

RAPPORT D'ACTIVITÉ
ET DE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE
2015

#demaindéjà



RAPPORT D'ACTIVITÉ
ET DE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE
2015



#demaindéjà



Protéger donne de l'élan à demain

64

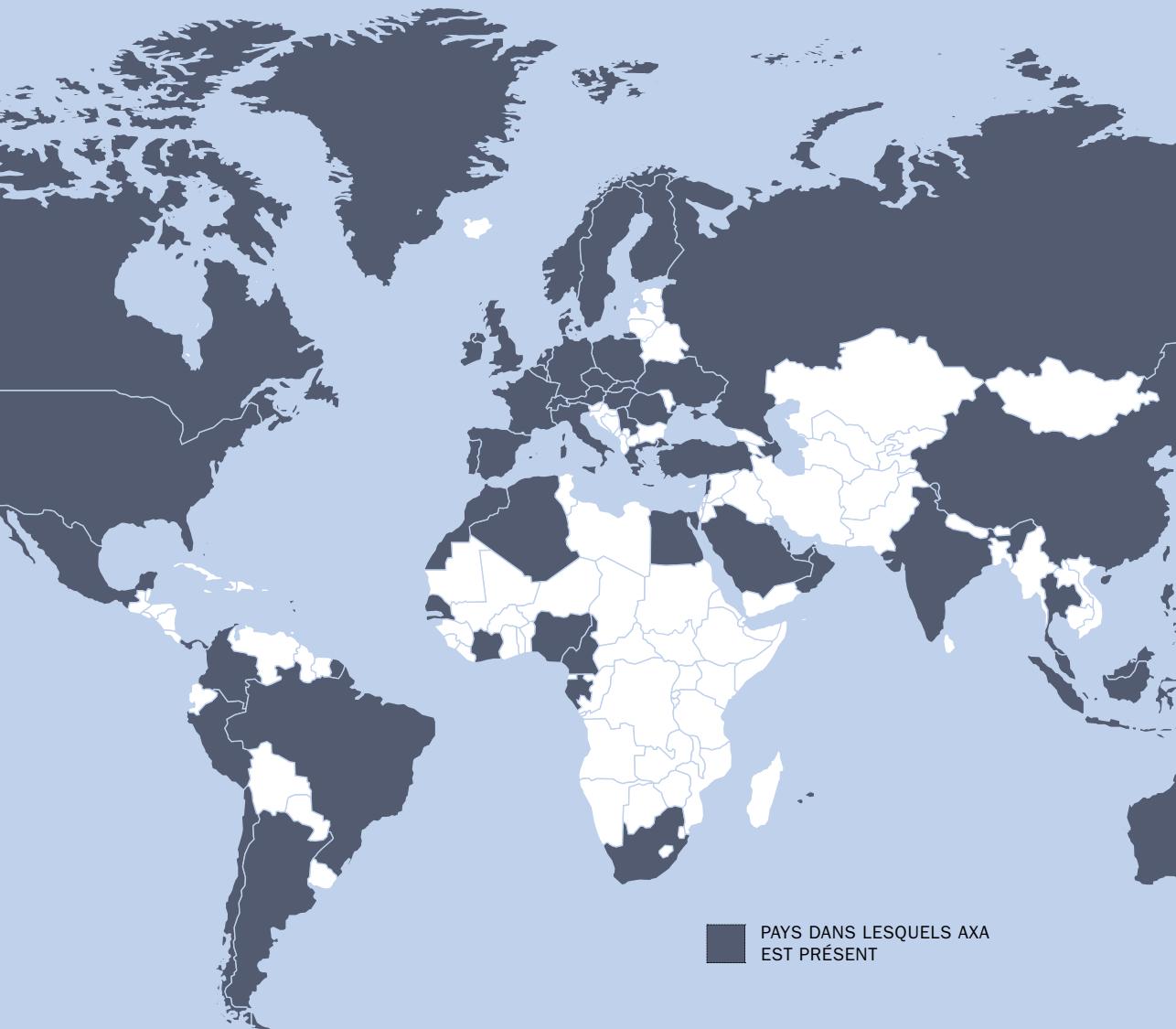
PAYS

166 000

COLLABORATEURS

103 MILLIONS

CLIENTS



Profil



**Présents dans 64 pays,
les 166 000 collaborateurs
d'AXA mettent leur expertise
au service de 103 millions
de clients, à travers quatre
métiers : l'assurance
dommages ; l'assurance vie,
épargne, retraite ; l'assurance
santé ; et la gestion d'actifs.
Dans un monde qui se
transforme, AXA anticipe
les grandes mutations
pour proposer des services
et solutions adaptés aux
besoins actuels et futurs
de ses clients.**

1 #demaindéjà p. 8

Demain, les PME créeront 70 % des emplois au Nigeria **p. 10** | 50 % des propriétaires de voiture partageront leur véhicule **p. 18** | Les femmes contrôleront 75 % des dépenses discrétionnaires mondiales **p. 26**

2 AXA, demain déjà p. 35

Une stratégie durable : entretien avec Henri de Castries **p. 38**, un rôle positif pour la société **p. 44**, une création de valeur durable **p. 46**, des risques et des opportunités pour l'avenir **p. 48** et politique d'investissement **p. 50** | Gouvernance **p. 52** | Un socle pour l'avenir : entretien avec Denis Duverne et Véronique Weill **p. 56** | Chiffres-clés **p. 62** | Faits marquants 2015 **p. 64**

3 Activités p. 72

Approche client p. 74 | Assurance dommages et internationale p. 76 |
Vie, épargne, retraite, santé p. 80 | Gestion d'actifs p. 86

4 Reporting p. 88

Indicateurs Responsabilité d'Entreprise p. 88 | Données sociales p. 90 |
Données environnementales p. 91 | Gouvernance : Responsabilité
d'Entreprise p. 92 | Performances sociétales p. 93

#demaindéjà

jà

#demaindéjà

Les transformations qui structureront le monde demain sont déjà à l'œuvre. En restant à l'écoute de ses clients, en leur proposant une assurance qui les protège au cœur de ces mutations, AXA donne de l'élan à leurs projets d'avenir.

#

#demaindéjà

demaindéjà

jà

Demain,
les PME créeront
70 % des emplois
au Nigeria.

#

#demaindéjà

demaindéjà

DÉJÀ

Déjà, à Lagos, Obinna a multiplié ses effectifs par 13 en dix ans.

déjà



Obinna Obienu,
président-fondateur d'IT World

**« SANS QUELQU'UN POUR
COUVRIR SES ARRIÈRES, IL EST IMPOSSIBLE
DE SE RELEVER D'UN TEL SINISTRE. »**

Obinna Obienu a le sens des affaires. Et un flair certain. En février 1999, après dix ans dans la finance, il décide de créer sa société de matériel informatique, ITWorld. « Le Nigeria passait de la machine à écrire à l'ordinateur, et la demande était importante », se souvient-il, d'une voix grave et douce. L'aube des années 2000 marque le début d'une croissance économique soutenue. Le Nigeria, dont l'économie était principalement tournée vers le pétrole, diversifie ses activités. Une stratégie payante puisque, même si le pays souffre de la baisse du prix du baril, il a dépassé l'Afrique du Sud pour devenir la première puissance économique du continent.





dé

Cette vitalité permet à Obinna de développer un commerce florissant. La société commence par importer du matériel informatique : ordinateurs, imprimantes, lecteurs/copieurs de CD et DVD... Elle participe ainsi à l'essor de « Nollywood », l'industrie cinématographique nigériane. Peu à peu, IT World élargit son offre : impression photographique grand format, musique numérique, cartes biométriques, logiciels éducatifs... De quatre collaborateurs à sa création, l'entreprise passe à 52, pour un chiffre d'affaires de près de 12 M€ en 2015.

Un environnement difficile

Les locaux d'ITWorld, eux, occupent toujours le premier étage d'un bâtiment du Computer Village, au fond d'une ruelle aux pavés incertains teintés par l'eau des climatiseurs. Obinna fait partie des premiers entrepreneurs de l'informatique à s'être installés au cœur du quartier d'Ikeja, à Lagos. Aujourd'hui, ils sont plus de 6 000 à exercer leur activité dans cet immense marché informatique, • • •

#demaindéjà



« INVESTIR DANS UNE ASSURANCE N'EST PAS
NATUREL POUR CES CHEFS D'ENTREPRISE :
IL FAUT LEUR MONTRER POURQUOI C'EST
VITAL POUR LEURS AFFAIRES. »

Wuraola Odensaya,
responsable commerciale chez AXA Mansard

jà

• • • symbole de l'économie de la capitale économique nigériane en pleine croissance, mais où l'accès à l'électricité est toujours compliqué avec seulement 156 kWh par habitant contre 7344 en France.

Un environnement incertain qui pèse sur le développement des entreprises. En 2013, Obinna a ainsi manqué de perdre sa société : un incendie accidentel détruit l'entrepôt principal d'IT World. Plus de 19 millions de nairas* de matériel partent en fumée. Le coup est rude. « Nous étions dans une situation économique périlleuse : les marges bénéficiaires dans l'informatique se sont considérablement réduites et ne suffisaient en tout cas pas à couvrir de telles pertes », raconte Obinna, qui craint alors de devoir mettre la clé sous la porte. Au Nigeria, les coûts d'installation et d'équipement d'une entreprise sont très élevés et l'accès au crédit est limité. « Sans quelqu'un pour couvrir vos arrières, vous ne pouvez pas vous relever après un tel sinistre. »

Réduire les risques au minimum pour se développer

Ce quelqu'un, ce sera son assurance. AXA Mansard prend rapidement conscience de l'importance des dommages et rembourse,

* Environ 90 000 €.



en moins de six semaines, le matériel détruit. Une expérience qu'Obinna n'est pas près d'oublier. « Après cet incident, nous avons revu nos contrats d'assurance à la hausse : aujourd'hui, les véhicules et bâtiments d'IT World sont tous assurés contre le vol et l'incendie, tous les salariés bénéficient d'une assurance vie... » Cette prudence fait encore un peu figure d'exception au sein du Computer Village. « L'idée selon laquelle les compagnies d'assurance ne paient pas est trop répandue au Nigeria », avance Obinna.

Wuraola Odensaya, responsable commerciale chez AXA Mansard, confirme : « Investir dans une assurance n'est pas naturel pour ces chefs d'entreprise. Il faut les sensibiliser, créer un environnement de confiance, et surtout leur montrer pourquoi c'est vital pour leurs affaires. » La stratégie de cette femme énergique ? « Je leur dis qu'avec un contrat d'assurance ils dormiront mieux, car notre mission est de les soulager d'un poids : celui du risque. » Obinna, lui, le reconnaît volontiers : « J'ai pris conscience que l'assurance apportait une vraie tranquillité d'esprit. C'est cette sérénité qui nous a permis de faire d'IT World l'entreprise qu'elle est aujourd'hui. » •



déjà



AVEC 6 % DE
CROISSANCE PAR AN,
LE NIGERIA EST
LA 1^{RE} PUISSANCE
ÉCONOMIQUE
D'AFRIQUE.

DÉJÀ

AXA ET LE CONTINENT AFRICAIN

Le constat

Le marché africain est un marché attractif pour l'assurance, offrant des perspectives très intéressantes à long terme.

- Démographiquement, le continent cumule trois avantages : une population jeune ; une classe moyenne qui se développe avec la hausse du niveau de vie moyen ; et un taux d'urbanisation qui devrait passer de 36 % en 2010 à 60 % d'ici à 2050.
- Le taux de pénétration de l'assurance y est en outre le plus bas du monde (1 % du PIB - hors Afrique du Sud - contre 9 % en France par exemple) : le potentiel de progression est donc élevé.
- La croissance est soutenue, avec un rythme de 5 à 6 % par an en moyenne sur une longue période, malgré une certaine volatilité liée aux variations des cours des matières premières.

■ L'innovation est rapide. Rattrapant leur retard, les pays africains entrent directement dans l'ère du digital et des technologies mobiles : le territoire idéal pour tester de nouvelles idées et des « business models » innovants autour de la microassurance et de l'assurance paramétrique notamment.

La stratégie

Axe majeur du plan stratégique

Ambition AXA 2010-2015, l'accélération du Groupe dans les pays émergents a été particulièrement marquée en Afrique.

Déjà bien implanté dans les pays francophones au nord et à l'ouest du continent, le Groupe a ouvert de nouvelles lignes de métiers en Algérie et est entré en Égypte.

En 2014, il a également pris une participation majoritaire dans Mansard, quatrième assureur du Nigeria *. La présence du Groupe sur le continent africain restera un axe de développement essentiel du futur plan stratégique à l'horizon 2020.

*Troisième assureur à fin 2015.

**50 %
DE LA POPULATION
AFRICaine A MOINS
DE 20 ANS.**

**1 %
L'AFRIQUE A LE TAUX
DE PÉNÉTRATION
DE L'ASSURANCE
LE PLUS BAS DU MONDE.**

**77 %
DE PARTICIPATION
DU GROUPE AU SEIN
D'AXA MANSARD.**



Linda Rottenberg,
*co-créatrice et directrice d'Endeavor**

« LES MEILLEURS ENTREPRENEURS SONT CEUX
QUI SAVENT MINIMISER LES RISQUES. »

INTERVIEW

Pourquoi l'entrepreneuriat est-il important pour les pays émergents ?

Les entrepreneurs sont essentiels à la croissance partout dans le monde ! La seule différence, c'est qu'il existe de nombreux réseaux pour les soutenir dans les pays développés. Il y a quinze ans, quand j'ai cofondé Endeavor, les entrepreneurs des pays émergents ne pouvaient compter sur aucune structure. Nous avons créé un réseau de mentorat qui permet d'aider ces jeunes chefs d'entreprise à faire face aux difficultés et à bénéficier d'un meilleur accès aux capitaux.

Comment réduire les risques inhérents à la création d'entreprise ?

Nous encourageons ceux qui créent leur entreprise à être prudents. L'expérience m'a montré que les meilleurs entrepreneurs sont ceux qui savent minimiser les risques,

pas ceux qui prennent des risques inconsidérés. C'est pourquoi nous conseillons à ceux qui viennent nous consulter d'y aller petit à petit, par exemple en continuant à exercer un emploi salarié dans les premiers temps.

Quelles sont les bases de votre partenariat avec AXA ?

Nous partageons avec AXA la conviction que, dans la décennie à venir, la croissance et la création d'emplois viendront des entrepreneurs. Nous croyons aussi que nous gagnons tous à être un peu plus « entrepreneurs », à dépasser nos limites pour donner vie à nos idées, tout en gérant bien les risques. Les collaborateurs d'AXA et les membres de nos réseaux ont donc tout à gagner à échanger !

* Programme de soutien aux entreprises à fort potentiel à travers le monde, Endeavor a signé, en mai 2015, un partenariat avec AXA.

jà

Demain,
50 % des propriétaires
de voiture
partageront
leur véhicule.*

#

* Shared Mobility, étude Roland Berger
(juillet 2014).

#demaindéjà

demaindéjà

DÉJÀ

#demaindéjà

Déjà, Lilian effectue tous ses trajets longue distance en covoiturage.

déjà



Lilian,
membre BlaBlaCar

« LE COVOITURAGE ? C'EST UN PEU POUR FAIRE DES ÉCONOMIES ET BEAUCOUP POUR NE PAS ÊTRE SEUL SUR LES TRAJETS. »

Vendredi 13, 14 heures. Porte d'Orléans, Lilian patiente à côté de son véhicule en costume trois-pièces. Ce quadragénaire souriant, cadre dans une société d'informatique de gestion, effectue ses trajets en covoiturage depuis plus d'un an maintenant. « Un peu pour faire des économies, beaucoup pour ne pas être seul » durant les voyages longue distance que lui demande son travail.

« Vous allez à Saint-Étienne ? »

Il y a deux jours, il a publié son trajet sur le site de BlaBlaCar. Trois personnes ont choisi de faire le voyage avec lui. Lilian connaît leurs visages grâce aux photos de leur profil

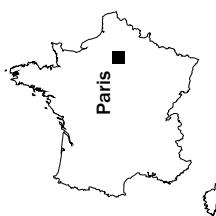


#demaindéjà



19 MILLIONS
DE VOYAGEURS
EN EUROPE
SONT MEMBRES
DE BLABLACAR.

dé



de membres, et leurs prénoms : Stéphanie, Mérah et Simon. « Vous allez à Saint-Étienne ? » demande-t-il à un hésitant trentenaire longiligne. « Exactement », lui répond Mérah, professeur de guitare. Il est bientôt rejoint par Simon, qui vient de terminer ses études en animation vidéo, puis par Stéphanie, kinésithérapeute.

Tous trois sont des utilisateurs réguliers de BlaBlaCar, Stéphanie comme conductrice et passagère. Chacun prend place dans le monospace, affichant la timidité de ceux qui ne se connaissent pas encore. Lilian démarre doucement, la conduite prudente. Pas question de prendre des risques avec trois « invités » dans sa voiture. Le baromètre AXA Prévention l'a d'ailleurs prouvé : les conducteurs sont bien plus vigilants en covoiturage que seuls.

Lilian, qui fait partie des Ambassadeurs BlaBlaCar, « grade » le plus élevé de cette communauté de membres, a tout fait pour choyer ses passagers : bonbons, petits • • •

DÉJÀ

#demaindéjà



Romain Fau, *General Manager France,
Benelux and Iberia BlaBlaCar*
Agnès Moreau, *chargée des partenariats digitaux chez AXA*

« AXA APORTE UN SERVICE DE QUALITÉ,
ET EST UN GAGE DE CONFIANCE POUR
LA COMMUNAUTÉ. »

déjà

• • • gâteaux et boissons dans les vide-poches. « C'est une de mes filles qui a eu l'idée. Sur des longs trajets, tu devrais proposer à boire et à manger à tes passagers, m'a-t-elle dit. Comme ça, s'ils sont pénibles, ils mangent », lâche-t-il, avant que son rire communicatif ne se propage à ses trois compagnons de route.

« Petit moment de stress sur l'autoroute »

Comme pour conjurer le mauvais sort en ce vendredi 13, Lilian leur raconte la mésaventure survenue quelques mois plus tôt, alors que sa voiture sortait juste de révision. Ce soir-là, il quitte Lyon avec trois covoitureurs. « Quand, soudain, tous les voyants se sont allumés. La voiture est tombée en rade quelques secondes plus tard : plus rien. Petit moment de stress sur l'autoroute... » Garé sur le bas-côté, Lilian s'empresse d'appeler AXA, qui dépêche immédiatement une dépanneuse. « Tout le monde a été pris en charge. On nous a conduits à l'hôtel. Le lendemain matin, chacun avait un billet de train pour rejoindre sa destination : Paris, Lille... Je n'ai eu à m'occuper de rien. Et surtout, tous mes passagers ont pu arriver rapidement à bon port, sans gâcher leur week-end. »





dé

Cette assistance est le fruit d'un partenariat signé en 2015 par BlaBlaCar et AXA. Il permet aux membres du site de covoiturage de bénéficier d'une assurance additionnelle offerte, garantissant l'arrivée à destination en cas d'immobilisation du véhicule et couvrant le passage de volant à un autre conducteur. « Ce sont deux garanties que nous avons créées sur mesure avec BlaBlaCar pour les usagers du covoiturage : innover ensemble était l'un des objectifs de ce partenariat », explique Agnès Moreau, chargée des partenariats digitaux chez AXA. « La capacité à innover est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles nous avons voulu travailler avec AXA. Nous savions aussi qu'ils apporteraient un service de qualité à nos membres et seraient un gage de confiance pour la communauté », renchérit Romain Fau, General Manager France, Benelux and Iberia pour BlaBlaCar.

Sur la route de Saint-Étienne, une alarme stridente retentit dans le monospace, laissant les passagers interloqués. La pression d'un pneu serait défaillante. Lilian ralentit et s'arrête à la première aire. « Fausse alerte », conclut-il, après vérification à la station de gonflage. « C'est là que j'apprécie d'être avec des hommes », lui lance Stéphanie, ironique, avant qu'ils ne reprennent leur route vers le sud. •

AXA ET L'ÉCONOMIE DU PARTAGE

Le constat

Parce qu'elle permet à la fois de faire des économies et de générer des revenus complémentaires, l'économie du partage a conquis de plus en plus de consommateurs. Dans un contexte de morosité économique, cette tendance modifiant les frontières entre la propriété et l'usage est amenée à perdurer : les revenus mondiaux générés par l'économie du partage devraient passer de 15 Md€ en 2013 à près de 335 Md€ en 2025*.

* Consumer Intelligence Series:
The Sharing Economy, publié par PwC en avril 2015.

Le défi

L'assurance est une composante structurante de l'économie participative à grande échelle : dès lors que le nombre de membres dépasse le cadre de la communauté restreinte, ceux-ci doivent en effet se doter d'un système externe pour instaurer la confiance. Les entreprises du secteur sont donc à la recherche de solutions d'assurance pertinentes et efficaces.

La stratégie

AXA ambitionne de devenir l'assureur leader de l'économie participative. Un objectif qui passe par une stratégie de partenariats ambitieux et stimulants pour le Groupe. Avec BlaBlaCar, AXA a ainsi proposé au leader mondial du covoiturage une solution d'assurance ; déjà diffusée dans cinq pays en quelques mois, elle a permis d'assurer près de 4 millions de trajets en 2015. AXA est également devenu l'assureur de OuiCar en France et de SocialCar en Espagne début 2016.

335 MD€
C'EST LE POIDS ATTENDU
DE L'ÉCONOMIE
COLLABORATIVE EN 2025.

4 MILLIONS
DE TRAJETS EN
COVOITURAGE ASSURÉS
PAR AXA EN 2015.

5 PAYS
BÉNÉFICIENT DU
PARTENARIAT ENTRE
AXA ET BLABLACAR.



**Jeremiah Owyang,
fondateur de Crowd Companies***

**« NOS ÉTUDES MONTRENT QUE LES PRATIQUES
COLLABORATIVES VONT ENCORE PROGRESSER. »**

INTERVIEW

**L'économie collaborative touche
de plus en plus d'usagers. Est-ce
une pratique qui va se généraliser ?**

L'économie collaborative n'a pas de limite ! Elle repose sur des réflexes vieux comme le monde – la collaboration et le partage – qui peuvent aujourd'hui se développer à grande échelle grâce à des technologies telles que le smartphone, les réseaux sociaux ou le « big data ». L'engouement pour les pratiques collaboratives est né à l'époque de la crise économique, mais on s'aperçoit que même quand l'économie se porte mieux, elles continuent de se développer, quelle que soit la classe sociale. Et les études que nous avons menées auprès des habitants d'Amérique du Nord montrent que cette tendance va encore continuer à progresser.

Comment les assureurs peuvent-ils accompagner ces nouveaux usages ?

L'économie collaborative permet aux individus d'avoir accès à une voiture, un logement, un bien physique sans en être propriétaires. L'assurance ne doit donc plus s'appliquer à la propriété de ces biens, mais à leur usage. La question que doivent se poser les assureurs est « qui est responsable lorsque quelqu'un se tord la cheville dans une chaussure fabriquée par une imprimante 3D, en sortant d'une voiture BlaBlaCar sur une propriété Airbnb ? » Par ailleurs, pour se déplacer, les citadins vont avoir de plus en plus recours aux services à la demande d'Uber, Lyft, Halo ou BlaBlaCar. Les assureurs devront donc être capables d'adapter leur offre pour pouvoir assurer les gens sur ces usages très fragmentés, pour des durées courtes.

* Crowd Companies accompagne les grandes entreprises autour des enjeux liés à l'économie collaborative et sur leur place dans ce système.

jà

Demain,
les femmes
contrôleront 75 %
des dépenses
discrétionnaires*
mondiales.

#

* Terme désignant les dépenses
non contraintes.

#demaindéjà

demaindéjà

DÉJÀ

#demaindéjà



Déjà, près des trois quarts des clients assurés par Chotiros sont des femmes.

déjà



Chotiros Borisut,
directrice nationale des ventes, Krungthai-AXA Life

**« AUJOURD'HUI, EN THAÏLANDE, CE SONT
LES FEMMES QUI PRENNENT LA PLUPART
DES DÉCISIONS ÉCONOMIQUES DU FOYER. »**

Les guides touristiques ont beau continuer à l'appeler le « pays du Sourire », la Thaïlande n'a plus rien de la société traditionnelle d'antan. Signe de cette transformation sociale : le rôle croissant des femmes dans le développement économique du pays. Elles représentent près de 50 % de la population active, occupent 40 % des postes à responsabilité et leurs revenus sont en augmentation constante. « Ce sont elles qui prennent la plupart des décisions économiques du foyer. En général, les maris suivent l'avis de leurs épouses », confirme Chotiros Borisut. Aujourd'hui responsable de quatre équipes régionales de Krungthai-AXA Life,



#demaindéjà

40 % DES POSTES
À RESPONSABILITÉ
SONT OCCUPÉS
PAR DES FEMMES
EN THAÏLANDE.

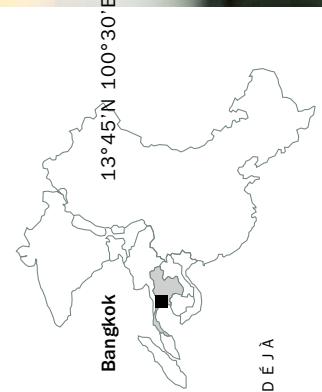
cette quadragénaire a en partie bâti sa carrière dans l'assurance sur sa compréhension de la clientèle féminine.

Recrutée par AXA il y a quinze ans, elle débute comme agent d'assurance à temps partiel. « Au début, je m'adressais naturellement aux hommes. Mais j'ai vite compris qu'ils ne me répondaient qu'après avoir consulté leurs femmes. Je suis donc allée les voir directement et ça a très bien marché : elles prennent les risques plus au sérieux et se décident rapidement. » Chotiros a également l'idée de proposer à ses clients aux revenus modestes de s'acquitter de leurs primes mensuellement, et non à l'année comme c'était le cas avant. « J'ai pu conclure plus facilement des ventes : aujourd'hui, 60 % des contrats de mon portefeuille sont réglés ainsi. »

Une femme thaïlandaise moderne

Ces succès lui valent de gravir rapidement les échelons de la filiale thaïlandaise du Groupe. Cette fille de commerçants élevée dans les régions agricoles du sud de la Thaïlande se voit confier les rênes de plusieurs agences et le management d'une équipe de 5 700 personnes. Dans son bureau, entre divers trophées témoignant de son exceptionnel parcours professionnel, se côtoient un imposant bouddha doré et quelques photos-souvenirs : Chotiros, tout sourire, pose aux côtés d'un Barack Obama en cire au musée Tussauds de Londres. « Je suis une Thaïlandaise moderne, résume-t-elle. Je suis mariée et j'ai deux enfants, dont je m'occupe bien. Mais je suis aussi très impliquée dans mon travail et fière de gagner un bon salaire. »

Sa position de manager l'a confortée dans sa conviction que les femmes sont l'avenir de l'assurance. « Mon équipe est composée à 80 % de collaboratrices. Elles sont patientes, rigoureuses, délicates et ont un contact très facile avec les clientes • • •



#demaindéjà

**Chotiros Borisut**

« LES FEMMES THAÏLANDAISES SOUHAITENT AVANT TOUT ÉCONOMISER DE L'ARGENT ET ASSURER L'AVENIR ET LA STABILITÉ DE LEUR FAMILLE. »

jà

• • • féminines, qui représentent près des trois quarts de la clientèle de l'agence. Elles savent mieux leur expliquer les détails d'un contrat et sont davantage en phase avec leurs attentes. »

Les attentes des Thaïlandaises selon Chotiros ? « Elles souhaitent avant tout économiser de l'argent, assurer l'avenir et la stabilité de leur famille. Actuellement, le produit qui fonctionne le mieux est notre assurance santé complète, car les frais d'hôpital ont beaucoup augmenté ces dernières années », explique-t-elle, avant de poursuivre : « Il y a encore quelque temps, la plupart des Thaïlandais ne comprenaient pas l'intérêt d'une assurance maladie, d'une couverture santé ou d'une épargne. Aujourd'hui, ce sont des produits de consommation courante. »

5 À 8 MD€ :
POIDS ATTENDU
DU MARCHÉ
DE L'ASSURANCE
FÉMININE EN
THAÏLANDE EN 2030.

Des parts de marché à conquérir

Ce matin, Chotiros a rendez-vous dans une école, sous un vaste préau où jouent les élèves : chemise blanche, jupe bleue pour les filles, bermuda beige pour les garçons. La directrice de l'école doit prendre sa retraite dans quelques mois et souhaite



#demaindéjà

renforcer sa couverture santé. Comme elle, beaucoup de Thaïlandaises s'inquiètent pour les années suivant la fin de la vie active. Celle-ci se termine à 60 ans. Avec une espérance de vie de 77 ans en moyenne, les femmes doivent donc financer près de dix-sept années de retraite : difficile avec la faible pension versée par l'État et une solidarité familiale en déclin. « Les générations d'aujourd'hui sont plus sensibilisées à la nécessité d'épargner, explique Chotiros. Nous signons aujourd'hui beaucoup de contrats en épargne prévoyance. »

Chotiros le reconnaît pourtant, « il manque une gamme de produits d'assurance plus spécifiquement adressés aux femmes. En proposant des services adaptés à leurs besoins, nous pourrions leur ouvrir de nouvelles perspectives professionnelles et conquérir des parts de marché ». Un marché qui pourrait atteindre 5 à 8 Md€ d'ici à 2030. •

déjà



LES FEMMES, L'ASSURANCE ET AXA

Le constat

En 2015, AXA, l'IFC-Banque Mondiale et Accenture ont publié *SheforShield, une vaste enquête sur les femmes et l'assurance.** Menée dans 10 pays émergents** auprès de clientes, prospects et salariées de l'assurance, elle révèle un marché de l'assurance pour les femmes en pleine croissance, qui pourrait atteindre près de 1 700 Md\$ par an dans le monde en 2030, dont 50 % au sein de ces pays. Avec les progrès socioéconomiques, les femmes actives sont en effet plus nombreuses et leurs salaires plus élevés. D'avantage sensibilisées aux risques, elles seraient plus enclines à contracter des assurances pour elles et leur famille, consacrant jusqu'à 20 % de leurs revenus à la protection. Clientes fiables et fidèles, elles seraient en outre d'excellentes ambassadrices pour leurs assureurs. Aujourd'hui, pourtant, le public féminin reste globalement sous-assuré : en cause, une mauvaise perception de leurs besoins et des produits mal adaptés.

La stratégie

***SheforShield* propose trois axes d'action pour conquérir ce public féminin :**

- améliorer la connaissance de ce segment de marché encore méconnu en collectant des données sur les attentes des femmes et en analysant le service rendu avec les produits existants et les services manquants ;
- créer des produits innovants, mieux ciblés, et développer des services associés pour faciliter la vie des femmes ;
- renforcer la distribution et la proximité, notamment en féminisant les équipes de vente. Le rapport montre en effet des chiffres de ventes plus élevés lorsque la transaction se fait de femme à femme.

Dans chacun des pays ciblés par le rapport, ces trois axes ont été déclinés en stratégies opérationnelles.

*Le rapport *SheforShield* est téléchargeable sur www.axa.com dans la rubrique Newsroom/Actualités.

** Maroc, Brésil, Chine, Colombie, Inde, Indonésie, Mexique, Nigéria, Thaïlande, Turquie.

1/3

**DES ENTREPRENEURS
DANS LE MONDE SONT
DES FEMMES.**

X 9

**LE MARCHÉ FÉMININ DE
L'ASSURANCE DES PAYS
ÉMERGENTS (98 MD\$ EN
2013) POURRAIT ATTEINDRE
874 MD\$ EN 2030.**

90 %

**DU REVENU DES FEMMES
EST CONSACRÉ AU FOYER,
ET JUSQU'À 20 %
À LA PROTECTION.**



**Henriette Kolb,
directrice de l'IFC Gender Secretariat**

**« ON NE PEUT PAS ESPÉRER LA PROSPÉRITÉ EN
EXCLUANT LA MOITIÉ DE LA POPULATION MONDIALE. »**

INTERVIEW

**Comment accélérer la contribution
des femmes à la croissance
économique mondiale ?**

On ne peut pas espérer la prospérité économique en excluant la moitié de la population mondiale ! Les pays et les entreprises l'ont compris et se sont mobilisés, favorisant de grands progrès ces dix dernières années : le taux d'alphabétisation des femmes a presque rattrapé celui des hommes, et elles sont désormais plus nombreuses à faire des études supérieures et à rejoindre la vie active. Pourtant, elles peinent toujours à accéder à des emplois de qualité ou à stabiliser leurs actifs. La stratégie 2016-2023 pour l'égalité des sexes de la Banque mondiale repose sur la conviction que ce sont deux conditions nécessaires à l'évolution de la condition féminine, à la croissance économique et à la réduction de la pauvreté.

**Quel rôle peuvent jouer
les assureurs ?**

Le travail mené par l'IFC avec les banques a montré que faciliter l'accès des entrepreneuses aux financements était bénéfique pour tout le monde : les femmes, les banques et l'économie dans son ensemble. Comme les banques, les assureurs jouent un rôle de catalyseur. En ciblant mieux leur clientèle féminine, ils peuvent encourager l'entrepreneuriat, aider les femmes à préserver leurs actifs, à diminuer leurs risques et à gagner en tranquillité d'esprit. De même, intégrer davantage de collaboratrices dans leurs équipes permettra de faciliter l'accès à un emploi et des revenus. L'assurance peut donc contribuer à l'indépendance financière et à l'épanouissement des femmes... et, par là, à une économie mondiale plus stable.

#demaindéjà

Nouveaux usages, nouveaux risques, nouveaux besoins : pour continuer à protéger ses clients dans un monde en mutation, AXA interroge sans cesse ses pratiques, invente des produits et services adaptés, développe ses talents... Un processus de transformation continue qui lui permet de penser demain, déjà.

AXA,demain déjà



VOIR LOIN

“Demain,
nous continuerons
à protéger
la société dans
un monde en
mutation rapide.”

HENRI DE CASTRIES

Président-directeur général

> PAGE 38

PRÉPARER
DEMAIN DÉJÀ

“Déjà,
nos bons résultats
nous ont permis
d'engager des
transformations
majeures.”

DENIS DUVERNE

Directeur général délégué

> PAGE 56

Une stratégie durable

VOIR LOIN



HENRI DE CASTRIES
Président-directeur général d'AXA



Une stratégie durable

« L'ESSENCE DE NOTRE MÉTIER – LA PROTECTION – DEMEURE. MAIS TOUT LE RESTE CHANGE ! CHAQUE MAILLON DE NOTRE CHAÎNE DE VALEUR SE TRANSFORME TRÈS RAPIDEMENT. »



La première partie de ce rapport évoque plusieurs grandes mutations sociétales. Quel est le rôle des assureurs face à ces bouleversements ?

Nous devons avant tout protéger nos clients, particuliers comme entreprises, contre les nouveaux risques qui émergent. Comme Lilian, demain, plus de la moitié des automobilistes partageront leur véhicule. À nous, assureurs, de trouver des solutions efficaces et innovantes pour accompagner cette pratique. C'est dans cette logique que nous avons créé, en partenariat avec BlaBlaCar, un produit d'assurance permettant de rendre la pratique du covoiturage plus fiable. Et c'est pour cela que nous développons plus largement notre offre pour les usages collaboratifs : c'est un champ d'opportunités incroyable où tout reste à inventer !

Les nouvelles technologies représentent un fabuleux levier pour répondre à ces besoins émergents. Elles nous permettent d'enrichir notre offre, d'imaginer des relations différentes avec nos clients... Nous avons aujourd'hui l'opportunité de devenir un partenaire de la santé

de nos clients et nous comptions bien la saisir. En 2015, nous avons ainsi développé toute une palette de services de prévention : applications, sites web, téléconsultations médicales...

AXA a enfin un rôle essentiel à jouer pour améliorer l'accessibilité de l'assurance. Là encore, les nouvelles technologies changent la donne. Pendant longtemps, il a été difficile de trouver un modèle de développement viable pour la microassurance. Avec le digital, nous pouvons proposer des solutions accessibles dans les zones où se crée la richesse, y compris auprès de populations qui n'appartiennent pas encore aux classes moyennes. Plusieurs projets ont été menés cette année en Afrique, aux Philippines ou en Inde.

950 M€
ONT ÉTÉ CONSACRÉS
À LA TRANSFORMATION
NUMÉRIQUE D'AXA
DEPUIS 2013.

Une stratégie durable



Beaucoup de ces transformations sont liées à la « révolution numérique ».

Comment cela modifie-t-il votre métier ?

L'essence de notre métier – la protection – demeure. Mais tout le reste change ! Chaque maillon de notre chaîne de valeur se transforme rapidement. Hier encore, la norme était de contacter les clients une fois par an. Aujourd'hui, avec les réseaux sociaux, le mail, les applications mobiles, les occasions de contact sont quotidiennes. Cela nous permet d'envoyer des messages de prévention, de développer nos services ou de proposer à nos clients des offres mieux ciblées.

La révolution numérique modifie également la manière dont nous concevons nos produits. Nous avons aujourd'hui accès à un nombre considérable de données, certaines en temps réel. Nous avons tiré profit de cette avancée en imaginant des produits comme l'assurance paramétrique ou le « pay how you drive ». Et ce n'est qu'un début : le « big data » est un moteur pour améliorer la qualité de nos services, et développer des offres de plus en plus personnalisées.

**2,5 MILLIARDS DE MILLIARDS
D'OCTETS DE DONNÉES
SONT GÉNÉRÉS CHAQUE
JOUR DANS LE MONDE PAR
LES PERSONNES PHYSIQUES
ET MORALES.**

Le « big data » suscite pourtant des inquiétudes, notamment sur la manière dont sont utilisées les données personnelles.

Comment protégez-vous celles de vos clients ?

Les données ont toujours été au cœur du métier d'assureur, mais on assiste aujourd'hui à un changement d'échelle. Les individus, les entreprises, les organisations créent chaque jour 2,5 milliards de milliards d'octets de données dans le monde. Et ce volume augmente en permanence.

Ces données, couplées à la puissance logicielle et à l'expertise métier de nos équipes, sont une formidable opportunité de mieux protéger les assurés, leur offrir de nouveaux services, faire de la prévention des risques. Mais cela nécessite aussi un cadre réglementaire clair et une vision éthique exigeante, particulièrement quand on parle de sujets sensibles comme les données de santé.

Notre devoir reste de protéger les informations que nous confient nos clients. AXA est ainsi le premier assureur à avoir adopté un ensemble de règles internes à l'entreprise sur la confidentialité des données : nous nous en considérons comme les gardiens et nous nous engageons à ne pas les céder à des tiers. Je suis convaincu qu'aucun acteur – assureur ou autre – ne réussira à long terme

Une stratégie durable

si ses clients doutent de la manière dont il utilise les données. L'intérêt des entreprises doit s'aligner avec ceux de la société.

Plus largement, comment se manifeste cette volonté d'aligner les intérêts du Groupe sur les besoins de long terme de la société ?

AXA s'engage dans des actions et des projets concrets, pour contribuer à une société plus sûre. Il y va de notre responsabilité de grand groupe international dont la mission première est la protection. Nous sommes par exemple mobilisés pour favoriser l'emploi des jeunes en Europe, aux côtés de nos partenaires de l'Alliance pour la Jeunesse.

Depuis plusieurs années, le Fonds AXA pour la Recherche permet par ailleurs de mieux comprendre, et donc de mieux prévenir, les risques environnementaux, socioéconomiques ou humains.

En 2015, il a sélectionné 44 nouveaux projets de recherche menés dans les plus grandes institutions de 16 pays, auxquels il apportera un soutien financier de 15,5 M€. Mais ce qui aura peut-être le plus

marqué cette année, ce sont nos engagements en faveur du climat. Il faut dire qu'il y a urgence...

Si le réchauffement climatique devait dépasser 2 °C, le monde deviendrait quasiment impossible à assurer : les événements météorologiques extrêmes seraient alors trop nombreux, trop imprévisibles et trop violents pour être anticipés, et les populations les plus fragiles en seraient les premières victimes. Je ne peux que me réjouir de la prise de conscience collective qui a précédé la conférence des Nations Unies sur le climat, la COP21. AXA a ainsi pris, en mai 2015, à l'occasion du Climate Finance Day, des engagements forts en tant qu'investisseur institutionnel, visant à atténuer l'ampleur du changement climatique [voir page 71]. Je me réjouis de voir d'autres sociétés financières



« LA TAILLE DU GROUPE EST CERTES UN ATOUT, MAIS ELLE N'EST PAS UN GAGE DE PÉRENNITÉ SANS AGILITÉ NI CRÉATIVITÉ. NOUS DEVONS RESSEMBLER AUTANT QUE POSSIBLE À UNE START-UP DE 166 000 COLLABORATEURS ! »

Une stratégie durable

suivre notre exemple. Ensemble, nous maîtrisons des montants d'investissements considérables et nous pouvons avoir un effet d'entraînement décisif.

Vous nous avez beaucoup parlé des opportunités de ce nouveau monde. Quels sont les points de vigilance pour AXA ?

La technologie est beaucoup moins chère qu'elle ne l'était

il y a quelques années. Ce qui veut dire que toute personne dotée d'une bonne idée peut la concrétiser et se transformer en concurrent. Avec un bémol néanmoins : notre secteur étant réglementé, il faut un capital important pour s'y développer à grande échelle. Nous sommes néanmoins lucides : il n'y a pas de donjon, nos clients ne nous appartiennent évidemment pas et ils ont accès à une grande quantité d'informations pour choisir celui qui leur offrira le meilleur service. À nous d'être en permanence focalisés sur leurs besoins, leurs habitudes, leurs envies. La taille du Groupe est certes un atout, mais elle n'est pas un gage de pérennité sans agilité ni créativité. Nous devons ressembler autant que possible à une start-up de 166 000 collaborateurs !

Vous êtes serein pour l'avenir ?

Oui ! Il faut être humble, ne pas perdre de vue que notre business model pourrait un jour être remis en cause. Mais je pense que nous avons aujourd'hui toutes les raisons d'être



« GRÂCE AUX EFFORTS DE TOUS, NOUS DISPOSONS
D'UNE BASE ROBUSTE POUR FAIRE FACE AUX DÉFIS À VENIR.
JE SUIS CONVAINCU QUE POUR LES RELEVER
NOUS DEVONS TRAVAILLER ENCORE PLUS ÉTROITEMENT
AVEC TOUTES NOS PARTIES PRENANTES. »



Une stratégie durable

confiants dans l'avenir d'AXA. Nous sommes dans un monde perturbé, troublé par plusieurs évolutions de long terme. Or, sur cette mer agitée, le vaisseau AXA fait preuve d'une grande solidité. Il a un cap bien déterminé, des machines et des moteurs puissants qui lui permettent de traverser sereinement la tempête. Il suffit d'observer nos résultats en 2015, qui marque la fin – réussie ! – de notre plan stratégique Ambition AXA : grâce aux efforts de tous, nous disposons d'une base robuste pour faire face aux défis à venir. Je suis convaincu que pour les relever nous devons travailler encore plus étroitement avec toutes nos parties prenantes. D'abord parce que c'est nécessaire pour rester en phase avec les besoins d'assurance de ce monde en mutation constante. Ensuite parce que les consommateurs, la société n'acceptent pas qu'on leur impose des solutions : ils veulent être associés aux décisions qui les concernent.

Nous n'avons fait qu'une petite partie du chemin de la transformation. Mais nous sommes sûrs d'une chose : dans ce monde incertain, les besoins de protection et de conseils sont plus importants que jamais. Nous devons garder l'œil rivé sur cette mission de long terme et recruter, fidéliser, former les hommes et les femmes qui nous permettront de continuer à la mener demain.

Vous avez choisi de transmettre la direction du Groupe à une nouvelle équipe en 2016. Pourquoi cette décision ?

Alors que nous venons d'achever notre plan Ambition AXA, et avant de lancer notre Groupe dans un nouveau cycle stratégique, j'ai considéré, avec le soutien du conseil d'administration, que le moment était idéal pour enclencher une transition et confier la direction à une nouvelle équipe dont je sais qu'elle conduira avec succès les prochaines étapes du développement d'AXA. Le processus de succession engagé à ma demande par le conseil en octobre 2013 a permis à la fois de confirmer la richesse et la qualité des équipes d'AXA et d'identifier la prochaine génération de leaders pour le Groupe, que je suis très fier d'avoir contribué à développer avec Denis Duverne.

Même si je vais quitter le Groupe avec une grande émotion, je suis très heureux et confiant de voir Thomas Buberl me succéder à la tête d'AXA. Il bénéficiera de l'exceptionnelle expérience de Denis, qui est depuis 2000 indissociable des grandes décisions qui ont fait la réussite de notre Groupe. Thomas a l'expérience, le leadership et les valeurs pour relever les défis auxquels nous faisons face et saisir les opportunités pour faire d'AXA une entreprise toujours plus proche de ses clients, ce qui sera la clé de notre croissance à long terme. •

UN RÔLE POSITIF POUR LA SOCIÉTÉ

VOITURE, MAISON, BIENS, SANTÉ ET MÊME VIE : L'ASSURANCE EST OMNIPRÉSENTE AU QUOTIDIEN. À LA CROISÉE DES SPHÈRES ÉCONOMIQUE, FINANCIÈRE ET SOCIALE, C'EST UNE ACTIVITÉ DONT L'IMPACT VA BIEN AU-DELÀ DE L'INDEMNISATION DES CLIENTS.

L'assureur analyse les risques et gère des flux financiers afin que la bonne fortune du plus grand nombre profite aux quelques-uns qui rencontrent une difficulté. L'assurance crée une solidarité financière qui cimente la société et soutient l'économie.

ANALYSER LES RISQUES

Pour une action efficace et équitable, les sociétés d'assurance analysent et modélisent les risques, mais aussi les besoins en protection qui en résultent. Partagée avec les pouvoirs publics et la société civile, cette expertise contribue par ailleurs à améliorer la prévention.

ASSURER LES PARTICULIERS

Santé, dommages, épargne : en créant un équilibre entre primes et indemnisations, l'assurance permet aux particuliers de stabiliser leurs revenus et de construire leur patrimoine dans la durée. Tranquillisés, ils peuvent se projeter dans l'avenir en toute confiance, se concentrer davantage sur leur famille ou leur travail... Bref, mieux participer à la vie de la société.

ASSURER LES ENTREPRISES

Les produits et services d'AXA permettent aux entreprises de maintenir leur activité en cas d'incident. Plus stables, celles-ci

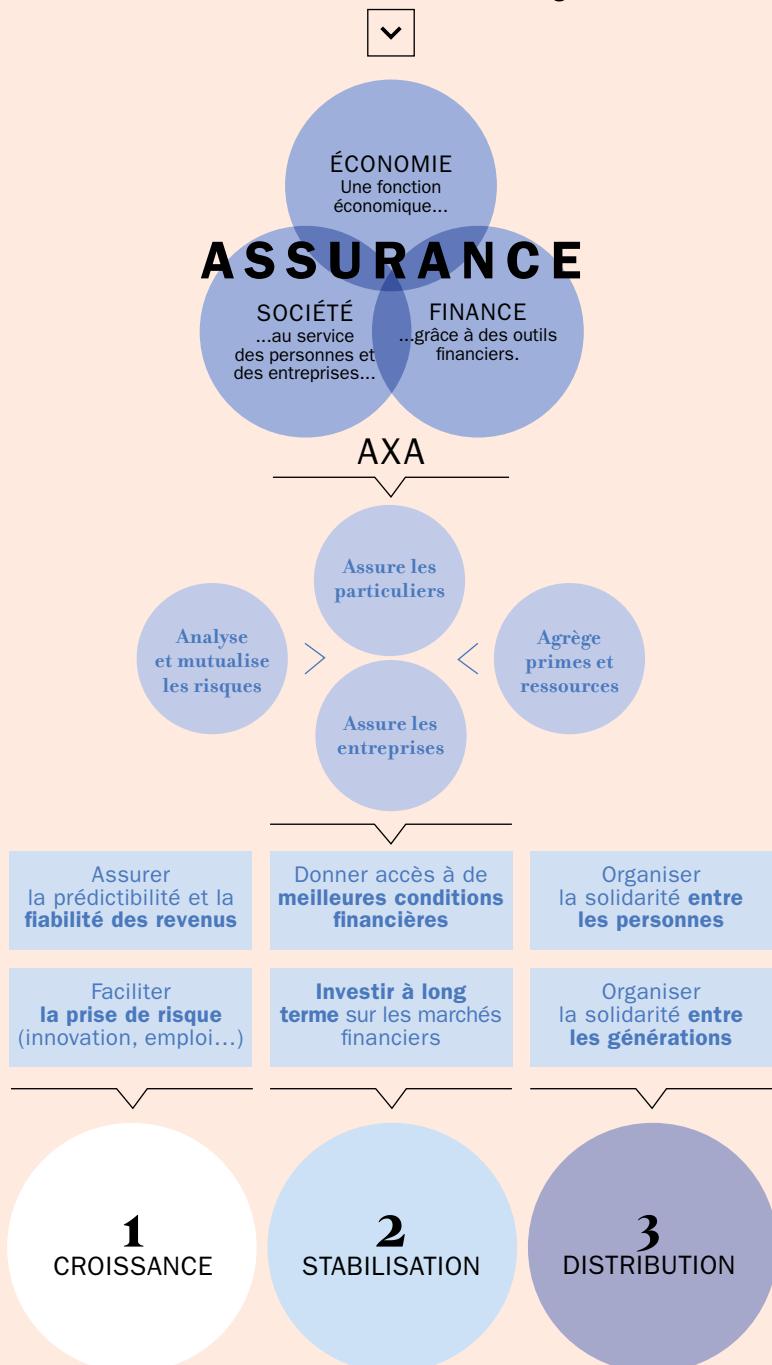
investissent, recrutent, innovent, accèdent plus facilement à des capitaux et des crédits, etc. En se saisissant des risques nouveaux, voire en les anticipant, l'assurance donne également aux entreprises les garanties nécessaires pour développer des activités innovantes et conquérir de nouveaux marchés.

METTRE EN COMMUN LES PRIMES ET LES RESSOURCES

AXA doit pouvoir répondre aux demandes d'indemnisation de ses clients à tout moment : immédiatement pour un contrat d'assurance dommages, dans cinq ans pour un contrat santé, dans trente ans pour une assurance vie... Cet engagement sur des échéances diverses en fait un acteur financier unique, capable de réaliser des investissements de court comme de très long terme.

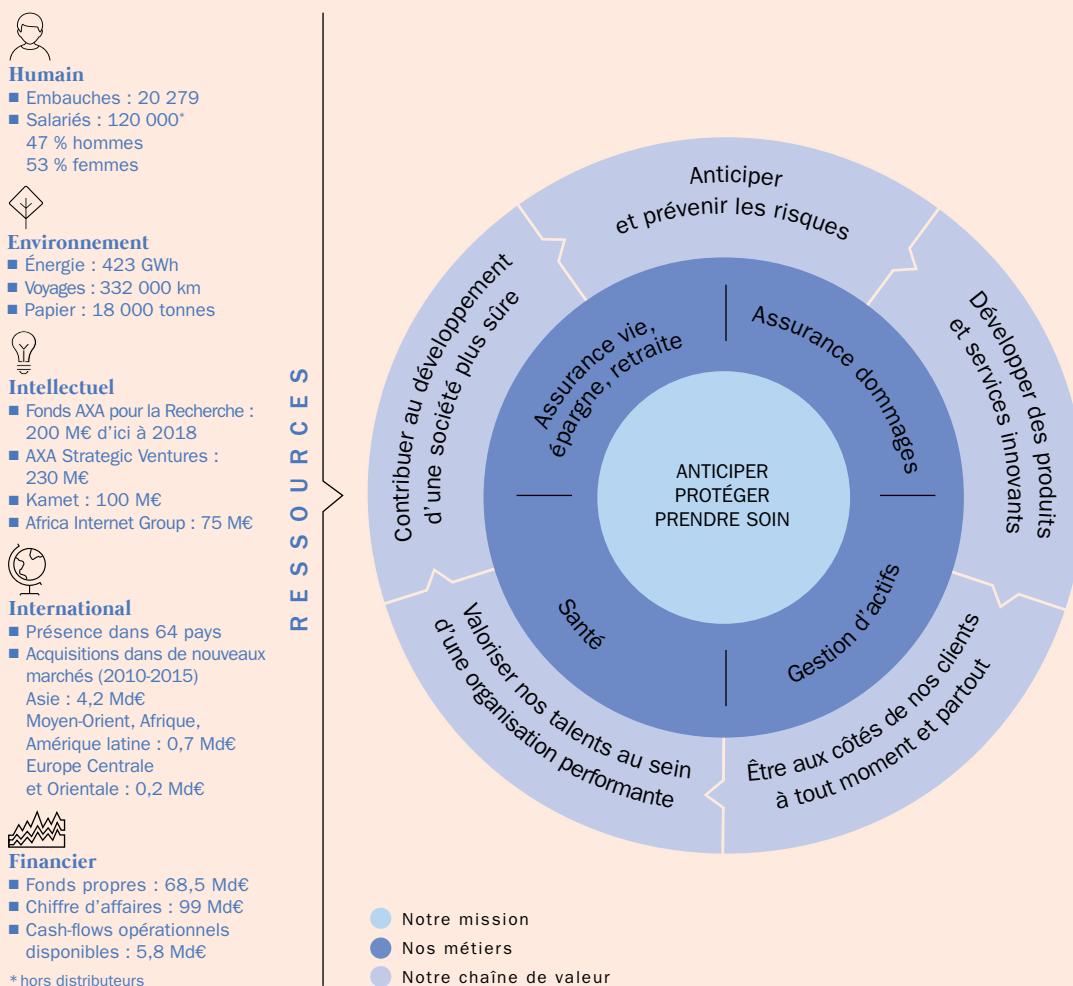
Le rôle social, économique et financier d'AXA ne bénéficie pas uniquement à ses clients. En apportant une meilleure protection, le Groupe crée les conditions du développement dans les pays où il est présent avec trois bénéfices majeurs : des cycles économiques et financiers plus stables, une contribution à la croissance économique et une meilleure distribution des risques et de leurs conséquences.

Trois dimensions majeures



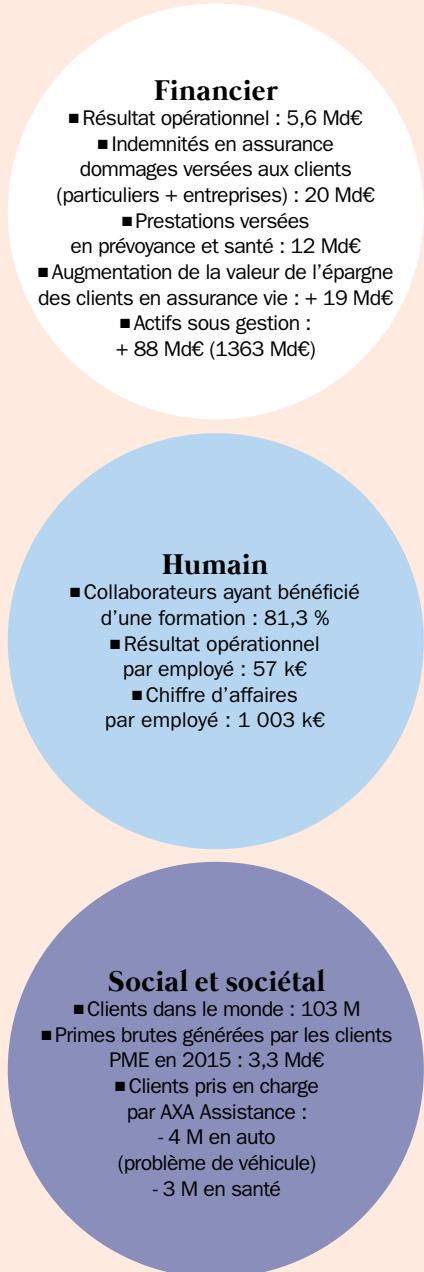
UNE CRÉATION DE VALEUR DURABLE

LA VALEUR CRÉÉE PAR AXA NE PEUT SE MESURER UNIQUEMENT À SON BILAN FINANCIER. PAR SA CONCEPTION DU MÉTIER D'ASSUREUR, LE GROUPE UTILISE SES CAPITAUX POUR GÉNÉRER DES RICHESSES FINANCIÈRES, MAIS AUSSI HUMAINES, SOCIALES ET SOCIÉTALES, AU BÉNÉFICE DES COMMUNAUTÉS.



Une stratégie durable

RÉSULTATS



IMPACT



Financier/économique

- Dividende : 1,10 €/action
- Coûts salariaux : 8,6 Md€
- Paiements aux fournisseurs : 12,6 Md€
- Impôt sur les bénéfices : 1,7 Md€



Social et sociétal

- Indice de satisfaction client : 79,4 %
- Volontariat salarié : > 89 000 heures
- Partenariat CARE/AXA : 2,2 M de bénéficiaires
- 75 % des investissements gérés par AXA couverts par notre analyse ESG



Innovation

- Projets depuis la création du Fonds AXA pour la Recherche : 492
- Investissements financés par AXA Strategic Ventures : 17
- Téléchargements d'AXA Drive dans 19 pays : + de 800 000



Humain

- Indice d'engagement des collaborateurs Groupe : 79 %
- Perception par les employés du focus client AXA : + 1 point



Environnement

- Rejets de CO₂ vs 2014 : - 8 %
- Intensité carbone des investissements : 284 t CO₂/M\$ de chiffre d'affaires**
- Cession des actifs liés au charbon : 470 M€

** Selon l'approche « intensité carbone » basée sur la méthodologie TruCost (agence spécialisée « climat ») appliquée à des données datées de décembre 2014.

Une stratégie durable

DES RISQUES ET DES OPPORTUNITÉS POUR L'AVENIR

POUR RÉPONDRE EFFICACEMENT AUX BESOINS DE SES CLIENTS, AXA DOIT ANTICIPER ET COMPRENDRE L'ÉVOLUTION DES USAGES, LES MUTATIONS TECHNOLOGIQUES ET RÉGLEMENTAIRES, LES NOUVELLES CONTRAINTES DE SON ENVIRONNEMENT. LE GROUPE MÈNE DES ACTIONS POUR ATTÉNUER LES RISQUES OU SAISIR LES OPPORTUNITÉS INHÉRENTS À CHAQUE MAILLON DE SA CHAÎNE DE VALEUR.



Une stratégie durable

LES ACTIONS MENÉES PAR AXA

Risques et opportunités	Actions	Exemples
Changement climatique et catastrophes naturelles	Contribuer aux mesures de résilience. Sensibilisation.	Conception d'un outil de prévision des tempêtes en Europe.
Marchés financiers	Sensibiliser en faveur de l'intégration des nouveaux défis de la société dans la notion de risque financier.	Organisation, avec le PNUE*, du symposium « Nouvelles règles pour de nouveaux horizons : remodeler le système financier au service du développement durable ».
Digitalisation et concurrence	Innover pour accompagner la transformation de la société.	Création de Kamet, un incubateur de produits et services innovants, avec une dotation de 100 M€.
Vieillissement	Anticiper les besoins en retraite, santé et protection.	Soutien de la chaire du Pr Vaupel étudiant l'impact de la génétique et de l'environnement sur le vieillissement.
Investissement responsable	Intégrer des critères ESG à la gestion de nos comptes propres.	Élaboration d'outils d'évaluation de la performance ESG de nos différentes classes d'actifs.
Cyber-risques	Aider les clients à se prémunir contre les cyber-risques.	Cybersecure : un programme d'expertise et d'assurance des systèmes informatiques pour les PME.
Réseaux de distribution physiques et numériques	Adapter les réseaux de distribution aux nouvelles attentes des clients.	Mon AXA : une appli qui propose de nouveaux services et multiplie les prises de contact.
Marchés émergents et en croissance	Développer notre présence sur de nouveaux marchés.	Développement rapide en Asie où AXA est le 1 ^{er} assureur international en dommages et le 3 ^e en vie et entrée dans le marché nigérian en 2014 et égyptien en 2015.
Nouveaux usages digitaux	Créer des produits et services innovants adaptés aux nouveaux usages.	Lancement d'un bouquet de services domotiques (« la maison connectée » via l'application Mon AXA) en France.
Défaillances opérationnelles	Gérer les risques opérationnels par le contrôle et l'écoute.	1,2 Md€ investis pour moderniser nos systèmes d'information.
Corruption	Veiller au respect des pratiques éthiques dans la conduite des affaires.	Formations sur la réglementation relative à la corruption.
Engagement des salariés	Attirer, recruter et fidéliser de nouveaux talents.	Rencontre de plus de 400 candidats à haut potentiel de la diaspora africaine en Amérique du Nord dans le cadre du forum « Careers in Africa ».
Protection des données	Répondre aux enjeux de protection des données et de la vie privée.	AXA est le premier groupe d'assurance à avoir des règles internes à l'entreprise (BCR) approuvées pour assurer la protection des données personnelles.
Image de marque	Pour la 7 ^e année consécutive, AXA est classé 1 ^{er} marque d'assurance.	La marque est évaluée à 9,254 Md\$ par Interbrand et est entrée dans le top 50 des marques les plus performantes.
Soutenir les communautés	Intégrer des critères tels que la philanthropie ou l'engagement local dans l'évaluation des performances.	Partenariat avec CARE depuis 2011 (2,2 M de bénéficiaires).

* Programme des Nations Unies pour l'Environnement.

UNE POLITIQUE D'INVESTISSEMENT RESPONSABLE EXIGEANTE

SIGNATURE DES PRINCIPES POUR L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE DES NATIONS UNIES, DÉPLOIEMENT D'OUTILS D'ÉVALUATION, EXCLUSION DE CERTAINS SECTEURS (TEL LE CHARBON EN 2015)... DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES, LE GROUPE STRUCTURE SA POLITIQUE D'INVESTISSEMENT RESPONSABLE EXIGEANTE AUTOUR DE TROIS AXES. EN 2015, LE GROUPE A FRANCHI UN NOUVEAU CAP EN AGISSANT SUR LA NOTION DE « RISQUE CARBONE ».

INTÉGRATION DE FACTEURS « ESG » ET « CARBONE » DANS NOS PROCESSUS D'INVESTISSEMENT

AXA intègre activement les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans ses décisions d'investissement, pour toutes les classes d'actifs pertinentes. Il s'agit d'une mesure à fort impact, au regard de la taille du Groupe – plus de 1 000 Md€ d'actifs sous gestion – qui a nécessité le développement d'une méthodologie propriétaire.

AXA Investment Managers a développé « RI Search », un outil qui permet aux gestionnaires d'actifs d'attribuer un score ESG à tous les investissements. Un atout précieux pour conforter les gérants de portefeuilles dans leurs choix, identifier des pistes de progrès ou fixer des objectifs spécifiques. Le Groupe a par ailleurs complété ce processus par

des analyses approfondies sur les entreprises les plus à risques et par des prises de contact avec les dirigeants en vue de décider de conserver ou de céder les investissements.

En outre, depuis 2015, nous avons commencé à agir sur le « risque » carbone potentiellement porté par nos investissements par le biais de diverses actions :

- Désinvestissement du charbon : AXA a décidé de céder ses investissements dans les entreprises les plus impliquées dans



Une stratégie durable

470 M€ : MONTANT

DÉSINVESTI PAR AXA
DANS LA FILIÈRE
DU CHARBON.

3 Md€ : INVESTISSEMENTS
VERTS PRÉVUS PAR AXA
D'ICI À 2020 (X3).

64 M€ : ACTIFS LIÉS À

LA PRODUCTION D'ÉNERGIES
RENOUVELABLES ASSURÉS
PAR AXA.

5 000 : NOMBRE

D'ENTREPRISES
COUVERTES PAR RI SEARCH,
L'OUTIL D'ÉVALUATION
ESG DÉVELOPPÉ
PAR AXA INVESTMENT
MANAGERS.

les activités liées au charbon [voir faits marquants page 71] – mines et production d'électricité. Cela représente un désinvestissement de près de 500 M€. Ce choix contribue à la fois à réduire les risques de nos portefeuilles et à créer une plus grande cohérence avec notre stratégie d'entreprise responsable, afin de contribuer à construire une société plus sûre, plus résiliente et plus durable.

■ Investissements verts : nous nous sommes engagés à tripler nos investissements «verts» avec comme objectif de dépasser les 3 Md€ d'ici à 2020 pour notre actif général, provenant principalement de capital investissement dans les technologies propres, d'infrastructures ou encore d'obligations vertes.

■ Nous avons rendu publique «l'intensité carbone» de nos investissements en vertu de notre engagement dans le «Montreal Pledge» sur le carbone.

Nous avons également soutenu la COP21 et été un acteur actif autour des négociations qui se sont déroulées en décembre 2015 à Paris.

DES EXCLUSIONS CIBLÉES DANS CERTAINS SECTEURS SENSIBLES

Dans certains secteurs, AXA est confronté à des enjeux – environnementaux, sociaux, éthiques, ou liés aux droits de l'homme – spécifiques ou particulièrement aigus. Pour y faire face, le Groupe a développé et publié plusieurs politiques d'exclusion portant sur des activités comme la production d'armes controversées, le charbon, la production d'huile de palme ou encore les dérivés agricoles.

FAVORISER L'« IMPACT INVESTMENT »

L'« impact investment » consiste à allouer des capitaux à des projets qui génèrent des bénéfices environnementaux ou sociaux, en plus d'être financièrement rentables. Ce type d'investissement est un levier d'action efficace sur certains enjeux de développement, environnementaux, de santé, de pauvreté ou encore d'exclusion. Les bénéfices financiers et « extrafinanciers » sont suivis attentivement. AXA a lancé deux fonds de ce type : AXA Impact Investment Fund (200 M€, centré sur certaines thématiques sociales) et AXA Renewable Energy Fund (155 M€).



ÉQUILIBRE ET TRANSPARENCE

LE COMITÉ EXÉCUTIF

AU 21 MARS 2016

Le comité exécutif se compose de dix-sept membres,
dont dix ne sont pas de nationalité française.
Il comprend les neuf membres du comité de direction
ainsi que huit autres membres.

Le conseil d'administration d'AXA a décidé le 19 mars 2016 de séparer les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, et de nommer, à compter du départ d'Henri de Castries, le 1^{er} septembre prochain :

- Denis Duverne en qualité de président non-exécutif du conseil d'administration (il quittera donc le comité de direction au 1^{er} septembre)
- Thomas Buberl en qualité de directeur général d'AXA, le conseil d'administration prévoyant également de le coopter parmi ses membres à cette même date, en remplacement d'Henri de Castries.

LE COMITÉ DE DIRECTION

1. HENRI DE CASTRIES

Président-directeur général d'AXA

2. DENIS DUVERNE

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

3. THOMAS BUBERL

Directeur général adjoint d'AXA

4. JEAN-LAURENT GRANIER

Directeur général de la région Méditerranée et Amérique latine, président-directeur général d'AXA Global P&C

5. PETER KRAUS

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

6. JEAN-LOUIS LAURENT JOSI

Directeur général d'AXA Asie

7. NICOLAS MOREAU

Président-directeur général d'AXA France, également en charge de la supervision des entités internationales AXA Assistance, AXA Global Direct et AXA Partners

8. MARK PEARSON

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

9. VÉRONIQUE WEILL

Directrice des opérations du Groupe

Gouvernance



3

1

2



4



5



6



7



8



9

MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

(EN COMPLÉMENT DES
MEMBRES DU COMITÉ
DE DIRECTION)

PAUL EVANS

Directeur général
d'AXA UK et
président du conseil
d'administration
d'AXA Corporate Solutions
Assurance

GÉRALD HARLIN

Directeur financier
du Groupe

FRANK KOSTER

Directeur général
d'AXA Belgium

JACQUES

DE PERETTI

Directeur général
d'AXA Japon

ANTIMO PERRETTA

Directeur général
d'AXA Winterthur (Suisse)

ANDREA ROSSI

Directeur général
d'AXA Investment
Managers

GEORGE STANSFIELD

Directeur juridique
et directeur des
ressources humaines
du Groupe

CHRISTIAN THIMANN

Directeur de la stratégie,
de la responsabilité
d'entreprise et des affaires
publiques du Groupe

Gouvernance

LES MISSIONS DE LA GOUVERNANCE

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Il a pour rôle de déterminer les orientations stratégiques d'AXA et de veiller à leur mise en œuvre.
- Il se compose, au 31 décembre 2015, de quatorze membres, dont dix indépendants. Désigné par le conseil d'administration, le vice-président est l'administrateur indépendant référent chargé d'animer les contributions des administrateurs indépendants aux travaux du conseil et d'être leur porte-parole auprès de la direction générale.
- Trois comités spécialisés examinent des sujets spécifiques et en rendent compte au conseil d'administration : le comité de rémunération et de gouvernance, le comité d'audit et le comité financier.



LA DIRECTION GÉNÉRALE

Elle se compose* du président-directeur général et d'un directeur général délégué. Dans la gestion opérationnelle du Groupe, ils s'appuient sur :

- un comité de direction qui se réunit en général chaque semaine ;
- un comité exécutif qui réunit chaque trimestre les membres du comité de direction, les responsables des principales filiales, unités opérationnelles ou fonctions transversales.

* Jusqu'au 1^{er} septembre 2016.



Gouvernance

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION (AU 31 DÉCEMBRE 2015)

1. HENRI DE CASTRIES

Président-directeur général d'AXA

2. NORBERT DENTRESSANGLE

Vice-président du conseil d'administration, administrateur indépendant référent

3. DENIS DUVERNE

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

4. JEAN-PIERRE CLAMADIEU

Administrateur indépendant, membre du comité de rémunération et de gouvernance

5. JEAN-MARTIN FOLZ

Administrateur indépendant, président du comité de rémunération et de gouvernance et membre du comité d'audit

6. PAUL HERMELIN

Administrateur indépendant

7. ISABELLE KOCHER

Administrateur indépendant

8. SUET FERN LEE

Administrateur indépendant, membre du comité financier

9. STEFAN LIPPE

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

10. FRANÇOIS MARTINEAU

Administratrice

11. RAMON DE OLIVEIRA

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

12. DEANNA OPPENHEIMER

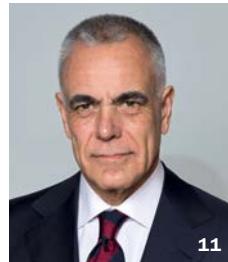
Administrateur indépendant, membre du comité d'audit et du comité de rémunération et de gouvernance

13. DOINA PALICI-CHEHAB

Administrateur représentant les salariés actionnaires, membre du comité financier

14. DOMINIQUE REINICHE

Administrateur indépendant, membre du comité de rémunération et de gouvernance



71 % D'ADMINISTRATEURS

INDÉPENDANTS

9 RÉUNIONS DU CONSEIL

D'ADMINISTRATION

EN 2015

96 % D'ASSIDUITÉ

AU CONSEIL

D'ADMINISTRATION



Un socle pour l'avenir

PRÉPARER DÉJÀ DEMAIN



VÉRONIQUE WEILL

Directrice des opérations du Groupe

bit.ly/1SyQMHC

[@veroniqueweill](https://twitter.com/veroniqueweill)

DENIS DUVERNE

Directeur général délégué

bit.ly/1QCQ3Ct

« AMBITION AXA NOUS A PERMIS D'ENGAGER DES TRANSFORMATIONS MAJEURES ET CELA NOUS CONFÈRE PLUSIEURS ATOUTS : LA SOLIDITÉ DE NOTRE BILAN, BIEN SÛR, MAIS AUSSI UNE CULTURE D'ENTREPRISE DAVANTAGE TOURNÉE VERS NOS CLIENTS. »
DENIS DUVERNE

Votre plan stratégique Ambition AXA est arrivé à son terme.

Quel bilan en dressez-vous ?

D.D. : Un bilan très positif, qui met le Groupe en position de force pour l'avenir. Nous avons mené avec succès nos trois grandes priorités stratégiques et atteint nos objectifs financiers (de croissance des résultats, de free cash-flows et de solidité de notre bilan). Sur la sélectivité dans les pays matures, tout d'abord : nous avons fortement fait évoluer notre mix d'activités dans l'intérêt de nos clients et de la performance à long terme du Groupe en augmentant, par exemple, très significativement la part de la santé-prévoyance et de l'épargne en unités de compte en assurance vie. La contribution des pays à forte croissance aux résultats du Groupe a fortement progressé, avec un développement soutenu en Asie notamment. Pour renforcer notre efficacité, nous avons enfin réalisé 1,9 Md€ d'économies, tout en investissant 950 M€ dans le digital ces trois dernières années.

En quoi ces années constituent-elles un tremplin pour l'avenir ?

D.D. : Ambition AXA nous a permis d'engager des transformations majeures dans un contexte économique difficile et cela nous confère plusieurs atouts : la solidité de notre bilan, bien sûr, mais aussi une culture d'entreprise davantage tournée vers nos clients. Cet état d'esprit sera, je pense, décisif dans les années à venir. Nous avons également ouvert de nouveaux horizons de croissance, par exemple autour de l'assurance santé. Et nous avons su nous mettre à l'heure de la révolution digitale, qui bouleverse tout sur son passage...

V.W. : Ce bouleversement, nos clients sont les premiers à le vivre et c'est pour eux que nous nous transformons. Aujourd'hui, ils peuvent tout faire en ligne depuis leur téléphone : • • •

36 % DES AFFAIRES NOUVELLES

EN ASSURANCE VIE PROVIENNENT

DE LA SANTÉ-PRÉVOYANCE

(+ 5 POINTS DEPUIS 2010).

Un socle pour l'avenir



• • • acheter un voyage, consulter leur compte bancaire, regarder une série... Ils veulent contacter leur assureur avec autant de rapidité et de simplicité, tout en ayant accès à d'autres modes d'interactions s'ils le souhaitent. Nous devons leur offrir cette fluidité pour rester parmi les leaders du secteur.

Depuis 2010, nous avons mis les bouchées doubles, en construisant un vaste écosystème digital. Avec des opérations comme le « reverse mentoring » ou le concours Start-In, nous bâtissons une culture digitale interne tout en instaurant une alchimie entre anciennes et nouvelles générations. Avec la création des AXA Labs ou du Data Innovation Lab à Paris, nous avons également renforcé l'ouverture de l'entreprise. Ces initiatives nous permettent de continuer à nous transformer, en restant tournés vers nos clients. Ce sera au cœur de notre nouveau plan stratégique 2016-2020.

À l'amorce de ce nouveau plan, êtes-vous satisfait de la performance du Groupe en 2015 ?

D.D. : Oui, le résultat par action du Groupe a enregistré une nette progression. Un bémol néanmoins : hors effets de change et de périmètre, notre croissance est

100 M€ DE DOTATION POUR KAMET, INCUBATEUR D'INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES DANS « L'INSURTECH ». 90 PROJETS LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE SOUTENUS PAR LE FONDS AXA.

légèrement plus faible que l'an passé, notamment sur l'activité dommages. Nous nous mettons bien sûr en ordre de bataille pour inverser la tendance.

V.W. : AXA affiche des performances solides, « boostées » par deux moteurs : notre stratégie d'innovation et la force de notre marque. Sur l'innovation, l'année a été particulièrement riche avec la création d'un nouvel AXA Lab à Shanghai et d'un Data Innovation Lab à Singapour. À Hong Kong, nous avons ouvert un bureau d'AXA Strategic Ventures, fonds global de capital risque pour l'innovation. Le lancement de Kamet, incubateur d'innovations technologiques doté de 100 M€, ou le déploiement international de l'application Mon AXA sont d'autres preuves de notre volonté de rester l'une des entreprises les plus innovantes du marché. La marque AXA, elle, est, pour la septième année consécutive, la première marque mondiale d'assurance. Elle entre aussi dans le top 50 des « best global brands » ! Pour que cela ait du sens, nous devons démontrer en permanence à nos clients que leur

expérience avec AXA est à la hauteur de ces signes de reconnaissance.

2015 était l'année de la COP21. Quels sont les engagements d'AXA en matière de risques climatiques ?

D.D. : Nous sommes mobilisés sur le sujet depuis plusieurs années. Notre offre d'assurance sur les risques climatiques est l'une des plus étroffées et nos solutions pour les acteurs des énergies renouvelables connaissent un bel essor. Nous proposons également aux agriculteurs de 12 pays des assurances paramétriques. AXA Corporate Solutions a d'ailleurs signé un partenariat avec la Banque Mondiale, pour diffuser ces produits innovants au plus grand nombre. Et nous développons actuellement des offres d'assurance verte ou citoyenne, présentant des bénéfices environnementaux et sociaux. AXA Investment Managers a par ailleurs lancé de nombreux fonds d'investissement responsable. Nous avons aussi rejoint l'« African Risk Capacity Initiative », un mécanisme de réassurance régional dont l'objectif est d'aider les États de

l'Union Africaine à mieux anticiper les événements climatiques extrêmes et à assurer la sécurité alimentaire des plus vulnérables.

Le Fonds AXA pour la Recherche quant à lui apporte un soutien financier de plus de 20 M€ à une centaine de projets académiques liés au changement climatique. À l'occasion de la COP21, nous avons enfin annoncé plusieurs engagements [voir faits marquants 2015 en page 71]. Toutes ces mesures sont inspirées par un dialogue constant avec nos différentes parties prenantes. C'est crucial si nous voulons bien anticiper les besoins de la société à long terme et jouer notre rôle d'assureur.

Vous évoquez le long terme : quelles sont pour vous les clés du succès et de la pérennité d'AXA demain ?

D.D. : Nous devons être créatifs, sortir des sentiers battus ! Le monde est en train de passer d'une économie de produits à une économie d'usage • • •



« LA MARQUE AXA EST, POUR LA SEPTIÈME ANNÉE CONSÉCUTIVE, LA PREMIÈRE MARQUE MONDIALE D'ASSURANCE. POUR QUE CELA AIT DU SENS, NOUS DEVONS DÉMONTRER EN PERMANENCE À NOS CLIENTS QUE LEUR EXPÉRIENCE AVEC AXA EST À LA HAUTEUR DE CES SIGNES DE RECONNAISSANCE. »
VÉRONIQUE WEILL

Un socle pour l'avenir

• • • et de services. Pour s'adapter, AXA doit inventer de nouveaux modes de distribution et de nouveaux modèles économiques.

La création d'AXA Partners s'inscrit dans cette logique. Travailler avec des partenaires n'est pas nouveau pour nous, mais les périmètres de ces partenariats ont évolué. D'abord parce que les entreprises – notamment celles de l'économie participative ou de l'Internet – ont besoin de se développer rapidement à l'échelle d'un continent, voire du monde. L'accord que nous avons passé avec BlaBlaCar en témoigne : d'abord ciblé sur la France, l'Espagne et le Royaume-Uni, il s'étend déjà à l'Allemagne et à l'Italie. Ensuite parce que de plus en plus d'acteurs intègrent des produits d'assurance à leurs offres : opérateurs télécoms, services aux collectivités (« utilities »). AXA Partners va réunir une équipe dédiée pour saisir ces nouvelles opportunités.

Je crois aussi que les femmes vont occuper une place primordiale dans ce « nouveau monde ». L'enquête *SheforShield* le montre : notre secteur

a jusqu'ici insuffisamment pris en compte l'importance des femmes comme entrepreneurs, distributeurs et protecteurs de la cellule familiale. Nous devons miser sur elles pour développer le marché de l'assurance des femmes, trop négligé aujourd'hui au regard de son potentiel.

V.W. : Je suis tout à fait d'accord : notre pérennité dépendra de notre capacité à nous réinventer. J'ajouterais « en lien avec les besoins de nos clients ». Cela passe par trois grandes priorités. Tout d'abord, utiliser les données dont nous disposons de manière encore plus fine et intelligente, pour proposer les meilleures offres et services à chaque client, dans un cadre parfaitement éthique. AXA va donc continuer à investir dans ce fameux « big data ». Nous devons aussi poursuivre le chantier de simplification de nos offres et le généraliser. C'est indispensable pour être attractif sur les canaux digitaux. Enfin, nous accompagnons nos réseaux de distribution dans la transformation de leur métier. Ils restent un maillon essentiel, mais doivent évoluer encore davantage vers un rôle de conseil pour expliquer aux clients les produits complexes qu'ils n'osent ou ne peuvent pas acheter en ligne.

**22 000 COLLABORATEURS ONT
PARTICIPÉ AU PROGRAMME D'INNOVATION
PARTICIPATIVE START-IN.**

**+ 6 POINTS : PART DES FEMMES
DANS LES CADRES DIRIGEANTS
DU GROUPE EN 2015.**

**Comment les talents du Groupe
vont-ils permettre à AXA
d'atteindre ces objectifs ?**

D.D. : Avant tout grâce à leur énergie et leur implication. Notre enquête interne



Un socle pour l'avenir

« LE MONDE EST EN TRAIN DE PASSER D'UNE ÉCONOMIE DE PRODUITS À UNE ÉCONOMIE D'USAGE ET DE SERVICES. POUR S'ADAPTER, AXA DOIT INVENTER DE NOUVEAUX MODES DE DISTRIBUTION ET DE NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES. »
DENIS DUVERNE

montre encore un engagement des collaborateurs en hausse cette année. C'est un véritable atout pour mener à bien des transformations majeures. Je crois aussi que si nous voulons être créatifs et en phase avec la société, nous devons cultiver la diversité de nos équipes. En 2015, la part des femmes parmi les 170 cadres dirigeants d'AXA est passée de 15 à 21 %. C'est encore très insuffisant mais nous y travaillons activement. Nous avons aussi donné une première expérience professionnelle à 27 000 jeunes dans le monde, en ligne avec les objectifs pris dans le cadre de « l'Alliance pour la Jeunesse ». Nous sommes la première entreprise de notre secteur à avoir signé la « Chartre sur le handicap* ». Pour préparer l'avenir, nous avons également engagé une réflexion sur l'évolution des compétences face à la révolution numérique.

V.W. : Préparer les équipes au changement est effectivement capital pour nous. Il est important que la transformation vienne de l'intérieur, que les collaborateurs soient parties prenantes de la « digitalisation » de l'entreprise. Nous étions très fiers

que deux de nos « data scientists » (spécialistes de l'analyse et du traitement des données) se soient classés au top 15 du concours Kaggle, lancé auprès des développeurs du monde entier. Nous encourageons cette capacité à innover dont je parlais plus haut. L'engouement autour de Start-In, notre programme d'innovation participative interne, le prouve : 22 000 personnes ont participé, proposant 815 idées de nouvelles offres ou de nouveaux services. Nous devons récompenser davantage la prise de risque, la capacité à tester de nouvelles idées et à reconnaître rapidement ses erreurs le cas échéant. C'est ce qui nous permettra d'augmenter notre vitesse d'exécution, notre agilité et d'avoir un temps d'avance sur nos marchés. Cette émulation interne ne nous empêche pas, bien sûr, de recruter de nouveaux talents. Nous cherchons des leaders capables d'insuffler la révolution digitale au sein de leurs équipes. Cet esprit digital couplé à notre expertise bicentenaire du métier : c'est, je crois, la clé du succès d'AXA demain. •

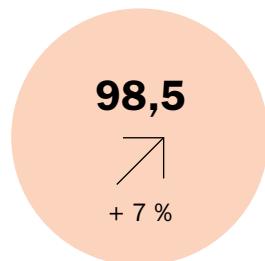
* Pour la première fois, 11 entreprises internationales, dont AXA, ont signé en novembre 2015 à Genève la charte sur le handicap élaborée avec l'Organisation Internationale du Travail.

Chiffres-clés

AXA en 2015

Les résultats de l'année confirment la bonne santé financière du Groupe et sa capacité à aborder en confiance l'avenir.

CHIFFRE D'AFFAIRES en Md€



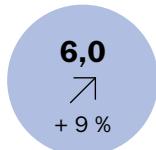
Progression de toutes nos lignes d'activité

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL en Md€



Nouveau plus haut historique atteint en 2015

RÉSULTAT COURANT en Md€



Hausse du résultat courant (base de la politique de distribution du dividende) grâce à la bonne performance opérationnelle

RÉSULTAT NET en Md€



Hausse du résultat net, reflétant principalement la hausse du résultat courant

DIVIDENDE en €/action



Taux de distribution proposé de 47 % du résultat courant*
* Net des charges d'intérêts sur les dettes perpétuelles

RATIO DE SOLVABILITÉ ÉCONOMIQUE (S II)



Hausse de 4 points grâce à la forte contribution du rendement opérationnel (net du dividende)

CAPITAUX PROPRES en Md€



Hausse de 3,3 Md€

ACTIFS SOUS GESTION en Md€

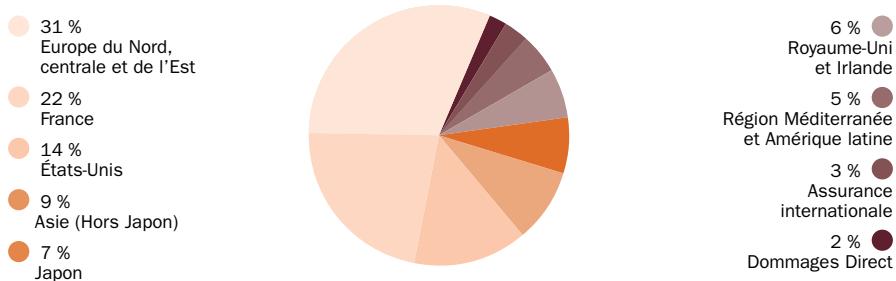


Au 31 décembre 2015

Chiffres-clés

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DE NOS ACTIVITÉS

Résultat opérationnel assurances



UNE ACTIVITÉ DURABLE ET ENGAGÉE

83/100

Dow Jones
Sustainability
Index (DJSI)

N° 1

Meilleure
performance ESG
du secteur de
l'assurance
(Vigeo, 2014)

20 279

Nombre
d'embauches
dans le monde
en 2015

492

projets
soutenus par
le Fonds AXA pour
la Recherche

AMBITION AXA EST UN SUCCÈS

NOS OBJECTIFS POUR AMBITION AXA

Résultat opérationnel par action	+ 5 à 10 % par an entre 2010 et 2015
Cash-flows opérationnels disponibles	24 Md€ cumul 2011-2015
Rentabilité courante des capitaux propres	13-15 % en 2015
Ratio d'endettement	23-25 % en 2015

CE QUE NOUS AVONS RÉALISÉ

+ 7 % / an entre 2010 et 2015	<input checked="" type="checkbox"/>
25,4 Md€ cumul 2011-2015	<input checked="" type="checkbox"/>
14,1 % en 2015	<input checked="" type="checkbox"/>
23 % en 2015	<input checked="" type="checkbox"/>

TALENTS, INNOVATION ET DIVERSITÉ

S'ENGAGER FACE AU HANDICAP

En signant la « Charte sur le handicap » de l'Organisation internationale du travail (OIT), AXA affirme sa volonté d'offrir un environnement de travail accessible et inclusif aux personnes en situation de handicap, partout dans le monde. Plusieurs projets concrets relaient cet engagement, qui vise à élargir le vivier des talents en valorisant les compétences de chacun. Ainsi, au Japon, des collaborateurs handicapés mettent leur expérience au service de la formation des équipes de vente.



AGIR EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES JEUNES

En 2014, AXA a rejoint « l'Alliance pour la Jeunesse », une initiative du secteur privé en réponse au chômage des jeunes en Europe. Le Groupe s'est engagé à recruter au moins 20 000 jeunes (âgés de 30 ans ou moins) dans ses entités européennes entre 2014 et 2018 pour leur apporter une expérience professionnelle (10 000 contrats d'apprentissage et stages rémunérés et 10 000 CDD et CDI). Par ailleurs, AXA s'est engagé à renforcer l'employabilité des jeunes au moyen de coaching et de formations, pour leur permettre de développer des compétences essentielles et de mieux connaître le monde de l'entreprise. À fin 2015, AXA a offert plus de 13 800 opportunités professionnelles à la jeunesse en Europe (et plus de 27 000 opportunités dans le Groupe au niveau mondial).

RENCONTRER DES TALENTS EN CHINE

AXA a noué un partenariat stratégique avec la Tsinghua University School of Economics and Management en Chine, proposant aux étudiants de cet établissement, réputé pour son enseignement économique, des stages et recrutements dans ses différentes entités. Ce partenariat stratégique international renforce les liens déjà tissés entre AXA et l'Université : depuis l'année dernière, le Fonds AXA pour la Recherche, initiative de mécénat scientifique d'AXA, soutient au sein de Tsinghua SEM un projet de recherche sur les mécanismes du système monétaire chinois et leur relation avec la stabilité macro-monétaire des marchés internationaux. Au total, le Fonds AXA pour la Recherche s'est engagé à verser jusqu'à 3 M€.



ENCOURAGER L'INNOVATION INTERNE

22 000 participants, 815 idées proposées, quatre prototypes développés : c'est le résultat de la deuxième édition de Start'In, le programme d'innovation participative interne du Groupe. Cette année, les collaborateurs devaient plancher sur deux sujets stratégiques : « réinventer l'expérience client particulier » et « soutenir les travailleurs indépendants et microentreprises ». Coachés durant cinq mois, les candidats ont pu affiner leur projet et développer des prototypes en vue d'une commercialisation. L'application « Are you OK ? », sélectionnée lors de la première édition de Start'In, est ainsi distribuée depuis septembre aux personnes âgées et à leurs familles au Japon.

REFORCER LA CULTURE DIGITALE

« Do you speak digital ? » C'est le nom du premier COOC (Corporate Open Online Course) « gamifié » proposé aux collaborateurs d'AXA. Conçu par la Digital Academy du Groupe, il s'appuie sur les codes des réseaux sociaux pour sensibiliser les « apprenants » aux dernières tendances et les inciter à une meilleure utilisation des outils digitaux, tout en veillant à leur e-réputation. L'objectif est de donner à chacun les moyens de devenir acteur de la transformation digitale.

Et demain



Christiane Bisanzio,
directrice Groupe pour la diversité et l'inclusion
et directrice des ressources humaines
de la région Europe du Nord et CEE

bit.ly/1WkNff1



« EN VALORISANT LEURS COMPÉTENCES ET DIFFÉRENCES, NOUS BÉNÉFICIERONS DES TALENTS DE NOS EMPLOYÉS. »

« L'emploi des personnes en situation de handicap est l'une des priorités de notre politique d'inclusion. Nous sommes donc très fiers que Krungthai-AXA Life figure parmi les 25 entreprises les plus performantes en matière de diversité*. Cette distinction, notre entité thaïlandaise la doit d'abord à sa politique proactive de recrutement de personnes handicapées mais aussi à des actions de sensibilisation : partage de bonnes pratiques avec les acteurs publics ; actions pour stimuler l'inclusion des travailleurs handicapés dans d'autres entreprises ; parrainage d'événements tels que la Disability Matter Asia-Pacific Conference... C'est ce type d'expérience qui doit nous inspirer partout dans le Groupe. En créant un cadre de travail inclusif pour tous, nous pourrons pleinement bénéficier des talents de tous nos employés en valorisant leurs compétences et leurs différences. »

* Classement 2015 établi par le *Profiles in Diversity Journal*.



QUALITÉ DE SERVICE ET TRANSFORMATION DIGITALE

FIABILISER LE COVOITURAGE EN EUROPE

AXA et BlaBlaCar, leader mondial du covoiturage longue distance, s'associent pour proposer aux usagers européens une assurance additionnelle offerte. Celle-ci garantit l'arrivée à destination en cas d'immobilisation du véhicule, et permet aux passagers de prendre le volant avec une meilleure couverture. Cette offre innovante et inédite démontre la capacité d'AXA à protéger des risques liés aux nouveaux usages. Une étape stratégique importante pour le Groupe, qui ambitionne de devenir l'un des assureurs leaders de l'économie collaborative.



DÉVELOPPER L'INNOVATION EN ASIE

AXA a créé trois nouvelles structures dédiées à l'investissement et l'innovation en Asie. Leur mission : mieux connecter le Groupe aux entrepreneurs, talents et modèles économiques qui se développent dans cette région. Un nouvel AXA Lab est lancé à Shanghai pour détecter les technologies émergentes, les partenaires potentiels et permettre au Groupe de renforcer ses capacités d'innovation et sa culture numérique. Un Data Innovation Lab, centre d'expertise sur les mégadonnées, a vu le jour à Singapour, s'inspirant directement de son « cousin » français. AXA Strategic Ventures a ouvert un bureau à Hong Kong pour capter les opportunités locales d'investissement. Aux côtés des dispositifs mis en place en Amérique et en Europe, ces structures contribuent à améliorer la qualité de l'expérience client.

IMAGINER L'INSURTECH DE DEMAIN

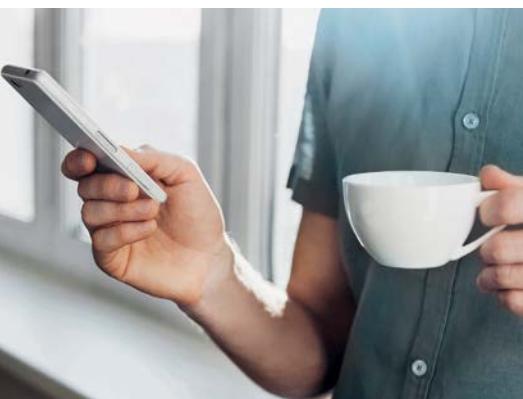
Incubateur d'innovations technologiques doté de 100 M€, Kamet imagine, formalise, lance et accompagne des projets disruptifs afin de réinventer l'assurance. Portés par des équipes AXA ou des entrepreneurs externes, ces projets bénéficient à la fois de l'agilité d'une structure d'incubation et des savoir-faire d'AXA dans le monde. Une initiative inédite, qui complète le dispositif mis en place avec AXA Strategic Ventures, fonds global de capital risque destiné à favoriser l'innovation et à améliorer l'expérience client.

PROTÉGER LES DONNÉES

PERSONNELLES DE NOS CLIENTS

Collecter des données pour mieux connaître les clients est indispensable afin de proposer des solutions d'assurance adaptées. Avec le « big data », le volume de ces données et leur taux de circulation augmentent. AXA a publié une Déclaration sur la confidentialité des données pour formaliser ses engagements en matière de protection et d'utilisation de ces informations à caractère personnel. Le Groupe y réaffirme son rôle de « gardien des données » et son refus de les vendre à des tiers.

[www.axa.com/fr/a-propos-d-axa/
confidentialite-des-donnees](http://www.axa.com/fr/a-propos-d-axa/confidentialite-des-donnees)



TESTER LA « MAISON CONNECTÉE »

Et si votre assurance intervenait avant la catastrophe ? Le Groupe propose un bouquet de services de domotique à ses assurés français. Ces derniers peuvent désormais relier leurs installations de sécurité (alarme, détecteur de fumée...) à l'objet connecté de leur choix (smartphone, tablette, montre connectée...) via l'application Mon AXA. Ils sont ainsi prévenus en cas d'anomalie et peuvent directement solliciter les services d'AXA Assistance.

Et demain



Frédéric Tardy,
*directeur Groupe
marketing et distribution*

[in bit.ly/1TIC4yP](http://bit.ly/1TIC4yP)
[@fredtardy](https://twitter.com/fredtardy)



« AXA DÉVELOPPE UNE VÉRITABLE POLITIQUE DE CONTENUS SUR L'ÉCOSYSTÈME DIGITAL. »

« Aujourd'hui, les consommateurs – notamment les plus jeunes – regardent de moins en moins les publicités à la télévision et se tournent vers les réseaux sociaux. Nos partenariats avec Facebook et LinkedIn nous ont permis d'y accroître notre présence et de mieux cibler nos messages pour proposer des solutions adaptées au cas par cas. Par exemple, quand nos clients changent d'emploi, nous pouvons, grâce à LinkedIn, immédiatement adapter notre offre à leur nouvelle situation. Plus largement, AXA développe une véritable politique de contenus qui permet de pousser des informations produits, "institutionnelles" ... ou plus ludiques, sur l'ensemble de l'écosystème digital. Partout dans le monde, nos agents peuvent s'emparer de ces contenus et les personnaliser. Cela fonctionne très bien. Les résultats de notre présence sur Facebook et LinkedIn se ressentent d'ores et déjà sur nos ventes, par exemple aux États-Unis. »

IMPLANTATIONS ET DÉVELOPPEMENT



CROÎTRE AU BRÉSIL

AXA a acquis 100 % de la filiale d'assurance des grands risques industriels et commerciaux de SulAmérica. Depuis deux ans, cette activité réalise une croissance annuelle moyenne de 12 % et offre au Groupe l'opportunité d'accroître son exposition au marché brésilien et de bénéficier de ses fortes perspectives de développement à moyen terme.



ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT EN ÉGYPTE

AXA a signé avec Commercial International Bank (CIB), la 1^{re} banque privée égyptienne avec 10 000 points de vente, un accord commercial exclusif couvrant l'assurance vie, l'épargne et la retraite pendant dix ans. La transaction comprend l'acquisition de Commercial International Life (CIL), 3^e assureur vie, épargne et retraite du pays.

REFORCER LA PRÉSENCE DU GROUPE EN AFRIQUE

Pour continuer à se renforcer en Afrique, le Groupe a signé deux nouvelles participations : 7,15 % d'Africa Re, premier réassureur du continent, et 18,6 % d'Eranove, leader des services publics de fourniture d'électricité et d'eau potable en Afrique de l'Ouest, confirmant par là sa volonté d'augmenter ses investissements en infrastructures via AXA Investment Managers.

DOPER LES PARTENARIATS GLOBAUX AVEC AXA PARTNERS

AXA a créé AXA Partners, qui a pour mission de définir, mettre en place et gérer des partenariats internationaux, mais aussi d'aider les entités du Groupe à en développer localement. Grâce à son expertise spécifique, cette nouvelle entité ambitionne de devenir le partenaire de choix des entreprises : une source de croissance durable pour le Groupe, dont les partenariats génèrent déjà 4 Md€ de chiffre d'affaires.

DEVENIR LEADER EN PROTECTION DE CRÉDIT

Le Groupe a finalisé l'acquisition de Genworth Lifestyle Protection Insurance, devenant ainsi le 3^e acteur européen en assurance emprunteur. Cette activité, opérée par AXA Creditor et Genworth LPI, devient un pilier important d'AXA Partners.



Faits marquants 2015

REFORCER NOS POSITIONS EN ASIE

AXA renforce ses positions sur deux marchés très dynamiques du continent asiatique. En Inde, le Groupe a augmenté sa participation dans les deux coentreprises d'assurance vie et d'assurance dommages détenues en partenariat avec Bharti. Aux Philippines, AXA s'est lancé dans l'assurance dommages, via deux opérations : l'acquisition de Charter Ping An, 5^e acteur national du secteur, et un accord élargi avec GT Capital et Metrobank, 2^e banque des Philippines.

ENRICHIR L'EXPÉRIENCE CLIENT DE MAXIS GBN

Créé par AXA et MetLife, MAXIS Global Benefits Network est l'un des plus grands réseaux mondiaux de protection sociale internationale pour les salariés des grandes entreprises. Les deux entreprises fondatrices mutualisent désormais leurs ressources au sein d'une coentreprise dont l'ambition est d'intégrer les fonctions clés du réseau (commercial, marketing, souscription...) afin de proposer une expérience client unique.



Et demain



Corinne Vitrac,
directrice générale d'AXA Creditor



« 2015, UNE NOUVELLE ANNÉE D'ACCÉLÉRATION POUR AXA CREDITOR DANS LA PROTECTION DE CRÉDIT ET DU STYLE DE VIE. »

« Depuis notre création il y a six ans, nous avons monté un réseau expert et cosmopolite : nos 150 collaborateurs sont issus de 20 nationalités et permettent d'assurer notre présence dans 35 pays. L'expertise et la proximité clients, couplées à des solutions sur mesure et innovantes conçues par un grand Groupe dont la marque est forte : c'est la combinaison gagnante qui nous a permis de nous imposer très vite sur ce marché. Nous comptons à présent près de 500 partenaires qui distribuent nos offres – banques, constructeurs automobiles, acteurs de la grande distribution et des services – avec une moyenne de 80 nouveaux contrats conclus chaque année. 2015 a été pour AXA Creditor une nouvelle année d'accélération : avec l'acquisition de l'un des leaders du marché, Genworth LPI, puis avec l'intégration d'AXA Creditor dans la nouvelle Business Unit AXA Partners, nous allons pouvoir apporter à nos clients une offre plus large, plus innovante, plus différentiante, améliorer nos synergies au sein du Groupe, et développer encore plus efficacement nos partenariats et nos activités de protection du crédit et du style de vie à l'échelle mondiale. »

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

CONTRIBUER À UN SYSTÈME FINANCIER PLUS RESPONSABLE

Organisée par AXA et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), la conférence « De nouvelles règles pour de nouveaux horizons : remodeler le système financier au service du développement durable » a réuni des membres de la société civile, des universitaires et des acteurs de la finance. Ils ont travaillé sur cinq « signaux d'alarme » affectant la capacité du système financier à soutenir un modèle de croissance responsable. Les conclusions préliminaires soulignent la nécessité d'élargir la notion de « risques financiers » aux défis sociétaux et environnementaux, notamment ceux liés au climat, et de mettre en œuvre un système adapté aux défis que doivent affronter les économies du XXI^e siècle.

ENGAGER L'ASSURANCE EN FAVEUR DE LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE

1,2 million de morts et 20 à 50 millions de blessés : c'est le bilan inacceptable des accidents de la route chaque année dans le monde. Lors de la deuxième Conférence mondiale sur la sécurité routière de Brasília, AXA, l'IFC et la Banque mondiale ont réuni plusieurs compagnies d'assurance pour réfléchir aux solutions que peuvent apporter les assureurs, notamment dans les pays émergents. Une déclaration commune a consacré leurs engagements.

DÉVELOPPER DES OFFRES ADAPTÉES AUX FEMMES

Les femmes sont-elles suffisamment assurées ? L'offre est-elle adaptée à leurs besoins ? Une meilleure assurance leur permettrait-elle de contribuer davantage au développement de leur pays ? AXA, l'IFC et Accenture ont mené l'enquête dans 10 pays émergents et publient leurs conclusions dans le rapport *SheforShield : Assurer les femmes pour mieux protéger l'ensemble de la société*. Il révèle un marché de l'assurance féminine sous-exploité, avec un potentiel de près de 1 700 Md\$ en 2030.





Faits marquants 2015

2015

S'ENGAGER DURABLEMENT EN FAVEUR DU CLIMAT

AXA a pris une série de mesures concrètes pour aller plus loin dans la lutte contre le réchauffement climatique en mettant en place une stratégie à « faible émission de carbone ».

- AXA a décidé de céder ses participations dans les entreprises les plus impliquées dans les activités liées au charbon, ce qui représente un désinvestissement de près de 500 M€.
- Ses investissements « verts » vont tripler d'ici à 2020, avec pour objectif de dépasser les 3 Md€ d'actif général. Ils se feront principalement via des opérations de capital investissement dans les technologies propres, des projets d'infrastructures vertes, de l'« impact investment » et des obligations vertes.
- AXA intègre les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans ses décisions d'investissement, pour toutes les classes d'actifs pertinentes. Une mesure à fort impact au regard de la taille du Groupe.
- En signant le « Montreal Pledge » sur le carbone sous l'égide des Principes des Nations Unies pour l'Investissement Responsable, AXA est le premier investisseur à s'engager à évaluer et rendre publique l'intensité carbone de ses investissements.
- Le Fonds AXA pour la Recherche contribue à une meilleure compréhension des risques climatiques et environnementaux. 158 projets ont déjà été soutenus, et notre objectif est d'y allouer 35 M€ d'ici à 2018.

Et demain



**Christian Thimann,
membre du comité exécutif,
directeur de la stratégie,
de la responsabilité d'entreprise
et des affaires publiques**

bit.ly/1LmnPNI



« NOUS DEVONS RESTER À L'ÉCOUTE DE LA SOCIÉTÉ. »

« AXA travaille, depuis 2014, avec un panel de parties prenantes, avec la conviction que pour mieux répondre aux défis que rencontre la société nous devons rester à son écoute. Nous fonctionnons sur la base de discussions informelles autour de sujets clés pour AXA. En 2015, les membres de ce conseil des parties prenantes nous ont apporté une opinion précieuse sur la vision développée dans le cadre de notre nouveau plan stratégique 2020 : comment mesurer notre impact sociétal ? Comment mieux communiquer avec nos clients et accroître l'ouverture de l'entreprise ? Ils nous ont également conseillé dans notre engagement en faveur de la confidentialité des données, ou dans la simplification de nos offres. Les discussions menées avec les parties prenantes nous ont enfin confortés dans notre volonté de prendre des engagements ambitieux lors de la COP21. Deux fois par an, les idées émanant de ces rencontres sont partagées avec le comité exécutif d'AXA. »

Activités

Activités

Assurance dommages et internationale

> PAGE 76

Vie, épargne, retraite, santé

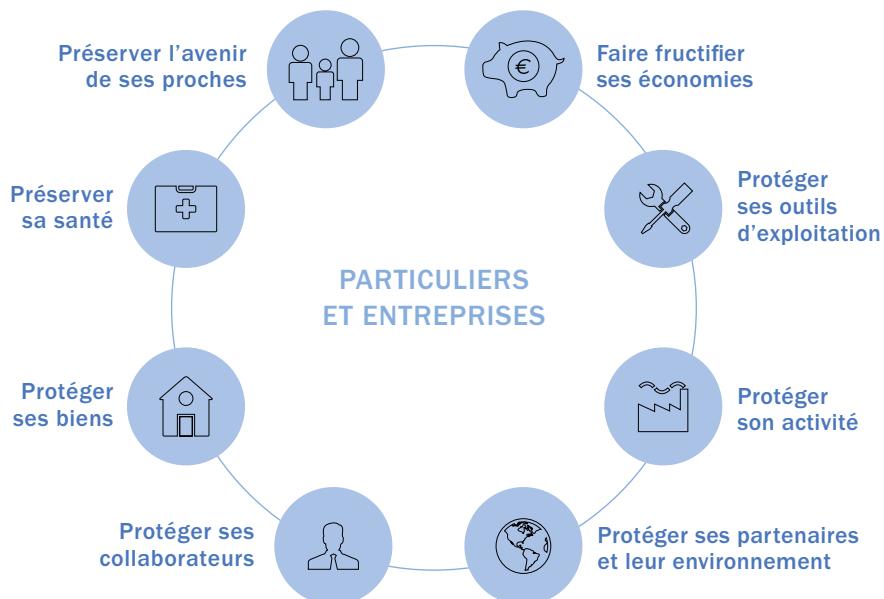
> PAGE 80

Gestion d'actifs

> PAGE 86

Partenaire de nos clients

PRÉSENT SUR TOUS LES MÉTIERS DE L'ASSURANCE, AXA DÉVELOPPE SON ACTIVITÉ EN FONCTION DES BESOINS DE SES CLIENTS, PARTICULIERS ET ENTREPRISES. IL AGIT AINSI EN PARTENAIRE, CAPABLE DE LEUR PROPOSER LES BONS PRODUITS, AU BON MOMENT.

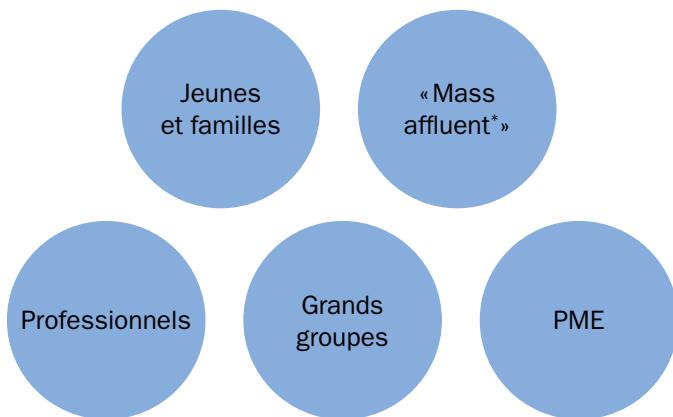


QUATRE EXPERTISES POUR ACCOMPAGNER NOS CLIENTS



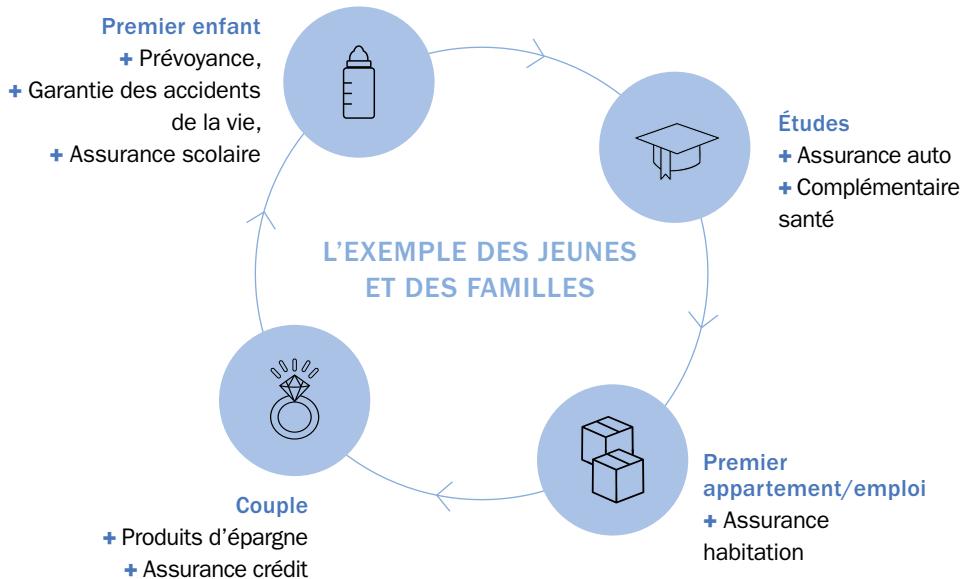
Approche client

CINQ SEGMENTS DE CLIENTÈLE IDENTIFIÉS



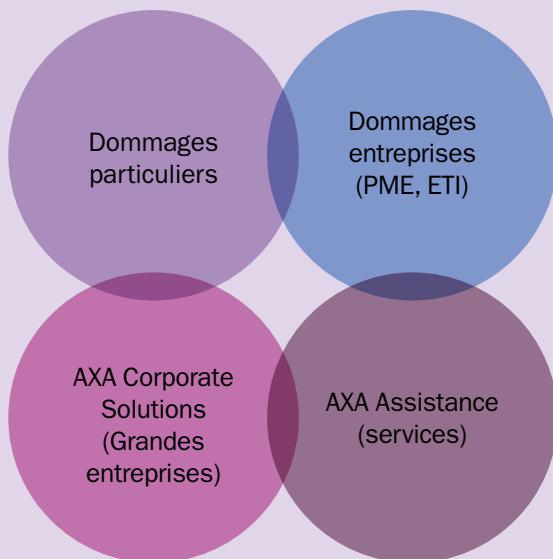
* Désigne les clients plus aisés que la moyenne dans un marché donné.

ÊTRE PRÉSENT À CHAQUE MOMENT DE VIE



Assurance dommages

L'ASSURANCE DOMMAGES COUVRE AUJOURD'HUI TOUS
LES SEGMENTS DE CLIENTÈLE ET PROPOSE
UNE LARGE GAMME DE PRODUITS ET SERVICES POUR PROTÉGER
LES BIENS ET LES PERSONNES À TRAVERS LE MONDE.



L'ASSURANCE DOMMAGES ET INTERNATIONALE
DANS LE GROUPE

34,9
MD€ DE CHIFFRE
D'AFFAIRES



39 %* Contribution au résultat opérationnel du Groupe*

96,2 %** Ratio combiné

**Hors assurance internationale

* Avant impôts,
hors holdings

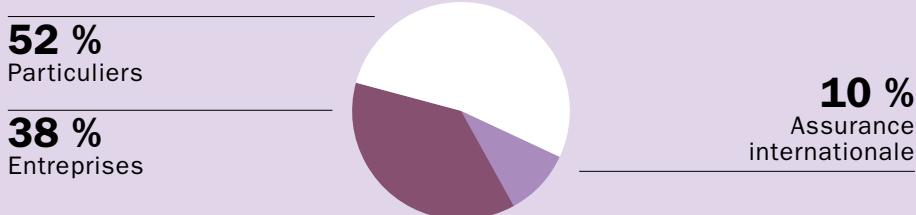
Assurance dommages et internationale

LES CLIENTS EN ASSURANCE DOMMAGES



UNE ACTIVITÉ ÉQUILIBRÉE

CHIFFRE D'AFFAIRES ASSURANCE DOMMAGES ET INTERNATIONALE EN %



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DOMMAGES (en Md€ - hors assurance internationale)



17 %
Poids des marchés émergents dans le chiffre d'affaires dommages

9 %
Poids du Direct dans le chiffre d'affaires dommages

CONQUÉRIR LES « DIGITAL USERS »

PORTEE PAR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ASSURANCE DIRECTE ET UNE PROGRESSION SUR LES MARCHÉS À FORTE CROISSANCE, L'ACTIVITÉ DOMMAGES AFFICHE DES RÉSULTATS SOLIDES MALGRÉ UN ENVIRONNEMENT CONTRASTÉ. UN ATOUT POUR RELEVER LES DÉFIS STRATÉGIQUES LIÉS AUX NOUVEAUX USAGES ET À LA DIGITALISATION DES PRATIQUES.

Les efforts de l'activité dommages se concentrent sur la construction d'un écosystème digital, enrichi de services utiles et innovants. Objectif : réinventer les interactions avec nos clients. AXA continue également à renforcer son excellence technique, notamment en investissant dans des technologies de tarification sophistiquées.

PARTICULIERS : DES E-SERVICES QUI SIMPLIFIENT LA VIE

Poursuivant son développement multicanal, AXA met l'accent sur le mobile, qui accompagne les particuliers au quotidien. En 2015, le Groupe a déployé une application de gestion des sinistres en temps réel. Il accélère son offre télématique à destination des jeunes conducteurs (YouDrive en France, DriveCheck en Allemagne, Drivology ou MyDrive au Royaume-Uni...). Via MonAXA, le Groupe propose également un nouveau bouquet de services domo-

tiques développés par AXA Assistance : gardiennage, interventions d'urgence... Des services utiles et innovants, faisant de l'assurance un partenaire de la vie quotidienne.

Dans cette même logique, AXA entreprend un vaste projet de simplification de son offre. Objectif : moins d'options, mais mieux ciblées et plus pertinentes. Des start-up internes se développent pour imaginer des réponses innovantes aux problèmes concrets des particuliers.

ENTREPRISES : INNOVATIONS SPÉCIFIQUES

Marché majeur pour l'activité dommages, l'assurance aux entreprises est organisée autour d'une offre clairement segmentée. Pour les indépendants et les petites entreprises, l'accent est mis sur la création d'écosystèmes digitaux et de services du quotidien. Trois priorités sont définies pour les PME « complexes » : des offres spécifiques par secteur ; une gamme étendue et innovante ; et l'accès à des services jusque-là réservés aux grandes entreprises. Les très grandes entreprises bénéficient quant à elles de l'expertise d'AXA Corporate Solutions



Assurance dommages et internationale

PILOTER SON ALERTE INTRUSION PAR SMARTPHONE

Une partie des clients français d'AXA peuvent désormais piloter l'alarme de leur logement depuis leur mobile via Mon AXA. Ce service leur permet d'allumer et d'éteindre le système de sécurité à distance, d'être alertés en cas d'intrusion et même de demander l'intervention d'un vigile par AXA Assistance. Développé en écosystème ouvert, il fonctionne quel que soit le fabricant de l'alarme. Cette offre s'inscrit dans le projet « Maison connectée », dispositif pilote d'objets connectés pour la maison qui comprend également un service d'alerte incendie.

(AXA CS), qui a renforcé sa présence au Brésil via l'acquisition du département Grands Risques de SulAmérica et implanté son offre paramétrique sur les cinq continents. La compagnie a également poursuivi le développement d'AXA MATRIX Risk Consultants auprès des clients comme service clé pour la prévention des risques.

AXA allie par ailleurs opportunités de croissance et excellence technique, en multipliant les formations de data scientist pour les actuaires ; en développant un outil d'aide à la souscription via un projet de business intelligence ; ou en luttant plus efficacement contre les fraudes grâce à des outils de « big data ».



GÉOLOCALISER SA DÉPANNEUSE

En panne au bord de la route ? AXA Assistance a développé l'application HereWithYou pour permettre aux automobilistes de suivre en temps réel la progression du véhicule de dépannage vers le lieu de l'incident. L'application, disponible en plusieurs langues et pour l'instant réservée au dépannage automobile, pourrait rapidement être déployée à d'autres services d'assistance.

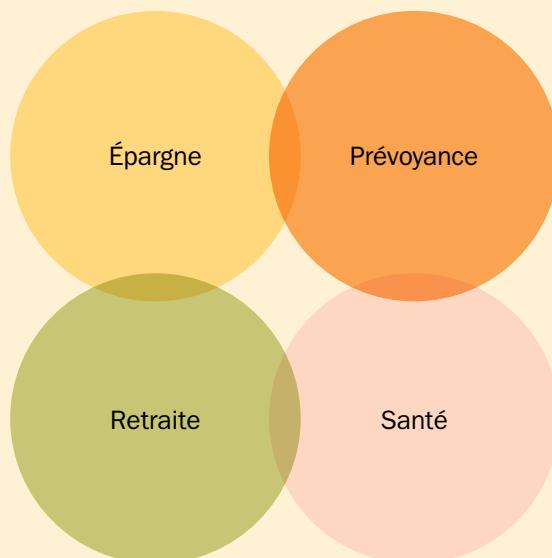


FACILITER LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES PME

S'implanter à l'international n'est pas toujours facile pour les PME. AXA met sa présence multinationale à leur service en proposant une offre qui leur permet d'assurer leurs nouvelles implantations et activités au fur et à mesure de leur expansion, avec une approche globale. Une équipe dédiée est chargée de répondre à leurs attentes et de développer de nouveaux outils à leur attention.

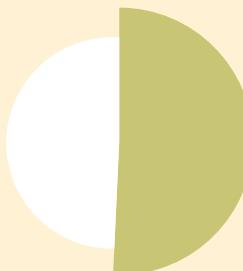
Vie, épargne, retraite, santé

LES OFFRES VIE, ÉPARGNE ET RETRAITE D'AXA PERMETTENT AUX PARTICULIERS ET AUX ENTREPRISES DE SÉCURISER LEURS ÉCONOMIES ET DE PROTÉGER CEUX QUI LES ENTOURENT. DEPUIS 2014, L'ACTIVITÉ SANTÉ EST UNE LIGNE DE MÉTIER À PART ENTIÈRE.



VIE, ÉPARGNE, RETRAITE, SANTÉ DANS LE GROUPE

7,4
MD€ D'AFFAIRES
NOUVELLES



51 %*
Contribution
au résultat
opérationnel
du Groupe

34 %
Marge
sur affaires
nouvelles

* Avant impôts,
hors holdings

LES CLIENTS EN VIE, ÉPARGNE, RETRAITE, SANTÉ



UNE ACTIVITÉ ÉQUILIBRÉE

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL PAR ACTIVITÉ AVANT IMPÔTS



18 %
Poids des marchés
à forte croissance dans les affaires nouvelles vie, épargne, retraite

X 2
Affaires nouvelles en Asie hors Japon depuis 2010

DÉVELOPPER DES SERVICES INNOVANTS

L'ACTIVITÉ VIE, ÉPARGNE, RETRAITE PROGRESSE EN 2015. DANS UN CONTEXTE DE PERSISTANCE DE TAUX D'INTÉRÊT BAS, D'ALLONGEMENT DE L'ESPÉRANCE DE VIE ET DE DÉSENGAGEMENT DES ÉTATS, LES CONTRATS D'ÉPARGNE EN UNITÉS DE COMPTE, MAIS AUSSI LES CONTRATS DE PRÉVOYANCE, ONT CONNU UN SUCCÈS CONTINU.

Proposer une offre plus simple à comprendre, mais aussi plus facile à souscrire depuis sa tablette ou son smartphone : cette attente croissante des clients est devenue cruciale pour l'attractivité d'AXA. Pour y répondre, le Groupe a développé des outils digitaux de simulation et de « prévente » très intuitifs, en prévoyance et en retraite.

PRÉVOYANCE : UN MOTEUR DE CROISSANCE POUR AXA

Activité stratégique pour le Groupe, la prévoyance affiche de beaux résultats en 2015, notamment dans les pays matures : France, Italie, Japon ou encore États-Unis.

En prévoyance individuelle, des outils de « souscription automatisée » ont été créés. Ils permettent de répondre beaucoup plus vite aux clients, grâce à des formulaires médicaux mieux ciblés et plus courts. En France, le nombre de questions posées est ainsi passé de 30 à 7, en Italie, de 15 à 8.

Si les problématiques des petites entreprises s'apparentent à celles de la prévoyance individuelle,

celles des sociétés de plus grande taille appellent des réponses ciblées en prévoyance collective. Pour les grandes et moyennes structures, le Groupe renforce son organisation en créant une unité dédiée : AXA Employee Benefits Partners. Pour les 2 000 plus grands groupes mondiaux, il s'appuie sur MAXIS Global Benefits Network, une coentreprise développée avec MetLife.

ÉPARGNE : INNOVER DANS UN ENVIRONNEMENT DE TAUX BAS

Confrontée à une persistance de taux d'intérêt bas pénalisant le rendement des fonds en euros, l'activité épargne a développé de nouvelles offres : allocation des actifs personnalisée entre fonds général et unités de compte, solutions de gestion pilotée... ou encore produits en unités de compte proposant des garanties, tel iProtect en Italie, dont la garantie à hauteur de 85 % du capital peut être activée ou désactivée à tout moment par le client. Il apporte ainsi un vrai plus aux clients désireux d'allier sécurité et rendement.





Vie, épargne, retraite

RÉPONDRE PLUS VITE AUX CLIENTS

En Italie comme au Japon, AXA a développé un nouveau dispositif de « souscription automatisée ». En collaboration avec des actuaires spécialisés, le questionnaire médical a été repensé pour plus d'efficacité. Des bornes digitales ont également été déployées dans les réseaux de distribution afin que les clients puissent répondre eux-mêmes au questionnaire, en toute confidentialité. Bilan : une proposition immédiate de tarif dans 89 % des cas, contre 70 % auparavant. Dans les cas où le client doit effectuer des examens complémentaires, le processus permet de raccourcir les délais de réponse à 24 jours, contre 40 jusqu'ici. Une simplification qui permet de dynamiser les ventes !

Comme les offres de prévoyance ou d'épargne, les solutions de retraite misent sur une approche innovante et digitale. En Allemagne ou en Italie, les clients peuvent ainsi simuler en quelques minutes leurs besoins en revenus complémentaires, selon leur mode de vie.

BANQUE : UNE ANNÉE RECORD

AXA Banque (France) réalise une très bonne année, avec une hausse de 82 % de ses souscriptions de crédits immobiliers et un doublement des ouvertures de compte avec carte bancaire permettant une croissance de son résultat opérationnel de +26 %. Sur la banque patrimoniale, ses services ont été primés par le magazine *Gestion de fortune*.

RÉINVENTER LA GESTION SOUS MANDAT

Et s'il était possible de confier son épargne à un spécialiste, capable d'en optimiser la performance ? C'est le service de « gestion pilotée » proposé par AXA France. Cette nouvelle offre permet de bénéficier d'un service de gestion expert et d'une allocation active avec une sélection rigoureuse des supports d'investissement en ligne avec le profil de risque et les exigences de chaque client. Mises en musique par Architas, plateforme spécialisée d'AXA dans la multigestion discrétionnaire, ces solutions sont également disponibles en Belgique et seront bientôt proposées dans de nouveaux pays en Europe.

DEVENIR LA BANQUE DES CLIENTS D'AXA

L'une des ambitions d'AXA Banque est de devenir la banque principale des clients d'AXA en France. Pour ce faire, AXA et AXA Banque ont opéré une convergence de leurs sites internet en 2015, permettant aux clients de visualiser l'intégralité des offres proposées à la fois par AXA France et AXA Banque.



ACCOMPAGNER NOS CLIENTS DANS LEUR PARCOURS DE SANTÉ

PREMIER EXERCICE COMPLET POUR LA LIGNE DE MÉTIER SANTÉ, L'ANNÉE 2015 SE CARACTÉRISE PAR UN ENRICHISSEMENT DE L'OFFRE ET L'ACCÉLÉRATION DE L'USAGE DES OUTILS DIGITAUX. L'OBJECTIF EST DE FAIRE D'AXA UN VÉRITABLE PARTENAIRE SANTÉ POUR LES CLIENTS.



Convaincu que les assureurs peuvent jouer un rôle primordial dans les enjeux de santé individuels et collectifs, AXA a créé en 2014 une ligne de métier dédiée à la santé. En 2015, celle-ci a approfondi sa stratégie autour de quatre priorités.

RENFORCER L'EXCELLENCE TECHNIQUE

Mieux gérer les incidents de santé, améliorer l'accès aux soins et aux réseaux médicaux, affiner les tarifs et optimiser la souscription sont des axes d'amélioration continue pour AXA. En 2015, le Groupe a ainsi lancé en Allemagne « Meine Gesundheit », un

e-portail de gestion des frais de santé. En Asie, « My AXA Health portal » permet aux clients d'AXA de localiser des établissements médicaux, soumettre leurs demandes de remboursement ou obtenir leurs lettres de garantie directement depuis leur téléphone mobile.

AIDER LES CLIENTS À GÉRER LEUR « CAPITAL SANTÉ »

AXA développe des outils de prévention pour aider ses clients à prendre leur santé en main. En Espagne, la plateforme digitale « Health Keeper » permet à l'utilisateur de suivre son activité physique, d'accéder à des conseils santé et de bénéficier de services à des tarifs préférentiels. Le coach santé digital « Health Gateway », déjà testé au Royaume-Uni et en Irlande, est également en cours de déploiement dans d'autres pays. Pour aider les personnes atteintes d'une maladie chronique, AXA Assistance a également développé l'application « HealthLook », qui associe expertise des équipes médicales d'AXA Assistance (infirmiers et médecins) et objets connectés (plus de 60 objets de 15 marques). Enfin, « HealthYou »,



Santé

SOUTENIR LA RECHERCHE POUR FAIRE AVANCER LA SANTÉ

Le Fonds AXA pour la Recherche a alloué plus de 45 M€ à plus de 200 équipes de recherche santé. Leurs projets couvrent tous les domaines : maladies chroniques ou liées au vieillissement des populations, épidémies, addictions, systèmes de santé... mais également influence des émotions ou des interactions sociales, comme ceux de Fabrice Etilé à l'Institut national de la recherche agronomique (Inra). Ce dernier étudie l'influence des réseaux dans nos choix de santé et nos pratiques alimentaires. Avec un constat : si nous savons ce qui est nocif pour nous, cela ne nous conduit pas toujours pour autant à renoncer à nos mauvaises habitudes.



nouveau service d'accompagnement santé d'AXA Life Japan, s'inscrit également dans la démarche de promotion des bonnes habitudes de santé afin qu'elles deviennent un comportement naturel au quotidien.

MIEUX PROTÉGER LE GRAND ÂGE

80 % des dépenses de santé d'une personne sont effectuées au cours des deux dernières années de sa vie. Pour aider ses clients à affronter cette phase de vie, AXA propose des produits permettant de se préparer au risque de dépendance, ainsi que de nouvelles solutions d'épargne santé. Le Groupe développe aussi des services innovants pour lutter contre les facteurs de détérioration de la santé des personnes âgées et faciliter la gestion au quotidien pour leurs proches. Au Japon, l'application « Are you OK ? » permet ainsi de déceler un incident anormal, comme une chute, dans le quotidien des seniors et d'alerter leur famille.

FAVORISER LA COORDINATION DES ACTEURS DE SANTÉ

Le patient doit être au cœur des systèmes de santé, avec des critères de performance pertinents pour lui. Pour y parvenir, AXA veut jouer un rôle de facilitateur, en partenariat avec les acteurs du monde médical, pour améliorer la qualité des soins perçue par le patient ou mettre en place un parcours satisfaisant pour le malade.

DÉVELOPPER LA TÉLÉMÉDECINE AU TRAVAIL

AXA a lancé au Royaume-Uni « Doctor@ Hand », un service de téléconsultation. Il permet aux collaborateurs de grandes entreprises de bénéficier, où qu'ils se trouvent (chez eux, au travail ou ailleurs), de consultations médicales vidéo au moment approprié. Ils sont pris en charge par un praticien expérimenté (six ans minimum) qui a suivi une formation spécifique à la télémédecine et peut leur délivrer une ordonnance.

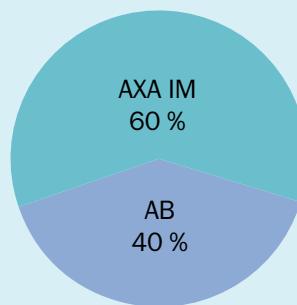
PROPOSER DES COUVERTURES SANTÉ INNOVANTES

AXA a lancé à Hong Kong deux produits : une solution qui protège les femmes enceintes, mais aussi leur enfant avant sa naissance et jusqu'à ses trois ans ; et « HealthElite Critical Illness Insurance », qui permet aux clients souffrant de plusieurs maladies graves en même temps d'être mieux couverts. Ils bénéficient d'une protection renforcée sur trois pathologies parmi les plus fréquentes : cancer, crise cardiaque et accident vasculaire cérébral.

Gestion d'actifs

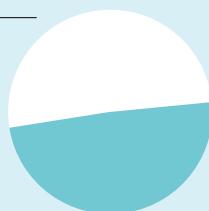
UNE COLLECTE NETTE POSITIVE POUR LES DEUX GÉRANTS D'ACTIFS :
AXA INVESTMENT MANAGERS ET AB.

1 124
Md€ D'ACTIFS
SOUS GESTION



Total des actifs gérés par le Groupe AXA :
1 363 Md€ dont 1 124 Md€ par AXA IM et AB

51 %
Compte de tiers



49 %
Compte propre

LA GESTION D'ACTIFS DANS LE GROUPE

3,8
Md€ DE CHIFFRE
D'AFFAIRES



10 %*
du résultat
opérationnel
+ 45
Md€ de
collecte
nette

* Avant impôts,
hors holdings

DES PERFORMANCES SOLIDES DANS UN MARCHÉ ACTIF

AXA INVESTMENT MANAGERS ET AB – LES DEUX FILIALES DE GESTION D'ACTIFS D'AXA – PLACENT ET GÈRENT LES INVESTISSEMENTS DES SOCIÉTÉS D'ASSURANCE DU GROUPE, MAIS AUSSI DE CLIENTS TIERS. ELLES DÉMONTRENT, EN 2015, LEUR SOLIDITÉ DANS UN MARCHÉ DYNAMIQUE, MAIS TRÈS CONCURRENTIEL.

AXA IM : PRÉSENCE INTERNATIONALE

Avec un niveau de collecte exceptionnel en 2015 (+ 42 Md€), notamment via ses coentreprises en Asie, AXA IM est l'un des premiers gérants d'actifs multi-experts au monde et compte aujourd'hui 2 300 collaborateurs qui gèrent 669 Md€ dans 21 pays. L'entreprise a poursuivi sa stratégie d'internationalisation en renforçant ses équipes, particulièrement en Asie et en Amérique, mais aussi dans les pays d'Europe du Nord. Par ailleurs, une seule et même marque – AXA Investment Managers – rassemble désormais l'ensemble de ses équipes d'investissement spécialisées, partout dans le monde.

AB : DEUXIÈME ANNÉE CONSÉCUTIVE DE COLLECTE NETTE POSITIVE

AB est également l'un des principaux acteurs de la gestion d'actifs avec 3 599 employés présents dans 21 pays et 4,55 Md€ d'actifs sous gestion. En ligne avec sa stratégie, AB a continué à offrir des investissements performants à ses clients (80 % des fonds obligataires et 73 % des fonds actions d'AB sont en sur-performance sur trois ans), à diversifier son offre et sa présence internationale et à proposer constamment des solutions innovantes à ses clients.

En 2015, pour la deuxième année consécutive, AB enregistré une collecte nette positive (+ 3 Md€).

INVESTIR AVEC RESPONSABILITÉ

AXA IM innove en 2015 en ouvrant un nouveau fonds d'obligations vertes permettant à ses clients d'investir dans des obligations ciblées sur des projets environnementaux, un marché en forte expansion.

Le fonds soutient ainsi la transition énergétique tout en bénéficiant de rendements attractifs. Le portefeuille de l'AXA World Funds Planet Bonds – doté de 65 M€ d'encours au lancement – fait l'objet d'un processus de sélection des obligations et des émetteurs

qui offrent une solution à la transition énergétique. Une démarche en cohérence avec la Déclaration de Paris sur les obligations vertes, lancée par le Climate Bonds Initiative et signée à l'occasion de la COP21 par le directeur général d'AXA IM, Andrea Rossi.

STIMULER ET MESURER NOS PROGRÈS EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

En 2010, AXA s'est lancé dans un programme ambitieux pour coordonner le déploiement de sa stratégie de responsabilité d'entreprise (RE) dans toutes les entités du Groupe dans le monde.

Au cœur de ces efforts, un outil innovant a été conçu et déployé pour mesurer et suivre les progrès de chaque entité sur une échelle de maturité regroupant un large panel de critères RE.

Le niveau de maturité est ainsi déterminé annuellement selon une grille d'autoévaluation auditable inspirée du système développé par le Dow Jones Sustainability Index (DJSI). Chaque critère est pondéré et noté selon la performance de l'entité, qui obtient ainsi un score global sur 100 et une position sur une des cinq phases de l'échelle de maturité RE.

Le but commun, fixé au lancement du modèle, était d'atteindre un niveau de maturité dit « stratégique » fin 2015. Plus qu'un simple outil de mesure, l'indicateur a joué un véritable rôle de catalyseur du changement permettant aux filiales de disposer

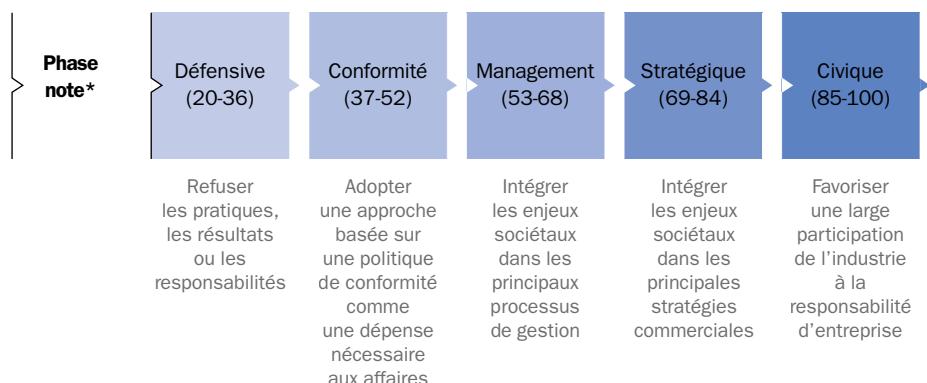
d'un outil de comparaison de leur performance relative et d'identifier les mesures nécessaires au déploiement de leur propre stratégie.

Depuis 2010, les progrès de chaque filiale en termes de maturité en responsabilité d'entreprise sont ainsi mesurés et les objectifs révisés chaque année, sous la supervision des instances de gouvernance du Groupe et en particulier de son conseil d'administration.

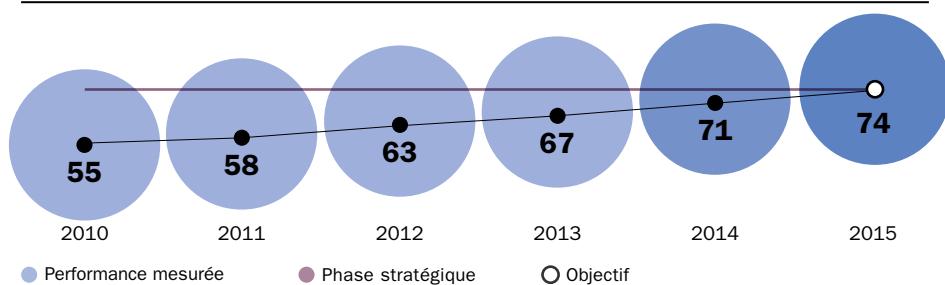
Ces efforts collectifs ont porté leurs fruits puisque, en six ans, de 2010 à 2015, le score consolidé d'AXA a progressé de 19 points, passant de 55 à 74. En 2014, le Groupe a atteint le niveau de maturité stratégique – son objectif initial – avec un an d'avance.

Aujourd'hui, AXA souhaite aller plus loin : le modèle interne a été revu et amélioré pour 2016 en mettant un focus particulier sur les enjeux liés aux produits et services et de nouveaux objectifs ont été fixés pour 2020.

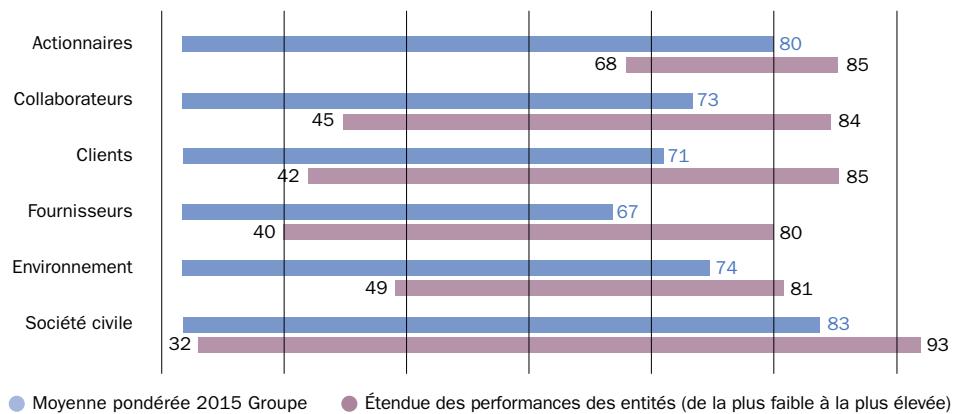
Indicateurs



ÉVOLUTION DU NIVEAU DE MATURITÉ DU GROUPE



MESURE DE LA PERFORMANCE DU GROUPE PAR PARTIE PRENANTE



* Échelle développée par Simon Zadek, « The Path to Corporate Responsibility », Harvard Business Review, décembre 2004.

Indicateurs

DONNÉES SOCIALES*



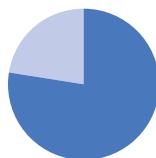
47,3 %
d'hommes
 52,7 %
de femmes
(parmi le personnel
salarié)

40,6 ANS
âge moyen
du personnel
salarié

10,8 ANS
ancienneté moyenne
du personnel
salarié



COÛTS SALARIAUX
8,610 MD€



76,8 %
fixe
23,2 %
variable

FORMATION



RÉPARTITION



Indicateurs

DONNÉES ENVIRONNEMENTALES *



CONSOMMATION
D'ÉNERGIE

3 637 KWH/ETP



- 7 %



CONSOMMATION
DE PAPIER

21 KG/ETP



- 11 %

Économies réalisées depuis 2010 :
22 M€

Économies réalisées depuis 2010 :
3 M€



TRANSPORTS
DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS

**332 400
MILLIERS DE KM**



+ 1 %



PAPIER RECYCLÉ / GARANT
D'UNE GESTION DURABLE

62 %



+ 1 pt



ÉMISSIONS
DE CO₂

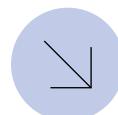
2,01 T EQ CO₂/ETP

dues à la consommation
d'énergie, de papier, aux déplacements
professionnels et à la flotte
de véhicules AXA



CONSOMMATION
D'EAU

9,23 M³/ETP



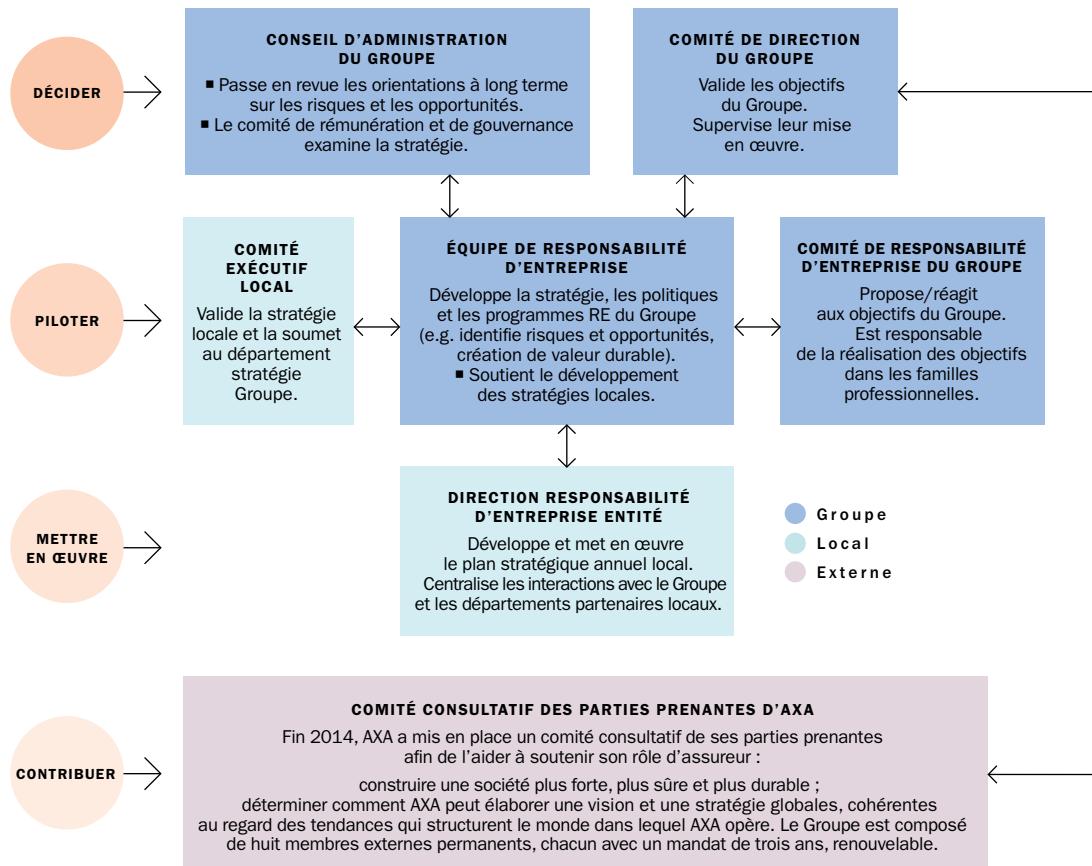
- 4 %

* Nos données sociales et environnementales sont auditées par nos commissaires aux comptes
(voir Document de Référence, Annexe VII.)

Indicateurs

UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE DÉDIÉE À LA RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

DES OBJECTIFS DE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE (RE) ONT ÉTÉ ATTRIBUÉS AUX RESPONSABLES DES FAMILLES PROFESSIONNELLES (RH, MARKETING, ETC.) AINSI QU'AUX RESPONSABLES DES ENTITÉS LOCALES QUI SIÈGENT AU COMITÉ EXÉCUTIF. L'ÉQUIPE CENTRALE RE REND ÉGALEMENT COMPTE RÉGULIÈREMENT DES PROGRÈS ET DE LA VISION À LONG TERME DE LA STRATÉGIE.



DES PERFORMANCES SOCIÉTALES RECONNUES

LES PERFORMANCES SOCIALES, SOCIÉTALES, ENVIRONNEMENTALES ET DE GOUVERNANCE DU GROUPE SONT ÉVALUÉES PAR DES AGENCES DE NOTATION SPÉCIALISÉES SUR LE MARCHÉ DE L'INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE (ISR). LE GROUPE SE POSITIONNE GLOBALEMENT AU-DESSUS DE LA MOYENNE DE SON SECTEUR.

EURONEXT VIGEO

Leader de son secteur
N° 1 SUR 37

FTSE4GOOD

Intégré depuis
2008

DOW JONES SUSTAINABILITY INDEXES

Score 2015 :
83/100



+ 21 pts
depuis
2006

SUSTAINALYTICS

Score total :
87/100
classé 2^e sur 150 en 2015



INTERBRAND

Classé Meilleure marque verte globale
du secteur de l'assurance
(classement tous les deux ans)



CDP

Intégré dans le CDP Climate Disclosure
Leadership Index, avec un score de :
98/100



NOUS CONTACTER

RELATIONS ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

Actionnaires individuels

0 800 434 843 Service & appel gratuits

+33 (0)1 40 75 48 43
E-mail : actionnaires.web@axa.com

Actionnaires au nominatif

0 810 888 433 Service 0,06 € / min + prix appel

+33 (0)1 40 14 80 00
E-mail : axa_relations@bnpparibas.com

RELATIONS PRESSE

+33 (0)1 40 75 46 74
media@axa.com

RETRouvez AXA SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

facebook.com/axapeopleprotectorsFrance
twitter.com/AXA
instagram.com/axa/
linkedin.com/company/axa
youtube.com/user/axapeopleprotectors



REJOIGNEZ-NOUS

www.axa.com/fr/carrieres

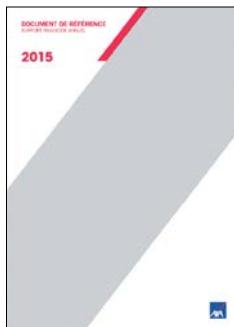


Ce document est imprimé par un professionnel labellisé Imprim'Vert, avec des encres végétales, sur du papier issu de sources responsables fabriqué dans une usine certifiée ISO 14001 et EMAS.

Responsable de la publication : Direction de la communication d'AXA. **Crédit photos :** Éric Avenel, Patrick Brown, Corbis, Luc Castel, Raphaël Dautigny, Franck Dunouau, Andrew Feiler, Fotolia, Raphaël Fournier, Getty Images, Eleanor Goodey, GraphicObsession, Image in Events, Stephen Laemlin, Patrice Normand/Temps Machine, Pierre-Lucet Penato, Photononstop, Christophe Testi, Andrea Vamos, DR. **Conception et réalisation :** **Angie** (réf. : RAAX015)

POUR EN SAVOIR PLUS

RETRouvez-nous
SUR WWW.AXA.COM



DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE
2015



DONNÉES
SOCIALES
2015



AXA
EN BREF
ÉDITION 2016



AXA, DEMAIN DÉJÀ
SUR LE WEB
2015



La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.0, et certifié ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique. Enfin, il a été testé de manière exhaustive et validé par un expert non-voyant.

Version e-accessible par ipedis