distribution traditionnelle, téléphone et internet avec la certitude d'un suivi intégral de ses demandes. Cette nouvelle fluidité de l'information et souplesse de traitement inspirent, dès à présent, l'ensemble du Groupe.

L'accélération digitale doit, en outre, permettre de développer un modèle attractif pour nos distributeurs, notamment par le biais de la vente croisée. Les agents commerciaux disposeront de plus de temps pour conseiller et vendre, gérer des prospects à partir d'internet, tout en bénéficiant d'un allègement des tâches administratives.

# témoignage

FAIRE EN SORTE QUE NOTRE CAPACITÉ  
DIGITALE RÉPONDE AUX BESOINS  
DES CLIENTS

En 2012, AXA Equitable s'est préparé à opérer dans un environnement purement digital. Nous mobilisons la technologie afin que nos interactions avec nos clients deviennent plus efficaces et profitables pour eux, pour nos partenaires et pour l'entreprise.

Pour être mieux concentrés sur nos clients, nous devons d'abord faire en sorte que notre capacité digitale réponde non seulement à leurs besoins actuels, mais aussi à leurs besoins futurs. Nous avons, après un état des lieux approfondi, déterminé les opportunités digitales les plus porteuses pour les objectifs de notre plan Ambition AXA. Nous avons encouragé et promu au sein de l'entreprise l'adoption des technologies nécessaires – depuis la digitalisation de simples documents jusqu'à celle de procédures complètes. La mise à jour ou le changement d'une demande, qui nécessitait précédemment plusieurs jours, est désormais effectué en quelques minutes. Nous retraitions et reformulons nos données de manière à ce qu'elles répondent mieux au besoin exact et au format le plus pratique pour le client.

Mais les clients souhaitent également choisir le lieu de « rencontre » ; cela peut être dans leur cuisine, à leur bureau ou sur Facebook. En octobre, nous avons lancé le programme média social de notre réseau AXA Advisors. C'est une très belle opportunité pour l'activité de nos conseillers financiers dans laquelle les relations humaines sont primordiales. Cette nouvelle source d'information et d'échange leur permet d'améliorer leur service, qu'il s'agisse d'une relation avec un client existant ou d'une prise de contact avec un prospect. Ce nouveau point de contact est, dès à présent, fondamental.



**AMY RADIN**  
DIRECTRICE DU MARKETING  
AXA EQUITABLE (ÉTATS-UNIS)

*“Nous mobilisons la technologie afin que nos interactions avec nos clients deviennent plus efficaces et profitables.”*

À fin 2012, 150 conseillers financiers étaient déjà membres de ce programme qui sert, en outre, de vitrine institutionnelle à notre entreprise.

Notre équipe digitale a également lancé une application iPad. Il s'agit d'un outil pédagogique et pratique pour apprendre, seul ou avec l'aide de son conseiller, comment faire profiter son épargne au mieux de notre produit Structure Capital Strategies® grâce à des simulations et des scénarios pertinents. Il est très en vogue auprès des conseillers car il permet de personnaliser l'offre de service selon l'appétit pour le risque et les objectifs de chacun de leurs clients et prospects.

Ces premiers succès préfigurent les prochaines étapes de notre développement digital. Nous apprenons et progressons beaucoup et vite. Surtout, nous restons pragmatiques et guidés par la satisfaction de nos clients et de leurs conseillers. C'est le meilleur moyen pour que l'entreprise gagne rapidement en agilité et en efficacité.

# NOS COLLABORATEURS ACTEURS DE LA RÉUSSITE DU GROUPE

## **POURQUOI DÉFINIR LA CULTURE D'ENTREPRISE COMME UN DES PILIERS DE LA STRATÉGIE DU GROUPE ?**

La culture d'une entreprise est le reflet de l'ensemble de ses règles, symboles, attitudes et valeurs communes. Elle est nourrie par une histoire, le comportement des dirigeants, l'impulsion donnée par les ressources humaines et la ligne managériale. C'est elle qui permet à chaque collaborateur de s'épanouir et de participer au bien commun.

La construction de notre Groupe est unique. En un quart de siècle, l'acteur régional que nous étions s'est transformé en un leader mondial. Et sur ce parcours, nous aurions pu échouer plusieurs fois, mais je suis convaincu que la réussite d'AXA tient à notre culture d'entreprise, notamment fondée sur la recherche de l'excellence, la reconnaissance de l'expertise, la capacité à donner sa chance à chaque individu, la diversité culturelle, la vision et le leadership mais aussi le plaisir d'entreprendre. C'est là une combinaison unique à AXA.

Cette culture d'entreprise est un facteur de motivation essentiel pour des dizaines de milliers de collaborateurs du Groupe. Pour autant, le monde a changé, AXA a grandi, et s'il faut garder le meilleur de ce qui a fait notre réussite, il est stratégiquement impératif de faire évoluer notre culture pour accompagner les changements de nos sociétés.

## **VERS QUOI VEUT-ON ÉVOLUER ?**

Si l'excellence est toujours de mise, la montée en puissance des nouveaux marchés, les leçons de la crise financière, l'évolution de l'organisation du Groupe, les défis de la digitalisation, ou encore l'arrivée sur le marché du travail de nouvelles

générations nous poussent à concevoir et mettre en œuvre des systèmes RH, des processus et des symboles qui vont accompagner et accélérer la transformation du Groupe.

Tout d'abord la coopération et la réussite collective doivent être encouragées dans un Groupe qui fonctionne de plus en plus de manière matricielle, entre les entités géographiques et les lignes de métier globales. Cela demande de l'empathie et du dialogue constructif. Avoir le droit à l'essai, et donc à l'erreur – et bien sûr à l'apprentissage que les Anglo-Saxons appellent le « test & learn » – est aussi un élément majeur. Pour cela, nous nous inspirons des entreprises de technologie. La capacité à prendre des risques pour innover doit être encouragée, cela dans le cadre des limites définies ensemble, garantes de notre solidité vis-à-vis de nos clients. La diversité et l'inclusion sont d'autres facteurs d'accélération du changement. Nous sommes présents dans 57 pays. Si AXA est une entreprise française infiniment fière de ses racines, il faut aussi que nous reflétions la diversité des talents et celle de nos clients. Enfin, les collaborateurs qui sont en contact direct avec nos clients doivent avoir la liberté de faire appel à leur propre expérience et leur bon sens, notamment quand nos procédures ne répondent pas totalement à certaines situations très particulières.

Essentielle à l'atteinte de nos résultats et à l'amélioration de nos prises de décision quotidiennes, cette culture est également un moyen de fidéliser et développer nos talents. Enfin, l'amélioration constante de nos modes de travail et la confiance qu'elle autorise doivent nous permettre de toujours mieux répondre aux attentes de nos clients.



**GEORGE STANSFIELD**  
MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF,  
DIRECTEUR JURIDIQUE ET  
DES RESSOURCES HUMAINES  
DU GROUPE

---

“La coopération  
et la réussite collective doivent  
être encouragées dans un Groupe  
qui fonctionne de plus en plus  
de manière matricielle.”

---

### OÙ EN EST-ON DANS CETTE TRANSFORMATION ?

Le chemin sera long, mais nous sommes en mouvement. La prise de conscience est déjà partagée. C'est un projet transversal qui s'inscrit sur la durée et qui consiste à aller vers une culture de confiance et de réalisation qui nous permette de mieux relever et maîtriser les défis du futur.

Les décisions concernant le recrutement, la promotion et la reconnaissance ou parfois le départ de dirigeants sont des marqueurs visibles de notre culture. Elles doivent être prises sur la base de comportements qui favorisent une culture de confiance comme l'inclusion, la collaboration, l'attention portée à nos clients et à nos collaborateurs.

### COMMENT MESURE-T-ON LE PROGRÈS ?

La tradition dans notre Groupe est de laisser les collaborateurs s'exprimer au travers notamment de l'enquête Scope qui, depuis plus de quinze ans, recueille en 70 questions les points de développement dans un strict respect de l'anonymat. Au-delà de la mesure, cette enquête est une base tangible pour définir des plans d'actions et d'amélioration au sein de chaque équipe, à travers toutes les entités.

“C'est un projet transversal global qui s'inscrit sur la durée et qui consiste à aller vers une culture de confiance et de réalisation.”

Fin 2011, en complément de l'enquête Scope\*, nous avons mené une étude auprès de plus de 16 000 collaborateurs du Groupe. Anonyme, cette enquête OCI\*\*, qui porte en particulier sur le style de management, dresse un état des lieux qui montre encore très largement la prégnance de notre culture « historique » avec ses qualités et ses limites. Ce constat facilite l'identification des leviers de changement et permet à chaque manager de définir un plan de développement qui lui est propre. Je suis heureux de voir des comportements commencer à évoluer, mais le juge de paix c'est la voix de nos collaborateurs. La prochaine enquête prévue en 2014 permettra de réellement mesurer notre progression.

### COMMENT LA GESTION DES TALENTS ÉVOLUE-T-ELLE ?

Les talents, ceux qui prennent des responsabilités et qui dirigeront le Groupe demain, doivent absolument être des moteurs et des modèles du changement culturel. Au-delà des expertises, les talents ce sont aussi des attitudes et des comportements ainsi qu'une capacité à avoir une vision collective de la réussite. Pour les attirer et les fidéliser, nous disposons d'un cadre de référence très précis qui fait une place importante au potentiel des individus au travers de leur dynamisme, de leur engagement et de leur capacité à apprendre.

Nous travaillons à faire de nos talents un bien commun en utilisant un modèle de leadership et d'évaluation commun. Nous avons ainsi déployé une plateforme commune d'appréciation des performances pour accroître la convergence. Nous avons également engagé un travail sur la marque employeur d'AXA. Il s'agit là de mieux communiquer en interne comme en externe sur ce qui fait la spécificité et l'attractivité de notre Groupe.

\*Scope : enquête de mesure de satisfaction interne réalisée sur l'ensemble des collaborateurs du Groupe. En 2012, plus de 80% des collaborateurs ont répondu à l'enquête.

\*\*OCI : Organizational Culture Inventory. Cette enquête mesure le décalage entre environnement perçu et environnement idéal en termes de comportements.

# témoignage

PRATIQUE DE LA DÉMARCHE  
CULTURELLE DANS LA RÉGION  
MÉDITERRANÉE – AMÉRIQUE LATINE

Au sein de la région Méditerranée – Amérique latine, nous avons engagé le changement culturel sur la base de quelques principes communs. Une analyse a été menée au sein du comité exécutif de la région afin de mieux inscrire notre démarche culturelle dans la réalité opérationnelle de chaque pays : ce que nous faisons et la manière dont nous le faisons font partie d'un tout. Il ne s'agit pas de culture d'un côté et de réalisation de l'autre : il s'agit d'une culture pour la réalisation et au service des objectifs d'Ambition AXA.

Le thème de la confiance et de la réalisation fait désormais partie intégrante de notre activité : partout au sein des pays matures comme des pays en forte croissance, les comités exécutifs locaux ont identifié les actions à mettre en œuvre au cours des trois prochaines années. Il était essentiel d'engager chacun dans ce processus tout en sauvegardant la liberté de choisir et d'inventer le chemin pour aller de l'avant.

Afin de créer un cercle vertueux, nous avons identifié les bonnes pratiques déjà existantes dans la région. Elles constituent désormais les « Points bleus » de notre culture cible. Les rechercher, les identifier, les partager nous a permis de les valoriser et d'encourager une dynamique constructive.

Nous avons, par exemple, mis en place un nouveau programme de formation dédié aux managers pour les accompagner dans leurs pratiques d'évaluation et de développement



**SYLVIE VUITTEY**  
DIRECTRICE DES RESSOURCES  
HUMAINES RÉGION MÉDITERRANÉE-  
AMÉRIQUE LATINE

*“Il était essentiel d’engager chacun dans ce processus tout en sauvegardant la liberté de choisir et d’inventer le chemin pour aller de l’avant.”*

des collaborateurs. L'entretien annuel de performance est, en effet, un moment de vérité qui doit être l'expression de la confiance. Plus de 150 de nos managers ont déjà participé à ce programme en 2012.

D'autre part, les missions internationales de court terme proposées aux collaborateurs de la région se sont fortement développées. Elles s'inscrivent dans le dispositif de développement et de reconnaissance de nos talents. Ces expériences peuvent prendre la forme d'une collaboration courte au sein d'une équipe transnationale ou donner lieu à une mission de plusieurs mois dans un autre pays dans le cadre d'un projet très spécifique.



- 40 Rencontres
- 46 Assurance dommages
- 60 Assurance vie, épargne, retraite
- 74 Gestion d'actifs

AVANCER  
EN CONFIANCE,  
C'EST POUVOIR VIVRE  
ET ENTREPRENDRE  
SEREINEMENT  
CHAQUE ÉTAPE  
DE SA VIE

3/ NOS ACTIVITÉS



PEOPLE PROTECTORS

RENCONTRES

# PRENDRE DU TEMPS POUR SOI ET SA SANTÉ

Faciliter l'accès aux soins privés

**HONG KONG**



Miu est une jeune femme de 26 ans, elle travaille à Hong Kong. Elle vit dans les nouveaux territoires, une banlieue où les classes moyennes et supérieures aspirent à un peu de tranquillité, loin de la vie trépidante et tumultueuse. Miu sait prendre du temps pour elle, pour sa famille. Elle se préoccupe aussi de la santé de ses proches.





→ Le système de santé est de très bonne qualité à Hong Kong et attire les habitants du reste de la Chine. Du coup, l'accès aux hôpitaux publics nécessite de la patience pour obtenir une consultation avec un médecin ; et ce n'est pas la qualité principale des Hongkongais hyperactifs. Les établissements semi-privés et privés pratiquent des tarifs plus élevés pour lesquels il convient de souscrire une assurance médicale à titre personnel. Fort de ce constat, et pour s'adapter au nouveau style de vie, AXA propose des solutions adaptées pour que les Hongkongais aient accès au système privé.



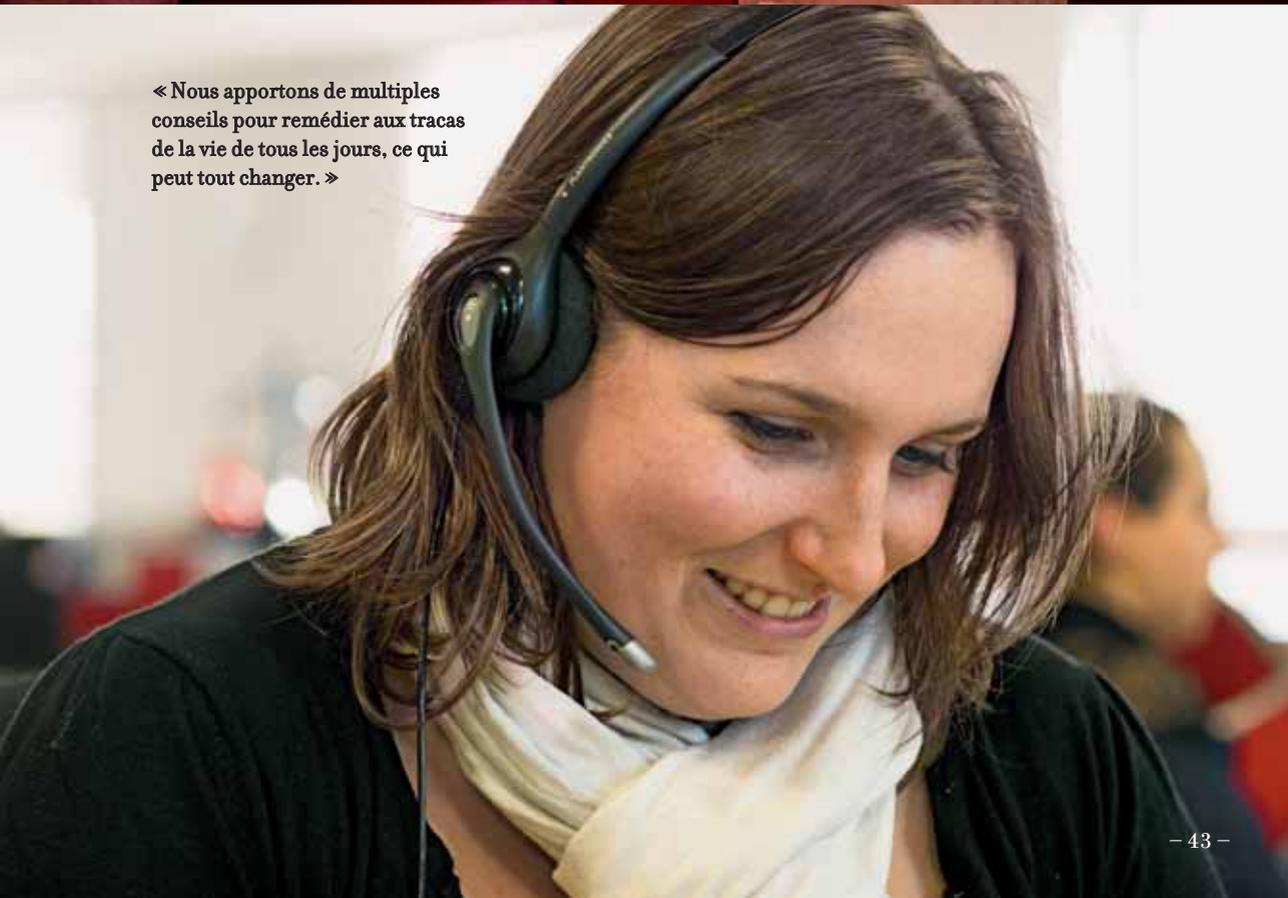
Retrouvez Miu  
sur **AXA Channel**  
<http://channel.axa.com/fr>

# DES PETITS « RIENS » QUI FONT LA DIFFÉRENCE

L'accompagnement des  
personnes atteintes d'un cancer  
**ROYAUME-UNI**



« Nous apportons de multiples  
conseils pour remédier aux tracas  
de la vie de tous les jours, ce qui  
peut tout changer. »





David a eu un cancer de la langue, il est guéri depuis cinq ans. En Grande-Bretagne, AXA propose un service d'accompagnement personnalisé, cela permet aux malades de faire face au choc du diagnostic et d'avoir un interlocuteur privilégié et une assistance psychologique, financière, administrative ou encore nutritionnelle tout au long de leur traitement.

Au téléphone, il est parfois plus facile de se confier. L'anonymat peut aider à parler de la maladie sans tabou, des conséquences sur son corps, des bouleversements qu'elle provoque dans une vie de couple, familiale ou professionnelle. La maladie a tendance à fragiliser le patient et à l'hôpital

le personnel souvent débordé n'a pas toujours le temps d'expliquer le pourquoi ou le comment d'un traitement, ni de répondre à toutes les questions. Nos infirmières sont compétentes pour répondre et surtout disponibles. Aujourd'hui, David a retrouvé la santé et l'équilibre d'une vie bien remplie, il raconte son expérience.



Retrouvez David  
sur **AXA Channel**  
<http://channel.axa.com/fr>

---

Retrouvez d'autres histoires  
en images et en vidéos sur  
<http://channel.axa.com/fr/>

---



### PRÉPARER SA RETRAITE : QUELLES SOLUTIONS ?

Du temps libre, une nouvelle période qui s'ouvre, plus longue et en bonne santé à mesure que l'espérance de vie s'accroît... La retraite est une étape importante de la vie perçue positivement par la majorité des individus. Preuve en est avec Patrick de Gmeline, un retraité « actif » qui vit « à 100 à l'heure ».



### CONSTRUIRE UN PROJET DE VIE

Après un terrible accident de la route ayant assombri l'avenir du petit Quentin, alors âgé de 2 ans, AXA a mis en place un grand nombre d'aménagements pour faciliter le quotidien de la famille.



### RÉINVENTER LA PROTECTION DE DEMAIN

Avec le soutien d'AXA, l'ONG CARE met en œuvre un programme ambitieux d'éducation et de prévention aux risques climatiques avec la municipalité de Calabanga aux Philippines, une commune de 73 000 habitants située sur une zone particulièrement sensible aux catastrophes naturelles de grande ampleur.

 **REJOIGNEZ LES AXA PEOPLE PROTECTORS SUR NOTRE PAGE FACEBOOK** PEOPLE PROTECTORS  
<http://www.facebook.com/axapeopleprotectors/>





# Assurance Dommages

---

# Les objectifs de l'activité dommages ont-ils été atteints ?

“L'activité connaît des améliorations significatives, nous avons délivré une croissance profitable dans tous nos marchés. Avec un chiffre d'affaires de 31,3 milliards d'euros en progression de 3 %, l'activité a quasiment doublé depuis 2000.”

## JEAN-LAURENT GRANIER

MEMBRE DU COMITÉ DE DIRECTION,  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA RÉGION  
MÉDITERRANÉE, AMÉRIQUE LATINE,  
ET PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL  
D'AXA GLOBAL P&C

Présents dans plus de 40 pays, nous sommes le quatrième assureur mondial dans cette activité. Le chiffre d'affaires dans les pays matures augmente de 2 %, largement soutenu par l'évolution du cycle tarifaire, notamment en France et en Allemagne. Les marchés à forte croissance continuent leur développement, en progression de 12 %, ils ont généré la moitié de nos nouveaux contrats. L'activité Direct a progressé de 2 %, avec une contribution positive de 50 millions d'euros ; les ventes plus faibles du Royaume-Uni dues à la restructuration du portefeuille ont généré une baisse qui a été largement compensée par l'augmentation des volumes des autres pays (9 %). Enfin, notre activité internationale, segment développé par AXA Corporate Solutions, qui opère auprès de grandes entreprises internationales, a enregistré un fort développement dans les marchés émergents (+16 %). Cette activité qui révèle une maîtrise de la souscription, est une plateforme qui représente un atout sur lequel nous nous appuyons pour développer notre présence sur le segment des entreprises dans les marchés à forte croissance en Asie, dans les pays du Golfe ou du Moyen-Orient, et en Amérique Centrale et latine.



→ **ÊTES-VOUS CONFIAINT POUR LA SUITE  
D'AMBITION AXA ?**

Dans toutes les régions, nous partageons une vision commune pour l'activité dommages. L'existence de la ligne de métier nous permet, dès à présent, un meilleur alignement des pratiques même si nous devons encore progresser en rapidité d'exécution. Nous poursuivons le déploiement de nos programmes opérationnels autour de nos trois priorités stratégiques : restauration de notre rentabilité technique, transformation de notre distribution et accélération sur les marchés à forte croissance et dans le Direct. Notre ligne de métier joue désormais un rôle majeur dans le renforcement de l'expertise technique du Groupe. En particulier, notre maîtrise de la souscription et de la tarification est un des atouts qui nous différencient. Sur les marchés émergents, l'expertise spécifique d'AXA Corporate Solutions sur les grands risques nous aide également à progresser plus vite que nos concurrents. En matière de productivité, nous simplifions nos processus afin d'être plus efficaces. Nous mettons en œuvre des dispositifs facilement réutilisables à l'image

de notre outil de lutte contre la fraude. Notre distribution a été renforcée autour de deux modèles complémentaires, l'un fondé sur le multi-accès et la satisfaction de tous les segments de clientèle, l'autre centré sur internet et des offres simples à des tarifs attractifs. Nous sommes, enfin, l'un des rares acteurs mondiaux à avoir une plateforme globale pour les activités d'assurance directe. De nombreux progrès sont donc déjà réalisés ou en voie de l'être. Nous sommes confiants pour l'avenir.

“Dans toutes les régions,  
nous partageons une vision  
commune pour l'activité dommages.  
L'existence de la ligne de métier  
nous permet, dès à présent,  
un meilleur alignement  
des pratiques.”

**QUEL EST L'OBJET DU PARTENARIAT CONCLU  
AVEC HSBC EN ASIE ET EN AMÉRIQUE LATINE ?**

Il s'agit de l'acquisition des opérations d'assurance dommages d'HSBC à Hong Kong, à Singapour et au Mexique, et d'un accord de bancassurance exclusif d'une durée de 10 ans dans ces pays, étendu à l'Inde, l'Indonésie et la Chine. Ceci permet à AXA d'être le premier assureur dommages à Hong Kong et le second à Singapour avec 13 % et 12 % respectivement de parts de marché. Ces accords renforcent également notre position parmi les leaders du marché mexicain dont nous détenons déjà 16 %. Ils constituent une étape importante pour notre stratégie d'accélération en Asie et en Amérique latine, régions où nous voulons étendre significativement notre présence en assurance dommages. Nous allons combiner la puissance de la marque HSBC en Asie avec celle d'AXA. Outre les 400 succursales d'HSBC, nous accédons également à un réseau de distribution d'agents d'assurance. Rien qu'en Asie, nos opérations vont croître de 40 %.

## CHIFFRES CLÉS 2012 ASSURANCE DOMMAGES

# 1<sup>er</sup>

**assureur dommages**  
international en Asie

# 3<sup>e</sup>

**assureur Direct** en Europe

# 19 MDE

**d'indemnisations versées en 2012**  
au bénéfice de 10 millions de clients

# 6,5

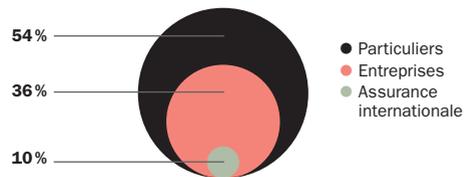
**millions de sinistres automobiles réglés**  
en 2012

Une présence dans plus de

# 40 PAYS

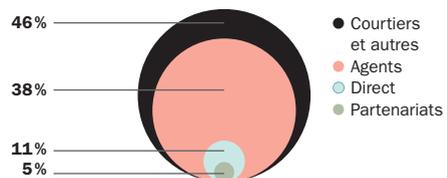
### Un mix d'activités équilibré

Chiffre d'affaires 2012 par activité



### Une distribution diversifiée

Chiffre d'affaires 2012 par réseau



# REPÈRES MARCHÉ, ASSURANCE DOMMAGES

## ASSURANCE DOMMAGES

**n° 1** → France, Belgique, Suisse,  
Ukraine, Mexique, Turquie

**n° 2** → Singapour, Bahreïn, Portugal

**n° 3** → Espagne, Maroc, Qatar,  
Vietnam, Philippines,  
Hong Kong, Luxembourg,  
Irlande, Allemagne

**n° 4** → Grande-Bretagne, Russie

En 2012, l'impact des catastrophes naturelles a été relativement limité à l'échelle de l'ensemble du Groupe, malgré des événements comme le passage de l'ouragan Sandy fin octobre sur la côte Nord-Est. L'activité marine d'AXA Corporate Solutions et celle d'AXA ART ont été affectées par les conséquences locales des inondations. Quant à l'Europe, elle n'a pas souffert de catastrophe majeure. C'est une bonne nouvelle ponctuelle qui ne masque pas la tendance de long terme d'augmentation des catastrophes naturelles et des dégâts liés au changement climatique. Quant à l'environnement économique, il est demeuré notoirement défavorable. Nous nous sommes donc mobilisés pour répondre à ce double défi. Nous avons poursuivi notre transformation par l'introduction d'outils et d'approches communes aptes à consolider notre modèle opérationnel et à mieux répondre aux nouvelles attentes de nos clients.



Notre activité risques d'entreprise a également bénéficié d'une avancée technique importante avec le déploiement d'un nouveau modèle d'optimisation de nos portefeuilles de contrats. Ce modèle permet d'ajuster nos tarifs plus finement par segment afin de refléter au mieux la réalité des risques et continuer à proposer des offres compétitives. C'est une bonne illustration d'une démarche qui facilite à la fois la consolidation de notre réseau d'expertise dommages et la convergence de nos filiales locales vers les meilleures pratiques du Groupe.

## PARTICULIERS/ENTREPRISES

### Renforcement de l'excellence technique

Nos moyens de souscription et d'innovation technologique nous aident à développer des offres segmentées profitables, conquérir de nouvelles niches de marché et détecter des besoins émergents. Sur le segment des particuliers des marchés matures, nous avons mis au point une segmentation précise par typologie de client qui a permis une revue tarifaire et une meilleure sélection des risques. Dans l'assurance automobile, qui représente 40 % de l'activité dommages, l'initiative « Motor Way » a facilité la création d'une communauté de talents professionnels qui travaillent ensemble et partagent les mêmes outils. Des compétences approfondies ont été développées sur un mode de tarification tenant compte du comportement du client et des tarifs de la concurrence. Elle a, en outre, puissamment servi les filiales qui avaient le plus fort besoin de restaurer leur profitabilité technique. Les effets positifs ne se sont pas fait attendre, notamment en Belgique et en Allemagne. En 2012, une démarche similaire a été déployée en assurance habitation.

### Deux modèles de distribution complémentaires

Notre modèle multi-accès traditionnel est désormais doublé d'un modèle direct avec des produits spécifiques à bas coût, fondé sur internet et la convergence des systèmes d'information. C'est une réponse à de nombreux clients de plus en plus informés, exigeants et mobiles. Les achats sur internet et depuis un téléphone mobile sont en progression constante. Ainsi les deux tiers des consommateurs utilisent déjà plusieurs canaux pour s'informer sur les produits et obtenir des devis. Il est donc essentiel qu'AXA réponde présent. AXA Irlande, par exemple, a fait du digital et du multi-accès une priorité. En moins de deux ans, cette filiale a conçu, développé et mis en place un modèle multi-accès performant. Elle a intégré les compétences du commerce en ligne et déployé une offre et une tarification adaptées, intégré les différents canaux et l'accès des clients en libre-service. Aujourd'hui, 29 % des ventes en Irlande du Nord et 16 % en République d'Irlande sont réalisées à travers le multi-accès. Un travail approfondi d'optimisation du référencement sur les moteurs de recherche et de construction des pages web a permis d'accroître significativement

la fréquentation de ces sites (35 % des 1,6 million de visites sont générés par le référencement naturel) et le taux de conversion en opportunités commerciales. L'avance ainsi prise par AXA Irlande forme un ensemble de bonnes pratiques que nous allons maintenant partager au niveau international.

L'offre et les services internet proposés à ses clients ont permis à AXA France de développer des agences virtuelles via son réseau d'agents généraux. Il s'agit d'une extension virtuelle tant pour la souscription de contrats que pour les services tels que la gestion des sinistres.

En Corée du Sud, nous avons renforcé notre position de leader en rachetant Ergo Daum Direct, le 4<sup>e</sup> acteur Direct du marché de l'assurance automobile.

### Le service, élément de différenciation

Identifié comme l'interlocuteur des moments parfois pénibles, c'est dans le service que se joue l'assurance de demain, par notre capacité à répondre de manière pertinente à des besoins plus personnalisés et à une demande de prise en charge plus permanente. AXA France a lancé la charte « AXA Votre SERVICE ». L'ambition de ce programme est de tendre vers un service d'excellence. Une charte en ligne sur [axa.fr](http://axa.fr) a été définie. Elle met en avant quatre engagements majeurs vis-à-vis des clients : faire preuve de plus de simplicité au quotidien ; donner un conseil adapté dans la durée ; assurer une présence tangible à chaque moment clé de la vie ; enfin, être à l'écoute des clients pour progresser, innover et apporter le meilleur service. AXA France a également lancé le 1<sup>er</sup> comparateur de service du marché. 94 % des Français jugent que le service est une composante importante du contrat d'assurance, or 44 % d'entre eux déclarent ne pas bien connaître les services proposés par leur assureur. Face à des clients qui plébiscitent une plus grande transparence, le site [quialemeilleurservice.com](http://quialemeilleurservice.com) compare les offres du marché à des moments clés et selon les critères les plus significatifs.



C'est dans le service que se joue  
l'assurance de demain,  
par notre capacité à répondre de  
manière pertinente à des besoins  
plus personnalisés.

# témoignage

## LES FORCES POSITIVES DU DÉVELOPPEMENT DE NOTRE ACTIVITÉ DOMMAGES EN ASIE

En Asie, l'activité dommages bénéficie de la conjonction de la croissance économique, d'une pénétration encore faible de l'assurance et d'une large base démographique. C'est sur ces forces positives que nous nous appuyons pour développer nos opérations. Être un acteur mondial nous permet d'agir avec les meilleures pratiques et compétences pour avancer plus rapidement. Être un acteur régional nous permet d'agir sur les investissements et de faciliter la fertilisation croisée des succès dans toute la région.

Le succès du partenariat indien Bharti AXA General Insurance (joint-venture entre AXA et le Groupe Bharti initiée en 2008) constitue un cas exemplaire. Aujourd'hui, avec plus de 1 500 salariés, elle dispose d'un puissant réseau de plus de 3 800 hôpitaux et 2 000 garages. L'activité se place aujourd'hui au 10<sup>e</sup> rang du marché. L'Asie est aussi une région de fragilité naturelle. Cela s'avère particulièrement crucial pour le développement de l'activité dommages, directement impactée, et de façon de plus en plus intense et fréquente, par les tremblements de terre, les tsunamis ou les typhons. Notre réactivité est essentielle, que ce soit pour accélérer le règlement des sinistres, mettre en œuvre des mesures préventives, ou éduquer la population aux risques.

AXA Corporate Solutions développe depuis longtemps une grande expertise dans l'évaluation et la gestion de grands risques dont nous bénéficions aujourd'hui. AXA Assistance, grâce à son réseau de fournisseurs de services, a la capacité de mettre en œuvre rapidement des solutions efficaces, dans des situations dramatiques. En Thaïlande, pendant les grandes inondations de 2011, nous avons apporté très rapidement aux entreprises des solutions de remplacement des machines inondées. L'activité n'a pas été interrompue et le personnel



**GAËLLE OLIVIER**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL D'AXA ASIA P&C

a pu continuer à travailler. Alors même que certains collaborateurs ne pouvaient regagner leur logement, nous avons mis en place des solutions innovantes de soutien.

Le Fonds AXA pour la Recherche a fait don, en 2012, de 3 millions d'euros à l'Université de Technologie Nanyang de Singapour (NTU) pour créer une chaire permanente sur les catastrophes naturelles, la première de cette nature en Asie. Notre partenariat avec l'ONG CARE, au Vietnam, en Indonésie et aux Philippines, nous a amenés à travailler étroitement avec les populations locales sur une série de programmes de prévention cherchant à améliorer la vigilance mais aussi à préparer l'avenir, par la replantation de mangrove par exemple.

Enfin, l'acquisition du portefeuille d'assurance de HSBC au Mexique, à Hong Kong et à Singapour ainsi que l'accord de distribution exclusive dans ces trois pays et en Indonésie, en Inde et en Chine permet à AXA de devenir le plus grand assureur général de Hong Kong et le n° 2 à Singapour. Cet accord de distribution exclusive nous permettra de fournir des solutions d'assurance à près de 2,8 milliards d'habitants sur l'ensemble de l'Indonésie, l'Inde et la Chine. Une opportunité fabuleuse pour contribuer au développement de ces pays !

→ En Suisse, les clients peuvent désormais bénéficier du module « 24h Home Assistance » qui leur garantit une aide rapide en cas d'urgence à domicile. Ce peut être, par exemple, une panne de l'installation de chauffage ou une clé qui casse dans la serrure. AXA prend en charge les frais d'organisation et de mobilisation d'un artisan, ainsi que les dépenses qui garantissent le fonctionnement de l'objet jusqu'à la résolution définitive du dommage.

**L'assurance des entreprises, instrument de conquête des marchés émergents**

En 2012, une nouvelle dynamique de l'offre entreprise s'est affirmée comme un moteur de croissance de toutes les filiales des pays développés. Parallèlement à la création de nouvelles offres segmentées à destination des secteurs comme l'immobilier, les musées ou encore l'école et l'éducation, certaines offres existantes spécifiques aux secteurs de la restauration et de l'informatique, ou à vocation ciblées sur les problématiques d'environnement et pollution ou de programmes internationaux ont été déployées au sein de nouvelles filiales. Cette dynamique de l'offre entreprise soutient également notre stratégie de différenciation dans les marchés plus émergents. De nombreuses niches peu ou pas couvertes, qui constituent autant d'opportunités de croissance, existent sur ces marchés. Par exemple, les initiatives transversales déployées par la région Méditerranée-Amérique latine sur le segment des PME ont permis d'enregistrer depuis trois ans une croissance de chiffre d'affaires supérieure à celle du marché, notamment grâce à un programme de spécialisation des agents.



Sur ce modèle, un travail de longue haleine a été enclenché pour soutenir nos réseaux commerciaux dans la vente de ce type de produits.

Dans les pays d'Asie du Sud-Est, en Chine, en Inde et dans les pays du Golfe, des actions de développement ont été menées conjointement avec AXA Corporate Solutions afin de bénéficier de son expertise des grands risques et du « Marine ». Le renforcement de notre capacité sur les marchés des risques d'entreprises s'est traduit par une hausse de notre chiffre d'affaires d'environ 4 % et d'une amélioration du ratio combiné.



Une nouvelle dynamique de l'offre entreprise s'est affirmée comme un moteur de croissance de toutes les entités des pays développés.

## AXA CORPORATE SOLUTIONS

Acteur du secteur de l'assurance des grands risques, AXA Corporate Solutions est dédiée aux secteurs de l'aviation, de la marine et de l'assurance spatiale, de la prévention et la gestion des sinistres des grandes entreprises nationales et multinationales. Elle se place parmi les cinq premiers acteurs européens.

En 2012, sur un marché d'assurance et de réassurance assez atone, AXA Corporate Solutions enregistre un chiffre d'affaires en progression de 4 % et maintient un bon niveau de rentabilité. Nous avons bénéficié d'un nombre de catastrophes naturelles inférieur à la moyenne des dernières années. Mais 2012 a toutefois été marqué par l'ouragan Sandy et les inondations qui ont suivi et touché New York et le New Jersey, par un tremblement de terre en Italie et par des sinistres exceptionnels sur la branche maritime, corps de navire.

Notre stratégie basée sur une grande sélectivité de souscription et un service aux clients adapté aux besoins des entreprises internationales confirme son bien-fondé. Des actions de prévention des risques avec une équipe d'ingénieurs dédiés sont venues compléter notre dispositif.

Nous avons pu mettre en œuvre une stratégie de croissance rentable dans les pays émergents, particulièrement en Asie et au Moyen-Orient. Dans ces pays, nous apportons un support en capacité et en expertise aux filiales locales d'AXA pour les aider à gagner des parts de marché, en particulier dans les domaines du dommage et de la construction. AXA Corporate Solutions s'ouvre pour cela au marché des entreprises de taille moyenne.

Dans un contexte économique peu favorable dans les pays occidentaux, nous avons su tirer parti de notre notoriété et du travail de nos courtiers qui ont développé auprès de nos clients une véritable politique de gestion des risques.

Enfin, l'année 2012 a été marquée par la finalisation des travaux de convergence informatique qui permettent à toutes les succursales d'AXA Corporate Solutions à l'international d'être désormais connectées au même système, étape indispensable avant de nouveaux investissements en matière de digitalisation.



## AXA ASSISTANCE

AXA Assistance est le 3<sup>e</sup> acteur mondial de son secteur. Ses 6 500 collaborateurs sont présents dans 33 pays et exercent leurs activités dans plus de 200 États. Portée par de nombreux succès commerciaux, la filiale a réalisé, en 2012, un chiffre d'affaires en hausse à 992 millions d'euros. Dans ses quatre lignes d'activité – automobile, voyage, santé et domicile – AXA Assistance se globalise et les nouvelles technologies modifient profondément les modes d'interaction.

En automobile, nous avons poursuivi notre politique d'innovation avec le lancement de la plateforme Plug & Move, un outil d'aide à la mobilité électrique. Accessible sur le site [www.plug-move.com](http://www.plug-move.com) ainsi que sur les smartphones iPhone et Android, l'application apporte des conseils, un calcul d'itinéraires et des informations pratiques sur les bornes de rechargement, mais également des offres et des services attractifs auprès de magasins et de restaurants dûment sélectionnés pour mettre à profit la recharge de la batterie. Nous avons aussi renouvelé pour trois ans des partenariats d'assistance internationale avec de nombreuses marques de prestige.

En santé, l'offre Corporate Mobility, lancée avec succès en 2011 à destination des expatriés et des professionnels en mission, s'est enrichie de trois nouveaux produits : l'application « Webcorp Mobile », pour une sécurité toujours à portée de main, « Mr Travel », le premier *serious game* pour voyages d'affaires et expatriation, et enfin une nouvelle garantie d'assurance pour la gestion et la prise en charge des dépenses d'évacuation de personnes en danger en cas d'événement politique ou de désastre naturel. L'offre de Corporate Mobility propose une solution globale de services d'assistance médicale et psychologique. Grâce à la



AXA Assistance se globalise et les nouvelles technologies modifient profondément les modes d'interaction.

qualité de nos prestations, nous avons remporté d'importants contrats aux États-Unis, au Brésil et à Singapour.

2012 a été une année fructueuse pour l'activité voyage. Nous confortons notre leadership sur le marché des cartes de paiement. Le partenariat conclu avec Barclaycard Allemagne pour le lancement d'une nouvelle offre nous a permis de renforcer notre présence en Europe. Nous avons étendu nos activités avec American Express, en particulier au Mexique. Enfin, AXA Assistance a remporté le programme MasterCard Optional en Europe, à effet du 1<sup>er</sup> janvier 2013.

Sur l'activité domicile, nous avons poursuivi le développement commercial de l'offre d'extension de garantie sur les appareils d'électroménager, TV, son et Hi-fi). Commercialisée en France depuis 2007, cette offre d'extension de garantie est désormais disponible en Belgique et au Portugal, et la phase de déploiement se poursuit dans les autres filiales d'AXA Assistance.



# Assurance Vie, Épargne, Retraite

---

# Dans quelle dynamique s'inscrit l'activité vie ?

“Nous sommes actifs dans plus de 30 pays et avons une excellente diversification en termes de mix d'activité, d'une part, – puisque la prévoyance et la santé représentent près de 40 % de notre activité –, et de distribution, d'autre part, puisque 50 % de nos produits sont distribués par les réseaux exclusifs d'agents généraux et de commerciaux salariés. C'est un gage de solidité.”

## JACQUES DE VAUCLEROY

MEMBRE DU COMITÉ DE DIRECTION,  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA RÉGION  
EUROPE DU NORD CENTRALE ET DE L'EST,  
ET RESPONSABLE AU NIVEAU  
INTERNATIONAL DES ACTIVITÉS  
D'ASSURANCE VIE, ÉPARGNE, RETRAITE  
ET SANTÉ

En 2012, nous avons collecté 3,9 milliards d'euros supplémentaires. Nous avons versé plus de 11 milliards d'euros de prestations à nos clients en prévoyance et en santé. Près de 5,2 milliards d'euros d'intérêts sont venus augmenter la valeur de leur épargne placée en fonds euros.

Concernant la dynamique commerciale, les affaires nouvelles ont progressé de 3 % en 2012 – représentant 6,2 milliards d'euros – tandis que notre marge sur affaires nouvelles s'élevait à 31 % (contre 25 % en 2011). La croissance des ventes s'explique par la très bonne dynamique des produits de prévoyance et de santé, dont les ventes augmentent de 7 %, grâce notamment à l'Asie et au Japon. La collecte nette sur ces produits s'élève à 4,8 milliards d'euros. Cette activité est la plus contributrice au résultat opérationnel de l'activité vie.

Les ventes des unités de compte progressent de 2 %, avec une collecte nette de 2,8 milliards d'euros, avec de belles ventes aux États-Unis, au Japon et en Europe continentale.



→ **LA SANTÉ ET LA PRÉVOYANCE SONT DES PRIORITÉS STRATÉGIQUES. LE RÉÉQUILIBRAGE EN LEUR FAVEUR PORTE-T-IL SES FRUITS ?**

Ce sont, en effet, deux activités sur lesquelles le Groupe veut très clairement accélérer. Le marché mondial de la santé est en croissance régulière et rapide. Il devrait progresser de 7 % par an jusqu'en 2015 dans les zones où nous exerçons notre activité ; notre position est déjà importante sur ce marché, principalement dans les pays développés d'Europe (dont la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni) ainsi qu'au Japon. Notre ambition est de renforcer notre exposition aux marchés à forte croissance pour devenir un acteur incontournable en santé. Le marché de la prévoyance individuelle connaît lui aussi une forte croissance, soutenue par la demande de protection dans les pays émergents. Sur ces deux activités relativement décorrélées des marchés financiers, nous menons un travail de fond pour offrir à nos clients des produits attractifs et concurrentiels. Pour cela, nous avons besoin de structures allégées et de nouveaux modes de distribution qui permettent de gagner en efficacité. Nous avançons dans cette direction et la contribution des marchés émergents se renforce progressivement. En Chine, notre coentreprise d'assurance vie avec ICBC nous ouvre l'accès à une base clients de quelque 280 millions de particuliers et plus de 4 millions d'entreprises.

“Nos structures de pilotage de l'activité par ligne de métier intègrent des experts des pays où AXA est leader. Ce qui a permis de construire une communauté de savoir et une vision partagée des actions à mener.”

**L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE PERTURBE FORTEMENT LE MÉTIER DE L'ÉPARGNE. COMMENT AXA S'ADAPTE-T-IL ?**

Nous avons bâti une stratégie en quatre points : diversification, rééquilibrage des investissements, adaptation des taux de rendement proposés et fidélisation des clients. Après un an de mise en œuvre, la part des produits en unités de compte a augmenté plus fortement qu'en 2011. C'est une bonne nouvelle. En Europe continentale, elle s'élève en 2012 à 31,5 %, contre 29,2 % en 2011. Surtout, nos performances ont été partout supérieures au marché. En France par exemple, la hausse est de 24 % alors que le marché croît de 13 %. Un travail important d'innovation a été réalisé sur le portefeuille de nos produits « structurés », produits en unités de compte qui offrent des garanties. Il nous permet désormais d'offrir des solutions et des tarifs plus compétitifs que les autres acteurs du marché, y compris les banques. Nos prévisions ciblait 2 milliards d'euros de primes, nous avons atteint 3,5 milliards. En parallèle, les mesures que nous avons prises pour mieux accompagner et conseiller nos clients se mesurent dans le ralentissement du rythme des résiliations.

**MAIS LA CONCURRENCE SE DURCIT, NOTAMMENT DU FAIT D'ACTEURS LOCAUX DANS LES PAYS À FORTE CROISSANCE...**

Heureusement, nous disposons d'un atout spécifique : nos structures de pilotage de l'activité par ligne de métier. Elles intègrent des experts des pays où AXA est leader et ont permis de construire une communauté de savoir et une vision partagée des actions à mener. Ces experts se rencontrent, échangent, s'accordent. Les bonnes pratiques et les innovations sur un marché sont rapidement déployées là où c'est le plus pertinent. Notre capacité d'innovation est ainsi démultipliée. Elle émane des pays matures comme des pays émergents, à l'image de ce qui est développé dans le domaine des maladies invalidantes. Nous sommes donc bien équipés pour atteindre nos objectifs.

## CHIFFRES CLÉS 2012 ASSURANCE VIE, ÉPARGNE, RETRAITE

**3,9 MDE**  
de **collecte nette**

**11 MDE**  
de **prestations versées aux clients**  
en prévoyance et santé

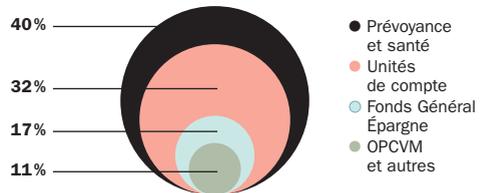
**6,2 MDE**  
d'**affaires nouvelles**

L'**activité vie** est présente dans

**30 PAYS**

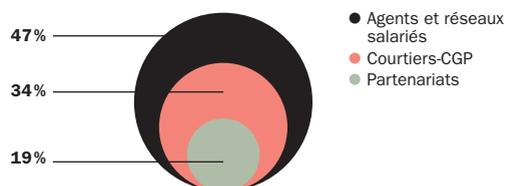
### Un mix d'activités équilibré

(Affaires nouvelles par métier)



### Une distribution diversifiée

(Affaires nouvelles par métier)



# REPÈRES MARCHÉ, ASSURANCE VIE

## ASSURANCE VIE

- n° 1 → Suisse
- n° 2 → Indonésie
- n° 3 → Belgique, Philippines
- n° 4 → France
- n° 5 → Hong Kong, Maroc
- n° 6 → Allemagne

## ASSURANCE SANTÉ

- n° 1 → France
- n° 2 → Royaume-Uni, Mexique
- n° 3 → Luxembourg, Roumanie,  
Maroc
- n° 4 → Hong Kong
- n° 5 → Allemagne
- n° 8 → Japon

Dans un contexte de taux d'intérêt très bas, les activités traditionnelles d'épargne continuent à faire face à de réels défis. En revanche, les activités de santé et de prévoyance sont portées par des besoins croissants dans les pays développés comme dans ceux à forte croissance. Pour mieux consolider notre portefeuille, nous avons mené en 2012 une stratégie fondée plus sur la valeur que sur les volumes. Elle combine la sélectivité de nos activités à notre ambition d'accélérer là où se trouvent les meilleures opportunités de croissance. Nous avons conduit l'évolution de notre offre, de nos réseaux, de notre expertise et de notre culture, sans perdre de vue les besoins réels de nos clients.

## SANTÉ

Depuis 2010, la part des activités de santé et de prévoyance dans l'activité totale du Groupe n'a cessé d'augmenter pour atteindre près de 40 % des affaires nouvelles en 2012. Cette évolution est parfaitement en ligne avec les orientations stratégiques du Groupe. L'existence de structures de pilotage dédiées y contribue activement. Celles-ci consolident une vision partagée des marchés et permettent la mise en œuvre d'une stratégie qui cherche à faire d'AXA un leader global en santé d'ici à 2015.

### L'expertise technique au service de l'excellence opérationnelle

Vendre des produits d'assurance santé est une activité complexe dont la rentabilité dépend de la qualité de la souscription et de la sélection des risques. Elle exige des compétences spécifiques de la part des distributeurs pour comprendre les besoins des clients et connaître précisément les risques qu'ils souscrivent. Nous nous sommes engagés dans une démarche d'amélioration continue fondée sur le renforcement de l'expertise des souscripteurs et la consolidation de l'ensemble des processus. Des modèles d'analyse et d'ajustement de la maturité de l'organisation ont été mis à disposition des filiales. Ils leur permettent de mieux évaluer la qualité du service et la satisfaction du client. L'impact de ces modèles a été particulièrement positif sur la gestion des sinistres, des réseaux et des achats au sein de la région Méditerranée-Amérique latine. Ils ont également largement démontré leur utilité au Royaume-Uni, en Allemagne, au Japon et en France où ils ont été déployés. En 2012, nous

avons étendu cette démarche à la tarification en créant une « Health Pricing Academy », ce qui devrait à terme participer à l'amélioration de la performance opérationnelle de l'activité. En parallèle, chaque pays accompagne la montée en compétences de ses équipes. Un canevas commun des compétences attendues en santé a été établi en ce sens. S'il reste des progrès à faire, ces modèles facilitent dès à présent une meilleure diffusion d'un savoir-faire de pointe en matière d'assurance santé.

### Une accélération sur les marchés à forte croissance

En Asie, les équipes se sont fortement mobilisées en poursuivant le lancement de produits d'assurance ciblés sur les clients internationaux et les clients privés fortunés. Conçu par AXA PPP International, ce type de produit permet aux assurés d'accéder à des soins en dehors de leur pays. Après l'Indonésie, AXA Hong Kong l'a déployé à son tour en 2012. Cette offre de protection santé pour les expatriés a été également lancée en Allemagne pour les entreprises.





Pour enrichir l'expérience client, une campagne « santé et protection » lancée en août a été déployée sur quatre mois en Indonésie et Thaïlande. Bien accueillie, elle positionne AXA comme un expert fort et crédible dans l'assurance santé. La fréquentation de nos sites a augmenté et le volume d'affaires nouvelles est en augmentation de 31 % en Indonésie et 27 % en Thaïlande.

### **Des réponses aux besoins réels des clients**

L'initiative dite « Out-of-pocket » répond à la préoccupation croissante des assurés face à l'augmentation continue du coût des soins médicaux. De nouvelles solutions sont mises en œuvre pour couvrir les frais médicaux qui ne sont pris en charge ni par les systèmes de santé publics ni par les assureurs. Ce type de prestations est en pleine expansion et offre un gisement de croissance supplémentaire pour AXA.

Au Royaume-Uni, AXA PPP a lancé sous la nouvelle

marque *Health-on-line*, une offre proposée exclusivement en direct et par internet à des tarifs réduits de 30 %.

En France, le réseau Itélis regroupant plus de 1 800 opticiens, 3 200 chirurgiens-dentistes et 450 audioprothésistes permet aux assurés de profiter de prix réduits de 30 % en moyenne sur les verres correcteurs ou de tarifs plafonnés pour les soins dentaires.

AXA Japon, qui s'était déjà distingué avec sa solution « thérapie contre le cancer », la première à prendre en charge des traitements à domicile, a lancé en 2012 de nouveaux produits qui couvrent les traitements médicaux de pointe ou s'adaptent aux besoins, des plus simples aux plus sophistiqués, selon l'âge des assurés. La filiale a également étendu ses services d'assistance médicale à la prise en charge du diabète et des maladies mentales. Répondant à une attente forte, ces produits ont permis de dépasser de 170 % l'objectif fixé pour les affaires nouvelles.



Deux tiers du résultat opérationnel proviennent du segment prévoyance et santé

## PRÉVOYANCE

La prévoyance couvre les risques d'invalidité, de décès et les suites de maladies ou d'accidents de nos clients particuliers ou salariés et de leurs familles. AXA figure parmi les leaders mondiaux en prévoyance avec de très fortes positions en assurances collectives en France et en Suisse, et une activité de prévoyance individuelle importante sur l'ensemble des régions. Les principaux travaux en cours s'appliquent à faciliter l'accès à nos offres en ciblant les canaux de distribution correspondant le mieux à nos clients, à fournir nos distributeurs en produits adaptés, à simplifier la sélection des risques, et enfin, à mettre en œuvre un processus de vente spécifique à la prévoyance dans chaque filiale.

### Des offres dédiées à chaque marché

La prévoyance couvre des besoins simples – que peuvent satisfaire des couvertures standard – mais aussi des besoins plus sophistiqués tels que la dépendance.

FamilyProtect, l'offre de protection familiale lancée en France en début d'année, a maintenant été étendue à la Belgique, à l'Espagne et à l'Italie. Elle propose, par le biais d'internet et de mailings, des produits simples (convention obsèques, protection accident et assurance temporaire décès) à une cible de population disposant d'une capacité d'épargne réduite.

En nous appuyant sur l'expertise de l'Asie et notamment du Japon, ou de l'Italie, nous avons développé de nouvelles offres pour les marchés des maladies redoutées et de la dépendance. AXA France a lancé « Entour'Age », une assurance intergénérationnelle qui couvre à la fois un assuré qui pourra être aidant de ses parents dépendants ou lui-même dépendant avec un besoin de protéger ses propres enfants. En six mois, l'objectif de 6 000 contrats annuels a été dépassé. L'Italie, leader sur le marché de la dépendance, a développé une offre spécifique sur les maladies invalidantes. Ces exemples illustrent notre capacité à transférer rapidement notre savoir-faire et notre créativité dans l'innovation produit.

### Une optimisation du processus de souscription

Le travail de reformulation de la souscription et d'optimisation de nos questionnaires de santé engagé l'année dernière a été approfondi en 2012. Un cadre de souscription commun a été défini pour l'ensemble des filiales afin d'évaluer l'efficacité du processus et d'améliorer la qualité du service. Après une phase de diagnostic, chaque pays a élaboré un plan d'actions afin de converger vers ce standard.

La généralisation du questionnaire de santé simplifié pour la souscription automatique couvrant des risques simples est une avancée majeure pour la maîtrise des coûts. Elle permet aux filiales de concentrer leur expertise sur l'analyse des risques complexes, et de valoriser leurs collaborateurs en leur confiant des tâches à plus forte valeur ajoutée. Les clients y trouvent une facilité de souscription et un délai de réponse plus court dans le cas d'une formule simple ou une analyse pointue pour une réponse adaptée à un cas plus complexe.

## ÉPARGNE

2012 a été une année chahutée pour le métier de l'épargne. La faiblesse des taux obligataires, la volatilité des marchés actions jusqu'à l'été, et les difficultés de certains pays européens ont eu de fortes incidences sur l'activité. Certains clients se sont interrogés sur l'opportunité de retirer leur épargne. Dans cet environnement économique difficile et incertain, concevoir de nouveaux produits attractifs s'est avéré particulièrement délicat. L'année a largement testé notre capacité d'adaptation, notre habileté à rééquilibrer nos portefeuilles en faveur de produits en unités de compte, à réduire nos coûts et, au final, à conserver nos clients.

### Une gamme recentrée sur les unités de compte

Nos efforts ont porté leurs fruits. Nous avons modifié notre mix produits par l'augmentation du poids des produits dits structurés – des unités de compte avec garantie – et la diminution de celui des produits en fonds euros (activité réduite de 33 % en deux ans). Notre capacité à innover, notamment avec des produits « structurés » comme les Structured Capital Solutions développées par AXA Equitable ou l'AXA Coupon Sérénité en France, a participé à ce succès. En France encore, la gamme s'est enrichie depuis septembre d'un support en unités de compte innovant, AXA Selectiv'Immo. Dans une perspective long terme, cet OPCI (organisme de placement collectif immobilier) permet de diversifier son épargne en accédant au marché de l'immobilier d'entreprise tout en bénéficiant du cadre fiscal de l'assurance vie. Pour 2013, nous travaillons sur



des produits à primes flexibles ou récurrentes en unités de compte qui permettent à maturité (15, 20 ou 30 ans) de garantir le capital investi tout en bénéficiant de l'effet positif des marchés.

### Un meilleur accompagnement de nos clients

L'inquiétude suscitée en début d'année par certains pays de la zone Euro et les taux d'intérêt bas s'est traduite par une augmentation de 18 % des sorties au premier trimestre. Nous avons réagi rapidement avec un plan de rétention qui a permis d'inverser cette tendance au 3<sup>e</sup> trimestre. Une plateforme d'appel a été mise en œuvre dans les pays et réseaux concernés afin de renseigner les clients et les distributeurs sur les produits détenus et les conséquences d'une sortie anticipée. Nous avons renforcé notre dispositif de fidélisation par une présence accrue de nos distributeurs auprès de leurs clients. Une meilleure gestion des produits arrivés à maturité et une plateforme téléphonique destinée à conforter nos clients ont été mises en place. De plus, des campagnes de communication auprès des clients et des distributeurs ont été orchestrées.



# témoignage

## LE SERVICE SANTÉ 360°, CONJUGUER SOINS DE QUALITÉ ET PRIMES ABORDABLES SUR LE LONG TERME

S'il est acquis pour chacun que la santé est une des choses les plus importantes, il n'est pas toujours aisé de faire des choix et de savoir ce qui nous convient le mieux en terme d'offre de soin. Dois-je faire un bilan de santé complet ? Quel est le médecin ou le parcours de soin le mieux adapté à ma situation ? Au-delà de la prise en charge financière, l'offre service santé 360° (gesundheitsservice360°), unique sur le marché allemand, aborde les questions de santé très en amont et sur le long terme grâce à des conseils de prévention et d'accompagnement individualisés. Un avis autorisé est délivré en cas de maladie pour évaluer les thérapies et les médecins les mieux adaptés et sélectionnés parmi les professionnels de santé répondant à la meilleure norme.

Notre système de prévention couvre le stade primaire (qui consiste à éviter la maladie en agissant sur les causes), le stade de prévention secondaire (qui permet de détecter la maladie à un stade où l'on peut intervenir) et le stade tertiaire (qui permet de diminuer les récurrences, favoriser la réinsertion sociale et minimiser les séquelles). Les clients choisissent le niveau de service qu'ils souhaitent. Nous proposons des options de prophylaxie dentaire ou des programmes de vaccination ainsi que des programmes plus sophistiqués, de sorte que nos clients reçoivent rapidement un traitement optimal s'ils tombent malades ou s'ils sont atteints d'une maladie chronique. Parmi nos clients, plus de 3500 patients atteints de maladies cardiovasculaires ou de diabète sucré de type 2, ou de personnes âgées de 70 ans et plus, bénéficient d'un soutien spécifique. Nous conseillons 3000 familles de patients atteints de maladies oncologiques et neurologiques par an.



**KLAUS-DIETER DOMBKE**  
DIRECTEUR ACTIVITÉ SANTÉ,  
AXA KRANKENVERSICHERUNG AG

*“Au-delà de la prise en charge financière, l'offre Service santé 360°, unique sur le marché allemand, aborde les questions de santé très en amont.”*

Ce système ancré sur la prévention, le conseil et l'orientation, dans un contexte démographique de vieillissement de la population, permet de gérer les dépenses de santé de façon raisonnée et optimale. Il apporte un service de qualité qui permet d'atteindre des résultats plus rapides, d'éviter les thérapies inutiles ou de multiplier les questionnaires. Nous avons mis en place et développé un réseau national de partenaires composé de praticiens, médecins généralistes et spécialistes, établissements, pharmaciens, fournisseurs de logiciels et de matériel médical. Avec l'aide de ces partenaires, nous pouvons améliorer le parcours de santé, réduire les coûts et rendre les primes d'assurance abordables sur le long terme – pour le bénéfice de tous nos clients. Pour en fin de compte, améliorer durablement la compétitivité d'AXA et de nos partenaires.



L'offre couvrant le risque de dépendance «Entour'Age», lancée en France en 2012, a séduit 16 000 clients.



### → Des liens resserrés avec nos gestionnaires d'actifs

Nous avons amélioré de façon significative les marges sur nos portefeuilles en unités de compte. Pour gagner en efficacité et obtenir de meilleures conditions financières, des accords de partenariat resserrés ont été conclus avec un nombre réduit de gérants d'actifs, en complément de nos liens naturels avec AXA IM et AllianceBernstein. Ce programme déployé en Europe met nos partenaires privilégiés à contribution pour le développement de produits en unités de compte. Il a commencé à être dupliqué en Asie. Autre avancée significative, une unité dédiée aux *variable annuities* a été créée pour gérer le portefeuille existant (hors États-Unis), depuis la conception jusqu'à la distribution, et le faire évoluer dans le cadre d'une maîtrise rigoureuse des risques.

### Une montée en puissance de l'épargne retraite

La prise de conscience des opinions publiques et l'anticipation de revenus moindres versés par les systèmes publics renforcent l'intérêt de nos clients pour des solutions d'épargne retraite. Ce marché existe depuis longtemps en France, en Italie, en Suisse et en Allemagne. Dans les deux premiers pays, les affaires nouvelles ont fortement progressé. En France, AXA a acquis une position de leader sur le produit PERP (plan d'épargne retraite populaire). En Italie, AXA MPS enregistre une croissance forte sur ce type de produit après avoir mené une campagne de communication originale sur le web. Celle-ci permettait aux internautes d'estimer directement le montant de leur rente. La retraite sera l'une de nos grandes priorités en 2013.

## BANQUE

### AXA Bank Europe

AXA Banque Europe est une activité de banque de détail implantée en Belgique et dans certains pays d'Europe Centrale. Son activité de banque de détail soutient la stratégie de développement du Groupe en Europe. Les produits bancaires enrichissent l'offre d'AXA et apportent à nos clients des solutions d'épargne et d'investissement complémentaires. Dans un contexte économique défavorable, les mesures nécessaires ont été prises pour réduire les risques et renforcer les ratios de solvabilité, en particulier en Hongrie où l'activité de prêts hypothécaires a été arrêtée. Solidement implantée en Belgique, AXA Bank Europe a encore gagné des parts de marché dans la distribution de prêts hypothécaires et vu les dépôts à moyen et à long terme augmenter. Ces performances illustrent la confiance que nous accordons nos clients dans une période de fortes incertitudes et la mobilisation de notre réseau d'agents. En République Tchèque et en Slovaquie, AXA Bank Europe a complété sa gamme de produits avec le lancement d'une offre de prêt sur laquelle les perspectives de croissance sont bonnes.

### AXA Banque France

AXA Banque a continué de croître en attirant plus de 75 000 nouveaux clients au cours de l'année 2012, franchissant ainsi le cap des 750 000 clients, grâce à des offres compétitives, comme un taux de Bienvenue à 6 % sur son Livret en début d'année, un taux Booster à 3 % en crédit immobilier sur le dernier trimestre ou des Crédits Légers, à partir de 2,5 %, en prêt personnel. Nos clients nous ont confié 4,5 milliards d'euros d'épargne en 2012, en progression de 15 % sur 1 an, et AXA Banque a accordé 1,5 milliard d'euros de nouveaux crédits sur 2012, en nette progression (+ 18 %) dans un marché français en fort recul (- 30 % en immobilier et environ - 10 % en prêts personnels).

Pour renforcer son positionnement et sa légitimité de banque directe de proximité, un ambitieux programme de transformation a été lancé à destination des réseaux d'AXA France, et notamment des agents généraux.



# Gestion d'Actifs

---

Comment  
s'est déroulée  
l'année 2012  
pour AXA  
Investment  
Managers et  
Alliance  
Bernstein ?

## DOMINIQUE CARREL-BILLIARD

MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF  
ET DIRECTEUR GÉNÉRAL  
D'AXA INVESTMENT MANAGERS

### QUEL REGARD PORTEZ-VOUS SUR L'ANNÉE ÉCOULÉE ?

2012 a confirmé la robustesse de notre modèle multi-expert, de notre positionnement comme gestionnaire actif et d'une stratégie de croissance qui s'appuie sur trois leviers : innovation produits, renforcement de la distribution et efficacité opérationnelle. Dans un environnement troublé, notre capacité à offrir une gamme de solutions complète à nos clients, les convictions et l'expérience de nos équipes de gestion nous ont permis de réaliser une belle performance commerciale et financière. AXA IM a su gagner des parts de marché et convaincre des clients prestigieux et exigeants. AXA IM a tiré parti de la richesse de ses plateformes de gestion pour répondre aux demandes des investisseurs à travers des solutions de protection contre l'inflation, de protection du capital, de recherche de rendement, de diversification et des solutions « SmartBeta » crédit et actions. Sa connaissance des bilans bancaires, combinée à l'excellence de ses équipes d'analyse crédit, a en outre permis à AXA IM de développer des initiatives de prêts novatrices. Enfin, nous avons poursuivi nos efforts d'efficacité opérationnelle avec notamment l'intégration réussie d'AXA Rosenberg et la rationalisation de notre gamme de fonds.

### QUELLES SONT LES PERSPECTIVES

#### À COURT TERME ?

Nous nous attendons, pour 2013, à une stabilisation de l'économie réelle, prélude à une reprise graduelle que les marchés financiers devraient anticiper, créant un environnement plus favorable aux actifs risqués. AXA IM est bien positionné pour saisir les opportunités à venir : nos expertises actions et alternatives sont de forts atouts pour profiter du rebond des marchés, tout comme l'est notre positionnement de gérant actif. Nos équipes basées en Asie, mais aussi aux États-Unis et en Europe, sont en mesure de capter de nouvelles parts de marché significatives.



## PETER KRAUS

MEMBRE DU COMITÉ DE DIRECTION  
ET PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL  
D'ALLIANCEBERNSTEIN

### QUEL BILAN TIREZ-VOUS DE 2012 ?

Les marchés de capitaux et du crédit ont été marqués, au second trimestre, par l'instabilité et le désordre générés par la dette souveraine européenne. Le « mur budgétaire » nord-américain, – devenu depuis un débat sur le plafond de la dette –, et des signes de ralentissement du développement des économies émergentes – notamment en Chine – ont également affecté négativement la performance des investissements. Ces conditions, associées à des flux négatifs dans nos branches « institutionnel et clientèle privée », ont entraîné une baisse significative de nos commissions. Malgré cela, nous avons terminé l'année sur une note positive qui nous a permis de stabiliser de nombreux segments d'activité et d'en faire progresser d'autres. Au quatrième trimestre, notre collecte nette est devenue positive pour la première fois depuis la crise. En effet, ce trimestre a été le second trimestre consécutif à générer une collecte nette supérieure à 5 milliards de dollars pour notre activité de détail. Il a été également positif pour notre activité Institutionnel. Ce trimestre a été très favorable à notre activité taux fixe, mais aussi pour nos services « core growth » et « value equity ».

### COMMENT VOYEZ-VOUS LE PROCHE AVENIR ?

2012 a permis à AllianceBernstein de progresser de manière significative vers la réalisation de son plan stratégique à moyen terme. L'entreprise a amélioré sa performance d'investissement, diversifié son portefeuille, renforcé son offre de produits et de services et consolidé ses comptes. Les investisseurs semblent plus confiants sur la perspective macroéconomique pour 2013. Certes, les mois qui viennent ne devraient pas être exempts d'incertitudes sur la zone Euro et la dette nord-américaine. Mais nous sommes désormais plus confiants sur notre mix d'activités, notre stratégie à long terme et notre capacité à améliorer notre performance et notre efficacité.



## CHIFFRES CLÉS 2012 GESTION D'ACTIFS

# 24

C'est le **nombre de fonds d'investissement responsable** proposé par AXA IM, dont 6 fonds « best in class » et 1 fonds éthique

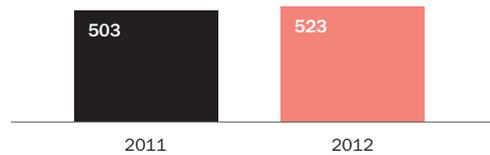
# 23

C'est le **nombre de récompenses de performance et d'innovation** en Asie (hors Japon) reçu par AllianceBernstein

### AXA IM

#### Actifs moyens sous gestion

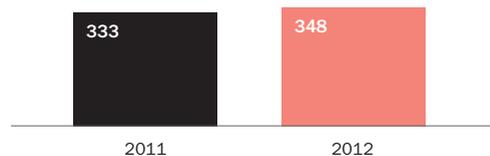
En milliards d'euros



### AllianceBernstein

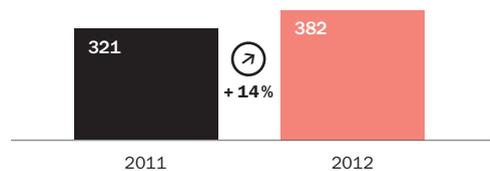
#### Actifs moyens sous gestion

En milliards d'euros



#### Résultat opérationnel

En millions d'euros



# REPÈRES MARCHÉ, GESTION D'ACTIFS

GROUPE AXA,  
8<sup>e</sup> GESTIONNAIRE D'ACTIFS MONDIAL



Après quelques années difficiles, AXA IM et AllianceBernstein, ont connu une année de rebond avec une collecte devenue positive au second semestre chez AXA Investment Managers et au dernier trimestre chez AllianceBernstein. Au total, le Groupe gère 1 116 milliards d'euros d'actifs, en légère progression par rapport à 2011. La performance d'investissement de nos deux gestionnaires d'actifs s'est nettement redressée et nous devrions retrouver des flux positifs en 2013.

## AXA IM

### Un cap franchi

Fin 2011, nous achevions un programme de transformation majeure qui nous avait mobilisés plusieurs années. Nous étions, après la décollecte importante des années 2009 et 2010, quasiment revenus à l'équilibre et en ordre de marche pour relever les défis d'Ambition AXA. En 2012, nous sommes résolument entrés dans la phase d'exécution de notre plan et sommes repartis dans une dynamique positive. Nous affichons ainsi une collecte nette positive de 3 milliards d'euros sur un marché globalement étale. La performance de nos portefeuilles s'est maintenue à un excellent niveau, ce qui nous permet de présenter à nos clients des historiques de performance toujours plus longs et solides, sur toutes les classes d'actifs. Cette capacité à créer les conditions de la croissance sur le long terme nous donne confiance dans le caractère durable de la dynamique retrouvée.

### Un modèle « gagnant-gagnant »

AXA IM gère environ 75 % des réserves constituées par AXA pour faire face à ses engagements à l'égard de ses assurés. Maillon stratégique de la chaîne de valeur du Groupe dès sa création en 1994, son expertise bénéficie aux entités AXA en quête de performance d'investissement et de solutions adaptées à leurs besoins spécifiques. En retour, la gestion de tels volumes procure à AXA IM la capacité de développer de nouvelles expertises dont peut bénéficier le Groupe, mais également un nombre croissant de clients institutionnels. Ce cercle vertueux constitue un robuste moteur de croissance qui nous a déjà permis d'accumuler et de gérer 180 milliards d'euros d'actifs pour compte de tiers. Cela représente 32 % de nos actifs sous gestion et 54 % de nos revenus. De plus, notre modèle multi-expert,



qui combine des équipes de spécialistes dédiées à chaque classe d'actifs et une équipe combinant tous ces savoir-faire dans des solutions d'investissement, confère un bon équilibre à notre portefeuille d'actifs. La gestion obligataire représente 55 % de la base d'actifs, la gestion actions 8 %, les solutions d'investissement diversifiées 21 % et la gestion alternative 16 %.

### Une stratégie claire

Nos clients souhaitent bénéficier d'opportunités d'investissement globales qui optimisent le profil risque/rendement de leurs portefeuilles. AXA IM leur fournit des conseils et solutions d'investissement adaptés, simples et pérennes, qui leur permettent d'honorer leurs engagements et d'atteindre leurs objectifs. D'abord tourné vers les entités européennes du Groupe, AXA IM a progressivement construit des plateformes performantes dans toutes les classes d'actifs. Notre ambition est désormais de devenir un leader mondial de la gestion d'actifs. Nous devons pour cela continuer à accompagner les évolutions des besoins de nos clients avec de nouveaux produits et expertises, tout en maintenant un niveau de performance et de qualité de service distinctif.

### Une distribution consolidée

Souhaitant prendre part au développement rapide de la gestion d'actifs en Chine, AXA IM a ouvert un bureau de représentation à Pékin pour instaurer et développer des relations de confiance sur le long terme avec les grands investisseurs institutionnels chinois. Il a renforcé ses équipes commerciales sur plusieurs marchés matures, particulièrement au Royaume-Uni, en Suisse, aux Pays-Bas et en Allemagne. Il a également revu ses supports et processus marketing. Les ventes ont progressé de 7 %, pour l'essentiel auprès d'investisseurs tiers, et la satisfaction de nos clients, mesurée par notre baromètre TNS Sofres pour l'Europe et l'Asie, est en constante amélioration : 56 % d'entre eux nous jugent « très bons » ou « excellents », un chiffre en amélioration de 8 points en 2012 (+ 17 points sur deux ans).



### De nouveaux moteurs de croissance

Depuis trois ans, AXA IM a enrichi et diversifié son offre produits pour la mondialiser et s'inscrire dans les flux de marché les plus porteurs. Il a en outre conçu, dans le contexte qui voit les institutionnels privilégier davantage une gestion indiciaire à bas coût, des stratégies hybrides innovantes de type « SmartBeta ». Celles-ci optimisent le couple rendement/risque sans les inconvénients de la gestion passive classique qui est fondée sur les indices de marché pondérés par les capitalisations boursières.

AXA IM a également saisi l'opportunité ouverte par la désintermédiation bancaire pour imaginer des solutions de financement sous forme de placement privé de gré à gré à durée fixe et taux variable. En partenariat avec les banques, cette activité de prêts offre aux entreprises une intéressante alternative de financement. AXA IM pourra ainsi valoriser son savoir-faire acquis de longue date dans l'analyse crédit. Pour l'instant réservée à AXA (deux opérations ont déjà été réalisées en France, pour le compte du Groupe et en partenariat avec Société Générale et le Crédit Agricole), cette offre pourra être présentée ultérieurement aux autres clients d'AXA IM. Au global, les opérations de crédit aux entreprises s'élèvent actuellement à 300 millions d'euros.

Notre activité de crédit immobilier d'entreprise, qui pèse déjà plus de 4 milliards d'euros d'actifs à fin 2012, est un autre exemple de la capacité d'AXA IM à construire des moteurs de croissance pour demain. Là encore, il s'agit d'une activité où notre légitimité est reconnue puisqu'initée dès 2006 au sein de notre expertise AXA Real Estate. Dans une industrie où récolter les fruits d'une innovation prend nécessairement du temps, ces exemples sont significatifs des avantages de notre modèle. Nous espérons bientôt l'exploiter avec le même succès dans d'autres domaines.



Cette capacité à créer les conditions de la croissance sur le long terme nous donne confiance dans le caractère durable de la dynamique retrouvée.



### L'efficacité opérationnelle

Plusieurs initiatives ont contribué à la réduction de notre coefficient d'exploitation de 2 points par rapport à 2010. L'intégration d'AXA Rosenberg, une opération longue et nécessaire, est maintenant bouclée et a généré une réduction significative de nos coûts. En 2012, nous avons également restructuré les équipes de notre filiale en Allemagne. Nous avons mis en œuvre notre programme d'efficacité et de performance sur quatre de nos principaux processus opérationnels. Ceci nous a permis d'identifier d'importants gains de productivité qui rendent possible un redéploiement de ressources pour soutenir notre croissance future. Enfin, nous avons poursuivi notre effort de sélectivité et de rationalisation de notre très large gamme de fonds. L'objectif est de réduire de 20 % le nombre des portefeuilles que nous gérerons d'ici deux ans. Nous avons enfin engagé la simplification de notre système informatique dont l'architecture s'avère trop complexe. L'objectif est de nous permettre d'accélérer à court terme la digitalisation de nos services en ligne pour nos clients.

### ALLIANCEBERNSTEIN

#### Poursuite de la transformation

S'adressant à une clientèle d'investisseurs institutionnels, particuliers et clients privés sur les grands marchés mondiaux, AllianceBernstein occupe le 22<sup>e</sup> rang mondial des sociétés de gestion d'actifs. Au 31 décembre 2012, ses actifs sous gestion s'élevaient à 430 milliards USD (en hausse de 5,9 %), dont 219,8 milliards USD pour le compte de clients institutionnels, 144,4 milliards USD pour le compte de particuliers et 65,8 milliards USD pour celui de clients privés. Dans un contexte de marché difficile, les équipes se sont concentrées sur la mise en œuvre d'initiatives stratégiques de long terme, améliorant la performance des investissements, l'innovation, l'offre aux clients, la diversification de l'activité et l'ajustement de la structure de coûts. AllianceBernstein a donc activement continué à faire évoluer son business model.

#### Priorité aux performances d'investissement

AllianceBernstein a poursuivi avec succès sa recherche d'une meilleure performance. Sur le marché obligataire, plus de 89 % de nos fonds sont investis dans des produits qui, sur les trois dernières années, se sont mieux comportés que



leurs indices de référence. Nous avons reçu 72 récompenses pour nos performances auprès de nos clients particuliers et institutionnels aux USA, en Europe et en Asie. Sur le marché actions, nos compartiments Global, International, Marchés Émergents et Stratégie US ont largement surperformé leurs indices de référence au quatrième trimestre. Nos stratégies de croissance, du type U.S. Thematic et U.S. Large and Small Cap Growth, ont surperformé sur l'ensemble de l'année. Nos stratégies de marché, telles que Select U.S. Equity et Global Market Neutral, ont surperformé sur plusieurs trimestres.

### Diversification de l'activité

Pour le réseau particuliers, l'année s'est achevée sur un record annuel de vente de 56 milliards USD. Notre réussite a été particulièrement nette en Asie hors Japon, avec 23 récompenses de performance et d'innovation, et la première place en parts de marché d'actifs sous gestion à Taïwan et Hong Kong. Le réseau dédié à la clientèle institutionnelle a participé à quelque 400 appels d'offres, obligations et actions confondues. C'est 18 % de mieux que l'année précédente et le signe de l'excellence des relations nouées un peu partout dans le monde. Ce réseau a été principalement mobilisé par notre offre obligataire, sans oublier un regain d'intérêt pour nos stratégies actions, investissements

alternatifs et multi-actifs. Dans le réseau clients privés, nous avons répondu à l'attente de nos clients par l'introduction de Strategic Equities, une nouvelle approche de l'investissement actions ancrée dans nos convictions, mais aussi en facilitant un accès plus ouvert à la gestion alternative. Nos prestations de recherche ont progressé en parts de marché et en profitabilité, malgré une baisse sensible des volumes.

### Baisse des coûts

Notre structure de coûts bénéficie du bon déroulement de notre plan de rationalisation immobilière et d'ajustements de charge salariale. La marge opérationnelle a progressé de 1,8 % sur l'année, pour atteindre 18,8 %. Elle était même de 20,4 % au second semestre.

### Investissement responsable

En 2012, AllianceBernstein a rejoint AXA IM – signataire depuis 2007 – en s'engageant publiquement à adopter et à mettre en œuvre les six principes d'investissement responsable (PRI) des Nations unies pour la prise en compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans les processus d'analyse et de décision d'investissement. AllianceBernstein soutient le principe selon lequel les critères ESG peuvent avoir un impact positif sur le retour sur investissement à long terme et les inclut donc dans la recherche fondamentale approfondie. Un comité d'investissement responsable dédié s'assure que les principes ESG sont intégrés à son processus de prise de décision.



88	Un vecteur de confiance et de réussite
92	Ressources humaines
94	Environnement
96	Société civile
100	Principales actions
106	Données sociales
112	Données environnementales
114	Notations sociétales

AVANCER  
EN CONFIANCE,  
C'EST ADOPTER  
DES COMPORTEMENTS  
RESPONSABLES

4/ NOTRE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

# RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE UN VECTEUR DE CONFIANCE ET DE RÉUSSITE

Trois ans après avoir formalisé notre nouvelle stratégie de responsabilité d'entreprise et structuré notre démarche, nos progrès sont solides, visibles en interne et reconnus en externe. Les notations et la présence d'AXA dans les indices de référence en matière environnementale, sociétale et de gouvernance le prouvent. Au sein du Dow Jones Sustainability Index (DJSI), notre note de 74/100 demeure sensiblement supérieure à la moyenne du secteur de l'assurance (50/100) sur l'ensemble des critères d'évaluation.

## TROIS ANS APRÈS AVOIR LANCÉ VOTRE NOUVELLE STRATÉGIE, QUEL EST LE NIVEAU DE MATURITÉ ATTEINT ?

Chaque entité s'est approprié la thématique de la responsabilité d'entreprise (RE) et la décline à son échelle. Nous disposons d'un cadre d'actions commun avec des objectifs dans chaque pays, d'une gouvernance dédiée, d'un réseau de *Chief Corporate Responsibility Officers* (CCRO) composé de membres des comités exécutifs locaux. Nous sommes équipés d'outils de pilotage qui nous permettent de mesurer les progrès réalisés, et de fixer des objectifs chiffrés en termes de niveau de maturité RE chaque année. Chaque CCRO est donc chargé de présenter un plan stratégique spécifique détaillant concrètement comment atteindre ses objectifs. Selon notre indicateur interne de « maturité », l'ensemble du Groupe a progressé de 3 points en 2012 et deux entités ont déjà atteint le stade « stratégique » qui traduit une intégration des enjeux sociétaux dans leur stratégie. Dès 2015, l'ensemble des entités du Groupe devra avoir atteint ce stade de maturité RE.

Par ailleurs, le Groupe a également progressé sur l'intégration de notre thématique phare de recherche et éducation sur les risques qui est désormais profondément enracinée. En 2012,

63 % des budgets alloués par le Groupe aux projets philanthropiques reflètent déjà cette orientation. Avec notre partenaire l'ONG CARE, nous avons formé depuis 2010 plus de 600 000 personnes vulnérables à travers le monde à mieux anticiper des risques climatiques ; et notre nouveau partenariat avec Junior Achievement permet, grâce à la participation active des bénévoles d'AXA Atout Cœur dans 5 entités, d'éduquer des jeunes aux risques financiers. De plus, les actions d'éducation sur les risques mises en œuvre par les entités ne se limitent pas à la philanthropie mais touchent de plus en plus à la relation client, au développement de produits et à la distribution.

Enfin, autre signe de maturité : la responsabilité d'entreprise est devenue un vrai vecteur de la culture de confiance et de réussite grâce à un fort engagement des collaborateurs. La Semaine de la responsabilité d'entreprise, lancée en 2010, et désormais annuelle, est un succès manifeste : la participation 2012 a doublé par rapport à 2011. 52 000 collaborateurs de 40 pays se sont mobilisés, soit 53 % des effectifs concernés, contre 25 % lors de la précédente édition. 90 % des collaborateurs qui ont répondu à notre enquête

“Si notre responsabilité d'entreprise exprime pleinement notre objectif premier de protéger nos clients et la société au sens large, elle est aussi vecteur d'innovation et de création de valeur.”



## EMMANUEL TOUZEAU

DIRECTEUR DE LA COMMUNICATION  
ET DE LA RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE  
DU GROUPE

après cet événement se sont déclarés plus fiers de travailler chez AXA. C'est l'événement du Groupe qui mobilise le plus grand nombre de collaborateurs à travers le monde.

Les opérations menées par le Groupe, à l'instar de notre engagement aux côtés de CARE ou l'investissement dans la recherche de haut niveau grâce au Fonds AXA pour la Recherche, font la fierté de nos collaborateurs. Par ailleurs, le réseau de bénévoles AXA Atout Cœur se mobilise également sur la thématique de l'éducation aux risques.

### EN PÉRIODE DE CRISE, L'ENGAGEMENT RESPONSABLE, ACCUSE-T-IL UN RALENTISSEMENT ?

Au contraire, chez AXA, nous avons clairement renforcé notre engagement dans ce domaine ces dernières années. En 2012, AXA a été un signataire des Principes pour l'Assurance Responsable, édictés par l'Initiative Finance du Programme des Nations unies pour l'Environnement (UNEP FI), et qui formalisent l'intégration des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans le secteur de l'assurance. AXA avait présidé le groupe de travail préparatoire de 2006 à 2010, et s'est fortement impliqué dans

leur élaboration. En tant que signataires, nous nous engageons à intégrer les critères ESG dans l'ensemble de la chaîne de valeur de notre métier d'assureur. Cela prendra du temps, mais c'est un pas en avant significatif.

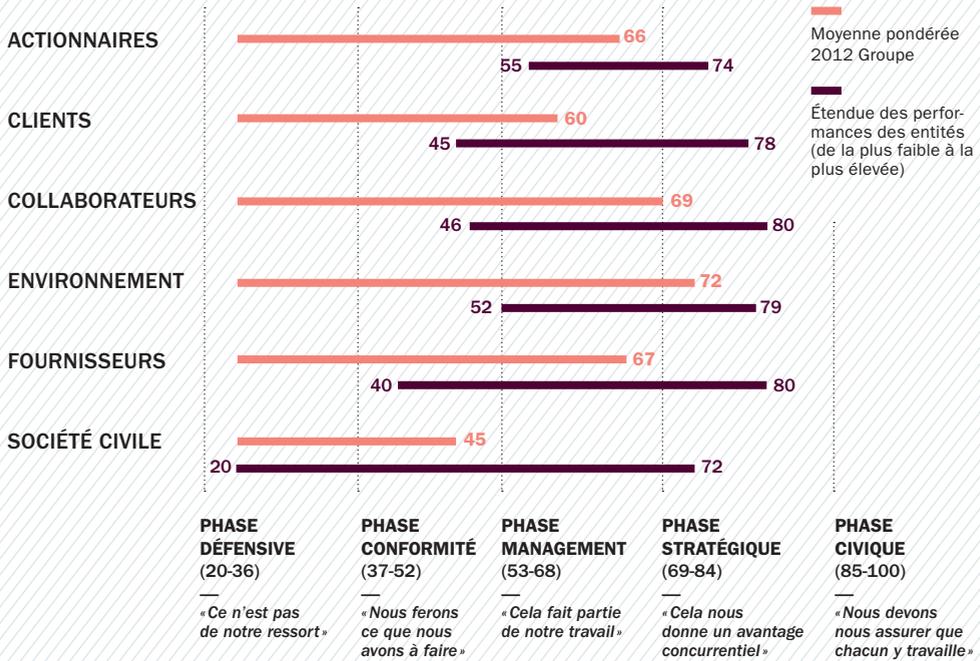
Par ailleurs, le Groupe a également signé fin 2012, après AXA IM et AllianceBernstein, nos entités de gestion d'actifs, les Principes pour l'Investissement Responsable (UN PRI) des Nations unies qui cherchent à promouvoir l'investissement responsable parmi les investisseurs et gérants d'actifs.

Enfin, nous avons formalisé et officialisé une politique d'investissement responsable, convaincus que la prise en compte de ces critères est une évolution logique pour un assureur, dont le métier est de gérer les risques de long terme. C'est une étape très importante que nous franchissons. Il s'agit en effet d'une démarche au niveau du Groupe, c'est-à-dire que cela devra, à terme, concerner une grande partie de nos 500 milliards d'euros d'actifs pour compte propre.

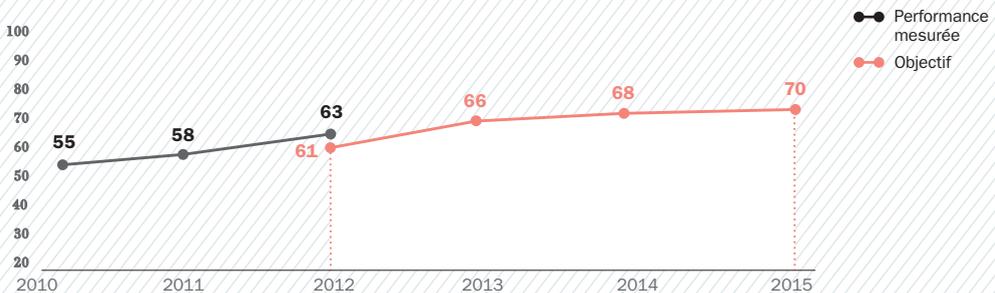
La conviction que notre orientation responsable crée de la valeur pour AXA est d'ailleurs la raison pour laquelle nous renforçons ces engagements, même en période de crise. La responsabilité d'entreprise contribue pleinement aux objectifs d'Ambition AXA, notamment en renforçant l'engagement des employés : notre baromètre interne Scope met en évidence un écart de 7 points d'engagement à l'avantage des bénévoles d'AXA Atout Cœur par rapport aux autres collaborateurs. À la fierté des collaborateurs s'ajoute la valeur créée pour la marque. Ceci sans compter les 100 millions d'euros de revenus prévus grâce aux « produits verts », et les 800 000 polices de micro-assurance dans les marchés émergents cette année. Si notre responsabilité d'entreprise exprime pleinement notre objectif premier de protéger nos clients et la société au sens large, elle est aussi un vecteur d'innovation et de création de valeur au sein de notre plan stratégique Ambition AXA.

# MESURE ET ÉVOLUTION DE MATURETÉ RE DU GROUPE

## Mesure interne de la performance du Groupe par partie prenante



## Évolution du niveau de maturité du Groupe



# témoignage

## INTÉGRER LES CRITÈRES DE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE (RE) DANS LES PROCESSUS DE PLANNING STRATÉGIQUE DU GROUPE

Le Groupe dispose d'un indicateur dédié qui lui permet un suivi précis de la performance RE aux plans local et global. Si la mise en œuvre de ce processus de mesure nous a permis de mesurer une amélioration significative dans le développement de notre stratégie de responsabilité d'entreprise depuis 2010, elle nous a aussi amenés à conduire une expérience inattendue de gestion du changement.

Dans le contexte d'Ambition AXA, le comité de direction a fait appel en 2010 à l'équipe RE pour établir la mesure du niveau de performance en matière de responsabilité d'entreprise dans toutes les entités du Groupe. Nous avons décidé de développer un outil spécifique. Sa finalité : obtenir des indicateurs objectifs tant sur les sujets qualitatifs que quantitatifs. Inspirés des systèmes d'évaluation développés par les agences de notation spécialisées, nous avons développé notre propre modèle pour qu'il s'adapte aux spécificités locales. Chaque famille professionnelle au niveau Groupe et l'ensemble des *Chief Corporate Responsibility Officers* ont été impliqués. Une fois que nous savions l'outil suffisamment robuste, nous l'avons testé dans les entités locales.

Concrètement, cet outil analyse plus de 70 éléments sur un large éventail de critères RE : gouvernance, gestion des risques, conformité, gestion de la relation client, management de l'impact environnemental, « produits verts », micro-assurance, gestion du capital humain, engagement dans la cité, mécénat, gestion des fournisseurs, etc. Chaque élément est pondéré et noté selon la performance de l'entité, qui obtient ainsi une note globale agrégée sur 100 correspondant à son niveau de « maturité RE ». Cette note situe l'entité sur l'un des 5 niveaux de l'échelle de maturité RE\*. Cette échelle



**SYLVAIN VANSTON**  
RESPONSABLE INTÉGRATION  
ESG RESPONSABILITÉ  
D'ENTREPRISE GROUPE

illustre un parcours qui va d'une phase « défensive » à une approche d'intégration stratégique. Chaque année, les entités sont en mesure d'affiner l'analyse de leurs forces et faiblesses en matière de responsabilité d'entreprise et d'évaluer leur potentiel d'évolution. Notre objectif pour 2015 est d'accompagner les filiales vers la phase « stratégique » qui est caractérisée par l'intégration des enjeux sociétaux dans la stratégie globale de l'entreprise.

Ce qui devait être à l'origine un simple processus d'évaluation a évolué vers un guide de développement de stratégie RE que les filiales utilisent pour identifier les mesures nécessaires à l'élaboration et à la déclinaison de leur propre stratégie. En outre, cet indicateur est inclus dans les tableaux de bord et la rémunération des dirigeants locaux. Soutenus par des incitations claires, un dialogue et une vision partagée se sont progressivement construits entre le Groupe et les filiales. Ce processus nous a permis de transformer des données disparates en indicateurs de progrès quantifiés, sans tomber dans la simplification excessive des situations locales.

\*Échelle développée par Simon Zadek, consultant en stratégie.

# LES CONDITIONS D'UN CADRE DE TRAVAIL ÉPANOUISSANT

## Favoriser le bien-être au travail

Dans un contexte économique et financier incertain, le bien-être de nos collaborateurs est une des conditions de leur engagement. En pratique, la qualité de vie au travail est très fortement corrélée aux attitudes et comportements des managers. AXA est engagé dans une démarche de transformation culturelle fondée sur le développement des collaborateurs. La culture de confiance et de réalisation à laquelle le Groupe aspire consiste à donner à chacun la possibilité de « grandir », de trouver sa juste part de réalisation personnelle dans son environnement professionnel, et à favoriser des relations constructives. Cela suppose de faire évoluer les pratiques managériales. AXA a initié un programme de formation destiné à tous ses managers afin d'harmoniser leurs pratiques et d'insuffler aux équipes cette nouvelle culture.

Dans chaque filiale, un plan d'actions a été défini. Une multiplicité d'initiatives a déjà vu le jour dans ce cadre. Elles concernent, entre autres exemples, le développement du télétravail, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ou l'identification des causes de stress chez les collaborateurs.

## Mesurer le changement culturel

Un nouvel indicateur de « culture de confiance et de réalisation » a été défini en 2012. Il est évalué à partir des réponses de l'ensemble des collaborateurs du Groupe à 12 des 70 questions du questionnaire Scope annuel. Ces questions évaluent le ressenti des collaborateurs dans quatre domaines : engagement, comportement, inclusion & diversité et responsabilité d'entreprise. Ce nouvel indicateur, qui va donc au-delà de la seule notion d'engagement, permettra de mesurer chaque année l'évolution de la culture d'AXA par région, par pays et par filiale et de nous comparer à nos concurrents.



---

La culture de confiance et de réalisation à laquelle le Groupe aspire consiste à donner à chacun la possibilité de « grandir ».

---

### Construire une dynamique avec les partenaires sociaux

La signature en 2011 d'une convention européenne sur l'anticipation des changements entre la direction du Groupe, UNI Europa Finance et l'ensemble des syndicats français a marqué le monde de l'assurance. Cet accord, négocié au sein du Comité Européen de Groupe (CEG), établit un dialogue social pour mieux anticiper les changements structurels pouvant survenir, adapter les aptitudes des collaborateurs aux besoins futurs et préserver l'emploi.

Le Groupe informe régulièrement le CEG des changements stratégiques suscités par l'environnement macroéconomique européen et des évolutions spécifiques au secteur de l'assurance. Le nouvel « Observatoire européen de l'emploi et des compétences » porte un regard prospectif sur les métiers afin de renforcer l'employabilité. Enfin, des mesures sont prises pour préserver l'emploi des collaborateurs du Groupe en Europe et soutenir les salariés dont la fonction pourrait être menacée. Dans l'environnement actuel, ce signal fort illustre le dynamisme des relations sociales au sein du CEG d'AXA.

Par ailleurs, pour mieux contextualiser son action, dans un environnement mondial, AXA a facilité l'accès du CEG à des pays comme le Mexique, la Turquie et le Japon.

### Lutter contre les biais inconscients

AXA s'est engagé à promouvoir un univers de travail dans lequel les collaborateurs sont traités avec respect et dignité, et les différences individuelles sont valorisées. Nous souhaitons éviter toute discrimination quelle qu'en soit la forme. En 2012, nous avons mis en place la gouvernance qui doit faciliter l'exécution de notre stratégie de Diversité & Inclusion.

Pour lutter contre les éventuels biais, dont certains peuvent être inconscients, un outil d'aide spécifique intitulé « Créer une culture d'inclusion au sein d'AXA » a été mis à la disposition des collaborateurs. La poursuite de l'analyse des écarts hommes-femmes a permis de mettre en œuvre de nouvelles actions d'accompagnement de type mentoring ou



sponsoring. Un programme facilitant le retour des femmes au travail après une période d'interruption a également été lancé. Enfin une étude détaillée de la structure de management d'AXA et a abouti à la création du programme « Talent en tandem » qui permet à un jeune talent féminin d'être guidé et épaulé par un cadre supérieur masculin. Le pilote de ce programme a débuté en Allemagne, en Italie et en Suisse. Pour compléter le dispositif global du Groupe en matière de diversité, un réseau interne dédié à la promotion de la mixité a été créé en France. Baptisé « AXA Mix'iN », il rassemble plus de 450 femmes et hommes, cadres et dirigeants des entités françaises du Groupe.

### Des collaborateurs actionnaires

Par son programme d'actionnariat salarié, le Groupe encourage l'engagement des collaborateurs en facilitant l'achat d'actions à des conditions préférentielles. Plus de 21 000 collaborateurs issus de 40 pays, représentant plus de 18 % de l'effectif, ont souscrit à l'édition 2012 de Shareplan, pour un total proche de 291 millions d'euros, soit l'émission de 30 millions d'actions nouvelles. En outre, le Groupe a distribué 50 actions gratuites à plus de 120 000 salariés afin de les associer aux résultats du plan Ambition AXA. Les collaborateurs d'AXA détiennent désormais environ 7,5 % du capital.

# UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE



## Agir pour réduire notre empreinte directe et indirecte

Partout dans le monde, nous développons des actions concrètes pour réduire notre impact environnemental et sensibiliser nos partenaires aux enjeux écologiques en améliorant la compréhension des risques environnementaux et en nous engageant dans la lutte contre le changement climatique.

Nous avons défini des objectifs de réduction et des indicateurs de performance sur la période 2008-2012 :

- 20 % de réduction d'énergie (kWh/Équivalent Temps Plein, ETP) ;
- 20 % de réduction de CO<sub>2</sub> (T. eq. CO<sub>2</sub>/ETP) ;
- 15 % de réduction d'eau (m<sup>3</sup>/ETP) ;
- 15 % de réduction de papier (T/ETP), par rapport à 2009.

Nous travaillons d'ores et déjà sur de nouveaux objectifs environnementaux en collaboration avec les équipes opérationnelles (achats, systèmes d'information, marketing et ressources humaines) afin de définir des objectifs pour 2020 qui orienteront le Groupe vers une stratégie environnementale plus sophistiquée et intégrée.

## Mesurer les plans d'actions de tous les pays du Groupe

L'équipe responsabilité d'entreprise du Groupe anime un réseau de 300 collaborateurs et managers environnementaux dans les différentes entités. En se basant sur notre outil de reporting interne, qui permet aux entités et au Groupe de s'évaluer, le réseau veille à ce que nos résultats progressent. Les managers analysent les indicateurs, identifient les objectifs de performance et font la promotion des meilleures pratiques. De plus, certaines filiales ont mis en place des projets visant à sensibiliser et former les employés aux questions et risques environnementaux. Enfin, une enquête transport annuelle permet d'estimer les quantités de CO<sub>2</sub> émises par les trajets domicile-bureau des collaborateurs de 41 pays.

### → Consommation d'énergie

La consommation d'énergie a diminué de 7 % entre 2011 et 2012, soit une baisse de 16 % entre 2008 et 2012. Bien que le Groupe n'ait pas complètement atteint l'objectif de 20 % attendu, toutes les entités ont réalisé des progrès qui peuvent être illustrés par deux types d'initiatives. D'une part, les actions de long terme mises en place par AXA Technology Services pour l'optimisation environnementale en matière informatique visant à réduire de 55,7 GWh la consommation

d'énergie sur cette période. D'autre part, certaines entités ont mis en place une politique de réduction énergétique officialisée par l'obtention de certificats environnementaux : AXA France, AXA Winterthur, AXA UK, AXA Middle East, etc., ainsi qu'un choix de bâtiments plus efficaces énergétiquement comme AXA Assicurazioni et AXA Germany. La proportion d'énergie renouvelable consommée s'élève à 36 %.

### → Rejet de CO<sub>2</sub>

Les rejets de CO<sub>2</sub> liés aux consommations d'énergies et aux déplacements professionnels (avion, train, voiture) ont baissé de 4 % entre 2011 et 2012, soit une diminution de 34 % entre 2008 et 2012, dépassant ainsi l'objectif attendu. En 2012, grâce à 50 salles de téléconférence, plus de 60 000 voyages et 64 000 tonnes de CO<sub>2</sub> ont été économisés depuis 2008. Les rejets de CO<sub>2</sub> liés aux trajets domicile-travail en 2012 sont en baisse de 6 % par rapport à 2011, soit 0,98 T. eq. CO<sub>2</sub> par personne.

### → Consommation d'eau

La consommation d'eau a diminué de 2 % entre 2011 et 2012, soit une baisse de 4 % entre 2008 et 2012. Ces résultats, inférieurs à notre objectif, s'expliquent par une plus grande précision du système de mesure et une plus grande étendue du domaine de reporting que celles envisagées en 2008.

### → Consommation de papier

Cette année, notre consommation globale de papier est en baisse de 11 %, ce qui porte la baisse à 43 % de la consommation entre 2008 et 2012 pour le papier bureau, et à 33 % pour le papier marketing et distribution, dépassant ainsi l'objectif fixé de 15 %. De nombreuses filiales ont adopté une politique d'impression responsable en réduisant le nombre d'imprimantes et en installant un système d'impression par badges pour les collaborateurs. AXA s'efforce également d'augmenter son utilisation de papier provenant de sources recyclées ou de forêts gérées de manière durable. En 2012, AXA a augmenté sa consommation du papier bureau en provenance de ces sources, passant de 64 % à 66 %, et diminué légèrement sa consommation de papier marketing et distribution, passant de 72 % à 68 %.

### → Gestion des déchets

Entre 2011 et 2012, la quantité de déchets non triés d'AXA a diminué de 13 % tandis que la quantité de papier trié pour recyclage a augmenté de 14 %.

Le Groupe a globalement atteint ses objectifs hormis en matière de consommation d'énergie et d'eau (fixés respectivement à -20 % et -15 %). Ces impacts sont plus complexes à contrôler car AXA exerce son activité dans des bâtiments loués et gérés collectivement. A contrario, AXA a surperformé ses objectifs environnementaux en matière d'émissions de carbone ou de consommation de papier, qui peuvent être contrôlées de manière autonome par AXA.

### Encourager les comportements responsables

Notre engagement environnemental consiste aussi à sensibiliser et à encourager nos clients, à réduire leur empreinte environnementale, en leur proposant des solutions d'assurance et d'investissement qui doivent accompagner l'évolution nécessaire des comportements.

Pour les particuliers, nous proposons des offres qui favorisent les véhicules à faibles émissions de CO<sub>2</sub>. AXA Assistance a lancé une application smartphone Plug & Move destinée aux utilisateurs de véhicules électriques, qui apporte un service d'itinéraires et de géolocalisation. En habitation, des couvertures encouragent l'efficacité énergétique grâce au renouvellement des équipements électriques par des modèles moins énergivores. Des offres destinées aux PME confortent le choix de bâtiments ou de flottes de véhicules écologiques. Pour notre clientèle industrielle, des polices adaptées couvrent le matériel et les revenus liés à la vente d'énergie renouvelable. Enfin, AXA IM applique un filtre de recherche sur les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) à diverses classes d'actifs, et propose aux investisseurs l'opportunité de sélectionner le niveau d'intégration ESG qui convient le mieux à leurs besoins. L'outil RI Search d'AXA IM, qui couvre plus de 2 300 entreprises, permet aux gérants de comparer l'empreinte ESG de leurs fonds avec celui de leur indice de référence, par exemple en analysant le poids carbone de leurs portefeuilles.

# ACTEUR ENGAGÉ POUR UNE SOCIÉTÉ MIEUX PRÉPARÉE

## **Un label reconnu d'excellence scientifique**

Créé en 2008, le Fonds AXA pour la Recherche illustre notre volonté de créer une société mieux informée et plus sûre. Sous le thème fédérateur de la recherche et de l'éducation aux risques, le Fonds AXA soutient de nombreux scientifiques et institutions de haut niveau dans leurs travaux sur les risques environnementaux, socio-économiques et ceux liés à la vie humaine.

Avec 367 projets à son actif, le Fonds AXA a su développer une notoriété internationale, attirant un nombre croissant de candidatures. Ainsi a-t-il reçu 3 436 demandes de 1 054 institutions de recherche en 2012. Pour atteindre ce niveau de reconnaissance, le Fonds AXA a relevé avec succès trois défis majeurs : devenir un label

---

Avec 367 projets à son actif, le Fonds AXA a su développer une notoriété internationale, attirant un nombre croissant de candidatures.

---

d'excellence, établir une communauté de chercheurs et contribuer au débat public. L'importance des sommes allouées, l'indépendance dont jouissent les chercheurs dans la conduite de leurs travaux, la transparence du processus de sélection et son rayonnement international ont établi la crédibilité du Fonds AXA. Aujourd'hui, les 367 chercheurs soutenus forment le socle de cette communauté de recherche internationale qui accueille également les relecteurs académiques et les experts du risque d'AXA.

La vie de cette communauté est rythmée par des événements tels que les « Pop Days » qui aident de jeunes chercheurs à mieux présenter et diffuser leurs travaux ou les « Talent Days » qui réunissent des chercheurs de différentes disciplines travaillant sur un même sujet autour d'un scientifique de renom. Ces nouveaux liens avec la communauté scientifique contribuent à renforcer notre connaissance du risque.

En 2012, le Fonds AXA a inauguré six nouvelles chaires : la Chaire permanente NTU à Singapour sur les catastrophes naturelles ; celle de l'Université de Bristol en volcanologie au Royaume-Uni ; la Chaire CNIO d'oncologie moléculaire en Espagne ; deux Chaires en Italie, l'une, EIEF sur la finance et l'assurance des ménages, l'autre, Bocconi sur la prise de décision, et enfin une Chaire sciences po en France sur les conséquences de l'instabilité économique, les inégalités et la solidarité.

En 2013, le Fonds AXA renforcera et orientera de façon plus marquée l'impact des travaux des chercheurs vers le débat public en soutenant des initiatives de recherche commune entre les équipes d'AXA et des équipes de chercheurs.





### **La prévention et l'éducation au cœur de nos engagements sociétaux**

En 2012, notre partenariat avec l'ONG CARE a permis de concrétiser de nombreux projets. Ceux-ci permettent d'aider les populations vulnérables à mieux faire face aux risques climatiques par la recherche et l'éducation. Après deux années de travail, CARE et l'Université des Nations unies ont rendu publiques les conclusions de leur étude sur les conséquences de l'instabilité des précipitations. Baptisée « Where the Rain Falls », cette étude internationale, cofinancée par AXA et la Fondation MacArthur, dresse un constat fort : l'instabilité des précipitations affecte en profondeur le comportement des populations.

Un nouveau projet, qui bénéficiera à 54 000 habitants du Bénin sur les cinq ans à venir, a été lancé. Son objectif est la sensibilisation aux risques de maladies hydriques et l'amélioration de l'accès à l'eau potable. Au total, 80 villages seront formés aux bonnes pratiques d'hygiène et les équipes de CARE s'assureront que les villageois s'approprient correctement quelque 120 nouveaux puits construits grâce au programme. Le projet devrait ainsi permettre de réduire de 10 % les cas de maladies hydriques et de porter la disponibilité d'eau potable à 20 litres par personne et par jour.

Le partenariat signé en début d'année avec Junior Achievement, la plus grande organisation non



AXA Atout Cœur est le fer de lance de l'implication des collaborateurs dans des actions de solidarité.

gouvernementale au monde dédiée à la formation économique des jeunes, a débuté dans cinq pays : Irlande, Japon, Portugal, Philippines et Roumanie. Des bénévoles AXA ont animé des séances permettant aux jeunes de 12 à 18 ans d'appréhender les risques financiers d'une façon pratique et adaptée.

### **Des bénévoles au cœur de la société**

L'organisation mondiale et décentralisée de mécénat d'entreprise du Groupe, AXA Atout cœur, est le fer de lance de l'implication des collaborateurs dans des actions de solidarité. En 2012, 28 500 bénévoles ont pris part à des actions et 60 902 heures ont été offertes par le Groupe. En fonction des choix locaux, les actions apportent un soutien aux personnes exclues, protègent l'environnement ou promeuvent l'éducation aux risques.

Au Mexique, par exemple, l'initiative Fuerza AXA met l'accent sur la prévention et la participation communautaire. Elle agit selon trois axes : préparation aux catastrophes, assistance en cours de crise et aide à la reconstruction. Notre partenaire, l'ONG Operación Bendición Mexique (OBM), a organisé une semaine de formation à l'aide humanitaire pour nos 80 bénévoles locaux.

Pour sa part, AXA IM soutient l'engagement de l'association d'Habitat et Humanisme en faveur du logement et des personnes en difficulté. En complément du volet financier (dons ou aide à la collecte de fonds), les collaborateurs mettent leurs compétences au service des opérations immobilières. Ils accompagnent l'association par leurs conseils et mises en contact avec des promoteurs, notaires, administrateurs de biens et banques.

### **La micro-assurance, une approche partenariale**

AXA continue à favoriser des projets de micro-assurance qui réduisent l'exclusion sociale et donnent accès à l'assurance aux tranches de population les plus vulnérables. Deux nouvelles initiatives ont été menées en 2012. À l'automne, la Région Méditerranée-Amérique latine a signé un partenariat avec la Fondation Grameen Jameel pour développer une offre associée au micro-crédit pour des entrepreneurs.

Cette activité a été lancée au Maroc. Une autre initiative, pilotée par la filiale d'assurances collectives AXA Creditor, a permis la mise en forme d'une offre de couverture en cas d'hospitalisation aux Philippines.

# PRINCIPALES ACTIONS DE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE DU GROUPE

## ENGAGEMENT DU GROUPE PAR PARTIE PRENANTE 2012

## STATUT

### ACTIONNAIRES

→ Créer un comité de responsabilité d'entreprise Groupe



→ Définir une stratégie d'investissement responsable Groupe



→ Conduire une revue périodique de la stratégie de responsabilité d'entreprise (RE) par le comité de direction Groupe et intégrer la RE dans les processus de planification stratégique du Groupe



### CLIENTS

→ Appliquer les standards « communication claire » dans toutes les entités



→ Intégrer les enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance au développement de produits



→ Développer une stratégie Groupe d'offre de micro-assurance



## DESCRIPTION

Un comité de responsabilité d'entreprise au niveau du Groupe, composé de responsables des familles professionnelles, évalue et valide régulièrement les différents volets de la stratégie RE du Groupe. Les *Chief CR Officers*, membres du comité exécutif de leur entité, coordonnent chaque année le développement du plan stratégique RE de leur entité, dans le cadre du processus plus large de planification stratégique du Groupe.

Le Groupe a créé un comité d'investissement responsable (Responsible Investment Committee, RIC), présidé par le directeur des investissements Groupe, afin de développer une stratégie RI globale. En 2012, le RIC a élaboré la première politique d'IR du Groupe, couvrant les comptes propres du Groupe (environ 500 milliards d'euros). Cette politique qui définit les pratiques de gouvernance d'entreprise que nos gérants d'actifs doivent encourager permet le développement de recommandations concernant certains secteurs sensibles. Le projet « Impact Investments » allouera des capitaux à des projets présentant un intérêt social ou environnemental. AXA, au niveau Groupe, a également signé les Principes pour l'Investissement Responsable des Nations unies.

Une revue semestrielle de la stratégie RE est menée par le comité de direction Groupe ainsi qu'une revue annuelle par le conseil d'administration. Cette dernière est inscrite dans son mandat. AXA a créé un indicateur de performance englobant les différents domaines de la RE. Cet indicateur composite est dérivé d'un outil d'évaluation développé par AXA. L'outil est utilisé par les entités de manière annuelle pour mesurer leur niveau de « maturité RE » et identifier les actions à engager pour progresser. Ce processus et l'indicateur de performance sont intégrés aux plans d'actions locaux, ainsi qu'aux objectifs annuels des dirigeants.

L'application des standards dits de « communication claire » est à présent formalisée dans les principales entités du Groupe. Tout nouveau document client doit à présent être réalisé selon ces recommandations.

En 2012, le Groupe AXA a signé les Principes pour l'Assurance Responsable des Nations unies. Le premier principe nous engage à intégrer des considérations ESG dans l'exercice de notre métier : souscription, gestion des risques, développement de produits, gestion des sinistres, etc. Les enjeux ESG sont insérés dans les processus de développement et d'approbation des produits ainsi que dans le guide de souscription Groupe pour l'activité dommages. Le développement de produits à valeur ajoutée environnementale fait partie de la stratégie de la ligne de métier « Global P&C » dommages. AXA a également développé une politique régissant les relations avec les pays sanctionnés par des embargos ou présentant un risque politique ou de corruption élevé. En outre, la politique d'investissement excluant les entreprises productrices d'armes controversées a été étendue à l'activité assurantielle. L'intégration systématique d'une offre IR dans les offres d'épargne est en cours d'analyse.

En 2012, deux initiatives ont contribué à la concrétisation de la stratégie de micro-assurance. En région Méditerranée-Amérique latine, un partenariat a été signé avec la Fondation Grameen Jameel pour développer une offre de micro-assurance associée au micro-crédit pour des autoentrepreneurs, avec un lancement au Maroc. Pilotée depuis la filiale d'assurances collectives Creditor, la seconde initiative a permis une première offre couvrant le risque d'hospitalisation aux Philippines en partenariat avec des acteurs locaux assureurs, institutions de micro-finance et courtier.

... **ENGAGEMENT DU GROUPE PAR PARTIE PRENANTE 2012**

**STATUT**

**COLLABORATEURS**

→ Réaliser l'équilibre homme/ femme à tous les niveaux et dans les entités



→ Inclure la responsabilité d'entreprise dans les programmes de formation d'AXA Université



→ Engager les collaborateurs dans la démarche de responsabilité de l'entreprise



**ENVIRONNEMENT**

→ Entre 2008 et 2012, réduire de 20 % les émissions de CO<sub>2</sub> et la consommation d'énergie, ainsi que la consommation d'eau de 15 %



→ Réduire la consommation de papier de 15% entre 2009 et 2012 (et objectif de 80% du papier consommé provenant des sources recyclées ou gérées de manière durable d'ici 2012)



→ Établir des critères environnementaux Groupe applicables aux déplacements professionnels et aux flottes de véhicules



## DESCRIPTION

Le Groupe s'est fixé d'atteindre 25 % de femmes au sein des Group Senior Executives (GSE) en 2015. En 2012, ce pourcentage était de 15 %. Plusieurs mesures ont été prises pour renforcer le développement des talents féminins : tutorat, sponsoring, « tandems de talents », développement d'un programme-cadre sur le travail flexible et sur le retour de congé maternité. Une formation en ligne a été lancée en juin 2012 afin de sensibiliser les employés sur les biais inconscients, les micro-comportements et la pensée de groupe. Cette formation promeut une culture inclusive alignée sur la culture de confiance et de réalisation d'Ambition AXA.

Le programme de leadership GSMP ciblant les jeunes managers intègre dans son cursus des actions de solidarité. La RE a été intégrée aux cursus de formation des familles professionnelles gestion des risques (nouveaux arrivants et directeurs), achats (nouveaux arrivants et formations d'audit des fournisseurs), et sinistres (gestion des services aux grands accidentés). Son extension à d'autres familles est envisagée. La RE fait également partie des présentations faites aux étudiants. Un module de bénévolat est à l'étude dans le cadre du programme de rétention des jeunes diplômés en gestion des risques.

52 000 collaborateurs ont participé à la Semaine de la responsabilité d'entreprise organisée dans l'ensemble des filiales du Groupe en 2012 (26 000 en 2011). 88 % des participants ont estimé avoir une meilleure compréhension de la responsabilité d'entreprise et 90 % se déclarent plus fiers de travailler au sein d'AXA. Plus de 39 % des collaborateurs ont participé au Challenge pour l'éducation aux risques et ont permis de financer des projets d'éducation au risque. Enfin, le Groupe mesure la perception des collaborateurs vis-à-vis de la responsabilité d'entreprise dans l'enquête de satisfaction annuelle. Une forte corrélation a été établie entre les employés ayant une perception positive sur ce sujet et leur engagement dans leur travail.

Par rapport à 2008, la consommation d'énergie par salarié a diminué de 16 %, les émissions de CO<sub>2</sub> par 34 % et la consommation d'eau de 4 %. Le Groupe AXA a bien progressé sur l'obtention de ses objectifs avec un écart uniquement visible sur l'énergie et l'eau, qui sont plus complexes à gérer car elles se trouvent à 80 % dans des infrastructures où AXA est locataire, ce qui limite la portée des actions. Cependant, le déménagement progressif des entités vers des bâtiments plus efficaces aura un impact positif sur la performance. Pour la partie énergétique, le Groupe travaille étroitement avec AXA Technology Services pour réduire la consommation de nos outils bureautiques. Le défi est plus important sur la partie eau, mais la consommation par salarié de 9,96 m<sup>3</sup> reste bonne par rapport au benchmark.

Par rapport à 2009, la consommation de papier bureautique et de papier marketing & distribution par salarié sont en baisse respectivement de 43 % et 33 % dépassant les objectifs fixés. La part de papier provenant de sources recyclées ou gérées de façon durable a augmenté en 2012 pour le papier bureau (66 %, contre 64 %) et a légèrement baissé (68 % en 2011, à 72 %) pour le papier marketing & distribution. De plus, en 2011, AXA a intégré un standard environnemental minimum dans l'appel d'offres Groupe sur les achats de papier bureau.

Dès 2011, les nouveaux principes environnementaux Groupe sur les flottes de véhicules et les déplacements professionnels édités par les départements ressources humaines, achats et responsabilité d'entreprise ont été déployés à travers les entités du Groupe. Leur objectif principal étant de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> associées aux déplacements.

... **ENGAGEMENT DU GROUPE PAR PARTIE PRENANTE 2012**

**STATUT**

**FOURNISSEURS**

→ Étendre la clause de responsabilité d'entreprise (RE) à 90% des nouveaux contrats de nos fournisseurs et l'évaluation de la performance de RE détaillée pour 350 fournisseurs



**SOCIÉTÉ CIVILE**

→ Lancer des initiatives au niveau du Groupe sur la « Recherche et éducation aux risques »



→ Soutenir la recherche fondamentale sur les risques à travers le Fonds AXA pour la Recherche



→ Encourager les collaborateurs à s'engager dans des actions pour la communauté



## DESCRIPTION

En 2012, la clause de responsabilité d'entreprise a été incluse dans environ 95 % des nouveaux contrats, en augmentation de 7 points par rapport à 2011, soit 94 % des nouveaux contrats ou avenants pour les achats d'informatique et de services généraux et prestations intellectuelles, et 96 % pour les achats assurantiers. Depuis 2008, 417 fournisseurs ont été évalués sur des critères RE dont 67 nouveaux en 2012. De plus, 20 fournisseurs ont été réévalués et la plupart d'entre eux ont vu leur note s'améliorer grâce à l'impulsion donnée par la démarche et l'implication des acheteurs.

Le Groupe a renforcé son partenariat avec l'ONG CARE sur l'éducation aux risques climatiques. 591 000 personnes ont bénéficié des programmes de préparation aux catastrophes naturelles. Le projet de recherche « Where the Rain Falls », qui étudie l'impact des précipitations sur les migrations et la sécurité alimentaire des communautés dans 8 pays, a été finalisé et les résultats publiés à l'occasion du sommet de Doha. Les résultats ont été présentés à diverses conférences et parties prenantes. Une délégation du top management s'est rendue en Indonésie où un nouveau projet de prévention au risque de sécheresse et d'inondation a été lancé. Les entités ont maintenant identifié ou lancé au moins un projet d'éducation aux risques. À horizon 2015, AXA souhaite porter à 50 % la part des investissements en mécénat dédié à la recherche et à l'éducation aux risques. En 2012, AXA et ses filiales ont donné 30,4 millions d'euros à des projets recherche et éducation aux risques (sur un total de 48,4 millions d'euros), soit 63 %. 1,5 million de personnes ont bénéficié des programmes de recherche et d'éducation aux risques.

En 2012, 682 candidatures ont été reçues et 77 boursiers ont reçu 19 millions d'euros, parmi lesquels 6 chaires et 8 projets scientifiques.

En 2012, environ 28 500 salariés (contre 19 000 en 2011) ont participé à des actions AXA Atout Cœur, le programme de bénévolat des employés du Groupe. La hausse s'explique par le fort engagement des collaborateurs dans la Semaine de la responsabilité d'entreprise. Le Groupe a donné 60 902 heures aux collaborateurs pour mener des actions de bénévolat.

# DONNÉES SOCIALES DU GROUPE

AXA S'INVESTIT EN TANT QU'EMPLOYEUR RESPONSABLE, FAISANT DE L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS UN ÉLÉMENT CRUCIAL DE SA STRATÉGIE D'ENTREPRISE. POUR Y PARVENIR, AXA S'EFFORCE DE CRÉER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PROMOUVANT LA DIVERSITÉ ET L'ÉGALITÉ DES CHANCES, SUSCITANT LA PARTICIPATION DES EMPLOYÉS, ENCOURAGEANT LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET FAVORISANT LE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS.

→ Au 31 décembre 2012, l'ensemble du personnel d'AXA représentait 113 422 salariés (en CDI et CDD), en légère diminution de 0,9 %. Nous avons continué à recruter en 2012 et avons embauché plus de 16 000 employés, dont près de 4 800 commerciaux. Parmi ce total d'embauches, 373 étaient des réembauches.

→ Une nouvelle politique de mobilité interne au sein des principales entités pour soutenir l'activité et aider ses collaborateurs à mieux progresser a été lancée. L'objectif est de rendre les besoins « métier » immédiatement visibles *via* un système global d'annonce des postes à pourvoir dans le Groupe et détecter les compétences internes pour adapter les ressources aux priorités professionnelles d'AXA. En 2012, les États-Unis et l'Allemagne ont lancé une extension du processus de mobilité avec pour objectif l'intégration totale d'une plateforme de recrutement externe.

→ La mobilité internationale a fortement progressé (plus de 600 mutations en 2012), pour soutenir le déploiement et le développement des compétences nécessaires à nos différents marchés. En avril 2012, un nouveau modèle pour la mobilité internationale et un Centre d'Expertise de la Mobilité Internationale (CEMI) ont été créés. Le CEMI, situé en France, apporte son assistance et ses compétences à 75 % des employés d'AXA en mission internationale à l'intérieur du Groupe. Ces services d'assistance permettent aux employés en mission et à leurs familles d'être mieux préparés à leur expérience internationale.

→ Au total, AXA compte au niveau mondial 52,3 % de femmes et 47,7 % d'hommes.

→ Nous avons renforcé notre action en faveur de l'intégration des employés handicapés. En France, le nombre d'employés présentant des handicaps est passé de 746 en 2011 à 809 en 2012.

→ Les résultats obtenus dans le domaine du développement des compétences se sont maintenus à un niveau élevé, avec 83,2 % des employés ayant suivi au moins une formation au cours de l'année. Le nombre moyen de jours de formation par employé est resté stable, à 2,6 jours par an.

→ En 2012, nous avons débuté la mise en place de notre « marque employeur » dans quelques entités pilote ayant des besoins urgents. L'initiative cherche à créer graduellement une marque employeur solide qui doperait au niveau mondial la fierté d'être un employé d'AXA. En outre, elle devrait aider à attirer les talents voulus pour installer Ambition AXA sur tous nos marchés et renforcer encore notre position comme première marque d'assurance (classement InterBrand). De plus, nous avons renforcé notre présence mondiale sur des plateformes externes, telles que LinkedIn.com, tirant ainsi encore davantage parti des technologies pour contribuer à l'amélioration de notre attractivité à l'égard ses candidats potentiels.

EFFECTIFS<sup>(1)</sup>

<b>Effectifs au 31 décembre</b> (nombre de personnes)	<b>2011</b>	<b>Évolution</b>	<b>2012</b>
<b>Effectif total du personnel salarié (CDI et CDD)</b>	<b>114 488 emp.</b>	<b>-0,9%</b>	<b>113 422 emp.</b>
<b>Effectif du personnel salarié</b>	<b>110 551 emp.</b>	<b>-1,1%</b>	<b>109 362 emp.</b>
Proportion d'hommes	48,1%		47,7%
Proportion de femmes	51,9%		52,3%
<b>Effectif du personnel salarié non-commercial √</b>	<b>94 241 emp.</b>	<b>-1,1%</b>	<b>93 217 emp.</b>
Cadres dirigeants <sup>(2)</sup> √	2 974 emp.		3 326 emp.
Proportion d'hommes √	76,3%		73,7%
Proportion de femmes √	23,7%		26,3%
Managers √	16 068 emp.		15 768 emp.
Proportion d'hommes √	60,7%		59,5%
Proportion de femmes √	39,3%		40,5%
Experts & Employés √	75 199 emp.		74 123 emp.
Proportion d'hommes √	42,8%		42,8%
Proportion de femmes √	57,2%		57,2%
<b>Effectif du personnel salarié commercial √</b>	<b>16 310 emp.</b>	<b>-1,0%</b>	<b>16 145 emp.</b>
Proportion d'hommes √	54,9%		53,1%
Proportion de femmes √	45,1%		46,9%
<b>Effectif du personnel salarié en CDD</b>	<b>3 937 emp.</b>	<b>3,1%</b>	<b>4 060 emp.</b>
Non-commercial	3 603 emp.		3 690 emp.
Commercial	334 emp.		370 emp.
<b>Équivalent Temps Plein</b> (effectifs convertis en équivalent temps plein)	<b>2011</b>	<b>Évolution</b>	<b>2012</b>
<b>ETP moyen du personnel salarié</b>	<b>104 948,7 etp</b>	<b>-0,8%</b>	<b>104 082,4 etp</b>
ETP moyen du personnel salarié non-commercial	89 367,5 etp	-1,3%	88 225,6 etp
Cadres dirigeants <sup>(2)</sup>	2 886,8 etp		3 318,3 etp
Managers	15 833,8 etp		15 407,4 etp
Experts & Employés	70 647,0 etp		69 499,9 etp
ETP moyen du personnel salarié commercial	15 581,2 etp	1,8%	15 856,8 etp
ETP moyen de l'effectif temporaire non-salarié	4 974,3 etp		4 792,7 etp
Temporaire	3 373,8 etp	-5,7%	3 183,0 etp
Stagiaire	1 600,6 etp		1 609,7 etp
<b>Profil des collaborateurs AXA</b>	<b>2011</b>	<b>Évolution</b>	<b>2012</b>
<b>Âge moyen du personnel salarié</b>	<b>40,8 ans</b>	<b>0,3%</b>	<b>40,9 ans</b>
Non-commercial √	40,4 ans		40,8 ans
Commercial	42,0 ans		41,5 ans

<b>Ancienneté moyenne du personnel salarié</b>	<b>11,5 ans</b>	<b>0,6%</b>	<b>11,5 ans</b>
Non-commercial √	12,0 ans		12,2 ans
Commercial	8,4 ans		7,7 ans
<b>Handicap (CDI et CDD)</b>			
Nombre de collaborateurs atteints d'un handicap – concerne seulement les entités opérant en France	746 emp.		809 emp.

## DYNAMIQUES D'EFFECTIFS

Mouvements	2011	Évolution	2012
<b>Mouvements du personnel salarié</b>			
<i>Évolution de l'emploi (entrées versus sorties)</i>	-6 553 emp.		-1 421 emp.
Entrées	16 048 emp.	0,7%	16 161 emp.
Sorties	22 601 emp.	-22,2%	17 582 emp.
<b>Mouvements du personnel salarié non-commercial</b>			
<i>Évolution de l'emploi (entrées versus sorties)</i>	-6 050 emp.		-1 264 emp.
Entrées	11 606 emp.	-2,4%	11 324 emp.
Nombre de recrutements externes √	9 590 emp.		9 432 emp.
Nombre de CDD convertis en CDI	1 339 emp.		1 028 emp.
Nombre de réembauches au sein du Groupe	423 emp.		343 emp.
Nombre d'entrées à l'issue d'opérations de fusion et acquisition	254 emp.		521 emp.
Sorties	17 656 emp.	-28,7%	12 588 emp.
Nombre de démissions √	7 318 emp.	-9,4%	6 630 emp.
Nombre de licenciements économiques / collectifs √	2 230 emp.		1 614 emp.
Nombre de licenciements individuels √	1 268 emp.		1 474 emp.
Nombre de départs à la retraite / préretraite	1 138 emp.		1 458 emp.
Nombre de sorties liées à un transfert d'activité <sup>(3)</sup>	5 307 emp.		1 138 emp.
Nombre de sorties liées à un autre motif	395 emp.		274 emp.
<b>Mouvements du personnel salarié commercial</b>			
<i>Évolution de l'emploi (entrées versus sorties)</i>	-503 emp.		-157 emp.
Entrées	4 442 emp.	8,9%	4 837 emp.
Nombre de recrutements externes	4 146 emp.		4 529 emp.
Nombre de CDD convertis en CDI	200 emp.		79 emp.
Nombre de réembauches au sein du Groupe	21 emp.		30 emp.
Nombre d'entrées à l'issue d'opérations de fusion et acquisition	75 emp.		199 emp.

Sorties	4 945 emp.	1,0%	4 994 emp.
Nombre de démissions	3 544 emp.		3 453 emp.
Nombre de licenciements économiques / collectifs	198 emp.		336 emp.
Nombre de licenciements individuels	648 emp.		678 emp.
Nombre de départs à la retraite / préretraite	233 emp.		263 emp.
Nombre de sorties liées à un transfert d'activité <sup>(3)</sup>	280 emp.		242 emp.
Nombre de sorties liées à un autre motif	42 emp.		22 emp.

**Mouvements du personnel salarié en CDD**

<i>Évolution de l'emploi du personnel salarié non-commercial (entrées versus sorties)</i>	586 emp.		1 236 emp.
Nombre de recrutements externes	4 895 emp.		4 422 emp.
Nombre de fins de contrats à durée déterminée	4 309 emp.		3 186 emp.
<i>Évolution de l'emploi du personnel salarié commercial (entrées versus sorties)</i>	-246 emp.		134 emp.
Nombre de recrutements externes	253 emp.		229 emp.
Nombre de fins de contrats à durée déterminée	499 emp.		95 emp.

Mobilité	2011	Évolution	2012
<b>Taux de mobilité du personnel salarié</b>	<b>11,0%</b>		<b>9,1%</b>
Non-commercial	11,9%		9,9%
Commercial	5,8%		4,7%

Turnover	2011	Évolution	2012
<b>Taux de turnover du personnel salarié</b>	<b>15,4%</b>	<b>-4,0%</b>	<b>14,8%</b>
Involontaire (licenciements)	3,9%		3,8%
Volontaire (démissions)	9,8%		9,2%
Autres raisons (retraites/préretraites et aux autres motifs de départs)	1,6%		1,8%
<b>Taux de turnover du personnel salarié non-commercial</b>	<b>13,1%</b>	<b>-6,5%</b>	<b>12,3%</b>
Involontaire (licenciements) √	3,7%		3,3%
Volontaire (démissions)	7,8%		7,1%
Autres raisons (retraites/préretraites et aux autres motifs de départs)	1,6%		1,9%
<b>Taux de turnover du personnel salarié commercial</b>	<b>28,9%</b>	<b>3,1%</b>	<b>29,8%</b>
Involontaire (licenciements)	5,2%		6,4%
Volontaire (démissions)	21,9%		21,7%
Autres raisons (retraites/préretraites et aux autres motifs de départs)	1,7%		1,8%

## RÉMUNÉRATION

Coûts salariaux	2011	Évolution	2012
<b>Coûts salariaux du personnel<sup>(4)</sup> √</b>	<b>7 891 M€</b>	<b>-1,9%</b>	<b>7 744 M€</b>
Proportion des rémunérations fixes (liées aux salaires) √	72,8%		78,0%
Proportion des rémunérations variables (liées aux salaires) √	27,2%		22,0%
<b>Masse salariale brute du personnel salarié non-commercial √</b>			
Proportion des rémunérations fixes (liées aux salaires) √	80,2%		83,8%
Proportion des rémunérations variables (liées aux salaires) √	19,8%		16,2%
<b>Masse salariale brute du personnel salarié commercial √</b>			
Proportion des rémunérations fixes (liées aux salaires) √	39,5%		48,2%
Proportion des rémunérations variables (liées aux salaires) √	60,5%		51,8%

## FORMATION

Nombre de jours de formation	2011	Évolution	2012
<b>Nombre de jours de formation dispensée au personnel salarié</b>	<b>282 570,8 jours</b>	<b>-2,4%</b>	<b>276 179,1 jours</b>
Non-commercial √	221 099,4 jours		214 467,6 jours
Commercial	61 471,4 jours		61 711,5 jours
<b>Participation aux formations</b>	<b>2011</b>	<b>Évolution</b>	<b>2012</b>
<b>Pourcentage du personnel salarié ayant reçu au moins une formation</b>	<b>82,7%</b>	<b>0,6%</b>	<b>83,2%</b>
Non-commercial	80,5%		80,8%
Commercial	95,1%		97,8%
<b>Nombre moyen de jours de formation par salarié</b>	<b>2,6 jours</b>		<b>2,6 jours</b>
Non-commercial	2,5 jours		2,4 jours
Commercial	3,9 jours		4,0 jours

## RELATIONS SOCIALES

Temps de travail	2011	Évolution	2012
<b>Nombre moyen de jours travaillés par an</b>	<b>226,5 jours</b>	<b>-0,4%</b>	<b>225,6 jours</b>
<b>Nombre moyen d'heures travaillées par semaine</b>	<b>36,1 hrs</b>	<b>-0,2%</b>	<b>36,1 hrs</b>
Personnel à temps plein	37,5 hrs		37,4 hrs
Personnel à temps partiel	25,0 hrs		25,3 hrs
<b>Effectif à temps partiel</b>			
Pourcentage du personnel salarié non-commercial à temps partiel √	12,1%		12,5%
Pourcentage du personnel salarié commercial à temps partiel	2,7%		2,9%
Absentéisme	2011	Évolution	2012
<b>Taux d'absentéisme de l'effectif salarié √</b>	<b>4,8%</b>	<b>2,7%</b>	<b>4,9%</b>
Proportion des absences liées à une maladie √	73,6%		72,9%
Proportion des maladies de courte durée √	79,9%		79,6%
Proportion des maladies de longue durée √	20,1%		20,4%
Proportion des absences liées à un accident du travail √	2,1%		1,8%
Proportion des absences liées à un congé maternité/paternité √	24,3%		25,3%
<b>Taux d'absentéisme du personnel salarié non-commercial √</b>	<b>5,0%</b>	<b>3,8%</b>	<b>5,2%</b>
Proportion des absences liées à une maladie √	74,6%		73,6%
Proportion des maladies de courte durée √	78,9%		78,3%
Proportion des maladies de longue durée √	21,1%		21,7%
Proportion des absences liées à un accident du travail √	1,8%		1,7%
Proportion des absences liées à un congé maternité/paternité √	23,6%		24,7%
<b>Taux d'absentéisme du personnel salarié commercial √</b>	<b>3,4%</b>	<b>-3,8%</b>	<b>3,3%</b>
Proportion des absences liées à une maladie √	65,2%		66,2%
Proportion des maladies de courte durée √	89,1%		92,1%
Proportion des maladies de longue durée √	10,9%		7,9%
Proportion des absences liées à un accident du travail √	4,5%		2,3%
Proportion des absences liées à un congé maternité/paternité √	30,3%		31,4%

(√) Information quantitative vérifiée par un des commissaires aux comptes selon les modalités présentées dans le rapport d'assurance page 116.

(1) Personnel salarié : comprend les salariés commerciaux et non-commerciaux en CDI, sauf mention contraire.

(2) L'augmentation du nombre de cadres dirigeants est principalement liée à la conduite d'un processus de reclassification aux US en 2012, ainsi qu'aux efforts d'alignement avec les définitions standardisées.

(3) Personnel salarié ayant contractuellement quitté AXA suite à un transfert ou suite à une cession d'activité à une société externe. L'employé n'est plus contractuellement lié avec le Groupe AXA.

(4) Concernant la définition des coûts salariaux, ceux-ci incluent la rémunération fixe, la rémunération variable, les cotisations patronales et le cas échéant la participation et l'intéressement 59. Elle exclut la rémunération en capital (stock-options, unités de rendement, actions attribuées en fonction de la performance, AXA Miles).

# DONNÉES ENVIRONNEMENTALES DU GROUPE

Indicateurs environnementaux du Groupe AXA <sup>(1)</sup>	UNITÉ	2008	2009	2010	2011	2012
Nombre de salariés AXA exprimé en Équivalent Temps Plein (ETP) <sup>√(2)</sup>	ETP	121 990	121 108	122 671	104 972	104 082
Surface nette interne des locaux <sup>√</sup>	m <sup>2</sup>	2 487 602	2 330 602	2 398 745	1 966 321	1 841 781
<b>Énergie (sites)</b>						
Consommation d'énergie <sup>(3) √</sup>	Kwh	627 987 507	617 473 679	604 498 594	489 425 467	449 067 868
<b>Indicateur clé : consommation d'énergie par personne <sup>√</sup></b>	<b>Kwh/ETP</b>	<b>5 148</b>	<b>5 099</b>	<b>4 928</b>	<b>4 662</b>	<b>4 315</b>
<i>Évolution par rapport à 2011</i>	%					-7%
<i>Évolution par rapport à 2008</i>	%					-16%
<b>Transports</b>						
Déplacements professionnels : avion et train <sup>(4) √</sup>	Km	352 931 708	257 875 862	297 992 347	249 703 349	249 315 384
Déplacements professionnels : flotte automobile AXA <sup>√</sup>	Km	393 466 688	333 923 046	304 203 026	277 304 077	264 954 373
Trajets domicile-travail (A/R) <sup>(5)</sup>	Km	1 258 507 154	1 219 253 316	1 287 660 394	1 014 065 612	1 088 174 373
<b>Émission de CO<sub>2</sub> <sup>(6)</sup></b>						
Émissions de CO <sub>2</sub> : consommation d'énergie des sites <sup>√</sup>	T. eq. CO <sub>2</sub>	225 833	216 542	200 646	145 478	135 869
Émissions de CO <sub>2</sub> : déplacements professionnels : avion et train <sup>√</sup>	T. eq. CO <sub>2</sub>	116 907	78 691	92 646	65 225	65 179
Émissions de CO <sub>2</sub> : flotte de véhicules AXA <sup>(7) √</sup>	T. eq. CO <sub>2</sub>	77 513	60 461	45 055	39 169	35 947
<b>Indicateur clé : Émissions de CO<sub>2</sub> dues à la consommation d'énergie, aux déplacements professionnels et à la flotte de véhicules AXA par personne <sup>√</sup></b>	<b>T. eq. CO<sub>2</sub>/ETP</b>	<b>3,44</b>	<b>2,94</b>	<b>2,76</b>	<b>2,38</b>	<b>2,28</b>
<i>Évolution par rapport à 2011</i>	%					-4%
<i>Évolution par rapport à 2008</i>	%					-34%
Émissions de CO <sub>2</sub> : trajets domicile-travail <sup>(8)</sup>	T. eq. CO <sub>2</sub>	133 773	123 830	121 620	99 706	101 966

**Eau**

Consommation d'eau <sup>(9)</sup> √	m <sup>3</sup>	1 263 816	1 215 053	1 276 738	1 062 581	1 036 455
<b>Indicateur clé : consommation d'eau par personne √</b>	m <sup>3</sup> /ETP	<b>10,36</b>	<b>10,03</b>	<b>10,41</b>	<b>10,12</b>	<b>9,96</b>
<i>Évolution par rapport à 2011</i>	%					<b>-2%</b>
<i>Évolution par rapport à 2008</i>	%					<b>-4%</b>

**Papier<sup>(10)</sup>**

Consommation de papier de bureau √	T		5 995	5 269	3 299	2 909
<b>Indicateur clé : consommation de papier bureau par personne √</b>	kg/ETP		<b>49</b>	<b>43</b>	<b>31</b>	<b>28</b>
<i>Évolution par rapport à 2011</i>	%					<b>-11%</b>
<i>Évolution par rapport à 2009</i>	%					<b>-43%</b>
Papier recyclé et/ou garant d'une gestion durable : bureau √	%		58	52	64	66
Consommation de papier marketing et distribution √	T		15 574	14 188	12 458	11 287
<b>Indicateur clé : consommation de papier marketing et distribution par client<sup>(11)</sup></b>	kg/client		<b>0,17</b>	<b>0,15</b>	<b>0,12</b>	<b>0,11</b>
<i>Évolution par rapport à 2011</i>	%					<b>-11%</b>
<i>Évolution par rapport à 2009</i>	%					<b>-33%</b>
Papier recyclé et/ou garant d'une gestion durable : marketing et distribution √	%		21	47	72	68

**Déchets**

Déchets non triés <sup>(12)</sup> √	T				7 333	6 398
Papier trié pour recyclage √	T				4 665	5 308
Cartouches et/ou toners pour recyclage √	%				48	51

**Périmètre stable par rapport à 2011, représentant les 41 pays où AXA a une présence importante. Les indicateurs clés sont en gras.**

(1) En 2012, les données environnementales du Groupe AXA ont été collectées auprès de 93 261 ETP (tout autre périmètre de collecte est indiqué dans ces notes de bas de page), et ont été ensuite étendues, continent par continent, aux 104 082 ETP salariés que comptait le Groupe AXA au 31/12/2012. En 2011, la collecte d'informations a été réalisée auprès de 94 889 ETP et extrapolée à un effectif de 104 972 ETP.

(2) Indicateur revu par PricewaterhouseCoopers Audit qui ne comporte pas d'anomalie.

(3) Cette donnée inclut l'électricité, le gaz, le fioul, la vapeur et couvre 93 261 ETP.

(4) Cette donnée a été collectée sur un périmètre de 92 455 ETP. En 2012, les déplacements professionnels des entités par employé sont restés stables par rapport à 2011.

(5) Les trajets domicile-travail sont estimés à partir de l'enquête en ligne sur les habitudes quotidiennes de transports des salariés d'AXA. Cette donnée a été collectée auprès de 23 165 ETP et ensuite extrapolée. Ont été exclus du calcul de consolidation les sites dont le taux de réponse est inférieur à 5%.

(6) Les facteurs d'émissions spécifiques à chaque pays pour l'énergie ont été révisés en 2012. Source : International Energy Agency (IEA).

(7) La donnée concernant la flotte de véhicule AXA a été collectée sur un périmètre de 91 775 ETP. La performance en 2012 est stable.

(8) Cette donnée n'inclut pas les voitures de fonction pour éviter le double comptage avec la flotte de véhicules AXA.

(9) Cette donnée a été collectée sur un périmètre de 85 703 ETP. Des pays en Asie et en Amérique n'ont pas de compteur d'eau, ce qui ne permet pas de mesurer leur consommation et les exclut du périmètre de reporting avant l'extrapolation. Cependant, certaines de ces entités commencent à mesurer leur consommation d'eau avec des compteurs, tels qu'AXA Ireland et certains data centers.

(10) La donnée concernant le papier bureau est collectée sur un périmètre de 93 256 ETP, tandis que le papier marketing et distribution couvre 92 007 ETP, car certaines entités n'ont pas pu collecter cette donnée.

(11) Le Groupe comptait 102 000 000 clients en 2012 et 101 000 000 en 2011.

(12) Les déchets non triés couvrent 72 393 ETP, ce qui est bas car de nombreuses entités ne sont pas encore capables de reporter cette donnée.

# NOTATIONS SOCIÉTALES

LES PERFORMANCES SOCIALE, SOCIÉTALE, ENVIRONNEMENTALE ET DE GOUVERNANCE DU GROUPE AXA SONT ÉVALUÉES PAR DE NOMBREUX ACTEURS, Y COMPRIS DES INVESTISSEURS, DES COURTIERIS ET DES AGENCES DE NOTATION SPÉCIALISÉES SUR LE MARCHÉ DE L'INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE (ISR). LE GROUPE SE POSITIONNE AU-DESSUS DE LA MOYENNE DE SON SECTEUR ET EST PRÉSENT DANS LES QUATRE PRINCIPAUX INDICES ÉTHIQUES INTERNATIONAUX :

- DOWJONES SUSTAINABILITY INDEX « EUROPE » ET « WORLD » (BASÉS SUR LA RECHERCHE ROBECOSAM)
- FTSE4GOOD (BASÉ SUR LA RECHERCHE EIRIS)
- EUROPE 120 ET FRANCE 20 (BASÉ SUR LA RECHERCHE VIGEO\*)
- CARBON LEADERSHIP DISCLOSURE INDEX (BASÉ SUR LA RECHERCHE DU CARBON DISCLOSURE PROJECT)

Organisme	Thème	Rating / score AXA
<b>SAM (2012)</b>	Score général	74% (moy. secteur : 50%)
	Économie	77% (moy. secteur : 61%)
	Social	65% (moy. secteur : 41%)
	Environnement	80% (moy. secteur : 46%)
	Catégorie « Sustainability Yearbook »	Runner Up
	Inclusion dans l'indice SAM	DJSI « Europe » et « World »
<b>Sustainalytics (2011)</b>	Score général	75% (moy. secteur : 53%)
	Gouvernance	82% (moy. secteur : 53%)
	Social	79% (moy. secteur : 60%)
	Environnement	63% (moy. secteur : 47%)
<b>Oekom (2011)</b>	Score général	C+ « Prime » (« Recommandé »)
	General Score	3,7
<b>EIRIS (2012)</b>	Environmental Management Theme	5
	Human & Labor Rights Theme	2
	Corporate Governance Theme	4
	Countering Bribery Theme	4
<b>Carbon Disclosure Project (2012)</b>	Carbon Performance	88/100

\* Vigeo ne publie pas le détail de ses ratings.



## TABLEAU DE CORRESPONDANCES\*

GRI V3.1 & FSSS	GRENELLE II	ISO 26000	UNGC Rubriques www.axa.com URL susceptibles d'être modifiées	Rubriques RARE 2012	Rubriques Document de Référence 2012
<b>Indicateurs de performance économique, stratégie</b>					
EC1	« Grands principes de reporting »	7,2	• axa.com/fr/groupe/profil-chiffres-cles/	Entretien H. de Castries, Entretien G. Harlin, Profil, Chiffres clés 2012, Notre métier, Entretien E. Touzeau, Principales actions RE, Notations sociétales	• Le Groupe AXA • États financiers consolidés
FS6		7,4 7,7 7,8	• axa.com/fr/responsable/strategieengagements/indicateurs-performance/		• Annexe 7 : Informations sociales, environnementales et sociétales
<b>Responsabilité sociétale produits &amp; services</b>					
EN5, FS1		7,2	GC7 • axa.com/fr/responsable/clients-produits/assurance-dommages/	Assurance dommages, Gestion d'actifs, Entretien V. Weill, Environnement, Principales actions RE	• Annexe 7 : Informations sociales, environnementales et sociétales • Cadre réglementaire, facteurs de risque • États financiers consolidés 31/12/12 – Note 31 Contentieux
FS2, FS4			GC8 • axa.com/fr/responsable/clients-produits/gestion-actifs/		
FS5, FS11			GC9 • axa.com/fr/responsable/actionnaires-risques-esg/risques-esg/		
FS12, FS14			• axa-im.com/fr/responsable-investment/active-stewardship		
FS15, PR7					
PR9					
<b>Collaborateurs</b>					
LA1, LA2	Social 1A	6,4	GC3 • axa.com/fr/responsable/collaborateurs	Entretien H. de Castries, Faits marquants 2012, Collaborateurs, Ressources humaines, Principales actions RE, Données sociales	• Annexe 7 : Informations sociales
LA4, LA5	Social 1B		GC6 • axa.com/fr/groupe/profil/hommesfemmes		
LA7, LA10	Social 1C		• axa.com/fr/responsable/collaborateurs/dialogue-social-communication-interne/		
LA11, LA12	Social 1D				
LA13, EC1	Social 1E Social 1F				
<b>Clients</b>					
FS15, FS16	Sociétal 3D	6,6	• axa.com/fr/responsable/clients-produits/respect-client/	Clients, Principales actions RE	• États financiers consolidés 31/12/12 – Note 31 Contentieux
PR4, PR5		6,7			
PR6, PR8					
<b>Fournisseurs, droits humains</b>					
HR1	Social 1G	6,3	GC1 • axa.com/fr/responsable/fournisseurs	Principales actions RE	• Annexe 7 : Informations sociales et sociétales
HR2	Sociétal 3C Sociétal 3D Sociétal 3E		GC2 • axa.com/fr/responsable/strategieengagements		
			GC4 • axa.com/fr/responsable/actionnaires-risques-esg/investissement-responsable/		
			GC5		
			GC8		
<b>Environnement</b>					
EC2, EN1, EN2, Env. 2A		6,5	GC7 • axa.com/fr/responsable/environnement/	Assurance dommages, Environnement, Principales actions RE, Données environnementales	• Annexe 7 : Informations environnementales
EN3, EN4, EN5, Env. 2B			GC8 • axa.com/fr/responsable/clients-produits/assurance-dommages/		
EN6, EN7, EN8, Env. 2C			GC9		
EN16, EN18, Env. 2D					
EN22, EN29, Env. 2E					
<b>Société civile, mécénat</b>					
FS16	Sociétal 3A Sociétal 3B	6,8	• axa.com/fr/responsable/societe-civile/ • axa-research.org/	Entretien H. de Castries, Faits marquants, Entretien avec E. Touzeau, La RE en actions, Société civile, Principales actions RE	• Annexe 7 : Informations sociétales
<b>Déontologie, éthique et gouvernance</b>					
S02, S04	Sociétal 3D	6,2	GC 10 • axa.com/fr/gouvernance/transparence/deontologie/	Gouvernance	• Gouvernement d'entreprise • Annexe 7 : Informations sociales
S07, S08		6,6	• axa.com/fr/responsable/actionnaires/deontologie/		• États financiers consolidés 31/12/12 – Note 31 Contentieux
<b>Vérification / certification des données sociales et environnementales</b>					
FS9	« Grands principes de reporting »	7,6		Gouvernance	• Annexe 7 : Informations sociales, environnementales et sociétales • Annexe II : Évaluation annuelle du contrôle interne sur le reporting financier

\* Ce tableau est destiné à faciliter la recherche des informations contenues dans certaines publications AXA selon les thèmes couverts par l'article 225 (Grenelle II), l'ISO 26000, les 10 principes du Pacte Mondial des Nations unies (UNGC) et le référentiel de la Global Reporting Initiative (GRI version 3.1, inclus « Financial Services Sector Supplement »).

# RAPPORT D'EXAMEN DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

SUR UNE SÉLECTION D'INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX PUBLIÉS DANS LE RAPPORT D'ACTIVITÉ ET DE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE 2012 DU GROUPE AXA.

À la suite de la demande qui nous a été faite par la direction générale du Groupe AXA et en notre qualité de commissaire aux comptes de la société AXA, nous vous présentons notre rapport d'assurance modérée sur une sélection d'informations sociales et environnementales, identifiées par le signe (✓).

## Nature et étendue des travaux

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme ISAE 3000 (International Standard on Assurance Engagements) et à la doctrine professionnelle applicable en France.

Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes conduisant à obtenir une assurance modérée sur le fait que les informations sélectionnées par le Groupe AXA et identifiées par le signe (✓) ne comportent pas d'anomalies significatives de nature à remettre en cause le fait qu'elles ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Nous avons effectué les travaux suivants :

→ Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa neutralité, son caractère compréhensible et sa fiabilité, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.

→ Nous avons vérifié la mise en place dans le Groupe d'un processus de collecte, de compilation,

de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des informations sélectionnées. Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration de ces informations. Nous avons mené des entretiens auprès des personnes responsables du reporting social et environnemental.

Concernant les informations quantitatives consolidées sélectionnées et identifiées par le signe (✓)<sup>(1)</sup> :

→ au niveau de l'entité consolidante et des entités contrôlées, nous avons mis en œuvre des procédures analytiques et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation de ces informations ;

→ au niveau des sites que nous avons sélectionnés en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés sélectionnés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons :

- mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures ;

- mis en œuvre des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives.

L'échantillon ainsi sélectionné représente 34% de la consommation totale d'énergie, 37% de la consommation totale d'eau, 39% de

la consommation totale de papier, et 31% de l'effectif total du Groupe AXA et se compose des entités suivantes :

- pour les informations environnementales : AXA Life Japan, AXA Direct Japan, ABS India, AXA Belgium, AXA France, AXA Ireland, AXA Seguros Mexico, AXA Ukraine, AXA Assistance et AXA Corporate Solution France ;
- pour les informations sociales : AXA UK, AXA Life Japan, AXA Direct Japan, ABS India, AXA Tech Shared Services India, AXA Bank Belgium, Logement Français, AXA Ireland, AXA France et AXA Assistance.

## Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les informations sélectionnées et identifiées par le signe (✓) ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 20 mars 2013

L'un des commissaires aux comptes  
PricewaterhouseCoopers Audit  
**Michel Laforce**

L'associé du Département Développement Durable  
de PricewaterhouseCoopers Advisory  
**Sylvain Lambert**

(1) Ces informations sont les suivantes : nombre de personnes sur site (salariés et permanentes non salariés), surface utilisable (occupée + vacante), consommation totale d'électricité, consommation totale d'énergie, consommation totale d'énergie par personne sur site, déplacements professionnels (avion et train), flotte automobile : km parcourus par les différents types de véhicule de la flotte automobile AXA (véhicules catégorisés selon leurs émissions de CO<sub>2</sub>/km), émissions de CO<sub>2</sub> estimées issues de l'énergie, issues des déplacements professionnels train et avion, issues de la flotte automobile AXA, émissions totales de CO<sub>2</sub> estimées dues aux consommations d'énergie, aux déplacements professionnels et à la flotte de véhicule par personne sur site, consommation d'eau, consommation d'eau par personne sur site, consommation totale de papier bureau, quantité de papier bureau consommé par personne sur site, consommation totale de papier marketing et distribution, pourcentage de papier recyclé et/ou garant d'une gestion durable, consommation de déchets non triés, papier bureau trié (hors carton) pour recyclage, pourcentage de papier bureau trié (hors carton) pour recyclage, cartouche d'encre ou toners pour recyclage, consommation totale de cartouches d'encre ou toners, pourcentage de cartouche d'encre ou toners pour recyclage.

Nombre total de salariés non commerciaux en CDI (par genre et par catégorie), nombre total de salariés commerciaux en CDI (par genre), % des salariés non commerciaux en CDI à temps partiel, âge moyen des salariés non commerciaux en CDI (par genre et catégories), ancienneté moyenne des salariés non commerciaux en CDI (par genre et catégories), nombre de jours de formation par salarié non commercial, coût de la formation (non publié), nombre total de recrutements externes de salariés non commerciaux en CDI, nombre total de licenciements (collectifs + individuels) de salariés non commerciaux en CDI, nombre total de démissions parmi les non commerciaux en CDI, turnover involontaire des salariés non commerciaux en CDI, masse salariale annuelle brute des salariés non commerciaux et commerciaux en CDI, masse annuelle des rémunérations fixes et variables individuelles brutes pour les salariés commerciaux et non commerciaux en CDI, taux d'absentéisme total de l'ensemble des salariés en CDI (salariés commerciaux et non commerciaux par type d'absence).

# LEXIQUE

## AFFAIRES NOUVELLES

En assurance vie, les affaires nouvelles se mesurent grâce à l'évolution de l'indicateur APE qui reflète les primes encaissées sur les nouveaux contrats ouverts en cours d'année et qui est calculé, par convention, comme la somme des primes régulières et 10 % des primes uniques.

Cette mesure donne une meilleure image de la réalité du dynamisme commercial sur l'assurance vie que le chiffre d'affaires qui prend en compte les primes issues de contrats ouverts les années précédentes et ne fait pas de différence entre primes régulières et primes uniques.

## BILAN

C'est un document comptable qui fournit une « photographie » en fin d'exercice du patrimoine de l'entreprise, en présentant à la date de clôture (31 décembre) un état des ressources de l'entreprise (fonds propres, dettes, réserves d'assurance...) et de leur emploi (en particulier pour une société d'assurance les investissements financiers).

## CAPITAUX/FONDS PROPRES

Ils représentent l'argent apporté par les actionnaires à la constitution de la société ou ultérieurement lors des augmentations de capital, ainsi que les bénéfices de l'entreprise non distribués aux actionnaires. Pour un groupe d'assurance, le rôle des capitaux propres est double : ils servent avant tout à garantir aux assurés et aux créanciers que l'entreprise sera à même de tenir ses engagements et permettent également de financer une partie des investissements (les acquisitions par exemple).

## CHIFFRE D'AFFAIRES

C'est l'addition des primes d'assurances (vie et dommages) encaissées au cours de l'année, auxquelles s'ajoutent les commissions prélevées sur certains contrats d'assurance vie, du chiffre d'affaires de la gestion d'actifs (commissions de gestion et de performance) et du chiffre d'affaires des activités bancaires.

## COLLECTE NETTE

C'est la différence entre les flux entrants et les flux sortants pour chacune des activités d'une entreprise. Elle est le reflet de la capacité de l'entreprise à fidéliser ses clients existants et à en attirer de nouveaux.

Les « flux entrants » sont :

- en vie, les primes encaissées sur l'ensemble des contrats ;
- en dommages, le nombre de nouveaux contrats ;
- en gestion d'actifs, le montant de l'épargne collectée au cours de l'année.

Les « flux sortants » sont constitués :

- en vie, des rachats de contrats et des remboursements et des prestations versées ;
- en dommages, du nombre des résiliations de contrats ;
- en gestion d'actifs, du montant de l'épargne retirée par les clients au cours de l'année.

## DIVIDENDE

Le dividende sert à rémunérer les actionnaires, apporteurs de capitaux propres. Il est en général prélevé sur les bénéfices réalisés au cours de l'exercice écoulé. Chez AXA, il est calculé sur la base du résultat courant. Le montant du dividende versé par action détenue est proposé au vote de l'assemblée générale des actionnaires.

## PLUS-VALUE/MOINS-VALUE

La plus-value est la différence positive entre le prix de vente d'un actif (mobilier ou immobilier) et sa valeur comptable. Lorsque cette différence est négative, on parle de moins-value.

## PROVISION POUR DÉPRÉCIATION D'ACTIFS

En cas de perte de valeur d'un actif (par exemple des actions, de l'immobilier ou des obligations) au cours d'un exercice, la réglementation comptable oblige à déduire des bénéfices de l'entreprise des provisions pour dépréciation d'actifs (par exemple si une action valait 100 euros le 1<sup>er</sup> janvier et ne vaut plus que 75 euros le 31 décembre, l'assureur devra déduire 25 euros de son résultat).

### **RATIO COMBINÉ**

C'est un indicateur qui mesure la profitabilité de l'activité dommages, hors produits financiers. C'est le rapport du coût des sinistres et des frais de gestion sur le total des primes encaissées au cours de l'année.

S'il est supérieur à 100 %, l'assureur a perdu de l'argent (avant résultats financiers).

S'il est inférieur à 100 %, l'activité est profitable, et plus le ratio baisse, plus le profit est élevé.

### **RÉSULTAT COURANT**

C'est le résultat net de la société avant impact d'un certain nombre d'éléments, notamment les opérations exceptionnelles, l'éventuelle dépréciation des écarts d'acquisition et les variations de la valeur de marché de certains actifs.

### **RÉSULTAT NET**

C'est le résultat comptable, le solde du compte de résultats : bénéfice ou perte de l'exercice. Il s'apparente au chiffre d'affaires de la société duquel sont soustraites toutes les charges. Sont notamment compris dans ce résultat des éléments volatils, difficilement pilotables, peu prévisibles ou non récurrents telles les opérations exceptionnelles (cession d'une filiale, par exemple) ou un certain nombre d'éléments comptables, liés aux variations de valeur de certains actifs.

### **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL**

C'est un indicateur qui permet d'analyser la capacité bénéficiaire du Groupe, en excluant la volatilité liée aux mouvements des marchés financiers ou aux opérations exceptionnelles. Concrètement, le résultat opérationnel correspond au résultat courant, hors plus ou moins-values nettes réalisées sur le portefeuille d'investissements de la société.

### **SOLVABILITÉ**

Pour une société d'assurance, c'est son aptitude à régler ses engagements.

Celle-ci dépend de la constitution de réserves techniques suffisantes et de l'existence de fonds

propres à même de faire face aux engagements pris envers ses clients. Un ratio de solvabilité de 100 % signifie qu'un assureur a suffisamment de fonds propres pour couvrir les risques liés à ses engagements. Plus le ratio est élevé, plus la solidité financière de l'entreprise est grande.

La solvabilité des sociétés du secteur des assurances est réglementée. Les autorités de supervision veillent en effet à ce que les assureurs disposent de ressources suffisantes pour tenir leurs engagements envers les assurés et ainsi faire face aux risques.

Le système de réglementation actuel, Solvabilité I (Solvency I), est fondé sur un calcul mécanique de la solvabilité qui est appréciée exclusivement par rapport au volume d'activité de l'entreprise, sans tenir compte de la capacité d'un assureur à comprendre et gérer les risques inhérents à son activité. Par ailleurs, même si la norme Solvabilité I est européenne, les ajustements appliqués par les régulateurs locaux font que les ratios de solvabilité des assureurs européens ne sont pas directement comparables.

Une autre norme est en cours de préparation – Solvabilité II (Solvency II). Elle permettra d'avoir une approche plus réaliste des risques effectivement pris par un assureur et tiendra notamment compte de la capacité de ce dernier à mesurer et contrôler ses risques. Elle devrait ainsi permettre de rendre la solvabilité des sociétés d'assurance – et donc leur solidité – plus comparable entre elles. En principe, cette norme ne sera pas appliquée avant 2014.

# EN SAVOIR PLUS SUR LE GROUPE AXA

## AGENDA 2013

30 avril 2013

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE  
DES ACTIONNAIRES

—

7 mai 2013

PUBLICATION DES INDICATEURS  
D'ACTIVITÉ DES 3 PREMIERS  
MOIS 2013

—

14 mai 2013

PAIEMENT DU DIVIDENDE<sup>(1)</sup>

—

2 août 2013

PUBLICATION DES RÉSULTATS  
SEMESTRIELS 2013

—

25 octobre 2013

PUBLICATION DES INDICATEURS  
D'ACTIVITÉ DES 9 PREMIERS  
MOIS 2013

*(1) selon proposition du Conseil et sous  
réserve de la décision de l'assemblée  
générale du 30 avril 2013.*

## DES ÉQUIPES DÉDIÉES

### Investisseurs institutionnels

À Paris, Groupe AXA

Communication financière  
25, avenue Matignon  
75008 Paris – France  
Tél. : +33 (0) 1 40 75 48 42  
Fax : +33 (0) 1 40 75 46 96

 [www.axa.com](http://www.axa.com)

### Actionnaires individuels

Groupe AXA

Relation actionnaires  
individuels  
25, avenue Matignon  
75008 Paris – France

 **N° Vert 0 800 43 48 43**

PREMIER D'UN APPEL LOCAL POUR LA FRANCE

Tél. : +33 (0) 1 40 75 48 43

Fax : +33 (0) 1 40 75 59 54

 [actionnaires.web@axa.com](mailto:actionnaires.web@axa.com)

Les lecteurs sont invités à faire part de leurs commentaires  
sur ce document ou à adresser leurs éventuelles questions  
au contact suivant : [actionnaires.web@axa.com](mailto:actionnaires.web@axa.com)



Ce document est imprimé avec des encres végétales sur du papier fabriqué à 100% à base de fibres provenant de forêts gérées de manière durable et équitable ou contrôlées dans une usine certifiée ISO 14001 & EMAS, par un professionnel labellisé Imprim'Vert.

**Responsable de la publication :** Direction de la communication et de la responsabilité d'entreprise.

**Crédit photos :** Philippe Brault/Vu, Samuel Bollendorf, Bruno Levy, Patrick Messina, Patrice Normand/Temps Machine, Benoit Linero, John Lander/Imagéo/AXA, Remi Benali/Corbis.Zhang Jian Tao/Redlink/Corbis, Biosphoto, Thierry Arduin/Tendance Floue, Meyer/Tendance Floue, Guetty Images, X.

**Conception et réalisation :** W | W&CIE

**Nous remercions tous les collaborateurs du Groupe pour leur participation à ce document :** Alice, Alina, Aline, Amélie, Aminata, Amy, Augustin, Ayumi, Catherine, Céline, Charles-Henri, Constance, Courtney, Daniel, Denis, Dietrich, Dominica, Dominique, Émilie, Emmanuel, Éric, Fabrice, Fatoumata, Félix, Francine, François, Gaëlle, George, Gérard, Godefroy, Guy, Hans-Jürgen, Hélène, Henri, Ignacio, Irma, Jacques, Jean-Christophe, Jeanette, Jean-Laurent, Jérémy, Jetmir, Klaus-Dieter, Liza, Lucie, Lydie, Matthieu, Michael, Mélanie, Minh-Duy, Paul, Pedro, Peggy, Peter, Pierre-Albert, Shantanu, Sophie, Susan, Swati, Sylvain, Sylvaine, Sylvie, Thomas, Vera, Véronique, Viviane, Werner, Zohra.



## LES CAHIERS AXA

Ces cahiers s'inscrivent dans la démarche du Groupe de partager son expertise et d'ouvrir un débat informé et constructif sur les évolutions majeures de notre société.

### N°1 – La longévité

Les progrès en termes de longévité lors des dernières décennies ont été spectaculaires. Les facteurs explicatifs de cet allongement de la durée de vie demeurent complexes et sont largement débattus et controversés.

### N°2 – La retraite

La retraite est une étape importante de la vie, perçue positivement par la majorité des individus. À mesure que l'espérance de vie s'accroît, la question des retraites s'impose au cœur des problématiques publiques budgétaires, sociales et de l'emploi.

### N°3 – La dépendance

Comment définit-on et évalue-t-on la dépendance ? Quelle sera l'évolution future du nombre de dépendants et les mécanismes de prises en charge des personnes dépendantes, sur les plans publics et privés ? Ce cahier fait le point sur les enjeux de ce phénomène.

### N°4 – Les risques climatiques

Sommes-nous en mesure d'identifier la cause de l'augmentation des catastrophes naturelles ? Notre système climatique est-il en mutation et dans quelles proportions ? Les dernières données scientifiques et projections permettent d'analyser les risques associés au climat et à son évolution.

## DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2012

Le document de référence AXA présente notamment les éléments détaillés relatifs au gouvernement d'entreprise et à la gestion des risques ainsi que les comptes consolidés et les comptes sociaux, il est disponible sur demande ou sur le site [www.axa.com](http://www.axa.com).

## GUIDE DE L'ACTIONNAIRE

Actualisé chaque année, ce guide pratique apporte des réponses à vos questions sur le Groupe, le

titre ou le dispositif d'information mis en place pour les actionnaires. Il fait le point sur l'ensemble de nos services dédiés. Il est disponible en téléchargement sur le site [www.axa.com](http://www.axa.com)

## LETTRE AUX ACTIONNAIRES

Éditée trois fois par an, la lettre aux actionnaires « Côté AXA » est envoyée aux membres du Cercle des Actionnaires. Inscrivez-vous sur [www.axa.com](http://www.axa.com)



Rapport d'activité et de responsabilité d'entreprise en ligne

<http://rapportannuel.axa.com>

Retrouvez les reportages, les interviews, les chiffres clés et les temps forts de l'année 2012, en photos et en vidéo.



Facebook AXA  
PEOPLE PROTECTORS

[www.facebook.com/axapeopleprotectors](http://www.facebook.com/axapeopleprotectors)

Entrez en conversation avec la communauté des AXA People Protectors sur les sujets et les services qui réinventent la protection.

Rendez-vous sur [axa.com](http://www.axa.com)

Retrouvez toutes les informations sur le Groupe et téléchargez le rapport d'activité en version pdf et toutes nos publications.

