

A close-up photograph of a man and a woman smiling warmly. The man is in the background, leaning towards the woman in the foreground. They are both wearing light blue turtleneck sweaters. The background is a soft-focus outdoor setting, possibly a beach or a park, with a light blue sky and a hint of water or a path.

**LE GROUPE AXA
EN 2001**





Profil du Groupe AXA

AXA, l'expertise de la Protection financière dans le monde

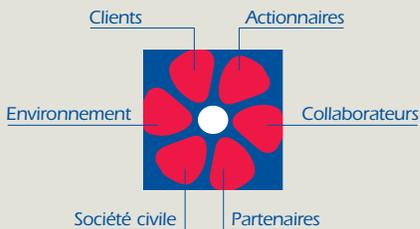
- **50 millions** de personnes et d'entreprises font confiance à AXA pour :
 - ▶ assurer leurs biens (véhicule, habitation, équipement ...),
 - ▶ protéger leur famille ou leurs collaborateurs en matière de santé et de prévoyance,
 - ▶ gérer leur patrimoine ou les actifs de leur entreprise.

- **75 milliards d'euros** de chiffre d'affaires
- **910 milliards d'euros** d'actifs gérés

- **140.000** collaborateurs et distributeurs à travers le monde sont mobilisés pour leur proposer les solutions les mieux adaptées et offrir le meilleur service.

- **1,2 milliard d'euros** de résultat courant

- **12.000** collaborateurs s'impliquent bénévolement auprès d'associations de solidarité.



Cette marguerite symbolise notre manière d'exercer notre métier. En son cœur, nos valeurs, qui orientent nos relations avec chacun de nos partenaires.



07



13



26



35



43



60

Sommaire

07	13	26
35	43	60

- 02 Message du Président du Conseil de Surveillance
- 04 Entretien avec le Président du Directoire
- 06 La Vision AXA

07 Métier : Bâtir avec nos clients un partenariat durable

13 Savoir-faire : Répondre aux attentes exprimées

26 Culture : Faire partager et motiver

35 Citoyenneté : Élargir le champ de nos responsabilités

43 Solidité : Concevoir notre métier de façon pérenne

60 Résultats : Une année difficile mais des perspectives encourageantes

76 Pratique

Message du Président d



Claude Bébéar

Président du Conseil de Surveillance

Le management des entreprises connaît ses modes. La première d'importance fut le taylorisme. D'abord dans les usines et plus tard dans les bureaux, il permit des gains de productivité inouïs qui améliorèrent à la fois la rentabilité des entreprises et les revenus des collaborateurs. Mais c'était *Les temps modernes* de Charlie Chaplin : l'homme, asservi à la machine, s'échinait à faire un travail répétitif et décourageant, l'encadrement était rabaissé au rôle de surveillance. Oui, le pouvoir d'achat progressait mais quelle monotonie !

Cela ne pouvait durer. Alors quelques papes du management, dont le plus connu est sans doute Peter Drucker, eurent l'intuition que la motivation du travailleur pouvait induire une productivité supérieure à ce qu'avait donné la parcellisation taylorisée. La mode de la "direction participative par objectifs" était née. Elle était d'autant plus nécessaire que les ouvriers et les employés, davantage formés, supportaient de plus en plus mal les vieilles méthodes de travail. Les résultats furent concluants durant les années 1960-70. Arrivèrent ensuite les Japonais avec leur discipline, leur rigueur et les maîtres mots devinrent "qualité" et "zéro-défaut".

Le process redevenait roi et les cercles de qualité penchés sur leurs "Ichikawa" se développaient. Là aussi, malgré une bureaucratisation parfois très enfantine du concept de qualité, des progrès furent accomplis. Mais le Japon s'installa dans la crise. Ses méthodes perdirent de leur prestige ; la crise financière de 1987, les crises immobilières du début des années 1990 redonnèrent au capital tout son éclat : il fallait de l'argent, donc l'attirer et la "shareholder value" chassa des discours présidentiels la "qualité" comme celle-ci avait chassé les "tâches enrichies".

Nous en sommes toujours là. La lecture de certains rapports ou le contenu de certains discours donne l'impression que l'entreprise n'est pas là pour satisfaire les besoins des clients, pour créer des richesses dont tous profitent, y compris les collaborateurs dont on ne parle plus, mais uniquement pour enrichir les actionnaires, même infidèles.

u Conseil de Surveillance

Aujourd'hui de nouvelles interrogations planétaires sont nées : que faisons-nous de la Terre ? Où nous conduit cette course à la richesse ? Certaines méthodes de travail sont-elles humainement acceptables ? Est-il normal que certains s'enrichissent pendant que d'autres s'appauvrissent ? Quel est le rôle de l'entreprise dans cette évolution rapide, l'entreprise qui se mondialise, accroît sa puissance tout en se désincarnant. La notion de "développement durable" a fait son apparition.

Elle a, elle aussi ses "prophètes" qui affirment que si l'entreprise ne se soucie pas à la fois de ses clients, de son personnel, de son environnement physique comme humain, tout autant que de ses actionnaires, elle est vouée à la mort.

Une nouvelle mode est née. Comme les précédentes, elle est utile et vient à point nommé. Aux seuls "shareholders" se substituent les "stakeholders". Et c'est logique : sans clients, pas d'entreprise ! Sans un personnel motivé, pas de compétitivité ! Sans actionnaires, à part dans l'exception que constitue une certaine économie sociale, pas de développement possible ! Et sans une préoccupation pour l'environnement, la vie de la société peut vite devenir insupportable et notre planète invivable à long terme.

Les fonds "éthiques" qui se multiplient sont salutaires, même si le mot éthique est devenu une auberge espagnole dans laquelle chacun met ce qu'il veut. Dénoncer le comportement de certaines entreprises est également justifié sauf lorsque des arrière-pensées déloyales ou idéologiques l'emportent sur la vérité.

AXA adhère au concept de développement durable... en gardant la raison, car le respect de l'environnement, une honnêteté scrupuleuse, des actions de mécénat généreuses ne garantissent pas à eux seuls le développement d'une entreprise et de la société dans son ensemble.

AXA, comme toute entreprise, doit en premier lieu créer des richesses et prendre les décisions qui assurent sa pérennité. C'est la première condition du développement durable.



Claude Bébear

Président du Conseil de Surveillance

Entretien avec le Présid



Henri de Castries
Président du Directoire

2001 restera dans les mémoires comme une année noire. Quelles sont, pour AXA, les conséquences des événements qui l'ont marquée ?

Henri de Castries : L'année 2001 a été la pire que le secteur de l'assurance, dans son ensemble, ait jamais connue. C'est la première fois que surviennent simultanément une récession économique mondiale, des sinistres d'une telle ampleur – notamment les tragiques attentats qui ont frappé les États-Unis – et une baisse des marchés financiers. Autant d'événements extérieurs au Groupe et sur lesquels nous n'avons aucune prise. Nous nous sommes trouvés comme un navire pris au cœur d'une tempête. Des voiles ont été déchirées, mais le bateau est solide et la tourmente a aguerri l'équipage. Au final, cette période difficile est porteuse de plusieurs éléments positifs.

En assurance dommages d'abord. L'ampleur des chocs favorise une vraie prise de conscience des clients. Elle a mis en lumière la nécessité d'assurer les risques et l'intérêt de le faire auprès d'un prestataire solide et fiable. Ces garanties ont un prix mais les clients, désormais, vont être plus attentifs à la qualité des services fournis et ne plus se focaliser exclusivement sur les tarifs. L'importance de politiques de prévention efficaces est aussi apparue. À terme, cela devrait contribuer à réduire le nombre de sinistres ou à en atténuer la gravité.

En matière d'épargne et de placements, la volatilité des marchés et les incertitudes de l'économie renforcent l'importance du conseil. Nos clients vont avoir besoin, de plus en plus, de faire appel à des spécialistes compétents pour les guider dans leurs investissements. Nous avons la possibilité de leur apporter une vraie valeur ajoutée. Notre métier et nos expertises s'en trouveront renforcés.

Justement, notre positionnement stratégique de Protection financière est-il toujours d'actualité ?

H. de C. : Nos choix stratégiques ne sont pas remis en cause. Les opérations importantes que nous avons réalisées en 2000 : rachat des minoritaires aux États-Unis et au Royaume-Uni, vente au plus haut du cycle de la banque d'affaires Donaldson, Lufkin & Jenrette (DLJ), achat du gestionnaire d'actifs américain Sanford Bernstein et, au Japon, de la compagnie d'assurance vie Nippon Dantai, ont renforcé le Groupe sur son métier de Protection financière. Son positionnement dans les régions du monde où la croissance se poursuit constitue un atout majeur, qui pérennise les fondamentaux de notre métier : dans les sociétés développées, le besoin d'assurer ses biens, de protéger les personnes et d'épargner est profondément enraciné. A cet égard, les perspectives n'ont pas changé. Les différentes fusions que nos entités ont menées à bien nous ont permis d'atteindre une taille critique. Nous abordons maintenant une nouvelle étape, qui doit nous conduire vers l'excellence opérationnelle.

ent du Directoire

Vous restez donc optimiste. Les difficultés actuelles peuvent être transformées, sur le long terme, en opportunités ?

H. de C. : Absolument. AXA est profitable et nos affaires continuent à se développer. Notre structure financière est solide et les principales sociétés du Groupe bénéficient, en terme de solidité financière, d'une excellente notation. Mais soyons réalistes ! Nous sortons d'une bulle spéculative et il faut rendre nos résultats moins dépendants de la hausse des marchés et des plus-values financières. Notre réussite passe désormais, impérativement, par l'amélioration de notre performance opérationnelle. Nous sommes riches d'un savoir-faire extraordinaire, sur lequel nous devons nous appuyer pour faire mieux notre métier : apporter à nos clients un meilleur service, accroître nos parts de marché, réduire nos coûts et améliorer nos résultats techniques. Nous disposons, pour relever ces défis, des moyens d'action nécessaires. C'est ce qui me rend confiant : la réussite est entre nos mains.

Que penser des fluctuations du cours de Bourse ?

H. de C. : Le cours d'AXA a baissé parce que le marché a baissé, et le secteur de l'assurance plus encore que le marché, mais ces turbulences boursières doivent être mises en perspective. Jusqu'en 2001, notre exposition aux marchés américain et japonais, ainsi que le développement de nos produits en unités de compte, apparaissaient comme des atouts forts. En 2001, période de crise, ils sont soudain considérés comme des facteurs de fragilité. C'est excessif, mais nous avons déjà vécu des périodes semblables. En 1991, lorsque AXA a pris le contrôle d'Equitable, l'opération a été mal perçue et le cours du titre s'est effondré. En 2000, les marchés n'ont pas très bien réagi non plus au rachat des minoritaires d'AXA Financial et, surtout, à la vente de DLJ. En général, ces réactions brutales ne perdurent pas.

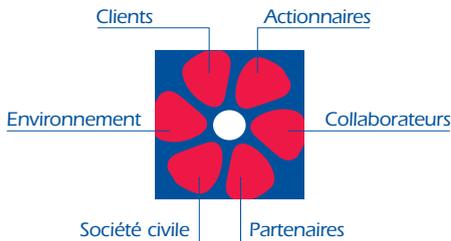
Quels enjeux pour les mois et les années à venir ?

H. de C. : Relever les défis qui nous permettront d'atteindre l'excellence dans nos relations avec nos trois partenaires fondamentaux : nos clients, nos collaborateurs et nos actionnaires. Nous renforcerons aussi notre implication vis-à-vis de l'environnement et de la société civile en général, en coordonnant mieux les actions déjà engagées et en les développant. Les démarches sont liées dans la mesure où elles participent du même objectif : faire encore mieux notre métier pour assurer la pérennité d'AXA. Dans un contexte de stabilisation et de redémarrage, les résultats devraient s'améliorer. Trois éléments agissent dans ce sens : les investissements réalisés pour élever le niveau de qualité du service au client, les efforts de réduction des coûts et le redressement de nos résultats techniques. Les objectifs fixés sont à notre portée. Nous réussirons si chacun des collaborateurs du Groupe se sent impliqué dans ces défis, si chacun met son professionnalisme et son esprit d'équipe au service de tous.



La Vision AXA

C'est la conception que nous avons de notre métier, la Protection financière, et de la manière de l'exercer.



Cette marguerite symbolise notre manière d'exercer notre métier. En son cœur, nos valeurs, qui orientent nos relations avec chacun de nos partenaires.

La Protection financière consiste à accompagner les clients, particuliers, petites, moyennes ou grandes entreprises, en matière d'assurance, de prévoyance, d'épargne et de transmission de patrimoine, au cours des différentes étapes de leur vie.

Nous choisissons d'exercer notre métier **sous une marque unique** en respectant des **valeurs** et des **engagements** communs.

► **La marque AXA** est synonyme pour nos clients de proximité et d'expertise.

► **Nos valeurs** : professionnalisme, innovation, réalisme, esprit d'équipe et respect de la parole.

► **Nos engagements** à l'égard de nos trois principaux partenaires : nos **clients**, nos **actionnaires** et nos **collaborateurs**.



CLIENTS

- Nous visons à construire avec nos **clients** une relation de confiance durable, en leur offrant des solutions adaptées à leurs besoins et un service de proximité efficace, dans le cadre d'une déontologie basée sur nos valeurs.



ACTIONNAIRES

- Nous nous engageons, pour nos **actionnaires**, à améliorer nos performances de façon continue et à avoir avec eux une relation basée sur la transparence.



COLLABORATEURS

- Nous souhaitons assurer l'épanouissement de chacun de nos **collaborateurs** dans sa vie professionnelle, en lui donnant les moyens d'entreprendre et de développer ses compétences, tout en facilitant le travail en équipe et l'implication de tous.



PARTENAIRES

- Vis-à-vis de nos autres **partenaires et fournisseurs**, nous nous engageons à respecter qualité et délais.



SOCIÉTÉ CIVILE

- Enfin, vis-à-vis de la Cité, nous souhaitons exercer pleinement nos responsabilités en matière de **citoyenneté** et d'**environnement**.



ENVIRONNEMENT

Tous ensemble, nous poursuivons la réalisation d'une ambition commune : devenir la référence dans notre métier.

MÉTIER

BÂTIR AVEC NOS CLIENTS UN PARTENARIAT DURABLE

Notre ambition de devenir la référence sur le marché mondial de la Protection financière nous confronte à des défis multiples. Être la référence ne se décrète pas : c'est le résultat de la reconnaissance par d'autres d'un niveau de qualité incontestable dans l'exercice de notre métier, à travers les solutions que nous proposons et la façon dont nous les mettons en œuvre.



PROXIMITÉ

Être présent à toutes les étapes de leur vie

Nous rapprocher de nos clients, les accompagner tout au long de leur vie, apprendre à gérer avec eux une relation personnalisée à long terme, tel est le premier défi que notre ambition nous impose de relever.

Pourquoi désignons-nous notre métier par les termes "Protection financière" ? Parce que les mots assurance ou épargne ne suffisent plus à définir les nouveaux besoins de nos clients. Le métier d'origine du Groupe, l'assurance, a été l'un des moteurs du développement des sociétés modernes. Elle leur a permis de progresser en donnant la possibilité aux particuliers et aux entreprises de réaliser leurs projets, tout en se protégeant contre les aléas de l'existence ou de l'économie. Le cheminement historique de l'assurance est analogue à celui d'un être humain ou d'une entreprise.

Première étape : la protection des biens, contre la destruction partielle ou totale et contre le vol. Le jeune assure sa voiture ou son studio, l'entrepreneur débutant assure ses machines et ses locaux. On se prémunit contre les dommages subis, mais aussi contre les conséquences financières des dommages provoqués par ces mêmes biens, à travers la responsabilité civile.

La création d'une famille ou le développement de l'entreprise génèrent de nouveaux besoins, répondant au souci de préserver les personnes. Pour permettre aux siens de faire face à une disparition prématurée, on souscrit une assurance décès ou une assurance vie. On envisage les éventuels incidents ou accidents de santé,

avec une assurance santé. On épargne pour financer les études des enfants, surtout dans les pays où les universités sont privées. L'entreprise, elle, met en place un système de prévoyance collective pour protéger ses salariés. À cette phase d'expansion, correspondent de nouveaux investissements : un appartement plus vaste, une résidence secondaire pour les vacances, des locaux mieux agencés ou une nouvelle implantation... Pour les financer, AXA a développé une gamme de solutions de crédit et d'épargne assez large pour répondre à toutes les situations patrimoniales : crédit à la consommation, crédit immobilier, crédit à l'investissement, multisupports à fonds profilés, gestion de bas de bilan des entreprises. Elles permettent de constituer un patrimoine sans mettre en péril la situation financière de la famille ou de l'entreprise. Puis les enfants quittent le foyer familial et s'installent à leur tour. Il est temps de songer sérieusement à préparer sa retraite, en faisant les bons choix pour se garantir un revenu adapté

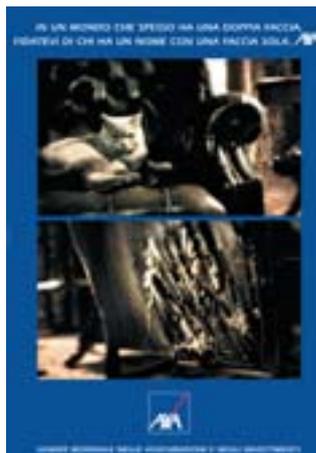
CONSTRUIRE UNE RELATION DE CONFIANCE



CLIENTS

Dès qu'il est question de Protection financière, la première attente exprimée par les clients, c'est la confiance. Confiance dans la solidité et la compétence de la compagnie, dans un contact suivi, transparent et dynamique, dans l'intérêt et la compétitivité des solutions proposées. AXA Italie a élaboré sa campagne de communication institutionnelle à partir de ce constat.

Jouant sur le fait que la marque AXA est un mot qui se lit indifféremment de gauche à droite ou de droite à gauche, c'est-à-dire un palindrome, elle affirme : *"Dans un monde qui présente souvent deux visages, c'est rassurant d'avoir un nom qui n'a qu'un seul visage"*. Cette campagne a remporté en décembre 2001, à Milan, le Grand Prix de la meilleure stratégie de marque, une première en Italie pour une compagnie d'assurance.



LE GROUPE AXA	MÉTIER	SAVOIR-FAIRE	CULTURE
CITOYENNETÉ	SOLIDITÉ	RÉSULTATS	PRATIQUE

à son mode de vie. C'est le moment, aussi, de réfléchir aux différentes possibilités existant pour transmettre son patrimoine afin, le moment venu, de le faire dans les meilleures conditions.

Ainsi peut se définir la Protection financière. L'expression recouvre à la fois la protection des biens et des personnes, les placements, les différentes formes d'épargne et de crédit et toutes les solutions qui peuvent contribuer à la pérennité d'une activité économique. Elle décrit un métier dont les contours ne sont pas figés une fois pour toutes mais appelés, au contraire, à évoluer constamment en fonction des attentes et des sensibilités de nos clients. Ces dernières années l'ont amplement prouvé : les risques à couvrir se sont multipliés, les techniques de protection sont devenues de plus en plus sophistiquées et les attentes se transforment sans cesse. À chaque besoin nouveau, AXA a su apporter des réponses nouvelles. Ainsi à la fin des années 80 : l'allongement de la durée de la vie humaine, conjugué à l'affaiblissement - ou l'insuffisance - des systèmes publics de santé et de retraite, a renforcé la nécessité d'épargner et de préparer son avenir. À l'assurance au sens strict, AXA a alors ajouté la gestion d'actifs. Longtemps dominée par le souci exclusif d'une rentabilité maximale, cette activité doit maintenant intégrer des préoccupations nouvelles.

Être réceptif à l'évolution des attentes

Pour des investisseurs de plus en plus nombreux, le seul critère de rentabilité ne suffit plus. Une nouvelle demande est apparue : la finalité "éthique" de l'investissement. C'est ainsi qu'est né l'investissement socialement responsable (ISR), qui entend favoriser un développement durable de la société tout entière, c'est-à-dire un développement "qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre les besoins des générations futures"¹.

Dans cette démarche, le gestionnaire d'actifs doit être capable de proposer à ses clients des fonds répondant à leurs exigences, voire d'en créer lui-même, en cherchant à concilier performance financière et préoccupations sociales et environnementales.

Naturellement attentif à l'éthique du fait des valeurs développées par le Groupe, **AXA Investment Managers** s'impose aujourd'hui comme un acteur majeur de l'investissement socialement responsable. En France, la société gère depuis trois ans le plus important fonds socialement responsable dédié en épargne salariale : l'argent est investi dans des petites et moyennes entreprises qui favorisent l'emploi et conduisent une politique sociale active. En septembre 2001, à l'issue d'un appel

Investissement socialement responsable : état des lieux



CLIENTS
SOCIÉTÉ CIVILE

Les statistiques disponibles manquent encore de fiabilité mais une chose est sûre : en ce domaine, les États-Unis ont plusieurs longueurs d'avance sur l'Europe. Ils représentent à eux seuls 90 % des investissements socialement responsables mondiaux.

En France, l'essor des premiers fonds éthiques date de 1997, et la plupart des 21 fonds existant aujourd'hui ont été créés en 1999.

En Grande-Bretagne, l'effet incitatif de la législation appliquée depuis le 1^{er} juillet 2000 aux fonds de pension¹ pousse les gestionnaires les plus importants à accroître progressivement la place donnée aux fonds éthiques.

En Allemagne enfin, la loi qui, depuis peu, fait obligation aux salariés de se constituer une retraite par capitalisation comprend une disposition qui favorise l'investissement socialement responsable (ISR).

L'ISR est-il rentable ? Seuls les États-Unis, qui ont créé en 1990 l'indice Domini 400, peuvent apporter un début de réponse : ce dernier affiche régulièrement de meilleures performances que les indices plus classiques de Wall Street, comme le S&P 500.

¹ Ils doivent préciser comment sont pris en compte les critères sociaux, environnementaux et éthiques dans la conservation et la liquidation des titres détenus ainsi que dans l'exercice des droits de vote.



¹ Rapport de la commission Brundtland, "Our common future", pour les Nations Unies en 1987.

PROGRESSER ENSEMBLE

“Notre premier contrat avec AXA Assistance, qui d’ailleurs ne s’appelait pas encore ainsi, nous l’avons signé en France, en 1979. L’expérience s’est avérée très positive, alors nous l’avons poursuivie... Notre collaboration s’est ainsi élargie à l’Argentine, puis au Japon, aux États-Unis et à d’autres pays d’Europe. AXA a toujours su évoluer avec nous, peut-être parce que nous partageons les mêmes valeurs : la volonté de servir nos clients le mieux possible et de pratiquer notre métier

différemment. Nous avons le même désir d’innovation permanent. Vis-à-vis de nos clients, AXA Assistance est ainsi le premier à être devenu “American Express” : un client appelle American Express, un collaborateur d’AXA Assistance lui répond. La continuité est parfaite. Quand nous avons souhaité un interlocuteur européen, afin de sortir des frontières nationales et de pouvoir proposer des solutions globales, AXA Assistance a adapté sa propre organisation pour répondre à

notre attente. Notre partenariat est fondé sur la confiance : clarté des objectifs et transparence financière. Il n’y a pas de zone d’ombre. C’est peut-être pour cela que notre collaboration dure depuis aussi longtemps !”

Etty Jauffret
American
Express,
Directrice des
assurances
pour l’Europe



d’offres européen, elle a aussi été choisie par Arese et Euronext¹ pour gérer le premier fonds commun de placement indexé sur l’indice ASPI Eurozone. Cet indice boursier européen, le premier du genre, mesure la performance boursière des sociétés au regard de leur responsabilité sociale et environnementale. Il regroupe 116 valeurs européennes représentant 18 secteurs d’activité. L’assistance, métier aux aspects multiples lui aussi, est étroitement liée au contexte international. Pour les entreprises qui expatrient des salariés, **AXA Assistance** a ainsi développé un ensemble de prestations qui va bien au-delà de l’assistance médicale : avant le départ, en les informant et en leur proposant, éventuellement, des formations interculturelles ; au moment du départ, en organisant leur déménagement puis leur installation et celle de leur famille ; par la suite enfin, en gérant les aspects juridiques et fiscaux de l’expatriation. Dernier point mais non des moindres – surtout au regard des tragiques événements de 2001 – AXA Assistance peut assurer aussi la sécurité des expatriés. Une gamme de services spécifiques a été conçue à cette fin : conseils pour préparer une mission dans un pays à hauts risques, accompagnement par des gardes du corps, négociations avec les ravisseurs en cas d’enlèvement et même versement d’une caution en cas de prise d’otages. Autre volonté du Groupe : le développement de solutions globales et personnalisées. Dans certains cas, AXA peut aller jusqu’à bâtir une solution spécifique pour un seul client. Pour ses grands comptes, **AXA Corporate Solutions** a ainsi créé une direction spécialisée dans le transfert alternatif des risques : étude, conception, ingénierie, développement et portage. Les solutions imaginées par cette structure, complémentaires à l’assurance ou à la réassurance classiques lorsque celles-ci s’avèrent insuffisantes ou inadaptées, relèvent à la fois des techniques de l’assurance, de la réassurance et de la finance. Elles apportent une réponse sur mesure à une problématique en général confidentielle et, de ce fait, sont uniques. ■

¹ Créée en juillet 1997, Arese est la première agence française de rating social et environnemental pour les entreprises européennes. Euronext est la première bourse paneuropéenne, née en septembre 2000 de la fusion des bourses d’Amsterdam, Bruxelles et Paris.



QUALITÉ

Mettre à leur disposition les ressources d'un grand groupe

Pouvoir proposer à un client australien un placement conçu à New York, offrir plus rapidement de nouvelles prestations grâce au travail en commun de plusieurs entités, accroître notre qualité de service en termes de sécurité informatique, de réactivité ou d'efficacité : autant de possibilités liées à la taille d'AXA et à sa dimension internationale.

La coopération entre les sociétés du Groupe peut prendre des formes multiples : mutualisation des ressources, réutilisation ou adaptation ici de solutions qui ont déjà fait leurs preuves là, ou encore création d'une société commune. Cette dernière option est celle qu'a choisie **AXA Australia**, qui ambitionne de figurer dans les premiers rangs des marchés australiens de l'investissement et de la retraite.

Un choix plus large

En 2001, elle a créé une joint-venture avec une autre filiale du Groupe dont le siège est aux États-Unis, **Alliance Capital Management**, qui figure parmi les gestionnaires d'actifs les plus réputés au monde. Grâce à cette association, les investisseurs australiens, particuliers comme institutionnels, peuvent désormais accéder à une gamme complète de fonds d'investissement et bénéficier d'une expertise de haut niveau. Les notations décernées à une sélection de ces fonds par le leader australien des instituts indépendants de recherche et de notation de fonds placent AXA largement devant ses principaux concurrents.

En **Belgique**, deux nouveaux produits de placement destinés aux particuliers : un produit structuré et un fonds à capital variable équilibré, sont nés de la collaboration entre AXA Belgium et AXA Investment Managers. En **France**, AXA France et AXA Investment Managers ont uni leur savoir-faire pour bâtir la nouvelle offre AXA en matière d'épargne salariale. Innovante et créative, cette offre s'appuie sur les dispositifs de la loi de février 2001 qui favorise l'épargne salariale en l'élargissant à de nouveaux bénéficiaires. Elle est destinée aux petites et moyennes entreprises, via les réseaux d'AXA en France (agents, salariés et courtiers), et aux grandes entreprises, via AXA Investment Managers Paris.



De nouvelles prestations



Soient quatre sociétés AXA - Allemagne, Belgique, France et Royaume-Uni - désireuses de développer et de rationaliser leurs activités de commerce électronique. Comment vont-elles procéder ? Peu à peu, la réponse prend forme : il faut bâtir un portail de services financiers. Pour une seule société, un tel projet est bien lourd à mener ; pour quatre, l'objectif semble plus facile à atteindre : la mise en commun des ressources devrait permettre à la fois d'aller plus vite et de réaliser des économies d'échelle. En théorie, car en pratique les méthodes de travail des quatre entités sont différentes, leurs logiques de distribution et leurs objectifs aussi. Pourtant, la démarche visant à l'élaboration d'une solution commune est validée et un pôle d'expertise est créé. Il donne naissance, en juillet 2000, à une nouvelle société : AXA European e-Services, chargée d'imaginer des solutions à des besoins communs identifiés.

Elle intervient comme une société de services interne, avec les différentes entités du Groupe pour clients et la même logique qu'un prestataire extérieur : partir des attentes de ses clients pour élaborer une solution, puis la leur vendre.

Après avoir identifié les attentes des quatre compagnies concernées, AXA European e-Services a donc construit un portail modulable, dont les services peuvent être adoptés en totalité ou en partie par la société cliente, en fonction de sa stratégie et du marché. Opérationnel depuis octobre 2001, ce portail permet aux clients internautes de s'initier au monde de la finance, d'obtenir des simulations de portefeuilles, d'ouvrir un compte, d'effectuer leurs transactions - achats de Sicav ou de FCP - et de pouvoir en consulter l'historique.

D'autres sociétés du Groupe, intéressées par cette première réalisation, devraient se joindre au projet, d'autant qu'AXA European e-Services a déjà prévu d'enrichir son portail de nouveaux services.

Une meilleure qualité de service

Le problème informatique auquel était confronté **AXA Life Insurance Japan** était quasi insoluble à l'échelle d'une seule société : un système vétuste difficile à rénover, une sécurité insuffisante et un coût de fonctionnement élevé.

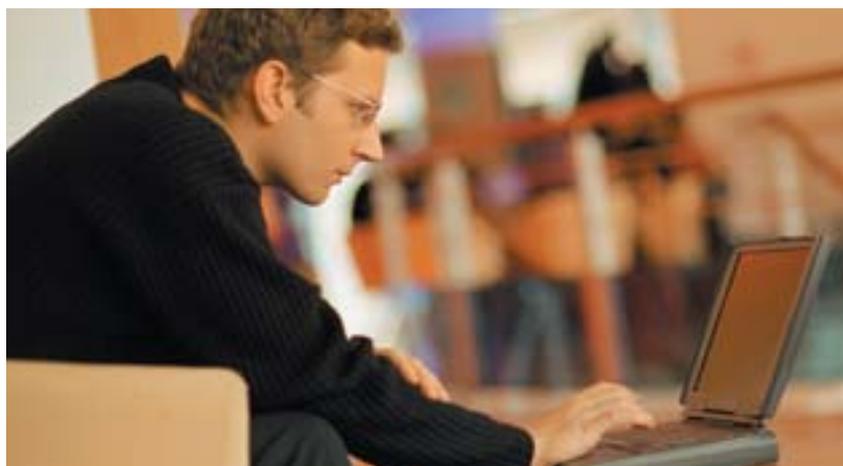
La solution est venue des États-Unis et plus précisément du centre de traitement de données d'**AXA Financial**. Situé dans le New Jersey, il venait déjà de réussir le transfert des données d'AXA Canada et d'Alliance Capital. Au terme d'une procédure délicate, conduite à bonne fin en octobre 2001, toutes les opérations de l'entité japonaise lui ont été transférées. Aujourd'hui, le centre consolide la totalité des données de quatre sociétés du Groupe. Son haut niveau de compétence, la qualité de son équipe technique et sa capacité de sauvegarde et de récupération en cas d'incident ont fait pencher la balance en sa faveur. Ces transferts améliorent de façon sensible la sécurité informatique.

Auparavant par exemple, **Alliance Capital** traitait et validait dans la nuit toute l'activité de la veille. Si un problème survenait pendant la nuit, il y avait risque de perte de certaines données. Désormais, la sauvegarde s'effectue en quatre heures seulement, ce qui donne la possibilité d'en faire deux.

La disponibilité des services en ligne, directement perceptible par nos clients, y gagne aussi. Ils deviennent accessibles 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24.

La récente création, à **Hong Kong**, d'une plate-forme régionale dédiée à toutes les entités Vie de la région s'inscrit, elle, dans une logique de démultiplication d'une expérience réussie. Cette nouvelle structure a pour mission de développer et d'accroître l'expertise fonctionnelle et stratégique des six entités du Sud-Est asiatique, en les dotant de fonctions support plus performantes et en harmonisant le suivi des risques, la politique commerciale et les systèmes informatiques.

L'initiative s'inspire très largement d'une réalisation comparable concernant toutes les activités Dommages de cette même région, dotées depuis peu d'une plate-forme régionale de services support. ■



SAVOIR-FAIRE

RÉPONDRE,

AUX ATTENTES EXPRIMÉES

Centrer notre stratégie sur nos clients, cela signifie nous donner les moyens, partout où nous sommes présents, de leur fournir ce qu'ils attendent de nous : une offre complète et performante en matière de Protection financière, délivrée par des conseillers attentifs, disponibles et compétents. Cela signifie aussi savoir les écouter pour évoluer avec eux et nous améliorer constamment.



OFFRE

Des solutions pertinentes

Les attentes de nos clients évoluent, nos réponses aussi : adaptation et enrichissement des produits ou des services existants, nouveaux produits, services innovants, avec le souci constant de rendre plus facilement accessible l'ensemble de notre offre.

Quel point commun peut-on trouver entre un nouveau produit d'assurance santé, une gamme multisrique habitation conçue en étroite collaboration avec une confédération d'associations de consommateurs et un contrat qui protège contre les risques climatiques ? La réponse tient en trois lettres : AXA. Au-delà de ces trois exemples, on pourrait en citer des dizaines d'autres qui, tous, traduisent la même démarche : cerner au mieux les attentes de nos clients afin d'y apporter la meilleure réponse possible.

Au **Japon**, une enquête nationale menée par AXA Japan sur les besoins non couverts en assurance santé a ainsi révélé une attente importante dans les cas d'hospitalisation de courte durée, en particulier pour les personnes encore jeunes. Pour remédier à cette carence, la société a créé un produit santé adapté. Le succès ne s'est pas fait attendre...

Au **Royaume-Uni**, c'est en réponse à une demande du National Health Service (le service national de santé) qu'AXA Assistance a élaboré un système expert en triage médical. Le NHS souhaitait standardiser les logiciels équipant ses 22 centres d'appel, c'est aujourd'hui chose faite. Les assurés anglais confrontés à un problème de santé peuvent désormais appeler l'un de ces centres et obtenir rapidement une réponse.

S'ASSURER CONTRE LA PLUIE OU LE GEL, CE N'EST PAS DU VENT...



CLIENTS

Dans les pays occidentaux, 25 % du produit intérieur brut (PIB) peut varier en fonction d'aléas climatiques. Pas assez de soleil, trop de pluie ou trop peu de neige... Pour de nombreuses entreprises, cela signifie baisse du chiffre d'affaires et difficultés financières. Le phénomène a été quantifié et il a donné naissance à un nouveau marché, celui des "dérivés climatiques", autrement dit de la couverture des risques climatiques. Ces couvertures sont conçues sur la base d'indices tels que la température moyenne pendant les mois d'hiver sur une région donnée, la pluviométrie ou la vitesse du vent, mais leur diversité est quasi illimitée.

L'accord de partenariat signé courant 2001 entre Météo France et AXA Corporate Solutions va donc permettre à ce dernier de développer de nouveaux produits destinés, soit à protéger les entreprises contre l'impact du climat sur leur activité, soit à optimiser celle-ci en fonction de la météorologie. Un producteur d'énergie, par exemple, décide d'implanter un nouveau champ d'éoliennes. S'il n'y a pas assez de vent, la production sera moins importante que prévu et l'investissement plus long à

amortir. Il peut donc vouloir une protection, soit pour lui-même, soit pour le ou les éventuels prêteurs. Un cultivateur sait que, si la pluie a été trop abondante, il devra sécher sa récolte de maïs avant de pouvoir la vendre, d'où un surcoût qui peut être assuré.

Un organisateur de voyages vendra plus facilement des séjours dans un pays ensoleillé s'il peut garantir à ses clients une indemnisation en cas de mauvais temps avéré. Bref, les applications sont multiples et les situations à assurer presque aussi nombreuses que les clients pour lesquels il faut, chaque fois, imaginer une solution sur mesure.



LE GROUPE AXA	MÉTIER	SAVOIR-FAIRE	CULTURE	15
CITOYENNETÉ	SOLIDITÉ	RÉSULTATS	PRATIQUE	

Le logiciel conçu par AXA Assistance constitue en effet une aide à l'orientation médicale en permettant, grâce à une grille de questions très détaillée, d'identifier immédiatement la gravité ou la bénignité de l'état de la personne qui appelle. Selon les cas, le centre préconise donc une solution d'attente ou oriente en urgence vers un médecin. Après avoir assuré la mise en place du logiciel et la formation des intervenants, AXA Assistance en assure aujourd'hui la maintenance. Prochaine étape : l'adaptation de ce concept à d'autres pays.

En **France**, AXA Investment Managers propose à ses distributeurs, aux décideurs en épargne salariale et aux investisseurs institutionnels, un service exclusif de conférences par téléphone. Baptisé "Ligne Financière", il présente les différentes données et réflexions dont sont issues la stratégie d'investissement et l'allocation d'actifs de l'entité. Celles-ci sont actualisées tous les quinze jours, plus souvent si la conjoncture le justifie. Pour les investisseurs, la qualité de l'information donnée par un gestionnaire tend en effet à devenir aussi importante que l'efficacité de sa gestion ou la régularité de ses performances.

En **Espagne**, à partir d'un constat identique, AXA a créé à l'intention de ses clients les conférences financières AXA. Organisées en partenariat avec les réseaux d'agents et de courtiers d'AXA, ces conférences sont déclinées en fonction des clients auxquels elles s'adressent : particuliers, professionnels ou chefs d'entreprise. Elles leur donnent une vue d'ensemble du marché de l'assurance vie et des produits financiers, leur expliquent l'approche d'AXA en matière de Protection financière et de gestion du patrimoine puis abordent des thèmes ciblés en fonction de l'auditoire. Lancées en novembre 2001, elles ont déjà rencontré un vif succès.

Au **Portugal**, AXA répond aux questions de la vie quotidienne. Quels sont mes droits en tant que copropriétaire ? Quand dois-je procéder au contrôle technique de ma voiture ? Quelles précautions faut-il prendre avant un départ en vacances ? Pour connaître la réponse, il suffit de se connecter sur le site Internet de l'entité. On y découvrira aussi ses nouveaux produits : SafeCar pour la voiture, CasaMia pour l'habitation et ByeNow pour le voyage.

Sur Internet toujours, mais cette fois aux **Pays-Bas**, AXA a conçu un portail consacré aux avantages sociaux. Accessible aux courtiers ainsi qu'aux sociétés clientes d'AXA – employeurs et employés – il constitue une plate-forme virtuelle où tous peuvent se rencontrer et s'informer. Entre autres services, il aborde de façon précise de multiples cas concrets : départ en retraite anticipé, gestion de l'absentéisme, plan d'épargne individuel ou groupe, indemnités maladie, etc. Grâce à ce portail, un salarié peut connaître en quelques secondes, et en toute confidentialité, la valeur du fonds de pension auquel il a adhéré ou le montant de ses remboursements médicaux. Il peut aussi souscrire un contrat Vie ou Dommages et même bénéficier de services tels que la livraison de repas à domicile ou au travail, la livraison de fleurs ou des offres spéciales sur des produits de luxe.

Dans le même esprit, **AXA Corporate Solutions** a enrichi son portail d'un nouveau service "flotte automobile" destiné à ses clients et à leurs courtiers. Ce service leur permet, pour la première fois, d'accéder de façon sécurisée aux principales informations sinistres consolidées de leur programme d'assurance Flotte automobile. Ils ont ainsi, à partir de leur poste de travail, une vision rapide et fiable de l'état de leurs sinistres et disposent d'un outil permettant d'affiner l'analyse des résultats en fonction de leurs besoins. Les données sont actualisées chaque mois et contrôlées avant leur mise en ligne. ■



LA PROTECTION FINANCIÈRE EN TANDEM



Un réseau de 1 000 agents généraux d'un côté, de l'autre 350 conseillers financiers spécialisés dans la vente d'OPCVM et, en face, des clients de plus en plus habitués à des points de vente multiservices. Pour tirer le meilleur parti de cette donne spécifique au marché italien, AXA expérimente la "boutique financière". Plusieurs dizaines d'agents volontaires accueillent dans leur point de vente un conseiller financier. Les clients peuvent ainsi trouver en un même lieu des produits d'assurance et d'épargne retraite traditionnels, une large gamme de produits de placement, et, surtout, des conseils pour sélectionner leurs investissements. L'agent, de son côté, élargit son offre, renforce sa visibilité et fidélise le client. En attendant la généralisation de la boutique financière, si l'expérimentation est concluante...

CONSEIL

Des interlocuteurs attentifs et compétents

Maillons essentiels de la relation avec nos clients, nos réseaux de distribution sont totalement impliqués dans la dynamique commerciale qui nous permettra de réaliser nos ambitions.

A l'égard de nos réseaux exclusifs – agents généraux et commerciaux salariés – dont la place dans le Groupe a toujours été prépondérante, notre politique vise trois objectifs : augmenter leur disponibilité, accroître l'efficacité de leur démarche, conforter leur professionnalisme. Pour y parvenir, nous commençons par redistribuer les rôles. Les organisations sont modifiées et repensées pour les décharger de tâches d'administration ou de gestion et leur permettre ainsi de consacrer plus de temps "utile" à leurs clients et à leurs prospects. En **France**, la démarche se concrétise par l'ouverture de centres de service et d'expertise ayant vocation à traiter les sinistres directement avec les clients. En **Espagne**, des centres d'appel gèrent par téléphone les sinistres multirisques





CENTRES DE SERVICE : EN FRANCE, DES AGENTS GÉNÉRAUX RÉAGISSENT

“Le centre de service et d'expertise ? Indéniablement c'est un gain de temps pour l'agence. Et quand les clients m'en parlent, les échos sont plutôt bons. Manifestement une piste à suivre...”

Primo Tosato,
Forbach

“Un temps précieux que je peux consacrer à ma véritable vocation : l'écoute de mes clients, pour leur proposer des offres et des services adaptés à leurs besoins. Une fois la vitesse de croisière atteinte, je suis optimiste pour l'avenir”.

Franklin Laforest,
Biarritz

habitation. La **Belgique** s'est dotée d'un Communication Center, plate-forme de gestion et de vente, l'**Allemagne** d'un Customer Care Center...

Deuxième axe d'action : fournir à ces réseaux des outils qui rendront leurs contacts commerciaux plus efficaces, soit en terme de fréquence, soit en terme d'opportunité.

C'est l'une des possibilités offertes par l'exploitation des bases de données clients informatisées. AXA la réserve à ses réseaux exclusifs. La **France** pionnière en ce domaine, en est au stade opérationnel depuis début 2002. L'élargissement à d'autres pays suivra.

Un enjeu majeur : la formation

Troisième et dernier axe : la formation. Aux **États-Unis**, AXA Financial a ainsi mené un effort sans précédent pour transformer ses agents, traditionnellement dédiés à l'assurance vie, en conseillers financiers reconnus. Un centre d'expertise et de formation à la gestion patrimoniale a été créé, les ressources et les compétences des infrastructures régionales ont été renforcées et de nouveaux outils informatiques ont vu le jour. En parallèle, le réseau a bénéficié de plusieurs campagnes publicitaires destinées à valoriser ces conseillers et à accroître la notoriété d'AXA.

En **Italie** aussi, AXA a entrepris de faire évoluer son réseau d'agents encore très tourné vers l'assurance automobile, vers la vente de produits d'épargne, formations à l'appui. Le soutien publicitaire a pris là une forme innovante. Sur ce marché où, pour l'heure, existent soit des sites de vente, soit des sites de services rattachés directement aux compagnies, AXA propose à ses agents de disposer de leur propre site Internet personnalisé. Chaque site, conçu comme une vitrine commune associant la marque AXA et la notoriété de l'agent, comporte une zone réservée à ce dernier, accessible par un mot de passe, et des services destinés aux clients et choisis en étroite association avec l'agent. Le site fonctionne donc comme un véritable outil de soutien au réseau. A terme, il permettra aux agents “mis en ligne” d'avoir une vision globale de tous leurs contrats et d'envoyer, s'ils le désirent, des messages sur les mobiles de leurs clients – le taux d'équipement de l'Italie en matière de téléphonie mobile est particulièrement élevé –.

En premier lieu, nous appuyer sur les réseaux que nous possédons...



En **France**, la formation initiale dont bénéficient les nouvelles recrues est complétée par des formations continues, destinées à actualiser les connaissances de tous. Dans un souci de pragmatisme, l'offre est segmentée en fonction du profil des distributeurs concernés. Un programme spécifique de formation en gestion de patrimoine a été bâti en partenariat avec la Chambre de Commerce et d'Industrie de Nice et l'Université de Sophia-Antipolis.

Cette dynamique d'accompagnement s'élargit à travers de nombreuses initiatives à l'ensemble de nos réseaux traditionnels.

Ainsi en **Belgique**, la formation est désormais conçue comme un levier direct de l'action commerciale et, comme telle, s'analyse en termes d'investissement et de retour chiffré sur investissement. Pour aider, de la façon la plus efficace possible, les acteurs des différents réseaux du Groupe à atteindre leurs objectifs, la démarche est structurée de la façon suivante. Premier temps : chaque district – la Belgique en compte quatre par réseau de distribution – définit de façon précise ses besoins. Par exemple, former une soixantaine d'agents au métier de conseiller en Protection financière ou amener des courtiers Dommages à devenir, pour leurs clients, des interlocuteurs valables en produits Vie. A partir de là, un programme très ciblé, véritable "menu à la carte" tenant compte des différents niveaux de compétences des agents ou des courtiers, est mis au point. Au terme de chaque cycle de formation, un plan d'action quantifiable est établi. La dernière étape consiste à mesurer les résultats de ce plan et, le cas échéant, à procéder aux ajustements nécessaires.

Tous nos réseaux traditionnels sont concernés

Cette nouvelle approche, expérimentée avec succès en 2001 auprès de quelque 250 courtiers, est étendue cette année à l'ensemble des réseaux. Elle implique bien évidemment une collaboration étroite avec l'encadrement commercial d'AXA, la formation prenant place dans une stratégie plus globale à l'égard des réseaux. Dans le domaine de la formation toujours, un nouveau site Internet, AXA Campus, permet aux courtiers du **Royaume-Uni** et à leurs équipes de dresser le bilan de leurs besoins et d'accroître leurs compétences en suivant, également sur Internet, le ou les modules de formation appropriés. Ces derniers, conçus spécifiquement pour eux, sont enrichis et, si nécessaire, remaniés en fonction de leurs remarques. En parallèle, les services d'aide à la vente se multiplient.

Aux **États-Unis**, AXA Distributors – la branche distribution aux entreprises d'AXA Financial – vient de lancer à l'intention des conseillers financiers "Virtual Wholesaler". Cette gamme étendue de services en ligne est conçue pour les amener à proposer à leurs clients des solutions complètes, et leur permettre ainsi de s'éloigner d'une démarche de vente traditionnelle. L'un des services, par exemple, leur présente de façon élargie chaque gérant de fonds et sa stratégie d'investissement, ainsi que des fiches de portefeuilles, des indices de référence de fonds et des biographies de gestionnaires. Quelques mois plus tôt, **AXA Canada** inaugurerait un Extranet courtiers.

Objectif : fournir à ces interlocuteurs privilégiés un accès sécurisé à une banque de données centralisée, afin qu'ils puissent offrir un meilleur service à leurs clients. Description détaillée des produits, arguments de vente, annuaire des personnes clés à contacter, formation, outils de gestion, informations et forum : en quelques clics, ils peuvent maintenant tout consulter. ■

OUVERTURE

Des partenariats pour une offre plus large

Pour étoffer nos propres ressources en matière de produits ou de distribution, nous pouvons aussi faire appel à des tiers et mettre en place différentes formes d'échange.

Pour répondre à certains besoins précis, dans le domaine des placements notamment, ou faciliter la vie de nos clients en leur offrant des solutions plus complètes, le Groupe peut recourir aussi à l'architecture ouverte. Le principe en est simple. Il consiste, soit à proposer à nos clients des produits conçus par d'autres opérateurs – compagnies d'assurance, banques ou organismes de crédit dans la majorité des cas – soit à faire distribuer nos produits par des circuits autres que nos réseaux de distribution traditionnels. L'architecture ouverte permet alors de renforcer l'offre commerciale de notre réseau propre, ou d'accroître la pénétration de nos propres produits. Selon les entités, les activités et les pays, ce modèle de distribution est aujourd'hui adopté par le Groupe de façon très variable. Aux **États-Unis**, où il est beaucoup plus répandu qu'en Europe, les produits d'épargne d'AXA Financial sont ainsi diffusés, avec succès, par la banque Merrill Lynch, tandis que des solutions de placement de celle-ci sont intégrées à l'offre des conseillers financiers AXA Advisors. De même Alliance Capital travaille depuis longtemps avec des réseaux tiers. Parmi eux figurent les plus grandes institutions financières américaines, ainsi que d'autres compagnies d'assurance comme AIG ou Prudential.

En **Italie**, les quelque 315 conseillers financiers d'AXA Sim distribuent aussi des produits "non AXA", tandis qu'AXA conçoit pour ses partenaires bancaires des contrats spécifiques. Il est vrai que dans la péninsule, 70 % des affaires nouvelles en assurance Vie sont réalisées par les banques.

En **France** aussi, les accords de partenariat se développent, et permettent à AXA de proposer de nouvelles offres. Avec le Cetelem, le Groupe a créé une joint-venture, AXA Crédit, pour distribuer des crédits à la consommation et des crédits automobiles. Avec BNP Paribas Lease Group, AXA distribue du crédit-bail et de la location longue durée de véhicules pour les entreprises. Pour ses clients qui ont un projet immobilier, AXA s'est associé au Crédit Foncier de France (CFF), afin de bâtir une solution "logement" globale : assurance habitation AXA et crédits immobiliers du CFF.

En **Belgique**, la distribution par des réseaux alternatifs a déjà une longue histoire. Les contrats Vie et Dommages d'AXA Royale Belge sont distribués depuis 1995 par Les Assurances de La Poste, filiale à parts égales de La Poste belge et



*... si nécessaire,
faire appel à
de nouveaux
partenaires.*

d'AXA Royale Belge, tandis que ses produits automobile sont commercialisés par plusieurs constructeurs, tels Opel, Nissan ou Peugeot.

Autre exemple, la stratégie mise en œuvre par **AXA Corporate Solutions**.

Cette société, conçue pour être le point d'entrée unique des grandes entreprises dans le Groupe pour l'assurance dommages, peut faire appel pour satisfaire les attentes de ses clients, soit aux compétences des différentes entités d'AXA, soit à celles de partenaires extérieurs.

L'activité de gestion d'actifs n'échappe pas à la tendance. Depuis plusieurs années, **AXA Investment Managers** diversifie avec succès ses réseaux de distribution, à travers non seulement les agents AXA, mais aussi des réseaux tiers, tels que des banques ou des conseillers financiers indépendants. En août 2001, la société a franchi un nouveau pas, en signant un accord global de distribution avec UBS, numéro 1 de la banque en Suisse. Depuis, tous les points de vente d'UBS en France, en Allemagne et en Grande-Bretagne proposent les fonds d'AXA Investment Managers. Ces derniers ont en outre été sélectionnés pour faire partie du portefeuille "modèle" destiné, en France, aux clients privés d'UBS. Quant à **AXA Multimanager**, l'une des filiales d'AXA Investment Managers, elle pratique l'architecture ouverte en concevant des placements qui intègrent les meilleurs fonds ou les meilleures gestions, sélectionnés par ses experts à partir d'une vaste banque de données. Là encore, le processus retenu correspond bien à la volonté qui anime aussi toutes les autres entités d'AXA : répondre aux objectifs fixés par les clients. ■



ÉCOUTE

Des outils efficaces

Mieux connaître nos clients et suivre au plus près leur degré de satisfaction, ou leurs motifs d'insatisfaction : deux démarches essentielles pour mettre en œuvre les ajustements ou les changements qui s'imposent.

Comment savoir si tel produit ou tel service est vraiment susceptible de convenir à un client ? Par une bonne connaissance de ce dernier, ce qui suppose de disposer d'un maximum d'informations à son sujet. De cette évidence simple découlent des conséquences complexes et multiples : bouleversement des organisations – conçues le plus souvent en fonction d'une approche "produit" –, adaptation des procédures et mise en place de systèmes d'information permettant d'"industrialiser" la connaissance des clients. Concrètement, de quoi s'agit-il ? De faire en sorte, à terme, qu'un client d'AXA qui a assuré sa voiture ici, souscrit une assurance vie là, choisis un placement auprès d'un troisième interlocuteur et qui, aujourd'hui, téléphone à un centre d'appel pour déclarer un dégât des eaux dans son appartement, soit connu de la personne qui va lui répondre. Que celle-ci dispose de toute l'histoire de la relation entre ce client et AXA.

Pour en arriver là, toutes les sociétés AXA chacune à son rythme, s'organisent, d'abord pour récupérer, rassembler et consolider, les données engrangées par les différents canaux d'entrée dans le Groupe ; ensuite pour permettre à tous ceux qui sont en contact avec nos clients – distributeurs et gestionnaires des centres d'appel ou de service – d'accéder à cette banque de données et de l'enrichir de toutes les opérations qu'ils réalisent¹.

L'intérêt immédiat de la démarche, c'est un **meilleur service au client**. En premier lieu, au moment de l'accueil : c'est plus agréable d'avoir pour interlocuteur quelqu'un qui vous connaît déjà. Puis dans la gestion des sinistres, où la réactivité constitue un facteur important de fidélisation. Avez-vous reçu le rapport de l'expert ? Puis-je engager les travaux ? Les fonds correspondant au règlement ont-ils été débloqués ? Le client sera satisfait de recevoir des réponses immédiates. À plus long terme, les données collectées permettent d'établir de multiples profils de clients et de faire évoluer nos lignes de produits en fonction de leurs attentes et de leur capacité financière. Elles peuvent aboutir aussi à un ajustement de l'offre ou à la création de nouveaux services. Elles sont précieuses, enfin, pour élaborer des actions commerciales et optimiser leur efficacité.

L'autre volet majeur de la gestion de la relation avec nos clients, c'est la **mesure de leur satisfaction**. Les enquêtes menées au niveau national par différentes entités du Groupe ont une histoire déjà longue derrière elles. Aujourd'hui, il s'agit



¹ Cette démarche respecte bien évidemment les dispositions légales en vigueur dans les différents pays pour garantir le respect des libertés individuelles.

*La promesse
de la marque AXA
est-elle tenue ?*

*Pour le savoir
et mesurer
la satisfaction
de nos clients,
des enquêtes sont
régulièrement
réalisées.*

de standardiser la démarche au niveau du Groupe, en procédant à des sondages d'opinion réguliers auprès de nos clients dans chacune de nos sociétés. L'outil et la méthode ont été testés fin 1999 dans trois pays pilotes : l'Allemagne, l'Espagne et la France. Fin 2001, ils étaient opérationnels dans onze pays et dix-neuf sociétés.

À terme, les enquêtes seront réalisées partout. Les résultats sont calculés tous les six mois. L'objectif est de mesurer jusqu'à quel point la promesse de la marque AXA est tenue, dans chacun de ses six domaines d'activité principaux : assurance automobile, habitation, santé, assurance vie, épargne, services bancaires et crédit, et à chaque "moment de vérité". Quatre moments clés ont en effet été identifiés dans la relation avec le client : le premier contact, lors de la prospection ; la réalisation de la vente ; le règlement d'un sinistre et/ou le paiement d'une prestation ; la reconduction et/ou la résiliation d'un contrat.

Le questionnaire envoyé aux clients est axé sur leurs **trois attentes majeures : écoute, conseil, efficacité.** Chacune d'elle donne lieu à plusieurs questions, dont les réponses se classent sur une échelle de satisfaction à cinq niveaux. Un espace est réservé aux remarques et suggestions, auxquelles la société concernée s'engage à répondre dans un délai de deux à trois jours après réception. Les résultats de l'enquête permettent d'identifier les points à améliorer et d'engager des actions dans ce sens. En **Allemagne** par exemple, un numéro d'appel unique a été mis en place – mieux orientés, les clients gagnent du temps –, des délais maximum de traitement des réclamations ont été définis et, dans le domaine de la santé, les courriers ont adopté un style plus clair et plus chaleureux.

En **Espagne**, les enquêtes permettront de mesurer la fiabilité et le développement de trois engagements précis pris par la compagnie : assistance routière en moins d'une heure, assurance habitation personnalisée et conseils fiscaux gratuits pour les détenteurs d'un contrat d'assurance vie.

Au **Royaume-Uni**, elles ont incité AXA PPP healthcare à développer de nouveaux services : règlement direct du praticien, confirmation immédiate de la couverture d'un patient lorsqu'il est admis à l'hôpital, rapatriement sous 48 heures des adhérents voyageant à l'étranger...

A côté de la satisfaction de leurs clients, certaines entités tiennent compte aussi de celle de leurs prescripteurs. **AXA Australia** intègre ainsi parmi les cinq critères clés de sa performance les résultats d'une enquête réalisée chaque année par un organisme



de recherche indépendant, qui intervient sur le marché australien du conseil et de la gestion de patrimoine. Assirt, c'est son nom, classe les sociétés présentes sur le marché à partir de l'évaluation, par les conseillers financiers, de la qualité du service délivré au regard de leurs attentes. Chaque société dispose donc d'une mesure de ses propres performances et d'une vue d'ensemble sur la concurrence. Elle peut ainsi comparer les résultats obtenus d'une année sur l'autre, vérifier la pertinence des actions entreprises ou juger nécessaire de lancer de nouvelles initiatives. ■



CRÉDIBILITÉ

Des engagements tenus

Pour fidéliser ses clients, pour en conquérir de nouveaux, chaque société AXA, de la plus petite à la plus grande, s'attache à élever le niveau de qualité des services qu'elle leur fournit. Cette qualité prouvée donne un contenu tangible à la marque AXA.

En 1998, **AXA New Zealand** avait inscrit parmi ses objectifs prioritaires l'amélioration de son service Clients et sa reconnaissance à l'extérieur. Trois ans plus tard, la compagnie a recueilli le fruit de ses efforts et du travail accompli. Elle a reçu en 2001 le prix du "Call Center of the Year" et le "Performance Excellence Award". Elle se classe de ce fait première parmi 100 sociétés d'assurance de Nouvelle-Zélande. Les critères qui lui ont valu cette distinction sont fondés, entre autres, sur le management, l'orientation marché et client, l'information et l'analyse, les ressources humaines, les processus de gestion et les résultats commerciaux. Son prochain défi : rester maintenant au top niveau. Autre société récompensée : **AXA Life Indonesia**, la première compagnie indonésienne d'assurance vie à obtenir la certification ISO 9001. Ce label, très orienté vers le client dans sa nouvelle version, nécessite un audit spécifique. Des méthodes de travail plus rigoureuses et mesurables ont donc été développées dans le traitement



ISO 9001

La norme ISO 9001 a rejoint depuis l'année 2000, la famille de certification ISO 9000 qui définit le système de management de la qualité, c'est-à-dire les "bonnes pratiques" de l'entreprise, et concerne la qualité des produits et services.



des affaires nouvelles et des sinistres, le règlement des cotisations et le service aux clients, afin de permettre à l'entité de faire la preuve de l'excellence de ses procédures. Elle dispose désormais d'un argument de poids pour devenir la référence dans son métier.

Certifié lui aussi, le Communication Center¹ d'AXA en **Belgique** : il a obtenu la certification ISO 9001 pour la gestion des sinistres, l'une de ses activités les plus importantes. Les normes de qualité atteintes concernent non seulement le suivi des sinistres, mais aussi toutes les prestations effectuées par des intervenants extérieurs : expert, garagiste, service d'assistance. Tout assuré victime d'un sinistre automobile est maintenant certain de bénéficier de la qualité de service définie par cette certification.

En **Turquie**, AXA Oyak a mis en place depuis quelques mois, à la fois pour simplifier la vie de ses clients et leur offrir, dans tout le pays, la même qualité de service, un centre d'appel dédié aux sinistres. Opérationnel 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, il rappelle chaque client dans les 30 minutes au maximum qui suivent la déclaration du sinistre pour lui indiquer les dispositions prises à son égard. Les performances du centre, suivies au jour le jour, révèlent que plus de 90 % des clients sont satisfaits. En parallèle, un département sinistre a été créé pour les intervenants : experts, avocats, réparateurs ou assistants, afin d'optimiser les relations avec eux.

Une autre approche a été développée au **Royaume-Uni**, où AXA a activement participé aux travaux du General Insurance Standards Council (GISC), instance de régulation britannique dont la mission est d'élever les normes de la profession de l'assurance et d'améliorer le service au client. La démarche, engagée depuis juillet 2000, a permis d'intégrer les exigences du GISC dans l'activité quotidienne d'AXA Insurance. Pour y parvenir, tous les services ont évalué leurs programmes de formation et de développement afin d'aider leurs collaborateurs à accroître leurs compétences. AXA a également aidé ses principaux partenaires à respecter les exigences de conformité GISC. Depuis le 1^{er} janvier 2002 en effet, le Groupe ne peut traiter qu'avec des membres adhérents du GISC.

Pour **AXA Investment Managers**, la qualité se conjugue sur le mode de la transparence. La société a reçu courant 2001 l'attestation de conformité aux normes GIPS (Global Investment Performance Standards) et AIMR-PPS (Association for Investment Management and Research – Performance Presentation Standards) pour son organisation et ses processus d'investissement globaux, opérationnels depuis fin 1999. Ces standards imposent aux gestionnaires d'actifs pour compte de tiers une présentation des performances de l'ensemble de leur gestion discrétionnaire selon les principes déontologiques de transparence et de rigueur. Leur succès auprès des consultants et des investisseurs institutionnels a contribué à leur large développement. AXA Investment Managers a obtenu le niveau 2 de la certification AIMR-PPS pour ses principales expertises, vingt-quatre au total. Ce niveau 2 implique un contrôle systématique et détaillé des composites² sélectionnés, en termes de données, de calculs et de processus.

¹ Ce Communication Center est une plate-forme multimédia (téléphone, fax, courrier traditionnel et électronique), qui gère la relation avec les clients amenés par les réseaux de distribution alternatifs (La Poste et les constructeurs automobiles notamment), mais aussi avec les clients des réseaux traditionnels, lorsque ceux-ci le souhaitent. Outre le traitement des sinistres, il pratique donc le conseil, la vente et la gestion des portefeuilles.

² Les composites sont les produits issus des processus d'investissement globaux d'AXA Investment Managers et appliqués dans les centres d'expertise locaux.

Faire face à des événements exceptionnels

A côté de ces initiatives inscrites dans la durée, le Groupe sait aussi, lorsque les événements l'exigent, faire preuve d'une capacité de mobilisation et d'une réactivité exceptionnelles.

Aux **États-Unis** le 11 septembre 2001, quelques heures après les attentats de New York et Washington, AXA Financial met en œuvre un vaste plan d'actions :

- Une cellule de crise est constituée à l'échelle nationale, à l'attention des collaborateurs et des professionnels du secteur financier. Pendant la période de fermeture des marchés boursiers américains, des mises à jour régulières sur les services de courtiers et d'intermédiaires disponibles parviennent aux agents.
- Des programmes à court et long termes, assortis d'un numéro vert, sont mis en œuvre pour informer les clients.
- Des centres d'aide d'urgence sont mis en place à New York et à Falls Church, à proximité de Washington. Des dispositions sont prises afin que les clients sinistrés puissent recevoir très rapidement un premier chèque d'indemnisation. Un service gratuit de soutien psychologique et de conseil financier est également proposé aux personnes touchées.
- A Charlotte (Caroline du Nord), le centre national des opérations met son service d'urgence à disposition de tous les clients sinistrés.

AXA Financial se mobilise aussi pour un redémarrage rapide des activités de la ville, proposant par exemple aux 500 collaborateurs de la Banque de New York d'emménager dans ses anciens locaux, disponibles au cœur de Manhattan.

A Chicago, où les autorités ont fait évacuer le centre de la ville, la plateforme américaine d'AXA Assistance parvient à re-router tous les appels en langue anglaise sur son centre de Montréal, ceux en espagnol sur celui de Mexico, tandis que les lignes dédiées aux Japonais sont re-routées sur Paris. Pas un seul appel n'est perdu. L'information et l'assistance n'ont connu aucune interruption.

Dix jours plus tard, en **France**, survient l'explosion à Toulouse de l'usine AZF, le sinistre industriel le plus grave et le plus coûteux qu'ait connu le pays. AXA met aussitôt en place un dispositif exceptionnel pour ses clients et ses réseaux dans la région. La période contractuelle de déclaration des sinistres est allongée, la franchise pour les sinistres dommages des particuliers et des professionnels est supprimée et, pour permettre des indemnisations plus rapides, les plafonds de règlement sans expertise sont relevés. Une cellule de crise dédiée aux commerciaux et aux clients les rassure et les conseille quant aux mesures conservatoires immédiates à prendre. Dès le 22 septembre, lendemain de l'explosion, un centre d'appel constitué d'une vingtaine de télé-acteurs est en place pour enregistrer les déclarations de sinistres. L'initiative, annoncée dans la presse régionale, suscite plusieurs centaines d'appels.

En parallèle, AXA Assistance relogé les assurés AXA dont le logement est devenu inhabitable. ■

SOLIDAIRES ET RÉACTIFS



Les collaborateurs d'AXA Financial participent par leurs dons à l'effort de solidarité aux victimes du 11 septembre.

USA, 11 septembre 2001 : Attentats à New York et à Washington

Dans les jours qui ont suivi la tragédie, le Groupe AXA s'est joint à la campagne d'aide en faveur des victimes, en lançant un programme mondial de collecte de fonds auprès de ses collaborateurs. Le principe retenu était le suivant : pour un dollar versé par les collaborateurs, le Groupe AXA ajoutait deux dollars. Le programme a été géré aux États-Unis par AXA Foundation, le département caritatif d'AXA Financial, qui reverseait les dons à des associations caritatives. 1 300 collaborateurs nord-américains ont contribué au fonds de soutien à hauteur de 584 000 dollars, sur un total de plus de 2 millions de dollars pour l'ensemble d'AXA.



Joëlle Gagnoulet, Directeur administratif et financier de la CIR, une entreprise gravement endommagée par l'explosion de l'usine AZF.

France, 21 septembre 2001 : explosion à Toulouse d'une usine de produits chimiques

"Je n'ose pas compter le nombre de fois où notre agent, M. Stéphane Joubert, m'a appelée tard le soir, à mon domicile, pour me tenir au courant de l'avancement de notre dossier. Il a réagi très vite, mandatant un cabinet d'expertise quelques heures seulement après l'explosion. Dès le lendemain, celui-ci a pu constater les dégâts et il nous a fait prendre les premières mesures d'urgence. Deux mois et demi après le drame, je peux avouer que je me suis parfois énervée sur des chiffres et des devis, mais j'ai travaillé en confiance et en totale transparence avec AXA".

Joëlle Gagnoulet

CULTURE

FAIRE PARTAGER ET MOTIVER

La promesse de qualité contenue dans la marque AXA est indissociable de notre culture. Fruit d'une tradition née avec le Groupe et enrichie d'innovations successives, cette culture est faite de foi dans l'homme et de professionnalisme. Toutes les actions engagées en matière de ressources humaines tendent à la faire connaître et partager par l'ensemble de nos collaborateurs.



TRADITION

Exprimer clairement les orientations du Groupe

Les dirigeants d'AXA ont toujours manifesté la volonté d'informer les collaborateurs du Groupe en même temps, voire avant, les partenaires externes. C'est l'un des fondements de la culture AXA.

Le devoir d'information figure au premier rang des droits et devoirs de chacun des collaborateurs d'AXA, tels que les définit la philosophie Ressources Humaines du Groupe : *chaque collaborateur doit être pleinement informé des orientations stratégiques, des objectifs et des résultats du Groupe, de sa société et de son équipe de travail. Il doit se considérer comme un relais d'information et d'échange à l'égard de son manager, de ses collaborateurs et de ses collègues.* L'information donnée par les supports de communication interne de chaque société est complétée par les outils de communication du Groupe.

- **Leaders**, magazine trimestriel diffusé auprès de l'ensemble des collaborateurs d'AXA, est ainsi édité en dix langues, de même que la plaquette et la vidéo de présentation du Groupe. Chaque année, un numéro spécial est entièrement consacré aux résultats de l'exercice précédent. Sa sortie papier, pour l'édition française, et sa mise en ligne sur Internet interviennent en même temps que la présentation à la presse financière et aux analystes.
- **L'Intranet Groupe**, réseau interne international et sécurisé, constitue lui aussi une source d'informations et un lieu de rencontre virtuel pour les salariés dispersés à travers le monde, mais trop de sites vivent indépendamment les uns des autres. Pour les harmoniser, les fédérer et permettre une vraie circulation des informations à travers le Groupe, le projet d'un portail Intranet commun a vu le jour. Il sera conçu de façon à permettre à chacun d'accéder à la fois à des modules informatifs et interactifs. La première phase du projet : déploiement et test auprès de 10 000 personnes, doit s'achever en septembre 2002.

Trois chantiers majeurs

Trois événements – l'un interne au Groupe, les deux autres externes – ont constitué des chantiers particulièrement importants pour la communication interne du Groupe en 2001 : l'opération d'actionnariat salarié **Shareplan 2001**, pour laquelle les documents de présentation, d'explication et de souscription ont été traduits dans toutes les langues pratiquées par les salariés d'AXA ; le **passage à l'euro** et, bien sûr, les **attentats du 11 septembre**.

Devoir d'information des managers, droit à l'information des collaborateurs : deux aspects clés de la culture AXA.



UNE STRUCTURE DE DIALOGUE ET DE PROPOSITION



COLLABORATEURS

Créé par le Groupe en juin 1996, le Comité d'entreprise européen – dénommé Comité Européen de Groupe depuis janvier 1998 – réunit des délégués du personnel de toutes les entreprises AXA implantées dans des pays de l'Union européenne, qui représentent près des deux tiers de l'effectif total du Groupe.

Il a pour mission d'informer et de consulter ces représentants sur la stratégie du Groupe, ses performances et sur tous les changements d'organisation envisagés, dans la mesure où ces derniers concernent au moins deux pays de l'Union. La création d'AXA Technology Services, les développements du dossier PanEuroLife ou encore

l'évolution du séminaire AXA Manager ont ainsi figuré parmi les dossiers évoqués au cours de 2001. Grâce à ce dialogue continu avec les partenaires sociaux, qui permet d'identifier les dénominateurs communs au Groupe, le Comité Européen de Groupe contribue à harmoniser les pratiques et à diffuser la culture AXA.

Deux questions à Jean-Pierre Chemin, secrétaire du Comité Européen de Groupe

Le bureau du Comité Européen de Groupe (CEG) se réunit chaque mois. Pourquoi des réunions aussi fréquentes ?

Pour faire du CEG une structure vraiment vivante. Aucun autre Comité d'entreprise européen, dans tout le secteur de l'assurance et de la banque, ne dispose à ce jour d'une telle faculté. Ces réunions mensuelles, dont l'ordre du jour est établi par le secrétariat du bureau et validé par la Direction, permettent d'aborder des sujets transversaux et des sujets nationaux. Leur compte-rendu est diffusé auprès des 54 délégués titulaires du CEG et des suppléants, qui disposent ainsi d'une information en continu et peuvent la répercuter au sein de leur propre entité.

Comment définiriez-vous le rôle du CEG ?

C'est pour l'essentiel une structure d'information, mais pas de consultation. Ce sera peut-être la prochaine étape... La directive européenne qui l'a créé va être révisée et, cette fois, on verra apparaître le terme de négociation. Ce qui est important pour le CEG, c'est de dépasser le stade de l'information pour maîtriser celui de la consultation et parvenir ainsi, dans les années à venir, à la négociation. Cela dit, même en l'état actuel des choses, c'est difficile de critiquer ce comité quand on le compare à ce qu'il est dans d'autres entreprises.

En raison de leur impact sur le secteur de l'assurance et sur les marchés financiers, ces événements tragiques ont imposé un suivi de l'actualité particulièrement attentif, afin d'expliquer à tous les salariés l'évolution de la situation économique, financière et boursière du Groupe.

Les directeurs, relais d'information

Le management constitue un autre vecteur fort de la culture AXA et les réunions qui, une fois par an, rassemblent les quelque 300 cadres dirigeants du Groupe s'inscrivent elles aussi dans cette dynamique d'information et d'échanges réguliers. Les séries de conventions qui, de 1990 à 2000, ont rythmé la vie et le développement du Groupe participent du même objectif. Elles permettent aux dirigeants du Groupe de s'adresser directement aux collaborateurs, de répondre à leurs questions et de mieux saisir l'articulation entre stratégie globale et stratégie locale, un aspect qui n'apparaît pas toujours clairement aux intéressés.

Ce devoir d'information va de pair avec le **devoir d'évaluation**, matérialisé au minimum par un rendez-vous annuel entre chaque salarié et son responsable hiérarchique direct. Cet entretien permet à chaque partie de "faire le point" en termes d'attentes respectives et d'objectifs. Chaque collaborateur doit ainsi avoir une vision claire de ce qu'on attend de lui.

En parallèle, se développe l'utilisation d'un nouvel outil d'observation et d'évaluation des pratiques individuelles des managers : le 360°. Comme son nom l'indique, il élargit considérablement le champ de l'évaluation, qui n'est plus seulement le fait du responsable hiérarchique, mais aussi des collaborateurs et des collègues directs de l'intéressé. Utilisé depuis plusieurs années par AXA Université dans le cadre des séminaires AXA Manager et Columbus, le 360° a bénéficié depuis peu de la mise en place d'un site Intranet permettant le traitement automatisé des questionnaires – une opération jusqu'alors effectuée par des prestataires extérieurs –. Opérationnel depuis janvier 2001, ce site a permis un développement rapide du 360°, notamment au Portugal, en France, en Espagne et en Autriche.

Déjà très répandu dans les pays de culture anglo-saxonne, en particulier au Royaume-Uni et en Australie, le 360° est aujourd'hui appliqué à près de 20 000 managers dans le Groupe. Il instaure parmi les cadres mais aussi, dans certaines entités, parmi les non-cadres, la réversibilité des rôles, chacun étant tour à tour évalué et évaluateur. ■

INNOVATION

Favoriser l'épanouissement de chacun

Aujourd'hui, notre ambition est d'être reconnu comme un employeur de référence. Les politiques de ressources humaines mises en œuvre dans les différentes sociétés du Groupe traduisent cette volonté. Elles expriment clairement ce que nous attendons de nos collaborateurs et ce que nous leur offrons en retour.

Rien que pour vous" : telle pourrait être la devise de la direction des ressources humaines d'AXA Belgium. En 1999, après une remise à plat de ses missions et de ses pratiques, elle a engagé un programme de transformation en profondeur de son organisation. Les actions à entreprendre ont été identifiées et hiérarchisées. Aujourd'hui, les résultats sont là. L'innovation la plus marquante a été la mise en place, dans chaque direction, de consultants RH internes. Généralistes de la fonction RH, ils assurent l'interface tant vis-à-vis du management que des collaborateurs, pour tout ce qui touche à l'évolution des organisations, à la gestion des ressources humaines et à la formation. Chacun d'eux est la "plaque tournante" qui traduit en termes de ressources humaines ce qu'impliquent les changements initiés par la société et répercute ces besoins aux spécialistes de la DRH. Dans leur rôle, ils sont aidés par les Helpdesk, qui prennent en charge les problèmes et les questions pratiques des collaborateurs.

Qu'est-ce qu'un Helpdesk ? Une structure d'accueil, d'écoute, d'information et de conseil exclusivement consacrée aux salariés d'AXA Belgium.



"UNE BARRIÈRE EST TOMBÉE"



COLLABORATEURS

"Qu'est-ce que c'est bien !"

Les réactions de nos "clients" ont été immédiates, spontanées et très positives. L'installation du Helpdesk a été perçue comme un signe fort du changement des mentalités. On ne vient plus au "guichet" des ressources humaines, on est accueilli : une barrière est tombée. Même chose entre les personnes qui assurent l'accueil, deux en général, et l'équipe support : en cas d'absence, l'une ou l'autre prend le relais. Les gens ne s'entendent plus répondre : "Revenez plus tard, il n'y a personne..."

Nous sommes tous devenus polyvalents et capables de répondre nous-mêmes aux questions posées. Notre travail est plus diversifié, ce qui est beaucoup plus motivant. Quant aux collaborateurs qui font appel à nous, ils sentent maintenant que nous les traitons comme de vrais clients, avec le même souci d'écoute et d'efficacité.

Dominique Philips,
Technicienne Helpdesk
à Bruxelles



Turquie : l'un des meilleurs systèmes de retraite du pays



COLLABORATEURS

Une enquête menée par Kalder, un organisme Qualité turc, sur les avantages sociaux consentis par une quarantaine d'entreprises à leurs salariés, a placé AXA Oyak dans le peloton de tête. Kalder a notamment retenu le caractère innovant du fonds de pension salarial mis en place depuis avril 2000 par AXA Oyak.

Outre les caractéristiques du fonds lui-même : adhésion volontaire, abondement par l'employeur des fonds versés par le salarié et assurance décès, l'initiative se signale aussi par sa rareté. Seulement 5 % des entreprises turques aident en effet leurs collaborateurs à préparer leur retraite. La jeunesse des effectifs – 80 % des salariés d'AXA Oyak ont entre 17 et 35 ans – ne constitue pas un handicap, bien au contraire. Le fonds affiche aujourd'hui un taux de participation de 77 % et il apparaît comme un facteur déterminant pour fidéliser les équipes.

Ses champs d'intervention ? Toutes les questions liées aux rémunérations, aux avantages sociaux, aux congés mais aussi à certaines formalités administratives : changement d'adresse, demande de prestations familiales, fourniture d'une attestation d'emploi... Le premier Helpdesk, à Bruxelles, est opérationnel depuis l'été 2000 ; un second a été créé à Anvers en début d'année et un troisième, plus petit, à Liège. Dans leur mise en place matérielle, rien n'a été laissé au hasard, ni le choix de l'emplacement, ni celui des couleurs, du mobilier ou de sa disposition. Tout a été pensé pour en faire **des lieux "où l'on se sent bien"** et donner aux clients le meilleur service possible.

Les "préposés à l'accueil" de naguère sont devenus des "techniciens helpdesk". Une nouvelle appellation qui n'est ni un effet de mode, ni un souci de politiquement correct, mais le reflet d'un vrai changement dans l'approche de cette fonction. Tous ont reçu une formation spécifique et tous ont fait un stage dans les différents services de la DRH, pour savoir précisément qui fait quoi et pouvoir orienter avec certitude leurs interlocuteurs. Après cette formation initiale, tous se sont engagés spontanément dans un processus de formation permanente, afin d'avoir toujours la primeur de l'information. À leur initiative toujours, un document d'évaluation largement ouvert à d'éventuelles suggestions a même vu le jour. Personne ne veut s'endormir sur ses lauriers... Et pour ceux qui travaillent sur d'autres sites, il y a le téléphone et des boîtes aux lettres électroniques, avec réponse assurée sous 24 heures !

Attirer de nouveaux talents

L'ambition de devenir un employeur de référence se conjugue au présent, vis-à-vis des collaborateurs qui font déjà partie du Groupe, mais aussi au futur, pour attirer les jeunes talents dont AXA a besoin. Tel était l'objectif de

UNE OPÉRATION DE QUALITÉ



COLLABORATEURS

Depuis le 1^{er} octobre 2001, Grégoire Guinot occupe la fonction d'allocataire d'actifs au sein de la direction des investissements d'AXA France Assurance. Frais émoulu de l'ESSEC, il a participé à la Cyber Odyssey. Il raconte :

"Le séminaire comprenait deux parties bien distinctes. D'une part un jeu d'entreprise, le Cyberisk, qui simulait la gestion d'une compagnie d'assurances et servait de base à l'évaluation. Les six équipes qui réunissaient l'ensemble des participants étaient observées à tour de rôle par un évaluateur différent, de façon à croiser et à comparer les appréciations. C'était d'autant plus intéressant et inédit que les vingt-sept candidats étaient originaires de cinq pays différents. L'autre élément majeur était la présentation de la culture AXA. Des directeurs nous ont exposé la stratégie du Groupe, ses valeurs et son style de management. Ils ont évoqué aussi les formations que nous pourrions, le cas échéant, être amenés à suivre. L'ensemble donnait une vision assez précise de la culture du Groupe. J'ai été impressionné par le nombre de personnes AXA mobilisées pour la circonstance. Je sais que cette opération était la première du genre mais, à aucun moment, nous n'avons eu le sentiment "d'essayer les plâtres". L'ensemble donnait vraiment envie d'intégrer le Groupe".



l'opération pilote "the Cyber Odyssey", menée en 2001 à l'échelle européenne. Elle a associé sept sociétés du Groupe, qui ont invité 27 candidats présélectionnés par leurs soins à participer à un séminaire d'évaluation. Il s'agissait notamment d'identifier de jeunes diplômés à potentiel évolutif.

Après une première expérience professionnelle dans leur pays d'origine, le Groupe leur offrira la possibilité de participer à un programme d'échanges international. Cette première a rencontré un vif succès et "the Cyber Odyssey" connaîtra sans doute d'autres éditions. Une initiative comparable s'est déroulée en **Allemagne**. Pendant un week-end, quarante étudiants et jeunes diplômés ont été invités à découvrir l'univers e-business du Groupe et à imaginer le contenu du site sécurisé, mais non encore exploité, d'AXA en Allemagne. Le fruit de leurs réflexions a été présenté au comité de direction de la société sous la forme d'un film de trois minutes. Ceux dont les propositions ont été retenues pourront les mettre en pratique, dans le cadre d'un stage d'étude au sein d'AXA Deutschland. ■



PROFESSIONNALISME

Permettre l'accroissement des compétences

Les collaborateurs doivent se considérer comme co-responsables de leur évolution professionnelle et s'engager dans toute action reconnue nécessaire au développement de leurs performances.

Les actions de formation menées au sein du Groupe, qu'elles soient dispensées par AXA Université ou organisées par différentes entités, s'inscrivent dans une démarche commune : permettre aux collaborateurs d'acquérir de nouvelles compétences ou de renforcer celles qu'ils possèdent, afin d'améliorer les performances de la société et de favoriser leur propre développement professionnel.

Au **Royaume-Uni** par exemple, l'année 2001 a vu le lancement d'un programme de formation conçu pour renforcer l'implication et la motivation des collaborateurs. Il s'inspire du principe suivant : plus les collaborateurs sont motivés, plus le niveau de qualité du service au client est élevé. La performance globale de l'entité y gagne et ses résultats financiers s'améliorent, ce dont profitent en retour ses collaborateurs. Le cercle vertueux est ainsi bouclé. Destiné dans un premier temps aux cadres seniors, cette formation a ensuite été élargie à l'ensemble des collaborateurs.

Chine : main dans la main avec l'Université

Depuis deux ans, AXA Minmetals propose à ses collaborateurs un programme de formation initié conjointement avec l'Université Fudan de Shanghai, l'une des plus prestigieuses universités chinoises. S'adressant autant aux agents et aux inspecteurs commerciaux qu'aux managers, cette formation leur permet d'approfondir et d'actualiser leurs connaissances en matière de marketing et d'assurance, d'améliorer leurs compétences de manager et d'animateur et de confronter les théories enseignées avec leur pratique quotidienne. Elle est considérée à Shanghai comme un exemple novateur et réussi de coopération entre université et entreprise.



COLLABORATEURS

UN APPORT RÉEL



COLLABORATEURS

Toutes deux travaillent au sein de AXA PPP healthcare et ont suivi la formation Aquarius. Commentaires.

“Développer la connaissance de soi, mieux comprendre comment nos attitudes et nos comportements agissent sur notre équipe, c'est le premier intérêt d'Aquarius. Cette formation fournit un large éventail d'outils et nous apprend à les adapter à notre pratique quotidienne. Pour moi, l'effet est très positif. Je perçois beaucoup mieux le style de management que nous devons mettre en pratique. Je suis plus consciente des améliorations qui peuvent être apportées à nos méthodes actuelles. Je vois mieux, aussi, comment animer mon équipe pour que nous soyons plus performants. Bref, c'est un programme qui remet en cause beaucoup de choses mais en apporte beaucoup d'autres.

Les enseignements que j'en ai retirés me seront utiles, au moins en partie, pour toute ma carrière”.

Leigh Calton

“Aquarius, c'est d'abord l'opportunité de porter un regard critique sur son rôle et d'analyser son propre style de management pour le comparer, d'une part aux meilleures pratiques et aux théories les plus récentes, de l'autre aux valeurs d'AXA. C'est aussi - autre aspect majeur - l'occasion d'observer comment nous travaillons ensemble et surtout comment, en capitalisant sur nos savoir-faire et en tirant parti de nos différences, nous pouvons faire que 1 + 1 = 3. Le fait que chacun doive bâtir un plan d'amélioration, pour lui-même et son équipe, est très important aussi. Il inscrit vraiment Aquarius dans notre démarche quotidienne. Cette formation représente un travail énorme mais elle vaut vraiment le coup ! Notre performance dans le domaine de la santé doit y gagner”.

Lynda Pillidge



Un autre programme, destiné aux managers d'AXA PPP healthcare et baptisé Aquarius, leur propose d'analyser leur propre style de management, de le comparer aux principes d'AXA et d'identifier leurs forces et leurs points faibles, afin de voir comment ils peuvent accroître leurs aptitudes en ce domaine. Ce processus d'analyse et de réflexion aboutit à la mise en place d'un plan d'action personnel et professionnel visant à des améliorations concrètes et rapides. Un réseau confidentiel de soutien a été créé au sein de la société pour assurer que les bénéficiaires de cette formation s'inscrivent dans la durée.

Les programmes d'AXA Université, où le mélange des horizons professionnels et géographiques est de règle, servent aussi à renforcer la cohésion du Groupe. AXA Manager et Columbus, les deux séminaires phares de l'Université, sont d'ailleurs pilotés par des directeurs animateurs du Groupe, assistés de formateurs professionnels. Ce rôle, auquel une session de formation spécifique les prépare, s'inscrit pour le Groupe dans la logique et la continuité de leur fonction de manager. En 2001, 162 directeurs du Groupe ont ainsi animé les séminaires d'AXA Université.

Echanges de savoir-faire

Au rang des initiatives destinées à favoriser le partage des expertises, figurent les **familles professionnelles**. Ces communautés transversales réunissent des collaborateurs d'un même domaine d'activité, porteurs de compétences et de pratiques proches mais néanmoins différentes. Leur raison d'être est de permettre

“UNE VISION PLUS PRÉCISE”



COLLABORATEURS

Alain Hugentobler fait partie de l'équipe CRM d'AXA en France.

Il a participé au séminaire organisé pour une vingtaine de membres de la famille “marketing”. Réactions.

Alain Hugentobler, CRM AXA France



COLLABORATEURS

UNE SEMAINE DE RÉFLEXIONS...

“En fait, un directeur animateur a deux clients :

le Groupe AXA, auquel il doit fournir une prestation de qualité et les vingt-quatre participants, dont les attentes sont très fortes : la semaine AXA Manager doit être riche et dense ! Pour lui, elle le sera doublement puisqu’il doit, en parallèle, garder le contact avec l’équipe de sa propre société. Ce qui se traduit, en général, par un échange intense d’e-mails jusqu’à une heure avancée de la nuit... Le directeur co-anime le séminaire avec un consultant externe. En même temps, il doit vérifier en permanence que chaque participant tient bien le rythme. Dans un groupe par nature multilingue – et malgré l’aide des traductions simultanées – il faut une grande attention pour être

sûr que les méthodes de travail et les concepts sont compris et bien intégrés par chaque équipe.

Pour ma part, je suis toujours fasciné par l’évolution des comportements à mesure que la semaine avance : de la réserve qui marque l’atmosphère du premier dîner à l’esprit d’équipe qui soude ensuite les membres d’un même groupe, quelles que soient leur nationalité et leur activité. Et comment ne pas évoquer les châteaux, symboles évidents de l’importance que le Groupe accorde à AXA Manager pour diffuser ses valeurs et sa vision.

Alors, pour tous ceux qui ont suivi AXA Manager mais ne l’ont pas encore animé, un conseil : faites-le !”

Peter Bygate,

*Directeur des Ressources Humaines,
AXA Investment Managers UK*



Suduiraut, l’un des châteaux qui accueillent les formations d’AXA Université.

AXA Université : quelques chiffres

Fin 2001,
16 127 personnes soit **19 %** de la population salariée totale d’AXA, ont participé à un séminaire **AXA Manager**, depuis sa création mi 1995.

2 688 salariés d’AXA ont suivi le séminaire **Columbus** depuis sa création fin 1998. En 2001, ils ont été **475**.

800 directeurs du Groupe ont été animateurs de formations **AXA Manager** et **152** du séminaire **Columbus**.

à tous de capitaliser sur des pratiques communes et d’améliorer la compétence collective. Chaque famille est pilotée par un “chef de famille”, en charge du domaine au niveau du Groupe, et par un “comité métier”, composé des responsables de la famille dans les différents pays.

La démarche débute par un inventaire des forces et des faiblesses de la famille, d’où découlent les actions à mener en priorité. Pour la famille “Marketing”, cette première étape a fait apparaître, compte tenu du peu d’ancienneté dans le Groupe de nombreux collaborateurs, la nécessité d’un séminaire de formation. Organisé fin 2001 dans le cadre d’AXA Université et animé par des directeurs d’AXA et des spécialistes extérieurs, il a permis à tous les participants de mieux comprendre la façon de travailler d’AXA dans les domaines de la communication externe, du marketing et de la gestion de la relation client. Les documents conçus pour ce séminaire ont par la suite été mis en ligne. Enrichis des observations des participants et actualisés, ils deviendront les documents de référence de la famille et seront mis à la disposition de l’ensemble de ses membres. ■

“J’ai beaucoup apprécié d’avoir une vision plus précise de la politique de marque du Groupe, notamment en matière de communication, ainsi que de sa stratégie globale centrée sur le client. Onze sociétés étaient représentées et nous avons pu cerner leurs niveaux d’avancement respectifs en matière de CRM (customer relationship

management – Gestion de la relation avec le client).

Du fait de la disparité du Groupe à cet égard, certains thèmes – indispensables au demeurant –, mériteraient peut être des développements moindres, au profit d’un échange plus important d’expériences sur la mise en œuvre opérationnelle de cette démarche, depuis la constitution

puis l’exploitation des bases de données jusqu’à la formation des chargés de clientèle aux concepts et outils associés. Ceci étant, ce séminaire dense et riche en contenu, m’a apporté une bonne visibilité sur l’approche client de demain, mettant parallèlement en évidence tous les bienfaits à retirer, une fois de plus, des synergies entre les entités du Groupe”.

IMPLICATION

Donner l'envie d'aller plus loin

Etre un employeur de référence, c'est aussi donner envie à nos collaborateurs d'être ou de devenir nos clients et nos actionnaires en nous dotant des moyens de les satisfaire pleinement.



*En 2001
AXA a procédé
pour la 8^{ème} année
consécutive
à une augmentation
de capital réservée
à ses salariés.*

Des clients à part entière

En France, deux tiers des salariés d'AXA sont déjà clients du Groupe. Pour en faire des clients "à part entière", AXA Partenaires - la structure qui leur est dédiée - a mené une véritable révolution culturelle, rompant avec une logique de centre de gestion pour en adopter une plus proche d'une structure commerciale et de services.

"Nous sommes passés d'une gestion passive à une gestion active et dynamique tournée vers le client", explique Christian Blaise, responsable des services opérationnels. *Nos clients bénéficient dorénavant d'une offre globale des produits du Groupe et de services spécifiques".* Pour en arriver là, l'équipe d'AXA Partenaires a vu son rôle totalement repensé. Elle a été dotée de nouveaux moyens, notamment un outil téléphonique beaucoup plus performant, et a bénéficié d'un effort de formation important. *"Cette démarche de formation technique et comportementale, a permis de constituer une équipe homogène",* constate Martine Madar, manager de proximité. *Chacun parmi nous est capable de traiter tous les dossiers, d'assurer l'accueil téléphonique ou la réception physique des clients et de donner des réponses rapides".* AXA Partenaires, semble-t-il, est sur la bonne voie. En 2001, la structure a réalisé sa première enquête de satisfaction : **plus de 95 % des clients se sont dits satisfaits.**

Des actionnaires privilégiés

Depuis 1994, le Groupe offre chaque année à ses salariés la possibilité de devenir actionnaires d'AXA à des conditions préférentielles, en participant à des augmentations de capital qui leur sont réservées. En 2001, comme en 2000, deux formules d'investissement leur ont été proposées :

- Une formule classique, basée sur l'acquisition d'actions à travers des parts des fonds communs de placement du Plan d'Epargne du Groupe AXA,
- Une formule avec effet multiplicateur : au moment de la souscription, le montant investi par le salarié est multiplié par dix, grâce au prêt d'une banque partenaire.

A la fin du plan, soit en juillet 2006, la plus-value réalisée par la totalité des actions souscrites pour le compte du salarié est répartie entre lui et la banque. En cas de moins-value, celle-ci lui restitue le montant de son investissement initial.

L'opération, relativement simple à mettre en œuvre dans le cadre d'une société nationale, recouvre des difficultés multiples lorsqu'elle est organisée au niveau mondial. La complexité de l'adaptation du dispositif à l'environnement juridique et fiscal de chaque pays s'ajoute en effet à celle du montage financier. **39 pays** ont participé à l'opération Shareplan 2001 pour un montant total de **323 millions d'euros.**

Les investissements les plus importants ont été réalisés en France, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Belgique. Désormais, **2,3 % du capital d'AXA** est détenu par les collaborateurs. A l'échelle du Groupe, plus de **deux salariés sur cinq sont actionnaires d'AXA** mais dans certains pays, comme la France, cette proportion atteint quatre sur cinq. ■

CITOYENNETÉ

ÉLARGIR

LE CHAMP DE

NOS RESPONSABILITÉS

Fournisseur d'emplois, de biens et de services, acteur de la prospérité collective, l'entreprise est devenue ces dernières années un élément central de la vie de la Cité. Cet élargissement de son rôle va de pair avec des exigences nouvelles auxquelles elle se doit de satisfaire, notamment en termes de protection de l'environnement et de développement humain.



ENVIRONNEMENT

Contribuer à la protection de notre patrimoine commun

Pour notre Groupe, qui fait de la Protection financière son métier, la problématique environnementale comporte deux volets :

- La gestion des risques environnementaux de nos clients industriels, directement liée à notre activité d'assurance,
- La gestion des implications environnementales de notre activité elle-même : consommation d'énergie, récupération et recyclage des consommables, qualité environnementale de nos sites entre autres.

AXA adhère aux principes énoncés par la Charte Environnement de l'Assurance, édictée en 1995 dans le cadre du Programme des Nations Unies pour l'Environnement. Le Groupe participe, en qualité de membre fondateur, aux travaux d'Entreprises pour l'Environnement (EPE), association qui réunit près de 50 grandes entreprises adhérant au concept de Développement Durable et engagées de manière "proactive" dans la défense de l'environnement. EPE est d'ailleurs partenaire du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Enfin, pour favoriser le développement et la pérennité d'un marché de l'assurance des risques environnementaux, AXA participe en France, en Italie et en Espagne à des pools de co-réassurance. En France AXA a figuré, dès 1977, parmi les fondateurs d'Assurpol (Garpol à l'origine). Aujourd'hui, sa participation y atteint près de 10 % et le place parmi les trois membres les plus importants de ce pool. Ses collaborateurs contribuent activement à l'élaboration des politiques de co-réassurance et des outils de tarification d'Assurpol, disposant ainsi d'un outil de réassurance technique et performant. Plus récemment, AXA est devenu membre du pool italien Inquinamento et du pool espagnol Riesgos de Medioambiental.

Un spécialiste du risque environnemental

En matière de couverture de risques industriels, deux écoles s'opposent : soit ignorer des secteurs entiers de l'économie – entreprises d'armement ou agrochimie par exemple – en appliquant des critères proches de ceux des Anglo-Saxons



en matière d'investissement socialement responsable, soit accepter dans son portefeuille ce type d'activités dans la mesure où les entreprises conduisent une **politique active de prévention** des risques et appliquent les "bonnes pratiques" de leur secteur. AXA a choisi cette seconde voie.

Première compagnie d'assurance française à se doter d'équipes spécialisées dans le risque environnemental pour les entreprises et les collectivités locales, elle a souscrit en 1981 son premier contrat d'assurance sur ce marché. En 1992, le Groupe a créé un secteur Environnement, qui fait aujourd'hui partie d'AXA Corporate Solutions. Jusqu'en 1998, ce secteur avait la compétence Groupe pour la souscription et l'analyse des risques environnementaux, tous types d'entreprises confondus. Depuis peu, il se concentre sur les multinationales, les autres risques entrant dans le périmètre d'intervention des sociétés nationales.

Depuis de nombreuses années, AXA a donc acquis **une réelle expertise** en ce domaine, ses équipes d'ingénierie et de souscription spécialisées développant leurs propres outils d'analyse de risques et de rating. Appliquée aux entreprises qui sont nos clients, cette expertise peut contribuer de façon significative et positive à la protection de l'environnement et à la maîtrise des risques environnementaux. Nos ingénieurs assurent trois missions d'égale importance :

- identifier et évaluer l'ensemble des risques auxquels l'entreprise est exposée,
- sensibiliser les responsables à leur impact éventuel sur l'environnement,
- préconiser un plan d'action pour supprimer les risques jugés inacceptables qui, le cas échéant, seront exclus de la couverture proposée, et réduire les autres risques inhérents à l'activité de l'entreprise ou leurs conséquences.

Cette analyse est d'autant plus indispensable que de nombreux risques "dommages" ont forcément un impact sur le sol, l'air ou l'eau. Voici quelques années, ce qui n'était au départ qu'un incendie dans un entrepôt d'engrais s'est ainsi transformé en catastrophe écologique pour le fleuve avoisinant : l'eau utilisée par les pompiers pour éteindre le feu s'y était déversée. Une étude des trajets de l'eau et l'existence de cuves de rétention aurait pu éviter pareil désastre...

Dans une entreprise, le "déclat environnemental" peut survenir à la faveur d'un changement d'actionnaire. Tel a été le cas d'une société française de construction mécanique. L'arrivée dans son capital d'un fonds de pension a entraîné la nomination d'un directeur Environnement. Ce dernier a entrepris un état des lieux et, pour le réaliser, a fait appel à AXA. Nos équipes d'ingénieurs, à travers des visites régulières, ont audité les sites et leurs recommandations ont été intégrées dans les plans d'action.

En parallèle, un cursus de formation spécifique a été conçu à l'intention des responsables Environnement de l'entreprise et délivré conjointement par les spécialistes d'AXA et ceux d'EcoRisk.

Dès 1993, AXA a en effet créé avec URS Corporation, le numéro 1 mondial de l'ingénierie environnementale – 6 500 collaborateurs présents dans le monde entier – une joint-venture à parts égales : EcoRisk. Ce partenariat lui donne un accès privilégié à un réservoir de compétences inégalé à ce jour.

En terme de gestion des risques, les équipes spécialisées d'AXA réalisent

un véritable accompagnement de nos clients. En préconisant si nécessaire la modification des installations de l'entreprise, des investigations complémentaires sur des risques peu appréhendés ou la mise en place de procédures plus



LE COÛT DE LA DÉPOLLUTION



ENVIRONNEMENT

Que coûte la dépollution d'un site ?

Presque toujours plus cher que ce qui a été prévu au départ. Entre le devis initial et la facture, il n'est pas rare que le prix ait doublé voire triplé. Cette incertitude explique en partie la réticence de nombreux propriétaires ou exploitants à engager une telle démarche. Pourtant, rien qu'en France, on dénombre quelque 800 sites touchés par une pollution avérée. D'où l'initiative d'AXA : si l'on couvre, au moins en partie, ce surcoût, on supprime l'un des freins à la dépollution. Les industriels et, le cas échéant, les collectivités territoriales se montreront plus actifs en ce domaine et notre patrimoine commun s'en trouvera assaini. De cette idée est né XS DEPOLL®, un produit qui vient s'ajouter à ceux déjà conçus par AXA pour préserver l'environnement : les multiples contrats Responsabilité Civile "Atteintes à l'environnement", la multirisque Environnement et le contrat Frais de dépollution du littoral. La souscription de XS DEPOLL® est subordonnée, soit à un audit environnemental, soit à une validation des investigations antérieures.



Musée Jacquemart-André (France) : pièce de mobilier du XVIII^{ème} siècle en cours de restauration.

L'ART, UN AUTRE PATRIMOINE À PRÉSERVER



SOCIÉTÉ CIVILE

Assureur de référence pour les œuvres d'art depuis plus de 40 ans, AXA Art est partie prenante de projets visant à la conservation de notre patrimoine artistique commun.

En France, il s'est engagé aux côtés du musée Jacquemart-André dans une campagne de restauration du mobilier et des objets d'art du XVIII^e siècle. Aux États-Unis, il s'est rapproché du Guggenheim Museum et du Museum of Modern Art de New York pour mener à bien un projet de recherche sur la conservation des œuvres d'art minimalistes monochromatiques.

Si les conservateurs, en effet, sont riches d'un savoir-faire forgé au cours des siècles lorsqu'il s'agit de restaurer des tableaux de maîtres anciens, la remise en état d'œuvres contemporaines pose des problèmes inconnus jusqu'alors. Pour permettre l'étude de nouvelles techniques, AXA Art a fait don d'un tableau de Ad Reinhardt gravement endommagé lors d'un transport et considéré comme totalement perdu. Il participe aussi au financement de ce projet, le "AXA Art Conservation Project", afin d'aider à conserver intacts, pour les générations futures, les témoins de l'art du XX^e siècle.

rigoureuses, ils contribuent à la réduction du risque. A travers la sensibilisation, voire la formation des responsables, ils favorisent l'émergence de conduites plus sûres. Les spécialistes conviennent que le risque zéro n'existe pas. Néanmoins, une démarche active de prévention peut sensiblement réduire la fréquence et la gravité des sinistres.

Un partage de ce savoir-faire

Aujourd'hui, le Groupe entend optimiser cette expertise et, partout dans le monde, la mettre à la disposition de ses 400 000 entreprises clientes, quelles que soient leur taille et leur activité. **La prévention reste l'axe majeur de cette démarche.**

Nous nous attachons donc à améliorer et à faire partager par toutes nos sociétés les outils d'analyse et de rating des risques environnementaux, ainsi que les méthodes d'audit et d'élaboration des programmes de prévention qui sont proposés à nos clients. L'un des objectifs majeurs de notre politique environnementale vise ainsi à doter chaque société du savoir-faire qui lui permettra de comprendre la nature des risques environnementaux et de quantifier ces risques, sans en méconnaître les incertitudes.

L'enjeu principal de ce projet consiste à passer de solutions "sur mesure" délivrées aux multinationales à des solutions "packagées", intégrées dans des contrats multirisques à des conditions accessibles par la majorité des entreprises de petite et moyenne taille. Cela nécessite non seulement la création d'une offre spécifique, mais aussi la formation de nos collaborateurs et de nos distributeurs, courtiers ou agents d'assurance. En parallèle, il nous faut mener un **important travail de pédagogie et de sensibilisation** auprès de nos clients. Afin de démontrer aux entreprises l'intérêt de cette démarche et de crédibiliser notre engagement en la matière, les dirigeants du Groupe AXA ont décidé de définir de **bonnes pratiques environnementales** pour une gestion quotidienne responsable de tous nos sites d'exploitation. Ce chantier, qui intéresse plus de cinquante pays, a démarré début 2002 par une expérience pilote sur les immeubles du siège d'AXA, à Paris.

L'analyse environnementale réalisée sur ces immeubles a pour premier objectif d'identifier les principaux défis auxquels sont confrontés, dans ce domaine, les immeubles de bureaux modernes. Elle analysera ensuite les aménagements et l'organisation mis en place pour y faire face. Elle définira enfin les bonnes pratiques de management et choisira les indicateurs permettant de mesurer, sur le long terme, l'amélioration des performances environnementales. À partir de cette expérience et de ses enseignements, nous proposerons à nos sociétés à travers le monde de **s'engager sur un socle commun de management environnemental** pour tous leurs sites. De la même façon, nous projetons de définir et d'appliquer un socle commun de management environnemental pour les immeubles de bureaux et d'habitations qui constituent notre patrimoine immobilier. ■

AUTOMOBILE

Prévenir les accidents

En tant qu'assureur automobile, AXA participe activement, notamment en France et en Irlande, à la prévention des accidents de la route.

Prés de 50 % des accidents du travail déclarés en France sont en fait des accidents automobiles qui surviennent sur le trajet domicile/travail.

Face à ce fléau, AXA a mis au point de nombreux outils de pédagogie et de suivi des risques destinés aux entreprises dont il assure la flotte. Il organise aussi, à l'intention de leurs salariés, des journées de formation ou des stages de conduite post-permis afin de les sensibiliser aux risques de la route. Pour peu que l'entreprise cliente inscrive cette démarche dans la durée, les résultats sont tangibles : le nombre de sinistres baisse régulièrement. En juillet 2001, un accord de partenariat de trois ans a été signé entre AXA France Assurance et le ministère des Transports français, dans le but d'officialiser et de renforcer les actions de prévention menées dans ce pays par AXA depuis 1994.

La compagnie s'est d'ailleurs engagée, par cet accord, à appliquer aux quelque 1 200 véhicules de son propre parc automobile les mesures de prévention qu'elle conseille à ses clients.

En Irlande, où AXA assure un véhicule sur trois, une autre approche a été adoptée et priorité a été donnée à la sensibilisation des jeunes conducteurs. Il faut dire que le pays détient un triste record en matière de sinistralité automobile, se classant juste derrière la Grèce et le Portugal dans l'Union Européenne. Qui plus est, 50 % des accidents concernent des jeunes de moins de 25 ans. Pour la première fois, une campagne nationale de communication a donc été menée sur toute l'île, en partenariat avec le Conseil national de la Sécurité et la Direction de l'Environnement d'Irlande du Nord. Elle met l'accent sur trois risques majeurs : la vitesse, l'alcool au volant, l'oubli de la ceinture de sécurité.

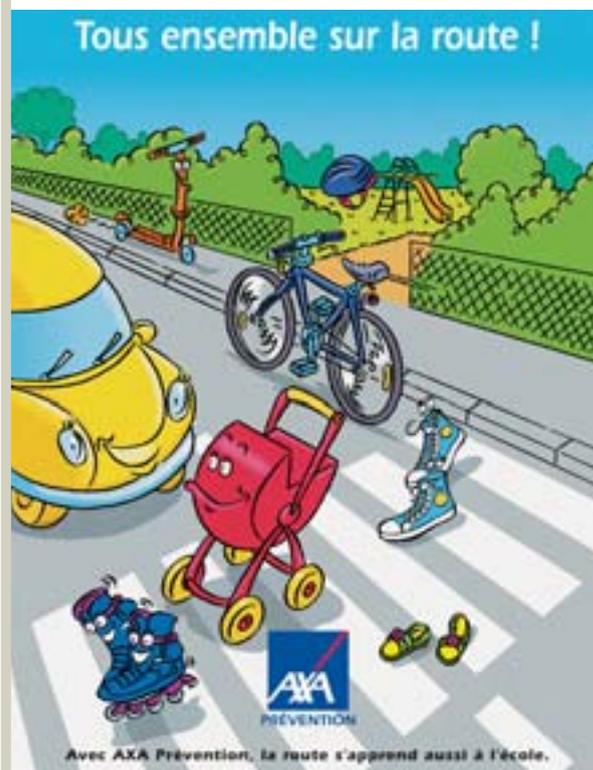
John O'Neill, Directeur Général d'AXA Ireland et lui-même père de deux jeunes conductrices, a fait de ce combat son cheval de bataille et n'hésite pas à jouer de l'argument économique : "Si les jeunes et leurs parents veulent payer des primes moins élevées, ils doivent changer de comportement". Et en même temps qu'il préconise l'éducation à la responsabilité des jeunes conducteurs, il réfléchit avec les pouvoirs publics pour une sécurité routière plus grande, en améliorant l'état des routes et la signalisation. ■

Les écoliers d'abord...



SOCIÉTÉ CIVILE

En l'an 2000, plus de 7 600 personnes ont trouvé la mort sur les routes françaises. Les accidents en ont blessé plus de 162 000 autres, dont 27 400 de façon grave. 8,2 % de ces victimes étaient des enfants. Pour contribuer à faire baisser ces chiffres, qui représentent autant de drames humains, AXA a créé en 1985 AXA Prévention, une association dotée d'une mission d'intérêt général. Très décentralisée, elle mène chaque année une grande campagne nationale et plus de deux cents actions locales. En partenariat avec les pouvoirs publics, les collectivités locales et de nombreux professionnels de la prévention, elle s'attache notamment à faire évoluer les comportements. En 2001, AXA Prévention a lancé une campagne baptisée "Tous ensemble sur la route !". Son objectif était de faire travailler plus d'un million d'écoliers de dix à douze ans sur le thème du partage de la route. Afin de les protéger, mais aussi pour les préparer à leur future expérience de conducteurs, AXA Prévention leur a demandé de concevoir en classe, dans le cadre d'un jeu-concours, une Charte nationale de la sécurité routière. Un journal spécial a été édité à leur intention et une enquête sur leurs comportements a été réalisée. L'opération était relayée par les réseaux d'AXA France, à travers affiches, documents explicatifs de la campagne et mailings. Cette nouvelle initiative d'AXA Prévention traduit la volonté d'AXA France d'apporter à ses clients, au-delà de ses services d'assurance, des prestations utiles dans leur vie quotidienne.



Construire l'avenir des seniors



SOCIÉTÉ CIVILE

"Construire le futur" : aux États-Unis, la promesse d'AXA Financial

ne s'applique pas seulement à ses clients, mais à la communauté tout entière, dont elle s'attache à améliorer la qualité de vie des seniors. Parmi les multiples initiatives développées dans ce sens, le parrainage de "Senior Solutions" a valu à AXA Foundation – la structure de mécénat social d'AXA Financial – le "Gold Award for Excellence in Communications", décerné par le Council on Foundations. Senior Solutions est une campagne d'information nationale conçue à l'intention des personnes âgées, afin de les aider à répondre concrètement aux questions qu'elles se posent, sur des sujets aussi variés que le choix d'un logement, les options de soin à la maison, ou la préparation d'un enterrement, par exemple. D'après les prévisions démographiques, 20 % de la population américaine aura plus de 65 ans avant 2030. Ce sont donc des questions cruciales pour tous ceux qui sont ou seront alors concernés et qui, dès maintenant, souhaitent préparer leur avenir aussi bien que possible.

SOLIDARITÉ

Favoriser l'implication de chacun de nos collaborateurs

Pour remplir les responsabilités et les devoirs qui incombent à une entreprise vis-à-vis de la Cité dans laquelle elle évolue, AXA a engagé depuis 1991 une démarche de mécénat conçue dans la logique de sa culture interne.

Étroitement lié au principe de solidarité qui sous-tend les métiers du Groupe, ce mécénat à vocation sociale est fondé sur le bénévolat et le partenariat avec les associations. AXA a choisi en effet de soutenir les structures et les acteurs existants, pas de se substituer à eux. L'entreprise structure le mécénat social en sélectionnant des associations, en organisant les relations entre elles et les collaborateurs volontaires et en mettant des moyens à leur disposition. La démarche est coordonnée par les structures AXA Atout Cœur qui se sont développées dans de multiples pays.

Pourquoi avoir choisi cette façon de faire ? Parce qu'elle permet à l'entreprise de répondre à plusieurs attentes déterminantes pour tous les collaborateurs qui souhaitent agir. D'abord, l'aide au choix : elle rassure les volontaires sur la qualité des associations aidées, leur professionnalisme, leur philosophie et leur honnêteté.



AXA Atout Cœur

PAROLES DE VOLONTAIRES



SOCIÉTÉ CIVILE COLLABORATEURS

Pour quelques heures ou quelques jours, ils sont "sur le terrain". À chaud, ils expriment leurs sentiments.



"Les personnes handicapées ont très peu d'activités, alors on essaie d'organiser des sorties avec eux, une fois par mois. C'est un vrai bonheur de leur donner la possibilité de vivre "comme les autres". Eux sont heureux, moi aussi..."

Linda de Luca, Canada



"On vit tellement de choses fortes qu'on est hyper motivé et on oublie la fatigue... Ça nous apporte une richesse formidable".

Eric Prétot, France



"J'ai une famille, trois enfants, un travail qui me plaît : je me considère comme un privilégié et je pense que je dois "rendre" une partie de ce que la vie et la société m'ont donné. J'essaie de le faire à travers AXA Atout Cœur".

Agustín Ruiz, Espagne

Ensuite, le respect du temps libre. Le bénévole qui donne son temps ne souhaite pas être sollicité au-delà de certaines limites, qui peuvent aller de quelques heures à une année entière. D'où l'intérêt d'une structure qui assure l'interface entre les associations et les volontaires, préservant ceux-ci de demandes trop fréquentes. Troisième élément important : la diversité. Le bénévole peut souhaiter varier ses engagements. Proposer un éventail d'actions qui lui offre la possibilité de choisir est un gage de succès.

Enfin, et ce n'est pas l'aspect le moins important : le coût du bénévolat. Les moyens dont disposent les associations sont limités. Si un budget d'accompagnement peut soutenir les actions menées par les bénévoles, la pérennité du système sera assurée.

Un collaborateur AXA sur dix dans le monde participe à des activités sociales aux côtés d'associations impliquées dans des causes aussi variées que l'accompagnement des handicapés, des malades ou des personnes âgées, la prévention de l'illettrisme, du suicide et des toxicomanies, l'aide aux exclus ou encore l'écoute des jeunes en difficulté.

“L'objectif d'une entreprise n'est pas seulement d'atteindre des résultats économiques, explique Henri de Castries. Il doit être aussi de participer à la vie de la communauté dans laquelle elle s'insère, quel que soit le lieu où elle exerce son activité et quel que soit son métier. La manière dont AXA a choisi de le faire, c'est AXA Atout Cœur, c'est-à-dire d'inciter un nombre aussi grand que possible de collaborateurs du Groupe à s'impliquer, personnellement et physiquement, dans des actions dont les thèmes sont relativement proches de nos savoir-faire. Nous n'essayons pas de nous acheter une bonne conscience en donnant des moyens financiers à des tiers. Ce que nous essayons de faire, avec nos moyens et avec les femmes et les hommes qui en ont le désir, c'est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie de nos concitoyens. C'est important pour les communautés dans lesquelles nous sommes présents, pour la réussite du Groupe et pour le bien-être de chacun de ses collaborateurs. Le prochain challenge, pour AXA Atout Cœur, c'est que ses actions deviennent aussi mondiales que le sont aujourd'hui les activités du Groupe”.



Deux volontaires d'AXA Cuori in Azione remettent des cadeaux souvenirs à 100 personnes âgées, lors de la Journée Nationale 2001 organisée à Turin en association avec le Servizio Emergenza Anziani (Service d'Urgence aux Personnes âgées).

LES JOURNÉES NATIONALES 2001



SOCIÉTÉ CIVILE
COLLABORATEURS

Devant l'enthousiasme suscité par l'opération "AXA 2000", qui avait permis les 16 et 17 juin 2000 de mobiliser à travers le monde plus de 30 000 volontaires pour réaliser quelque 1 000 projets, plusieurs sociétés AXA ont souhaité renouveler l'expérience. Les Journées Nationales 2001 d'AXA Atout Cœur ont donc permis à nouveau aux bénévoles d'AXA, dans une vingtaine de pays, de venir en aide à des personnes défavorisées ou de recueillir des fonds au profit d'associations à but non lucratif.



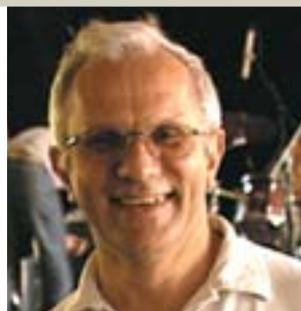
“Ça me plaît vraiment de rendre service à ceux qui en ont besoin. Et ce que je ressens : la chaleur des sourires et des regards, je veux aussi le faire partager à mon fils...”

Stephen Kwok, Hong Kong



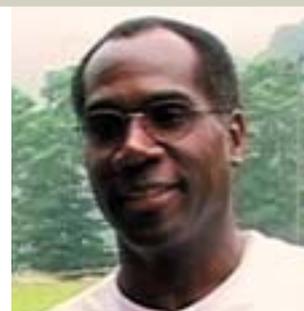
“Je suis bénévole parce que ça m'apporte une grande satisfaction. Je me sens bien, en paix avec moi-même”.

Simonetta Bellisai, Italie



“Quand on se sent bien dans une société, comme chez AXA, on est automatiquement prêt à faire autre chose et à participer à des projets comme celui-ci... Ça devient une fête”.

Jean-Marie de Wulf, Belgique



“Ce qui me pousse à être bénévole, c'est le besoin de sentir que je peux être utile à d'autres. C'est ce que j'éprouve quand j'arrive à être vraiment proche des gens”.

Clement Alloughby, États-Unis

"48 HEURES CONTRE LE SIDA"



SOCIÉTÉ CIVILE
COLLABORATEURS

AXA Atout Cœur et l'association française "Ensemble Contre le Sida" se connaissent depuis déjà plusieurs années. Aussi lorsque l'association, en mai 2001, a eu la possibilité de reconduire l'opération "48 heures contre le sida", menée en partenariat avec une chaîne de télévision, s'est-elle tournée tout naturellement vers AXA. Frédérique Camize, de l'association "Ensemble Contre le Sida", raconte :

"Nous avions besoin de partenaires capables de prendre en charge toute la logistique de l'opération. D'une part, acheminer les supports de communication conçus pour la circonstance vers vingt-cinq villes où se déroulait une randonnée en rollers. Notre association, en effet, ne possède pas d'antennes régionales. D'autre part, mettre à notre disposition des plateaux techniques et des bénévoles pour recueillir les promesses de dons faites par téléphone.

Enfin, coordonner l'action des associations de rollers, des groupes qui donnaient un spectacle et des autres associations de lutte contre le sida. AXA Atout Cœur a financé, acheminé et distribué le matériel.

Direct Assurance, l'une des entités d'AXA en France, a prêté son plateau technique et tous ont su mobiliser suffisamment de bonnes volontés pour qu'il y ait en permanence une cinquantaine de personnes derrière les téléphones. Ce n'était pas évident, car toute la mise en place a dû se faire très vite. Comme l'opération se déroulait pendant un week-end, de nombreux salariés sont venus en famille ou avec des amis.

Tous avaient l'air vraiment contents de participer. Notre partenariat a été efficace et l'ambiance de ces deux jours très conviviale..."

Près de 250 volontaires se sont relayés pendant trois jours pour enregistrer les promesses de dons, dont le montant a dépassé 100 000 €.



L'Odyssée sociale des managers

Cette implication est favorisée au plus haut niveau, à travers Télémaque. Programme de formation qui vise à faire des managers à fort potentiel d'aujourd'hui les leaders de demain, Télémaque inclut dans son cursus un projet lié à la vie de la Cité : l'Odyssée sociale.

Depuis 1997, date de sa création, 150 managers l'ont suivi.

Célia Esteves est l'un d'eux. Au sein de l'institut Jacob Rodrigues Pereira, au **Portugal**, elle a participé aux loisirs de jeunes enfants sourds.

"C'était mon premier contact avec des personnes handicapées et j'ai vraiment eu le sentiment que c'était moi qui étais handicapée ! Je ne connaissais pas la langue des signes et il m'a d'abord fallu apprendre comment communiquer avec ces enfants et découvrir le moyen de m'associer à leurs activités.

C'est important pour eux d'avoir des contacts avec des personnes différentes et de pouvoir ainsi diversifier les sujets abordés. Quant à moi, j'ai élargi mes compétences en m'ouvrant à d'autres formes de communication".

Satoshi Ishikawa, lui, raconte son Odyssée au **Japon**, pays où les activités bénévoles procèdent uniquement d'initiatives privées. Son projet "de voisinage", comme il l'appelle, l'a conduit à se faire accepter par un groupe qui, une fois par mois, organise une sortie dans la montagne avec trois personnes handicapées.

"Je ne suis pas un spécialiste de la montagne... Ce que je pouvais apporter au groupe, c'était une bonne préparation de ces sorties en assurant, en amont, des repérages précis. Le plus difficile, c'est de se mettre dans la peau d'une personne handicapée : imaginer comment franchir tel passage avec des béquilles, choisir un itinéraire non pour une personne seule, mais pour quelqu'un qui aura besoin de l'aide de trois autres, prévoir exactement l'aide nécessaire et la donner. Et là, il n'y a pas de discours, pas de présentation bien léchée sur PowerPoint... Ça m'a rappelé l'une des leçons de Télémaque : l'essentiel, dans la communication, c'est ce que vous faites, pas ce que vous dites".

À **New York**, Lydia Pitts a été coordinatrice d'un programme de prévention du sida conçu plus particulièrement pour les adolescents et les femmes.

"J'ai acquis une bien meilleure compréhension de tous les obstacles à surmonter pour diffuser ce genre d'informations : refus de nombreuses familles à admettre qu'il y a un problème, souci des écoles de ne pas susciter de controverses politiques. Mais l'expérience a quand même été très gratifiante : le programme a atteint ses objectifs et il a bénéficié d'un financement complémentaire pour créer un modèle d'aide sociale. Merci à Télémaque de m'avoir donné l'élan nécessaire pour m'aventurer dans l'arène de la prévention du sida". ■



SOLIDITÉ

CONCEVOIR NOTRE MÉTIER, DE FAÇON PÉRENNE

La stratégie suivie par le Groupe AXA en termes d'évaluation des risques inhérents à ses activités, d'orientations commerciales à long terme et de gestion financière vise à lui donner les moyens d'un développement durable et rentable. Elle va de pair avec l'existence de structures qui, de façon transparente, équilibrent les pouvoirs au sein de l'entreprise.





ÉQUILIBRE

Répartir les risques

Présent sur les marchés les plus porteurs de la Protection financière, le Groupe réduit son exposition au risque par une diversification à la fois géographique et sectorielle.

La **volonté d'équilibre** est inscrite dans la stratégie du Groupe depuis le début de son histoire. Notre ambition de devenir un acteur mondial supposait la diversification de nos activités sur les marchés dominants de l'assurance et de la gestion d'actifs. Elle a conduit AXA, progressivement, à privilégier plus particulièrement trois grandes zones géographiques : l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Asie - Pacifique. Pourquoi ? Parce que c'est là, en priorité, que se trouvent nos clients. Le métier de Protection financière est indissociable en effet d'un niveau de vie relativement élevé, d'un contexte social et politique stable, d'un environnement juridique élaboré et d'une culture qui admet l'idée de préserver les biens et les personnes contre des risques potentiels.

Aujourd'hui, cette notion d'équilibre est étroitement liée à notre vision à long terme. Notre métier vise à pallier, ou au moins à limiter, l'impact des risques encourus par nos clients, en assumant à leur place tout ou partie de leurs conséquences financières. Dans la mesure où tous les risques ne peuvent survenir simultanément partout, notre présence sur ces trois zones permet de **réduire l'exposition du Groupe**. Cet équilibre géographique constitue donc un gage de pérennité. De même la coexistence, au sein du Groupe, d'activités d'assurance Dommages, d'assurance Vie / Epargne / Retraite et de gestion d'actifs, dont les cycles ne coïncident pas, contribue à l'équilibre de l'ensemble.

Une telle affirmation n'est pas seulement le fruit de l'expérience. Elle se trouve justifiée par les analyses et les calculs qui permettent de mesurer l'exposition au risque. Pour concrétiser notre propos, prenons pour exemple le résultat d'AXA. Il peut être affecté par de multiples aléas : une tempête traversant la France, un retournement brutal des marchés financiers, une mauvaise souscription dans tel ou tel segment de nos activités ou encore une aggravation des sinistres industriels. Ces aléas peuvent entraîner une variation de nos résultats, variation dont l'amplitude résulte à la fois de l'importance de chaque événement et de sa combinaison potentielle avec d'autres. Il est peu probable, en théorie, que la tempête, la chute des marchés financiers et la mauvaise souscription se produisent en même temps. Espérons qu'à cet égard, 2001 constituera un contre-exemple exceptionnel, qui a néanmoins démontré la capacité du Groupe à faire face à des chocs multiples. De même, un événement néfaste a peu de chances de survenir simultanément à Paris, à Hong Kong et à Rome.

Mesurer le risque auquel est exposée chaque activité : assurance automobile et multirisque habitation par exemple, puis chaque segment, puis chaque entité opérationnelle, c'est exactement ce que fait AXA. Ces dernières années, le Groupe a entrepris de se doter d'un outil lui permettant de mesurer, de façon homogène,

les risques auxquels il est exposé dans toutes ses activités. Chaque risque potentiel : tempête, inondation catastrophique, sinistre industriel ou chute brutale des marchés financiers, est mesuré, de même que la probabilité qu'il se conjugue à d'autres dans le temps ou dans l'espace. C'est là que la diversification – diversification géographique et diversification des activités – prend tout son sens, car le risque global est inférieur à l'addition des risques pris séparément. C'est l'un des très rares cas où $1 + 1$ ne fait pas 2, mais peut-être $1^{1/2}$. Donc, plus le Groupe est important, plus les risques qu'il couvre sont intelligemment diversifiés, moins son capital économique – c'est-à-dire le capital nécessaire à la pérennité de ses activités et à son développement à long terme – est élevé.

L'intérêt de cette démarche est de permettre l'optimisation des éléments contribuant au risque global : choix des axes de développement commercial, stratégie de gestion d'actifs ou politique tarifaire. Elle permet aussi de **mieux évaluer le potentiel de création de valeur** de chaque activité. ■



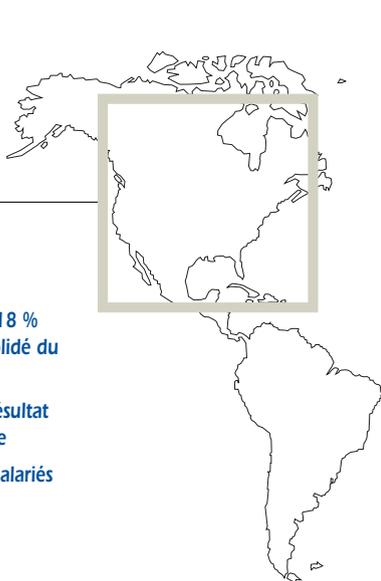
CAPITAL ÉCONOMIQUE

Il s'agit du capital nécessaire à la pérennité des activités du Groupe et à son développement à long terme.

TROIS ZONES PHARES

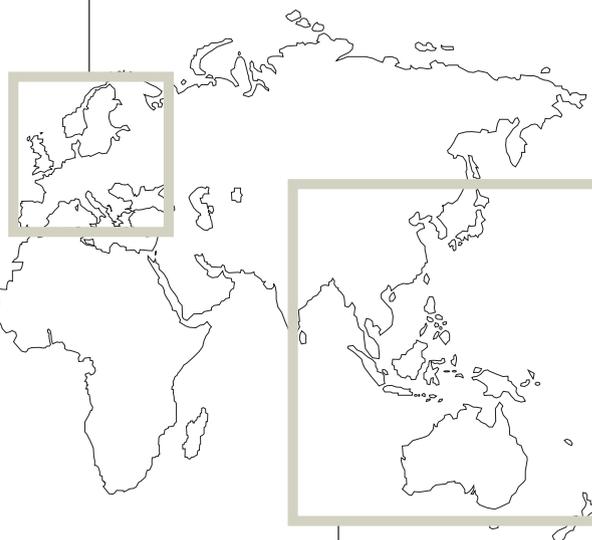
Amérique du Nord

- 12 milliards d'euros, soit 18 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en assurance
- 631 millions d'euros de résultat opérationnel en assurance
- 13 % des collaborateurs salariés du Groupe



Europe

- 42 milliards d'euros, soit 60 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en assurance
- 698 millions d'euros de résultat opérationnel en assurance
- 68 % des collaborateurs salariés du Groupe, dont 26 % en France



Asie – Pacifique

- 10 milliards d'euros, soit 14 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en assurance
- 276 millions d'euros de résultat opérationnel en assurance
- 17 % des collaborateurs salariés du Groupe



RENTABILITÉ

Privilégier des politiques à long terme

Pour inscrire son développement dans la durée, le Groupe a visé à la fois profitabilité et croissance. Si les circonstances le conduisent à choisir, il privilégie la profitabilité.

La fidélité de nos clients et la confiance de nos actionnaires constituent deux gages majeurs de notre pérennité. Pour satisfaire les premiers, nous orientons toute notre stratégie vers la qualité des solutions proposées et des services fournis. Pour garder la confiance des seconds, nous nous attachons à rémunérer de façon équitable les fonds investis dans l'entreprise. Cette rémunération est liée à notre rentabilité. Nous pouvons l'accroître en réduisant les coûts.

En assurance Dommages, le rapport entre les risques que nous couvrons et les prix que nous pratiquons est mesuré par le ratio combiné : lorsque nous encaissons 100 euros de cotisation, combien allons-nous déboursier, en moyenne, en remboursements de sinistres et en frais de gestion ? Plus le ratio est élevé, moins notre activité est profitable sur le long terme, ce qui ne constitue pas une situation saine. Même si jusqu'à présent, grâce aux performances des marchés et à l'équilibre de nos risques, nous avons toujours compensé ici ce qui était moins profitable là, ce n'est pas le bon moyen d'assurer la pérennité de l'entreprise. AXA s'est donc fixé pour objectif d'atteindre, fin 2003, un ratio combiné Groupe – pour l'ensemble de l'activité Dommages – de 104 %.

Dans l'activité Vie / Epargne / Retraite, la focalisation sur l'efficacité opérationnelle est tout aussi fondamentale. Trois facteurs conduisent à considérer plus attentivement les frais d'intermédiation inhérents à cette activité : la baisse des marchés financiers, qui se traduit par une contraction des marges financières ; une plus grande transparence sur les prix, imposée par les pouvoirs publics de nombreux pays ;



et enfin la concurrence. Il est donc plus que jamais nécessaire de **réduire les coûts**, tant au niveau local qu'au niveau du Groupe. La mise en place de tarifications adéquates doit s'accompagner d'une amélioration de la performance opérationnelle. Dès l'année 2000, AXA avait lancé des chantiers devant aboutir à d'importantes réductions de coûts : regroupement des infrastructures informatiques – centres de traitement des données et réseaux –, standardisation des systèmes d'information, centralisation des achats, mise en commun des ressources humaines et techniques dans l'élaboration de solutions communes. Ces chantiers doivent contribuer, au moins pour partie, à la réduction des frais de gestion, objectif majeur que le Groupe s'est fixé pour 2002.

Si la réduction des coûts ne suffit pas, il faut savoir augmenter les prix, afin de **garantir au client la pérennité du service et sa qualité**. Ces dernières années, plusieurs sociétés AXA ont engagé des démarches dans ce sens et mis en œuvre, parfois à rebours des tendances des marchés, des politiques tarifaires "réalistes". Or les événements de 2001 ont considérablement durci le contexte dans lequel nous exerçons nos activités. Les attentats perpétrés le 11 septembre aux États-Unis, l'explosion d'une plate-forme pétrolière au large du Brésil et celle de l'usine AZF en France – le plus important sinistre industriel jamais survenu dans ce pays – ont augmenté dans des proportions inconnues jusqu'à maintenant les coûts liés aux sinistres. La destruction du World Trade Center a en outre révélé les risques liés au terrorisme. Elle a obligé les compagnies à mieux évaluer la probabilité de survenance de ce risque et à étudier les moyens de le mutualiser sur des bases plus larges avec l'aide, dans certains pays, des gouvernements.

En parallèle, la contraction des marchés financiers, amorcée avant les attentats mais sensiblement aggravée après, a réduit les résultats financiers escomptés. L'effet de ciseaux résultant de ces deux phénomènes – hausse de la sinistralité et baisse des marchés financiers – accroît la nécessité de restaurer les résultats techniques et impose de **pratiquer la vérité des prix**. Les hausses qui s'ensuivent sont particulièrement sensibles sur des marchés où, historiquement, la concurrence a conduit à sous-tarifier le coût du risque.

Le prix du risque

Ainsi, les hausses tarifaires annoncées par AXA Corporate Solutions, la filiale du Groupe dédiée à l'assurance des grands risques et à la réassurance, ont été soulignées par la presse. Les pourcentages annoncés, de 35 % à 80 % selon les garanties souscrites, doivent être relativisés par rapport au contexte de ce marché très spécifique.

En premier lieu, les effets d'une concurrence particulièrement acharnée ont conduit les assureurs, toutes ces dernières années, à baisser leurs tarifs de façon continue.

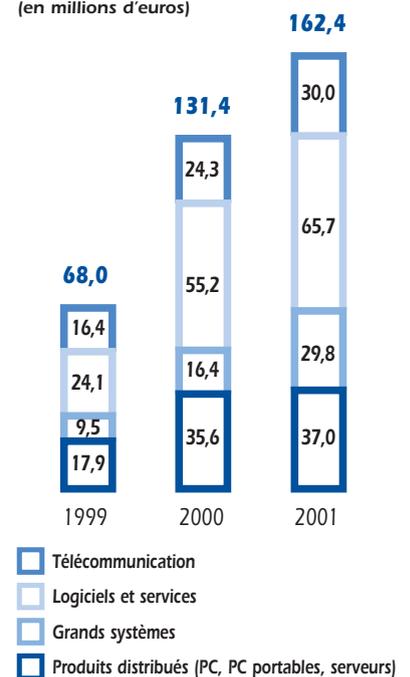
De ce fait, même en doublant aujourd'hui les primes de 2001, leur niveau resterait encore inférieur à ce qu'il était en 1994. Seconde caractéristique : le marché des grands risques industriels, à la différence des risques dommages des particuliers, ne relève pas d'un système tarifaire statistique aussi sophistiqué que les risques de masse mais, au moins pour partie, d'une négociation entre le client et son assureur. C'est la raison pour laquelle AXA Corporate Solutions a entrepris, fin 2001, la renégociation systématique de ses contrats, afin de mieux intégrer l'historique de sinistralité ainsi que la politique de prévention de chaque client. En parallèle, des actions ont été entreprises auprès des pouvoirs publics de certains

RÉDUIRE LES COÛTS

Dans le domaine des achats informatiques et des télécommunications, AXA a engagé dès 1997 une démarche de réduction des coûts.

En 2001, les économies réalisées ont atteint 162,4 millions d'euros pour un objectif qui avait été fixé à 120 millions d'euros.

Economies réalisées sur les achats en informatique et télécommunications
(en millions d'euros)



Une démarche analogue a été lancée courant 2000 pour d'autres secteurs : services professionnels, gestion des voyages, coursiers, photocopieurs, papier, services d'intérim et mobilier. En Amérique du Nord, AXA a ainsi réalisé plus de 34 millions d'euros d'économies sur des prestations à la demande. Pour la gestion des voyages, un appel d'offres a été lancé en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Il a abouti à la sélection de deux opérateurs.

Afin d'avoir une visibilité complète sur les dépenses relatives aux fournisseurs, une base de données doublée d'un outil d'analyse a été créée. Déployée en Amérique du Nord et en Europe, elle intégrera prochainement les entités de la zone Asie – Pacifique.



TROIS NOTIONS À CONNAÎTRE

1 Provisions techniques

Elles correspondent aux sommes mises de côté par l'assureur pour faire face aux engagements qu'il a pris au travers des contrats d'assurance souscrits par ses clients. Elles sont relatives à tous les types de contrats dans la mesure où l'assureur encaisse les cotisations avant d'effectuer la prestation : assurance dommages (indemnisations à payer à son assuré ou à tiers) et assurance vie

(versement d'un capital décès ou d'une rente, mise à disposition de l'épargne constituée).

Ces sommes sont "provisionnées" et inscrites comme une dette au passif du bilan de la Compagnie, qui effectue des placements au moyen des cotisations encaissées.

2 Provisions mathématiques

Elles représentent la partie de provisions techniques qui est établie sur des bases actuarielles, tenant compte en général de l'aléa de la vie humaine et de rendements financiers. Exemple : calculées comme la différence entre les engagements de l'assureur (garanties du contrat) et ceux de l'assuré (ex.: cotisations restant à verser sur un contrat).

3 Embedded Value

C'est la valeur de portefeuille - actif net disponible par rapport au besoin en marge de solvabilité, auquel s'ajoute la valeur des flux nets futurs dégagés par le portefeuille d'activité de la société. Cette valeur dépend de la rentabilité future estimée de ces portefeuilles.



pays au regard du risque "terrorisme". Ainsi, en France, la profession et l'État ont trouvé un accord sur la couverture de ce risque dans les contrats dommages aux biens, sortant le marché de l'impasse dans laquelle il se trouvait en raison des dispositions légales nationales. Le dispositif associe couverture privée, à travers la constitution d'un pool d'assureurs et l'intervention de réassureurs, et garantie de l'État si le montant cumulé des sinistres dépasse un seuil prédéfini.

Le rachat des intérêts minoritaires

Les rachats d'intérêts minoritaires répondent aussi à notre volonté d'améliorer, sur le long terme, la rentabilité. Cet objectif sous-tend les opérations réalisées par le Groupe en 2000 vis-à-vis de deux importantes filiales : AXA Financial aux États-Unis et Sun Life & Provincial Holdings au Royaume-Uni. Le fait d'être désormais l'unique actionnaire de ces entités lui donne une liberté plus grande pour mettre en œuvre sa stratégie de développement et accélérer la rationalisation des ressources. ■

FIABILITÉ

Disposer de ressources significatives

La structure financière du Groupe, équilibrée et saine, garantit le financement nécessaire à la poursuite à long terme de ses activités.

AXA est une compagnie fortement capitalisée, dont les capitaux propres s'élevaient à près de 30 milliards d'euros au 31 décembre 2001. Sa structure financière a considérablement évolué ces dernières années, sous l'effet de la stratégie de développement conduite par le Groupe : croissance externe d'une part, recentrage sur son métier de base de l'autre.

Les années 1999 et 2000 ont ainsi été marquées par de nombreuses acquisitions :

en assurance, le groupe britannique Guardian Royal Exchange et la compagnie japonaise Nippon Dantai ; en gestion d'actifs, Barr Rosenberg et Sanford Bernstein.

À ces opérations s'est ajouté le rachat des intérêts minoritaires d'AXA Financial et de Sun Life & Provincial Holdings, tandis qu'AXA profitait d'une conjoncture très favorable pour céder la banque d'affaires Donaldson, Lufkin & Jenrette (DLJ), filiale d'AXA Financial.

En 2000, plus de 20 milliards d'euros ont été consacrés à des acquisitions et les cessions ont rapporté plus de 10 milliards d'euros. L'évolution de la structure financière du Groupe reflète l'impact de ces opérations.

Fin décembre 2000, le ratio d'endettement du Groupe atteignait 63 %, du fait du rachat des intérêts minoritaires d'AXA Financial, opération qui ne s'est totalement dénouée qu'en janvier 2001. L'objectif annoncé du Groupe était de ramener ce ratio à 50 - 52 %.

Le résultat atteint à fin 2001 est supérieur : grâce une gestion active de l'endettement, à la cession des titres "Crédit Suisse" reçus lors de la vente de DLJ, et à une optimisation des ressources disponibles, le ratio d'endettement n'est plus, aujourd'hui, que de 49 %.

Le ratio des dettes financières sur les capitaux propres et les dettes subordonnées – qui fournit une image plus réaliste de la structure financière du Groupe, compte tenu de la nature et de la maturité moyenne des dettes – se trouve ramené à 13 %, un niveau comparable à celui de 1999. En utilisant la dette subordonnée, AXA a en effet



(en milliards d'euros)

	31.12.2001	31.12.2000
Dettes financières	5,0	9,0
Dettes subordonnées	8,9	8,3
Dettes totales	13,9	17,3
Fonds propres totaux	28,2	27,6
Dettes financières + subordonnées / Fonds propres totaux	49 %	63 %
Dettes financières / Fonds propres totaux + Dettes subordonnées	13 %	25 %



DETTE SUBORDONNÉE

Les dettes subordonnées, encore appelées quasi-fonds propres, sont des émissions de titres à très long terme ou à durée indéterminée, dont le remboursement ne se fait qu'après celui des créanciers ordinaires. Elles sont généralement assorties de clauses de différés de paiement des intérêts.



Notation de solidité financière des principales sociétés d'assurance du Groupe :

AA

Standard & Poor's

Aa3

Moody's

AA

Fitch

amélioré de façon sensible sa **flexibilité financière**, tout en bénéficiant d'un **coût de refinancement faible** sur une durée longue. La structure financière est correctement équilibrée entre des dettes financières à long terme, des dettes subordonnées à long terme et des capitaux propres. L'échéancier des dettes bénéficie d'une **répartition équilibrée**. La première échéance significative interviendra sur l'exercice 2007, puis en 2010 et 2013. Dans sa politique de refinancement, le Groupe cherche à préserver le caractère long terme de ses ressources : la durée moyenne de la dette de la holding s'établit en effet à dix-sept ans. Cette structure permet d'optimiser le capital mis à disposition par nos actionnaires, tout en garantissant le financement à long terme nécessaire au Groupe pour poursuivre ses activités.

Des notations confirmées

Les variations du titre AXA, donc de la capitalisation boursière du Groupe, fragilisent-elles sa structure financière ? Non. La baisse enregistrée par le cours de l'action en 2001 résulte pour l'essentiel de la conjonction des événements survenus dans l'année¹. Pour les analystes comme pour les investisseurs, AXA reste une valeur phare de l'industrie de l'assurance. Les principales sociétés d'assurance du groupe AXA bénéficient d'une excellente notation de solidité financière.

- Le 9 novembre 2001, l'agence de notation internationale **Fitch** a confirmé l'ensemble des notes attribuées aux sociétés du Groupe AXA, et ceci aussi bien en terme de solidité financière qu'en terme de dette émise par le Groupe.
- Le 9 janvier 2002, **Standard & Poor's** confirmait l'ensemble des notes du Groupe. Cette confirmation s'accompagnait d'un changement de perspective sur les notes de solidité financière des principales sociétés du Groupe et les notes attribuées à la dette d'AXA. La perspective de ces notes était révisée de stable à négative. Le changement de perspective traduit l'importance des enjeux auxquels AXA est aujourd'hui confronté pour redresser sa rentabilité dans les 2 ans. Par ailleurs, Standard & Poor's souligne que les ratings du Groupe reflètent la position concurrentielle extrêmement solide et sans équivalent sur les principaux marchés d'assurance mondiaux, son excellente diversification géographique, sa solvabilité très forte, bien qu'aujourd'hui plus tendue, la qualité de son management et une stratégie ayant fait ses preuves. Une stratégie claire et cohérente, reposant sur des objectifs réalistes, est maintenant en place et permettra au Groupe de capitaliser sur la supériorité de sa position concurrentielle pour optimiser sa performance opérationnelle.
- Le 19 février 2002, **Moody's** confirmait également l'ensemble des notes de solidité financière et de dette du Groupe. Moody's considère que la solidité des ratings d'AXA n'est pas affectée par les récents développements du marché, soutenue par l'excellente diversification géographique du Groupe, les perspectives de croissance à long terme et un profil de risque faible. Moody's souligne les succès historiques d'AXA, une notoriété et un positionnement fort, ainsi que sa capacité exceptionnelle à mettre en œuvre sa stratégie. Le Groupe a intégré avec succès ses récentes acquisitions, créant ainsi des opportunités de forte croissance organique et d'amélioration de la rentabilité de ses opérations. Moody's considère qu'AXA doit aujourd'hui relever deux défis : mieux tirer parti de son excellente capacité de distribution sur ses principaux marchés et accroître sa diversification dans le domaine des services financiers. ■

¹ Les commentaires détaillés sur l'évolution du titre AXA en 2001 figurent dans le chapitre "Résultats".

EFFICACITÉ

Diriger et contrôler : deux fonctions dissociées

Depuis 1997, l'organisation adoptée par le Groupe réalise une répartition équilibrée des pouvoirs au plus haut niveau, en dissociant les fonctions de contrôle exercées par le Conseil de Surveillance et les comités spécialisés qui l'épaulent, des fonctions de gestion et de direction, assumées collégalement par le Directoire assisté par le Comité Exécutif.

Des instances de contrôle indépendantes

Le Conseil de Surveillance veille au bon fonctionnement du Groupe AXA.

Il nomme le Président et les membres du Directoire, exerce le contrôle de la gestion de l'entreprise par le Directoire et rend compte aux actionnaires.

Le Conseil de Surveillance d'AXA comprend aujourd'hui **14 membres**, nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires. Ces membres sont jugés pour la plupart "indépendants" par le Directoire d'AXA, dans la mesure où ils ne sont pas dirigeants de sociétés dans lesquelles le Groupe AXA est actionnaire significatif ou n'ont pas la qualité d'anciens salariés du Groupe AXA.

Ce sont des **personnalités aux compétences**

reconnues dans les domaines financier, industriel ou institutionnel, le plus souvent à un niveau international.

Néanmoins, il a semblé important que chaque membre du Conseil de Surveillance ait également un intérêt personnel à la bonne conduite des affaires du Groupe. C'est pourquoi, selon une disposition mise en œuvre en 1994, chacun d'eux doit détenir des actions AXA pour une valeur au moins égale à celle des jetons de présence qu'il perçoit au cours d'une année dans le cadre de cette fonction.

PRÉSERVER LE CAPITAL HUMAIN

La gestion des dirigeants du Groupe figure parmi les principes de gouvernance d'AXA et une structure spécifique leur est dédiée. En 2000, celle-ci a élaboré un processus de succession pour l'ensemble des dirigeants du Groupe, dans le cadre d'une "couverture du risque successoral". Ce processus prévoit deux cas : remplacement immédiat ou à l'horizon de trois ans, et comporte trois volets : analyse du capital de compétences des dirigeants en poste, identification de leurs successeurs potentiels, plan de développement des compétences de ces derniers. Il est réactualisé chaque année à partir des éléments recueillis à travers une revue annuelle des quelque 300 dirigeants du Groupe.





Jacques Calvet,
Président du Comité d'Audit

“UNE LIBERTÉ ET UNE RESPONSABILITÉ TRÈS GRANDES”

Les missions du Comité d'Audit sont multiples. Au-delà du seul examen des comptes, dans quelles conditions les exerce-t-il ?

Le Conseil de Surveillance, comme le Directoire, nous laisse l'entière liberté de mener notre mission comme nous estimons devoir le faire.

Nous sommes totalement informés, tant sur les activités du Groupe que sur sa stratégie et ses projets. Nous sommes associés au choix et à la définition des missions d'audit et nous recevons le compte rendu de chacune, assorti des réactions des filiales ou des services concernés. Sur les questions transversales d'intérêt général, telle la réorganisation informatique du Groupe, j'ai demandé voici peu à connaître aussi les décisions du Directoire. Nous en avons maintenant connaissance systématiquement. Nos requêtes reçoivent toujours un écho favorable. Nous travaillons dans un climat de complète ouverture et le rapport que je fais au Conseil de Surveillance n'est soumis à aucune contrainte, ni de forme, ni de fond.

En quoi consiste l'examen des comptes ?

D'abord, vous savez que nous participons de façon très précise et assez déterminante au choix des commissaires aux comptes. Quant aux comptes eux-mêmes, nous les étudions d'abord avec les commissaires pour définir l'organisation de leur présentation et les points qu'il convient particulièrement de mettre en valeur ou qui posent des problèmes difficiles de choix. Par exemple, comment traiter les crédits compromis à l'occasion de la vente de la Banque Worms ou encore comment apprécier le provisionnement des conséquences des attentats de septembre 2001, ou d'autres sinistres importants, compte tenu notamment des réassurances contractées ?

Quelle est votre responsabilité ?

Dans le droit anglo-saxon, les membres du Comité d'Audit supportent une responsabilité civile et même pénale allant au-delà de celle des membres du Conseil de Surveillance ou d'Administration. Le droit français n'est pas encore aussi rigoureux, mais la tendance actuelle va dans ce sens. Cela étant, même si notre responsabilité en tant que membres du Comité d'Audit n'est pas juridique, elle est complète d'un point de vue moral ou éthique. D'une part, parce que nous avons accès à toutes les informations disponibles dans l'entreprise, de l'autre parce que nos objectifs sont définis de façon précise par les responsables de celle-ci. Nous devons à la fois tenter de “veiller à ce qu'aucun risque ne puisse se révéler de façon imprévue” et vérifier que le Directoire recherche et obtient “la meilleure organisation possible en termes de coût et d'efficacité”, tout “en veillant au meilleur service des assurés”.

Comment définiriez-vous votre implication ?

Nous nous sentons à la fois très concernés par l'évolution du Groupe et pleinement en mesure de remplir notre mission. Nous avons vraiment l'impression de “faire partie de la maison” et nous voulons faire tout ce qui est en notre pouvoir pour participer à son succès. Nous sommes au service de l'entreprise, de tout son personnel, de ses clients et de ses actionnaires et, vis-à-vis des dirigeants, nous nous considérons comme une espèce de “consultants internes” chargés de leur apporter des éléments leur permettant soit de confirmer pleinement leur stratégie, soit d'y apporter les quelques aménagements de détail qui leur paraîtraient utiles.

AXA étant un Groupe international, cette ouverture se reflète dans la composition du Conseil de Surveillance : plus du quart de ses membres n'est pas de nationalité française. Sa composition, enfin, s'est récemment rajeunie : la moyenne d'âge est de 62,5 ans en 2001 contre 66 ans en 2000.

En 2001 comme en 2000, le Conseil de Surveillance d'AXA s'est réuni huit fois, contre 6,5 fois en moyenne pour les autres sociétés du CAC 40 en France.

Le taux d'assiduité global est très important : il atteint 81,5 % et témoigne de l'implication des membres du Conseil de Surveillance d'AXA dans le gouvernement de l'entreprise.

Les principes généraux de l'organisation, du mode de fonctionnement et de la rémunération du Conseil de Surveillance sont formalisés dans un règlement intérieur. Pour mener à bien sa mission, le Conseil de Surveillance est épaulé par

quatre comités spécialisés. Ces comités ont été créés dès 1990, alors que dans la plupart des sociétés de droit français ils n'ont vu le jour qu'à la fin des années 90. Constitués d'un nombre réduit de membres du Conseil de Surveillance, ils ont la charge d'étudier en profondeur certains sujets.

Le Comité d'Audit, présidé par Jacques Calvet, comprend cinq membres.

Il examine les comptes annuels et semestriels d'AXA avant qu'ils ne soient présentés au Conseil de Surveillance, ainsi que les documents financiers diffusés à l'occasion de l'arrêté des comptes. Associé au choix des Commissaires aux Comptes, le Comité examine leur programme d'intervention, les résultats de leurs vérifications, leurs recommandations ainsi que les suites données à ces dernières.

Le Comité est saisi par le Directoire ou par les Commissaires aux Comptes de tout événement exposant AXA à un risque significatif. Il est également informé des règles comptables applicables au sein d'AXA, examine tout projet de changement en la matière et étudie le programme et les objectifs de la Direction de l'Audit d'AXA, ainsi que les rapports produits par cette direction ou par des cabinets mandatés. Il peut demander la réalisation de tout audit interne ou externe qu'il juge nécessaire et assure le suivi de l'exercice du contrôle interne.

Le Comité a aussi pour mission d'alerter la direction d'AXA sur tout sujet susceptible d'avoir un impact sur la valeur patrimoniale du Groupe. En 2001, il a notamment examiné le dossier de cession de la Banque Worms et les conséquences des événements du 11 septembre pour AXA Corporate Solutions.

Le Comité Financier, présidé par Claude Bébéar, comprend sept membres.

Il examine et émet des avis sur les projets présentés par le Directoire concernant : les émissions de titres donnant accès directement ou indirectement au capital social de la société ; les propositions de programme de rachat d'actions à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ; les opérations financières susceptibles de modifier substantiellement la structure financière de la société ; les opérations d'acquisition sous quelque forme que ce soit ; les accords de partenariats stratégiques ; les propositions d'affectation du résultat et de fixation du dividende de l'exercice écoulé à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ; les dates de paiement du dividende.

Il examine également les orientations données à la gestion des actifs d'AXA et, plus généralement, toute question intéressant la gestion financière d'AXA.

Conseil de Surveillance

Claude BÉBÉAR,

Président,
Administrateur ou membre du Conseil de Surveillance des Mutuelles AXA, de Finaxa, d'AXA Financial (États-Unis), de Schneider Electric et de BNP Paribas

Jean-René FOURTOU,

Vice-Président,
Vice-Président et Directeur Général d'Aventis

Thierry BRETON,

Président du Conseil d'administration de Thomson SA et Thomson Multimédia

Jacques CALVET,

Président du Conseil de Surveillance du Bazar de l'Hôtel de Ville (BHV)

David DAUTRESME,

Président de Parandé Développement (Groupe Euris)

Michel FRANÇOIS-PONCET,

Vice-Président du Conseil d'administration de BNP Paribas

Alfred FREIHR von OPPENHEIM,

Président du Conseil de Surveillance de Banque Oppenheim Jr.&Cie (Allemagne)

Anthony HAMILTON,

Chairman de AXA UK Plc et de Fox Pitt, Kelton Group (Royaume-Uni)

Henri HOTTINGUER,

Président du Conseil de Surveillance de Crédit Suisse Hottinguer et Emba NV (Pays-Bas)

Henri LACHMANN,

Président-Directeur Général de Schneider Electric

Gérard MESTRALLET,

Président-Directeur Général de Suez

Edward D. MILLER,

Président de Phoenix House (États-Unis)

Michel PÉBEREAU,

Président-Directeur Général de BNP Paribas

Bruno ROGER,

Membre du Comité Exécutif de Lazard

DEUX QUESTIONS À ANTHONY HAMILTON



Anthony Hamilton,
Président d'AXA
au Royaume-Uni
et membre du Comité
de Rémunération

Quel rôle joue le Comité de Rémunération pour aider AXA à atteindre ses objectifs ?

Pour réussir dans un environnement toujours plus concurrentiel, AXA a mis au coeur de ses priorités l'emploi des meilleurs collaborateurs. Mais pour attirer les meilleurs talents, les motiver et développer leurs compétences, nous devons mettre en oeuvre une politique de rémunération basée sur la mesure de la performance et l'évaluation de la contribution individuelle. Pour le top management, il s'agit d'un réel challenge. Mon expérience dans le métier des banques d'affaires - sans aucun doute l'un des secteurs où les collaborateurs ont le plus d'importance - m'a souvent confronté au défi de trouver un juste équilibre entre la rémunération des collaborateurs et l'intérêt des actionnaires. C'est la raison d'être de ce Comité.

Comment se réalise cet équilibre ?

À travers la politique de rémunération définie par AXA pour ses cadres dirigeants. La rémunération fixe de chaque cadre dirigeant se situe au niveau du quartile inférieur des rémunérations payées par des compagnies comparables pour un emploi équivalent. En plus de cela, si les cadres dirigeants atteignent leurs objectifs annuels, ils perçoivent une part variable qui amène leur rémunération totale au niveau du quartile supérieur, voire plus s'ils dépassent leurs objectifs. La proportion entre bonus lié à la performance et salaire fixe varie avec l'importance du poste tenu par le cadre dirigeant. À cela s'ajoute une utilisation significative des stock-options. Ces éléments importants de rémunération liés à la performance ne sont pas courants dans le secteur de l'assurance. Ils ont pour objectif de confirmer l'engagement des dirigeants d'AXA à créer de la valeur pour les actionnaires.

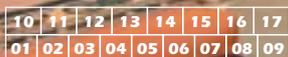
Le Comité de Rémunération, présidé par Henri Hottinguer, comprend quatre membres. Il propose au Conseil de Surveillance la rémunération du Président du Conseil de Surveillance et des membres du Directoire, ainsi que le montant des jetons de présence soumis à la décision de l'Assemblée Générale, et les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société aux membres du Directoire. Il est informé par le Directoire des éléments de rémunération des autres cadres dirigeants d'AXA et des projets d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions de la société.

Le Comité de Sélection, présidé par Jean-René Fourtou, comprend cinq membres. Il soumet au Conseil de Surveillance des propositions de nomination pour les fonctions suivantes : membre, président ou vice-président du Conseil de Surveillance ou du Directoire ; membre ou président d'un Comité spécialisé du Conseil de Surveillance. Il est informé des nominations des principaux dirigeants d'AXA, notamment des membres du Comité Exécutif.

Un exécutif composé d'experts

La Direction Générale d'AXA est exercée par un Directoire de cinq membres, assisté d'un Comité Exécutif.

Le Directoire, dont les membres sont nommés pour trois ans, est l'instance collégiale décisionnaire de la Société. Il est aujourd'hui composé des cinq dirigeants d'AXA suivants : Henri de Castries (Président), Françoise Colloc'h, Christopher "Kip" Condron, Gérard de La Martinière, François Pierson. Tous possèdent une grande expérience de notre métier de Protection financière. Le Directoire se réunit chaque semaine pour traiter de sujets stratégiques ou de fonctionnement du Groupe.



LE COMITÉ EXÉCUTIF

01 Bruce Calvert Chairman et Chief Executive Officer d'Alliance Capital (États-Unis) **02 Michel Pinault** Responsable de l'Unité opérationnelle Asie-Pacifique **03 François Pierson** Membre du Directoire et Président d'AXA France Assurance (France) **04 Michael W. Short** Président & Directeur Général Adjoint d'AXA Life Insurance Company (Japon) **05 Françoise Colloc'h** Membre du Directoire, Directeur Général Ressources Humaines, Marque et Communication **06 Christopher Condron** Président et Chief Executive Officer d'AXA Financial (États-Unis) **07 Henri de Castries** Président du Directoire **08 Alfred Bouckaert** Administrateur Délégué d'AXA Belgium (Belgique) **09 Stanley Tulin** Vice-Chairman et Chief Financial Officer d'AXA Financial (États-Unis) **10 Philippe Donnet** Président Directeur Général d'AXA Corporate Solutions et Président d'AXA Italia (Italie) **11 Les Owen** Managing Director d'AXA Asia Pacific Holdings (Australie) **12 Claus-Michael Dill** Président du Directoire d'AXA Konzern (Allemagne) **13 Dennis Holt** Directeur Général d'AXA UK (Royaume-Uni) **14 Gérard de La Martinière** Membre du Directoire et Directeur Général Finance, Contrôle et Stratégie **15 Denis Duverne** Directeur Général Adjoint Finance, Contrôle et Stratégie **16 Donald Brydon** Président Directeur Général d'AXA Investment Managers (Europe) **17 Claude Brunet** Responsable des opérations et projets transversaux.

Le Comité Exécutif assiste le Directoire dans l'élaboration de la stratégie du Groupe et assure la gestion opérationnelle de ce dernier.

Sa composition reflète la structure du Groupe AXA : il est constitué des membres du Directoire, des responsables des unités opérationnelles et des principaux responsables des fonctions supports centrales du Groupe. Ses dix-sept membres se réunissent une fois par trimestre dans le cadre de revues trimestrielles de performance, les *Quarterly Business Review* (QBR), mises en place en 2000. Ces QBR sont destinées à favoriser la circulation des informations et à faciliter les échanges au sein du Comité Exécutif dans un triple objectif :

- examiner les performances des entités opérationnelles dans un cadre transparent et cohérent : suivi des activités opérationnelles et état d'avancement des projets, grâce à des indicateurs chiffrés définis avec les membres du Directoire,
- mesurer la progression des projets transversaux du Groupe,
- échanger sur les grandes orientations stratégiques du Groupe. ■

Les dix-sept membres du Comité Exécutif se réunissent une fois par trimestre, dans le cadre des revues trimestrielles de performance.

TRANSPARENCE

Garantir un usage équitable de l'information

La politique de communication conduite par le Groupe, notamment vis-à-vis de ses actionnaires, de même que les règles qu'il applique en matière de détention de titres, vise à protéger les intérêts de tous ceux qui prennent une part financière aux activités d'AXA.

Une déontologie financière stricte

Depuis le début des années 1990, AXA a mis en place des principes de déontologie applicables aux détenteurs de titres travaillant dans les différentes sociétés du Groupe. Ils visent notamment à prévenir toute pratique contraire à la réglementation boursière en vigueur, au regard des informations privilégiées auxquelles peuvent avoir accès certains dirigeants et collaborateurs du Groupe.

Par ailleurs, les membres du Conseil de Surveillance sont tenus à une obligation générale de confidentialité à l'égard, tant des informations auxquelles ils ont accès du fait de leur mandat que du contenu des délibérations du Conseil et de ses Comités. Ils s'engagent à respecter, pour leurs opérations financières personnelles, le code de déontologie de la société dont le texte est annexé au règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

Le Groupe peut demander à chaque membre du Conseil de Surveillance de fournir toute information lui permettant de satisfaire aux obligations de déclaration auprès des autorités boursières et/ou d'assurance de certains pays, en particulier pour les opérations effectuées sur des titres de sociétés cotées. Chaque membre du Conseil de Surveillance est enfin tenu d'informer le Groupe de toute situation le concernant susceptible de créer un conflit d'intérêt avec l'une des sociétés d'AXA.

Des rémunérations publiées

En 1993, alors que la réglementation française ne l'imposait pas, Claude Bébéar a été l'un des tout premiers patrons français à rendre public le montant de sa rémunération par le biais des médias d'abord, puis du rapport annuel d'AXA. Depuis, le Groupe a adopté une politique de rémunération des équipes dirigeantes dont les principes généraux ont été présentés au Comité de Rémunération du Conseil de Surveillance et dont la mise en œuvre lui est régulièrement rapportée. Cette politique s'applique à l'ensemble des cadres dirigeants du Groupe et de ses sociétés.



RÉMUNÉRATIONS DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

Dans le tableau ci-dessous, sont précisées :

- d'une part, les rémunérations brutes versées au titre de l'exercice 2001 (e), à savoir la rémunération fixe versée en 2001 (a), la rémunération variable au titre de l'exercice 2001, versée en 2002 (n'incluant pas les indemnités d'expatriation qui pourraient être versées en 2002) (b), ainsi que les jetons de présence versés en 2001 (c) et les avantages en nature de 2001 (d) ;
- d'autre part, les rémunérations brutes versées au cours de l'exercice 2001 (g), à savoir la rémunération fixe versée en 2001 (a), la rémunération variable au titre de l'exercice 2000, versée en 2001 (f), ainsi que les jetons de présence versés en 2001 (c) et les avantages en nature de 2001 (d).

(en euros)

Membres du Directoire	Rémunération fixe 2001 (€) versée en 2001	Rémunération variable de l'exercice 2001 (€) versée en 2002	Jetons de présence versés en 2001 (€)	Avantages en nature 2001 (€)	Rémunération totale versée au titre de l'exercice 2001 (€)	Rémunération variable 2000 versée en 2001 (€)	Rémunération totale versée au cours de l'exercice 2001 (€)
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e) = (a)+(b)+(c)+(d)	(f)	(g) = (a)+(f)+(c)+(d)
H. de Castries (Président)	500.000	635.817	135.226	2.934	1.273.977	1.381.373	2.019.533
F. Colloc'h	356.000	585.520	0	2.934	944.454	794.622	1.153.556
C. Condron⁽¹⁾ (aux États-Unis)	695.972	4.480.000	0	22.317	5.198.289	2.688.000	3.406.289
G. de La Martinière	305.000	434.239	79.816	2.934	821.989	579.259	967.009
F. Pierson⁽²⁾	176.125	368.930	44.385	2.934	592.374	272.943	496.387

⁽¹⁾ C. Condron est entré dans le groupe AXA le 4 juillet 2001 et est membre du Directoire et du Comité Exécutif depuis cette date. La rémunération fixe de C. Condron est de 1.120.000 € par an prorata sur 6 mois pour 2001. Sa rémunération variable au titre de l'exercice 2001 était garantie à un montant de 4.480.000 €. Il a perçu un bonus de 2 688 000 € au moment de son embauche.

⁽²⁾ F. Pierson est membre du Directoire et du Comité Exécutif depuis le 28 novembre 2001.

Elle fait l'objet d'une déclinaison pays par pays, adaptée aux règles locales et supervisée par les conseils d'administration des filiales.

La rémunération des équipes dirigeantes comprend une partie fixe et une partie variable. La partie fixe est calculée en fonction des données du marché local, avec un positionnement cible dans le quartile inférieur du marché. La partie variable est liée, avec des pondérations différentes selon les niveaux de responsabilités, à la performance globale du Groupe, à celle de la société du cadre dirigeant et à la réalisation de ses objectifs personnels. En cas de succès, elle représente la composante principale de la rémunération annuelle et place la rémunération totale (fixe + variable) dans le quartile supérieur du marché.

Les rémunérations de tous les membres du Comité Exécutif sont disponibles dans le rapport annuel du Groupe, de même que les informations relatives aux intérêts des membres du Directoire dans le capital d'AXA et de FINAXA et les options de souscription ou d'achat d'actions consenties.



Plus d'informations sur www.axa.com

Relations Investisseurs

Paris :

Téléphone : 33 (0) 1 40 75 48 42

New York :

Téléphone : 1 212 314 53 81

E-mail :

infofi.web@axa.com

Relations Actionnaires Individuels

Paris :

Téléphone : 33 (0) 1 40 75 48 43

New York :

Téléphone : 1 212 314 53 81

E-mail :

actionnaires.web@axa.com

À l'écoute de nos actionnaires

Vis-à-vis de ses actionnaires institutionnels, AXA s'attache à bâtir et à entretenir une relation de proximité fondée sur la confiance.

La publication des comptes semestriels et annuels donne lieu, sur toutes les places financières importantes du monde, à une série de **présentations** où les dirigeants d'AXA rencontrent les principaux actionnaires du Groupe. En 2001, plus de 250 réunions, dans quinze pays différents, ont ainsi été organisées avec les investisseurs. Outre ces rencontres, de nombreuses **réunions privées** sont dédiées aux principaux actionnaires institutionnels ainsi que des **rendez-vous thématiques** : présentation d'indicateurs économiques particuliers à l'industrie – Embedded Value (définie en p 48) ou ROE par exemple –, commentaires sur les comptes, présentation des différentes activités du Groupe ou de ses principales filiales. Basées à Paris et à New York, les équipes de communication financière du Groupe sont en relation permanente avec l'ensemble de la communauté financière : analystes des maisons de courtage, gérants de fonds et analystes des sociétés de gestion... Elles les informent très régulièrement des événements qui marquent la vie du Groupe ainsi que de ses performances, répondent à leurs interrogations et témoignent de la volonté du Groupe de **satisfaire au mieux leurs besoins d'information et de transparence**.

L'ensemble de la communication institutionnelle du Groupe – communiqués de presse, présentation des résultats, interventions à des conférences spécialisées – est disponible sur le site www.axa.com. Les présentations des résultats sont retransmises en direct sur le site web du Groupe et accessibles par conférence téléphonique.



Vis-à-vis de ses actionnaires individuels, qui représentent environ 9 % de son actionariat total, AXA multiplie les occasions d'information et de rencontre :

- encarts publiés dans la **presse économique et patrimoniale** à l'occasion d'événements majeurs pour le Groupe (résultats et Assemblée Générale),
- site Internet **www.axa.com**,
- minitel **3616 AXA** (France).

En cas d'interrogations ponctuelles, les actionnaires ont également la possibilité de joindre le service Communication avec les Actionnaires.

Par ailleurs, depuis 1997, AXA réunit les actionnaires détenant leurs titres au nominatif, ainsi que les actionnaires au porteur qui en formulent la demande, au sein d'un club : le **"Cercle des Actionnaires AXA"**. Les membres du Cercle reçoivent :

- la *Lettre du Cercle des Actionnaires*, éditée à l'occasion de l'Assemblée Générale et de la publication des résultats annuels et semestriels,
- des courriers spécifiques, adressés à l'occasion de tout événement majeur de la vie du Groupe,
- des invitations aux salons et réunions de présentation se déroulant dans leur région.

En effet, des **rencontres régulières** sont organisées tout au long de l'année en France, où se situe la majorité des actionnaires individuels du Groupe.

Leur rendez-vous principal, l'Assemblée Générale, a réuni en mai 2001 plus de 1 200 d'entre eux, tandis que 3 000 étaient représentés.

Enfin, AXA a également mis en place un **Comité consultatif des Actionnaires individuels**, composé de quinze membres issus du Cercle des Actionnaires.

Ce Comité se réunit deux fois par an avec les dirigeants du Groupe, pour faire le point sur la politique d'information et de communication menée à l'égard des actionnaires individuels.

Depuis novembre 2001, la gestion des actions au nominatif est confiée aux équipes spécialisées de BNP Paribas Securities Services qui met à disposition des actionnaires une plate-forme téléphonique dédiée. ■

"ILS SAVENT AUSSI ÉCOUTER"



ACTIONNAIRES

"Avant de faire partie du Comité consultatif des Actionnaires individuels d'AXA, mes sentiments étaient contradictoires. D'un côté, j'avais la certitude que le principe d'un tel comité était positif pour AXA et pour ses actionnaires ; de l'autre, j'avais la crainte diffuse qu'il ne soit qu'un faire-valoir, plus "décoratif" que réellement utile. Aujourd'hui, voici presque deux ans que j'en suis membre et je peux l'affirmer : le Comité consultatif est tout simplement utile et ses réunions constituent de vraies occasions de dialogue. Chacun peut exprimer ses remarques, ses suggestions, voire ses critiques. Et je peux dire que, lorsque l'on est un simple actionnaire, faire une remarque sur l'exposé d'Henri de Castries ou de Gérard de La Martinière, humainement, ce n'est pas rien... Mais là où ce dialogue prend tout son sens, c'est lorsque l'on constate – au moment de l'Assemblée générale ou dans la Lettre aux actionnaires, par exemple – que ces suggestions ont été entendues, prises en compte et traduites dans les faits. Comme tout actionnaire, je savais déjà que les gens d'AXA savent parler. Depuis que je suis au Comité, je peux dire à tous qu'ils savent aussi écouter".

Arnaud Bunel,
Membre du Comité consultatif
des Actionnaires individuels d'AXA.



RÉSULTATS

UNE ANNÉE DIFFICILE
MAIS DES PERSPECTIVES
ENCOURAGEANTES



Les résultats du Groupe AXA en 2001 traduisent l'impact du ralentissement de l'économie mondiale et des conditions de marché exceptionnellement difficiles qui ont marqué l'année.

Plusieurs éléments positifs doivent cependant être soulignés :

- L'efficacité du Groupe s'améliore et le résultat opérationnel augmente de 28 %, passant de 1,2 milliard d'euros en 2000 à 1,5 milliard d'euros en 2001.
- Sa dépendance vis-à-vis des plus-values réalisées revenant à l'actionnaire, directement liées à l'évolution des marchés financiers, diminue. Elles représentaient 48 % du résultat en 2000, 19 % en 2001.
- Son ratio d'endettement a été réduit de 14 points en un an.

CONTEXTE

Quatre chocs majeurs

2001 a été le prolongement, en pire, de 2000. En l'espace de trois ans, l'économie mondiale et les marchés financiers ont subi quatre chocs dont les effets se sont faits pleinement sentir en 2001 :

- des politiques monétaires restrictives entre août 1999 et octobre 2000,
- la hausse des prix du pétrole en 1999 et 2000,
- l'éclatement en mars 2000 de la bulle sur les valeurs technologiques,
- les terribles attentats du 11 septembre 2001 aux États-Unis.

Ces événements ont entraîné le plus fort ralentissement qui ait affecté l'économie mondiale depuis 1974, provoquant une baisse considérable des bénéfices des entreprises et la chute des marchés financiers.

Pour contrecarrer cette récession, les banques centrales ont adopté des politiques monétaires beaucoup plus souples. La Réserve fédérale américaine – la FED – a baissé ses taux directeurs onze fois en un an, les ramenant de 6,5 % à 1,75 %.

La Banque centrale européenne a fait de même, réduisant ses taux de 4,75 % à 3,25 %. Les autres grandes banques centrales ont agi dans le même sens.

Malgré une reprise des marchés au quatrième trimestre, les indices boursiers majeurs ont tous reculé pour la deuxième année consécutive.

En Europe, le CAC 40 (à Paris), le Footsie (à Londres) et l'Eurostoxx 50 ont clôturé 2001 sur une baisse respective de 22 %, 16 % et 20 %.

Aux États-Unis, le Dow Jones s'est déprécié de 7 % tandis que le Standard & Poor's 500, en baisse de 13 %, enregistre sa plus mauvaise évolution depuis 1974.

Enfin le Nasdaq, principal marché des valeurs technologiques, a perdu plus de 21 %. En Asie, l'indice Nikkei chute de 23,5 %. Aucun secteur économique n'a échappé à cette baisse boursière.

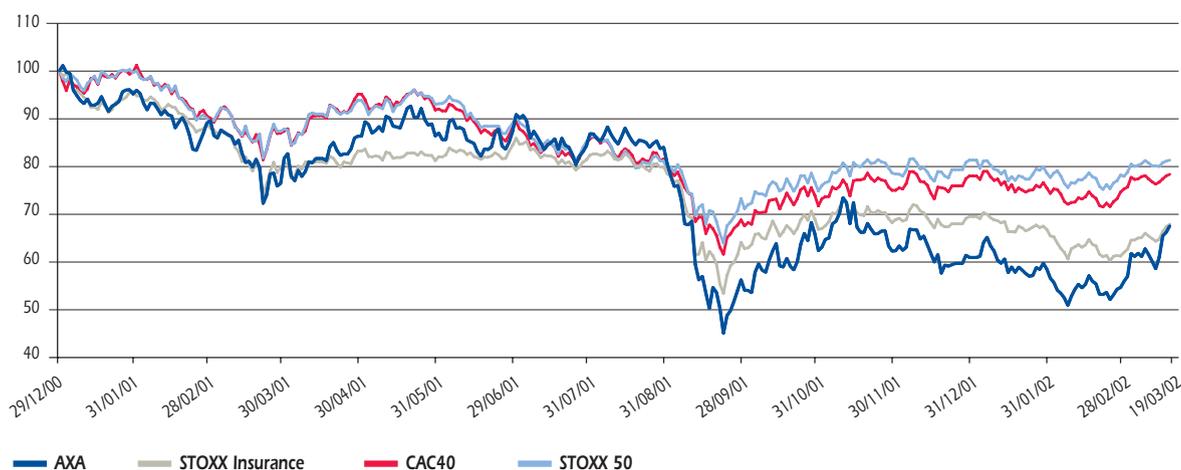
Sommaire

- 61** Quatre chocs majeurs
- 62** Un parcours contrasté
- 64** Chiffres clés
- 66** Répartition du chiffre d'affaires consolidé
- 67** Contribution aux résultats consolidés
- 68** Les marchés de l'assurance et de la gestion d'actifs en 2001
- 69** Résultats par activité et par pays
- 73** Compte de Résultat consolidé
- 74** Bilan consolidé

VIE DU TITRE

Un parcours contrasté

LA VIE DU TITRE DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2001



(en euros)

	29.12.2000	19.03.2002
AXA	38,5	26,0
Stoxx Insurance	463,6	314,9
CAC 40	5.926,4	4.644,9
Stoxx 50	4.557,1	3.707,1

+ 10,9 % :
hausse du titre AXA entre le 1^{er} janvier 2002 et le 19 mars 2002.

14 % :
rendement total du titre AXA sur cinq ans.
À titre de comparaison, sur la même période, les rendements des indices Stoxx Insurance, Stoxx 50 et CAC 40 ont atteint respectivement 13,75 %, 11,7 % et 13,85 %.

Le secteur de l'assurance, en première ligne au regard des conséquences financières des attentats, a sous-performé les indices généraux : le Dow Jones Stoxx Insurance – indice de référence du secteur – a fini 2001 en recul de 30,5 % par rapport à décembre 2000. L'effet des hausses de tarifs dans l'assurance dommages a été annulé, au moins en partie, par des baisses de marge liées au ralentissement des ventes d'OPCVM et à une désaffection quasi générale à l'égard des produits en unités de compte sur le marché de l'assurance vie. Cette sensibilité vis-à-vis des marchés financiers a fait perdre au secteur son caractère défensif (fort taux de croissance à long terme dû aux tendances démographiques qui poussent les gens à économiser pour leur retraite), et l'a rendu plus volatil.

La tragédie du 11 septembre – l'événement le plus cher de l'histoire de l'assurance – a fortement pesé sur le secteur. À l'échelle de l'industrie, les pertes directement liées aux indemnités ont été estimées entre 50 et 70 milliards de dollars. La baisse des marchés financiers a fait disparaître un capital encore plus important. Non seulement les bénéfices des assureurs ont subi l'impact des coûts résultant de l'effondrement du World Trade Center mais ils ont aussi souffert d'un rendement plus faible des investissements, d'une forte réduction des plus values latentes sur portefeuille et d'une baisse du chiffre d'affaires.

Ces renversements structurels ont aussi recentré l'attention des investisseurs sur la solidité du bilan des acteurs du marché et les compagnies perçues comme ayant un niveau d'endettement plus élevé que le reste du secteur ont été pénalisées par rapport aux entreprises "surcapitalisées".

Dans ce contexte, la baisse de 39 % du cours de l'action AXA en 2001 résulte de plusieurs facteurs :

- La diversification géographique du Groupe. Avantage décisif dans sa stratégie à moyen et à long terme, elle l'a exposé en 2001 aux difficultés économiques du Japon et des États-Unis,

- Une attention plus marquée des investisseurs au bilan d'AXA, le Groupe ayant historiquement favorisé l'optimisation de sa structure financière plutôt qu'une politique de large excédent de capital. Toutes les notes de solidité financière d'AXA ont été confirmées (voir section sur les agences de notation, page 50),
- Une baisse de la collecte sur l'activité Vie / Epargne / Retraite aux États-Unis et en France.

En 2002 les marchés, inquiets que les faillites du type Enron puissent se répéter, sont restés très volatils.

Les investisseurs se méfient des sociétés peu transparentes et aux méthodes de comptabilité agressives.

Le secteur de l'assurance a connu un début d'année difficile en raison des "alertes sur les résultats", des évaluations à la baisse des agences de notation et des inquiétudes vis-à-vis de la structure financière des compagnies.

Fin février, le Président de la Banque Centrale américaine a prudemment annoncé que la récession aux États-Unis touchait à sa fin. Cette perspective est confirmée par des données économiques montrant une réduction du chômage et une hausse de la productivité. Depuis, les marchés boursiers ont rebondi. Le 19 mars, le Dow Jones et le Nikkei ont augmenté respectivement de 6,1 % et de 11,9 % depuis le début de l'année 2002.

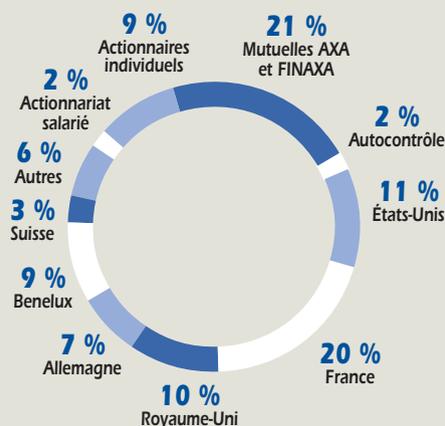
Les résultats d'AXA de l'année 2001, présentés le 14 mars 2002, ont été favorablement perçus par les marchés :

- La performance opérationnelle a montré une forte progression par rapport à 2000 (+ 28 % à 1,5 milliard d'euros, + 15 % sur une base par action), malgré des conditions de marché difficiles.
- Le ratio d'endettement, qui passe de 63 % au 31/12/2000 à 49 % au 31/12/2001, rassure les analystes sur la solidité de la structure financière du Groupe.
- La baisse de 4 % de l'actif net réévalué, plus faible que prévue, confirme la bonne résistance d'AXA à la volatilité des marchés financiers.

Enfin, l'objectif de croissance de 20 % au moins du résultat opérationnel en 2002 est particulièrement bienvenu dans un environnement où d'autres sociétés du secteur ne veulent pas fournir d'engagements sur l'année en cours. Cette visibilité a été saluée par les marchés.

Quatre analystes ont relevé leurs recommandations sur le titre après la publication des résultats 2001 : CSFB, JP Morgan, Merrill Lynch et Cazenove. Sur les 38 principaux analystes qui suivent AXA, 26 ont une recommandation à l'achat, 6 sont neutres et 3 ont une recommandation à la "sous-performance". ■

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT D'AXA AU 4 FÉVRIER 2002



0,56 euro

c'est le dividende net par action proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 3 mai 2002. Il était de 0,55 euro en 2001.

+14,5 %

taux de croissance annualisé du dividende sur les cinq dernières années.

UNE VALEUR PHARE



ACTIONNAIRES

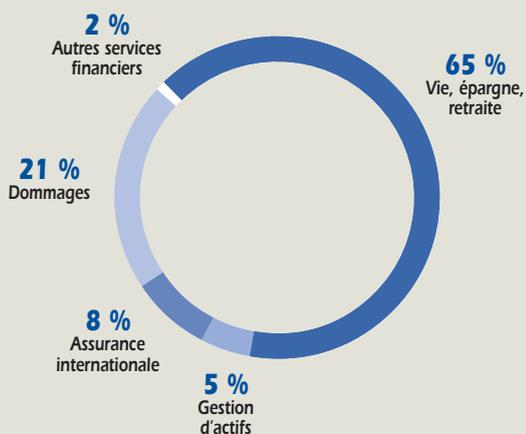
Pour les analystes comme pour les investisseurs, AXA reste une valeur phare dans l'industrie de l'assurance et l'une des plus grandes compagnies en terme de capitalisation boursière.

L'action AXA fait partie des indices européens majeurs ainsi que du Dow Jones Global Titan index, qui inclut les titres des 50 plus grandes entreprises multinationales américaines, japonaises et européennes, et du Standard & Poor's Global 100 index, le premier indice global qui regroupe les 100 premières compagnies mondiales en terme de bénéfice.

Chiffres clés

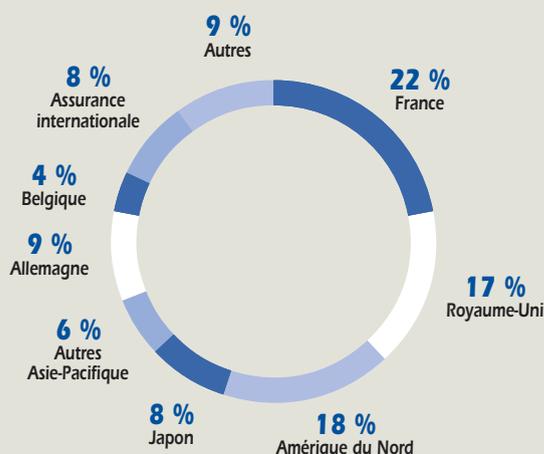
CHIFFRE D'AFFAIRES

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES
PAR ACTIVITÉ DU GROUPE



TOTAL : 74,8 milliards d'euros

RÉPARTITION DES ACTIVITÉS D'ASSURANCE
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

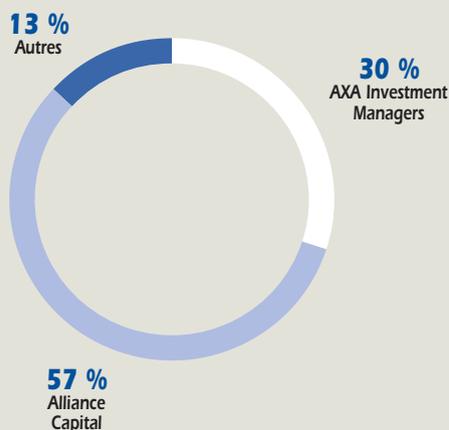


TOTAL : 70,0 milliards d'euros

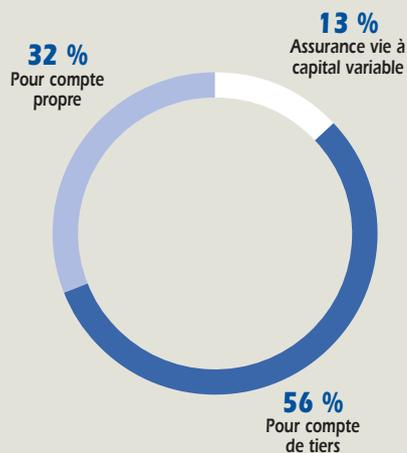
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES 2001 : 74,8 MILLIARDS D'EUROS
(+2,1 % à données comparables)

ACTIFS GÉRÉS

RÉPARTITION DES ACTIFS GÉRÉS
PAR SOCIÉTÉ



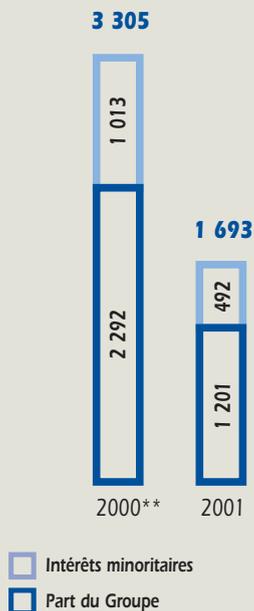
RÉPARTITION DES ACTIFS GÉRÉS
PAR TYPE



TOTAL ACTIFS GÉRÉS AU 31.12.2001 : 910 MILLIARDS D'EUROS
(895 milliards d'euros au 31.12.2000)**

RÉSULTAT COURANT*

(en millions d'euros)

**RÉSULTAT OPÉRATIONNEL**

(en millions d'euros)

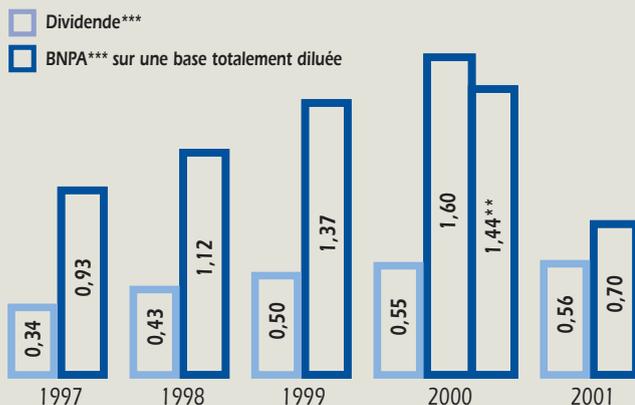
**CONTRIBUTION AUX RÉSULTATS CONSOLIDÉS**

(en millions d'euros)

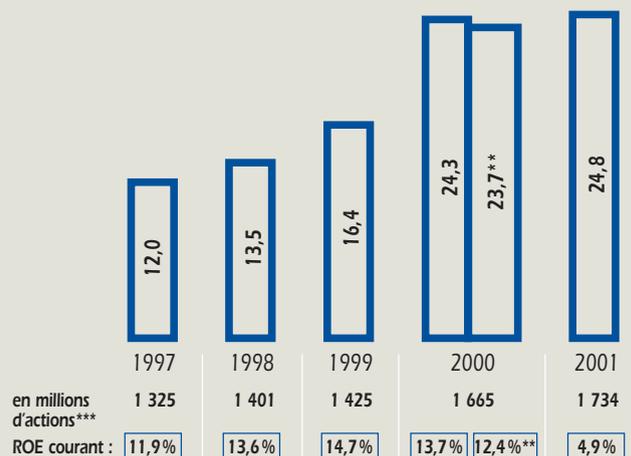
	2001	2000**
Résultat opérationnel	1 533	1 196
Coût des événements du 11/09/2001	(561)	-
Plus ou moins values revenant à l'actionnaire	229	1 096
Résultat courant	1 201	2 292
dont : Vie, épargne, retraite	1 225	1 401
<i>Domages</i>	182	237
<i>Assurance internationale</i>	(378)	112
<i>Gestion d'actifs</i>	346	211
<i>Autres services financiers</i>	144	273
<i>Holdings</i>	(318)	58
Résultat courant	1 201	2 292
Impact des opérations exceptionnelles	-	1 431
Dotations aux amortissements (part du Groupe) des écarts d'acquisition	(681)	(279)
Résultat net part du Groupe	520	3 444

RATIO COMBINÉ**BÉNÉFICE NET COURANT ET DIVIDENDE NET PAR ACTION**

(en euros)

**CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS PART DU GROUPE**

(en milliards d'euros)



* Depuis l'exercice 2000, les résultats du Groupe sont présentés sous forme de résultat courant, soit le résultat net consolidé part du Groupe, hors impact des opérations exceptionnelles et avant charge d'amortissement des écarts d'acquisition. Le résultat courant n'est pas un solde intermédiaire de gestion normé (ou défini par la réglementation comptable française) et, en conséquence, il n'est pas nécessairement comparable avec des indicateurs ayant la même appellation présentés par d'autres sociétés.

** Données 2000 retraitées comme si la nouvelle réglementation comptable, applicable depuis le 1^{er} janvier 2001, avait été appliquée au 1^{er} janvier 2000.

*** Après division par quatre de la valeur nominale de l'action et la multiplication par quatre du nombre d'actions composant le capital de la société, résolutions votées par l'Assemblée Générale des actionnaires du 9 mai 2001.

Répartition du chiffre d'affaires consolidé

(en millions d'euros)

	Vie	2001 Dommages	Total	Vie	2000 Dommages	Total
Europe (et Maroc)	27.064	14.981	42.045	26.674	14.735	41.409
France	10.997	4.171	15.168	12.528	4.001	16.530
Royaume-Uni	9.086	2.480	11.565	7.939	2.683	10.622
Allemagne	2.997	3.142	6.139	2.912	3.085	5.997
Belgique	1.686	1.323	3.009	1.099	1.297	2.396
Italie	358	1.081	1.439	390	1.038	1.428
Espagne	525	1.000	1.525	420	897	1.317
Pays-Bas	912	245	1.158	924	274	1.198
Portugal	143	324	466	121	304	425
Irlande	-	492	492	-	424	424
Autriche/Hongrie	116	246	362	90	220	310
Turquie	50	205	255	40	252	291
Maroc	73	140	212	69	139	209
Luxembourg	56	56	112	79	52	131
Suisse	66	76	142	62	69	131
Amérique du Nord	11.696	693	12.389	12.527	663	13.191
États-Unis	11.642	-	11.642	12.483	-	12.483
Canada	54	693	747	45	663	708
Asie/Pacifique	9.639	222	9.861	6.796	180	6.976
Australie/Nouvelle Zélande	2.587	-	2.587	2.399	-	2.399
Japon	5.475	70	5.545	3.353	26	3.379
Hong Kong	1.353	96	1.449	837	96	933
Singapour	216	56	271	127	59	186
Corée	-	-	-	76	-	76
Chine	9	-	9	4	-	4
Assurance Internationale			5.678			3.651
AXA Corporate Solutions			5.288			3.297
AXA Assistance, autres			390			354
TOTAL ASSURANCE			69.974			65.226
Gestion d'actifs			3.730			2.984
Autres Services Financiers			1.128			11.760
TOTAL			74.832			79.971

CHANGEMENTS DE PÉRIMÈTRE :

En assurance vie : Le pourcentage de détention d'AXA dans AXA Financial aux États-Unis est passé de 58 % à 100 % à la suite du rachat des intérêts minoritaires d'AXA Financial le 2 janvier 2001. Le pourcentage de détention d'AXA dans AXA UK (anciennement SLPH) au Royaume-Uni est passé de 56 % à 100 % après le rachat des intérêts minoritaires d'AXA UK le 12 juillet 2000. En mars 2000, AXA a acquis 96 % de Nippon Dantai. Le résultat de l'exercice 2000 du Japon correspond à 9 mois d'activité de l'ex-AXA Life Japan et 6 mois d'activité de la nouvelle entité AXA Japan créée suite au rachat de Nippon Dantai. Pour le Japon, l'exercice comptable se clôt le 30 septembre. Pour la première fois, l'Australie/Nouvelle-Zélande et Hong Kong ont aligné leur date de clôture des comptes sur celle du reste du Groupe AXA. L'exercice se terminant le 31 décembre 2001 comprend donc leur résultat correspondant à une période de 15 mois.

Contribution aux résultats consolidés

(en millions d'euros)

RÉSULTATS	COURANT						OPÉRATIONNEL*	
	2001			2000			2001	2000
	Vie	Dommages	Total	Vie	Dommages	Total		
Europe (et Maroc)	739	233	972	922	265	1.187	698	462
France	345	266	610	392	222	614	362	325
Royaume-Uni	167	(133)	33	179	(150)	29	60	(109)
Allemagne	21	85	106	46	44	90	97	68
Belgique	65	(5)	60	172	200	372	53	143
Italie	36	(6)	30	45	(66)	(22)	32	(44)
Espagne	22	5	26	14	6	19	12	(5)
Pays-Bas	70	(31)	39	57	8	66	23	57
Portugal	9	2	11	7	18	26	13	17
Irlande	-	30	30	-	(17)	(17)	31	(14)
Autriche/Hongrie	2	2	4	3	1	3	2	1
Turquie	0	2	2	1	9	10	4	4
Maroc	1	14	15	2	(14)	(12)	6	15
Luxembourg	1	2	3	2	3	5	4	4
Suisse	1	0	2	3	1	4	0	0
Amérique du Nord	521	18	540	377	22	399	631	434
États-Unis	518	-	518	373	-	373	617	416
Canada	4	18	22	4	22	27	15	18
Asie/Pacifique	(36)	(69)	(105)	101	(50)	51	276	(7)
Australie/Nouvelle Zélande	29	-	29	1	-	1	13	(27)
Japon	(99)	(46)	(145)	52	(58)	(6)	194	(47)
Hong Kong	37	(27)	10	44	7	50	69	62
Singapour	(2)	4	2	2	1	3	1	1
Corée	-	-	-	4	-	4	-	4
Chine	(2)	-	(2)	(2)	-	(2)	(2)	(2)
Assurance Internationale	(378)		(378)	112		112	92	(57)
AXA Corporate Solutions			(350)			132	117	(36)
AXA Assistance, autres			(28)			(20)	(25)	(21)
TOTAL ASSURANCE			1.029			1.750	1.697	832
Gestion d'actifs			346			211	328	209
Autres Services Financiers			144			273	115	253
Holdings			(318)			58	(607)	(98)
TOTAL			1.201			2.292	1.533	1.196

En assurance dommages : Le pourcentage de détention du Royaume-Uni et de l'Irlande est passé de 56 % à 100 % après le rachat des intérêts minoritaires d'AXA UK intervenu le 12 juillet 2000.

En gestion d'actifs : Le pourcentage de détention d'Alliance Capital ("Alliance") est passé de 34 % à 53 % après le rachat des intérêts minoritaires d'AXA Financial le 2 janvier 2001. De plus, Alliance a acquis Sanford C. Bernstein le 2 octobre 2000, et une joint-venture a été formée entre AXA Australie/Nouvelle-Zélande et Alliance le 1^{er} février 2001. AXA Investment Managers ("AXA IM") a acquis AXA Real Estate Investment Managers ("AXA RE IM") le 1er janvier 2001. Le pourcentage de détention d'AXA IM dans AXA IM UK est passé de 56 % à 100 % après le rachat des intérêts minoritaires d'AXA UK par AXA le 12 juillet 2000. National Mutual Funds Management a reporté sa date de clôture de l'exercice du 30 septembre au 31 décembre en 2001. L'exercice s'achevant le 31 décembre 2001 comprend donc son résultat sur une période de 15 mois.

* Le résultat opérationnel correspond au résultat courant hors plus values nettes revenant à l'actionnaire et hors impact des attentats du 11 septembre 2001.

Les marchés de l'assurance et de la gestion d'actifs en 2001

Assurance vie, épargne, retraite

Les marchés vie, épargne et retraite sur lesquels AXA intervient ont été directement affectés par l'évolution des marchés financiers : baisse des actions et recherche de placements plus sûrs. Bien qu'il soit difficile de quantifier avec précision cet impact, la tendance affichée en 2001 s'est caractérisée par :

- un déclin général des produits d'investissement en unités de compte, dont la demande suit le plus souvent la performance des marchés financiers,
- une hausse des contrats d'assurance vie et de Protection financière traditionnels, particulièrement sensible sur les contrats d'investissement assortis de taux de rendement fixes.

Malgré les événements de 2001, la vision à plus long terme reste celle d'un accroissement de la demande de produits d'assurance. En Europe, le vieillissement de la population, induit par celui de la génération du baby boom d'après-guerre, entraîne, dans de nombreux pays, une réduction de la couverture sociale résultant des régimes financés par l'État. Cette tendance aboutit à la création de produits de retraite et d'épargne et au développement de services de conseil en matière de stratégie d'investissement et de gestion patrimoniale.

Assurance dommages

Après plusieurs années d'une concurrence intense, qui avait entraîné des primes à faibles taux, notamment sur les segments automobile et risque commercial, les niveaux de primes progressent à nouveau depuis 1999. Cette amélioration, beaucoup plus nette en 2001, a permis de minimiser les effets défavorables résultant de :

- la détérioration générale du niveau des sinistres, conséquence des nombreuses catastrophes naturelles intervenues ces trois dernières années,
- une hausse du coût des sinistres, liée notamment à des changements législatifs ou à des décisions judiciaires touchant l'évaluation des dommages corporels,
- un accroissement général de la fréquence des sinistres, particulièrement dans la branche automobile.

Assurance internationale

Le marché mondial de la réassurance et des grands risques a subi en 2001 des pertes à la fois considérables et exceptionnelles, notamment à la suite des attentats du 11 septembre aux États-Unis. Ces pertes ont incité les sociétés de réassurance à accepter moins d'affaires proportionnelles, afin de mieux maîtriser l'exposition à des risques spécifiques. De ce fait, la capacité de souscription traditionnelle a été ou sera largement revue à la baisse. Les réassureurs sont à la recherche de nouvelles conditions de souscription qui excluront désormais les risques terroristes. En parallèle, ils tenteront de restreindre la couverture de réassurance, par le biais d'une information plus documentée et de contrôles accrus, tout en procédant à une hausse sensible des taux de primes. Ces changements ne devraient pas être sans effet sur la saison 2002 des renouvellements. En outre, il est probable que le marché sera propice à une orientation vers des produits de transfert de risque alternatifs. Une nouvelle consolidation du secteur pourrait se produire, les sociétés les plus fragiles étant susceptibles de disparaître du marché de l'assurance ou de fusionner avec d'autres concurrents.

Gestion d'actifs

Le marché de la gestion d'actifs a connu en 2001 une situation difficile. Le recul des marchés boursiers du monde entier a entraîné une réduction de la valeur de marché des actifs en gestion, donc des commissions perçues sur les fonds gérés par les sociétés de gestion d'actifs. Les marchés ont connu une désaffection consensuelle des placements spéculatifs vers des options plus sûres, au parcours stable et de haute qualité.

Résultats par activité et par pays

Le **Résultat courant** pour l'année 2001 s'établit à 1 201 millions d'euros, contre 2 292 millions d'euros en 2000. Il inclut :

- une perte de 704 millions d'euros représentant des dotations aux provisions pour dépréciation à caractère durable sur actifs financiers : 636 millions d'euros sur actions et 68 millions d'euros sur obligations d'Enron,
- un coût de 561 millions d'euros lié aux attentats du 11 septembre.

Le **Résultat opérationnel** 2001 augmente de 28,2 % à 1 533 millions d'euros, contre 1 196 millions d'euros en 2000, une augmentation qui traduit l'amélioration significative de la performance opérationnelle du Groupe. L'activité **Vie, épargne, retraite** a bénéficié de l'impact des acquisitions effectuées en 2000. La mise en place, fin 2001, d'un important programme de réduction des coûts devrait permettre au Groupe de s'adapter rapidement au nouvel environnement.

En assurance **Domages**, les signes d'amélioration qui apparaissent sont de bon augure pour atteindre l'objectif fixé : un ratio combiné de 104 % à fin 2003. Le ratio de sinistralité sur exercice courant s'est amélioré dans tous les principaux pays à l'exception de l'Allemagne, très touchée par les conséquences des attentats du 11 septembre aux États-Unis.

L'activité de **Gestion d'actifs** a enregistré une collecte nette fortement positive sur l'ensemble de ses réseaux de distribution et le Résultat courant 2001 est très satisfaisant, en dépit d'une évolution des investisseurs vers des produits plus sûrs, mais à marges plus faibles.

Assurance

FRANCE

En Vie, le Résultat courant s'élève à 345 millions d'euros contre 392 millions d'euros en 2000. Ce repli de 12 % s'explique principalement par l'augmentation de la charge d'impôts (taux d'imposition effectif plus élevé). La baisse des frais de gestion et des commissions perçus, due à une chute des ventes de contrats en unités de compte, et la hausse des frais généraux (+ 50 millions d'euros avant impôts au titre des initiatives stratégiques et du programme de re-engineering) ont été compensées par des améliorations de la marge technique et de la marge financière. Le Résultat opérationnel s'élève à 284 millions d'euros, en hausse de 2 % par rapport à l'année 2000.

En Domages, le Résultat courant s'élève à 266 millions d'euros contre 222 millions d'euros en 2000. Cette progression de 20 % est due pour l'essentiel à une hausse du résultat de la gestion financière et à un meilleur résultat technique, conséquence de hausses tarifaires et d'une politique de sélection des risques renforcée. Ces éléments sont en partie contrebalancés par une augmentation des frais généraux (+ 55 millions d'euros avant impôts au titre des initiatives stratégiques et du programme de re-engineering) et de la charge fiscale. Le Résultat opérationnel augmente de 32 millions d'euros par rapport à 2000 et s'établit à 78 millions d'euros.

ROYAUME-UNI

En Vie, le Résultat courant s'élève à 167 millions d'euros contre 179 millions d'euros en 2000, en baisse de 7 %. A périmètre constant (impact de 61 millions d'euros du rachat des intérêts minoritaires) et hors variation de change (- 3 millions d'euros), la diminution atteint 70 millions d'euros (- 39 %). Trois raisons à cela : l'accroissement des frais généraux liés au programme de re-engineering des systèmes et processus, le développement d'un outil Internet de vente de fonds de pension, la baisse des frais de gestion et des commissions perçus en raison de la chute des marchés financiers. Ces éléments sont en partie compensés par l'impact positif de la réorganisation financière et du changement de base utilisée pour déterminer les résultats bénéficiaires des activités "With Profit". Le Résultat opérationnel diminue de 4 millions d'euros (- 2 %) par rapport à l'année 2000, à données comparables.

En Dommages, le Résultat courant augmente de 17 millions d'euros par rapport à 2000 et affiche une perte de 133 millions d'euros. À données comparables (hors effet du rachat des intérêts minoritaires et hors variation de change), l'augmentation atteint 87 millions d'euros. Elle est due pour l'essentiel à une amélioration du résultat technique (moindres mali sur exercices antérieurs en 2001) et à une diminution des frais généraux. Ces éléments sont en partie atténués par une baisse du résultat de la gestion financière (91 millions d'euros de dotations aux provisions pour dépréciation à caractère durable sur actifs financiers).

Le Résultat opérationnel affiche une perte de 133 millions d'euros, en amélioration de 214 millions d'euros par rapport à 2000 à données comparables.



BELGIQUE

En Vie, le Résultat courant s'élève à 65 millions d'euros, contre 172 millions d'euros en 2000. Cette baisse s'explique par une diminution de la marge financière due aux dotations aux provisions pour dépréciation à caractère durable sur actifs financiers (88 millions d'euros) et par l'augmentation de la charge fiscale : les plus-values réalisées en 2001 sur le portefeuille obligataire sont imposables, celles réalisées en 2000 sur le portefeuille actions ne l'étaient pas. Le Résultat opérationnel diminue de 34 millions d'euros (- 42 %) pour s'établir à 47 millions d'euros, principalement en raison de l'augmentation de la charge fiscale.

En Dommages, le Résultat courant affiche une perte de 5 millions d'euros contre un bénéfice de 200 millions d'euros en 2000. Cette perte s'explique par une baisse du résultat de la gestion financière due à des plus-values nettes moins élevées (y compris une dotation de 90 millions d'euros aux provisions pour dépréciation à caractère durable sur actifs financiers), et par une dégradation du résultat technique imputable à de moindres boni sur exercices antérieurs dans les branches automobile et accidents du travail.

Le Résultat opérationnel diminue de 56 millions d'euros par rapport à 2000 pour s'établir à 5 millions d'euros.



ALLEMAGNE

En Vie, le Résultat courant est de 21 millions d'euros contre 46 millions d'euros en 2000. Cette détérioration s'explique par une réduction de la marge financière, due à la baisse des taux de rendement des actifs mais en partie compensée par une diminution des participations bénéficiaires reconnues en faveur des assurés, et par une augmentation des dépenses associées aux initiatives stratégiques.

Le Résultat opérationnel s'élève à 20 millions d'euros, en baisse de 23 millions d'euros par rapport à 2000.

En Dommages, le Résultat courant s'élève à 85 millions d'euros contre 44 millions d'euros en 2000. Cette hausse est due pour l'essentiel à l'impact de la réforme fiscale allemande : 190 millions d'euros en 2001 contre 70 millions d'euros en 2000. Le phénomène est en partie annulé par une dégradation du résultat technique (due à la fois aux sinistres associés aux attaques terroristes du 11 septembre et à des mali sur exercices antérieurs en assurance responsabilité civile professionnelle, en assurance transports et sur acceptations), par les coûts liés aux investissements stratégiques et par une baisse du résultat de la gestion financière (dividendes moins élevés). Le Résultat opérationnel augmente de 51 millions d'euros par rapport à 2000 et s'établit à 77 millions d'euros, grâce à l'effet de la réforme fiscale.



ÉTATS-UNIS

En Vie, le Résultat courant progresse de 145 millions d'euros (+ 39 %) à 518 millions d'euros. Si l'on exclut l'effet de la variation du périmètre consécutive au rachat des intérêts minoritaires d'AXA Financial (252 millions d'euros) et l'appréciation du dollar américain par rapport à l'euro (15 millions d'euros), il diminue de 122 millions d'euros (- 33 %). Ce repli s'explique par trois facteurs :

- une baisse des frais de gestion et des commissions perçus, liée au recul des encours en unités de compte,
- une marge financière plus faible, conséquence d'une baisse des taux de rendement sur le portefeuille obligataire,
- une hausse des frais généraux, résultant notamment d'indemnités de licenciements liées à une réduction des effectifs (114 millions d'euros avant impôts), en partie compensée par les premiers effets de la politique de réduction des coûts (99 millions d'euros avant impôts).

LE GROUPE AXA	MÉTIER	SAVOIR-FAIRE	CULTURE
CITOYENNETÉ	SOLIDITÉ	RÉSULTATS	PRATIQUE

En contrepartie, l'exercice a bénéficié d'une charge fiscale moins élevée, sous l'effet combiné d'un revenu imposable plus faible et d'un taux effectif d'imposition réduit.

Le Résultat opérationnel baisse de 102 millions d'euros (- 15 %) à données comparables pour s'établir à 616 millions d'euros.

ASIE/PACIFIQUE

Par rapport à 2000, le **Résultat courant en assurance Vie** diminue de 137 millions d'euros, principalement à cause des dépréciations sur actifs financiers enregistrées au Japon, tandis que le Résultat opérationnel augmente de 300 millions d'euros pour s'établir à 345 millions d'euros.



Australie/Nouvelle-Zélande

Le Résultat courant pour l'exercice de 15 mois clos le 31 décembre 2001 s'élève à 29 millions d'euros. Pour la période de 12 mois achevée le 30 septembre 2001, il s'établit à 36 millions d'euros contre 1 million d'euros au cours de la même période de l'exercice précédent. Cette performance s'explique par une augmentation de 19 millions d'euros du résultat de l'activité Santé et par une hausse de 16 millions d'euros de celui de l'activité Vie / Epargne / Retraite (baisse des frais généraux en 2001 et amortissement exceptionnel de la valeur de portefeuille en 2000). Sur la période de 3 mois close le 31 décembre 2001, le Résultat courant affiche une perte de 6 millions d'euros composée d'un bénéfice de 8 millions d'euros sur l'activité Santé et d'une perte de 14 millions d'euros sur l'activité Vie / Epargne / Retraite, à la suite d'un renforcement des provisions sur la branche Invalidité lié à une dégradation de la sinistralité.

Le Résultat opérationnel pour l'exercice de 15 mois clos le 31 décembre 2001 augmente de 40 millions d'euros par rapport à 2000 et s'établit à 13 millions d'euros.



Japon

Le Résultat courant affiche une perte de 99 millions d'euros, en forte baisse par rapport à 2000 (bénéfice de 52 millions d'euros), en raison de l'enregistrement de 273 millions d'euros (nets part du Groupe) de dépréciations sur actifs financiers.

Le Résultat opérationnel s'élève à 240 millions d'euros, contre 18 millions d'euros en 2000. Il a bénéficié d'une hausse des taux de rendement des placements, d'une évolution des souscriptions en faveur de certains produits d'assurance décès et d'assurance santé à chargements plus élevés, et d'un contrôle strict des dépenses.



Hong Kong

Le Résultat courant pour l'exercice de 15 mois clos le 31 décembre 2001 s'élève à 37 millions d'euros.

Pour les 12 mois qui se sont terminés le 30 septembre 2001, il s'établit à 66 millions d'euros, en hausse de 22 millions d'euros par rapport au résultat enregistré au cours de la même période de l'année précédente. Cette augmentation s'explique par une amélioration de la marge financière. Pour la période de 3 mois close le 31 décembre 2001, il affiche une perte de 29 millions d'euros, due aux 35 millions d'euros de dotations aux provisions pour dépréciation à caractère durable sur actifs financiers.

Le Résultat opérationnel pour l'exercice de 15 mois clos le 31 décembre 2001 augmente de 31 millions d'euros par rapport à 2000 et s'établit à 95 millions d'euros.

AUTRES PAYS

En Vie, le Résultat courant progresse de 6 % pour atteindre 145 millions d'euros, grâce notamment aux contributions des Pays-Bas et de l'Espagne. Le Résultat opérationnel s'élève à 142 millions d'euros, en hausse de 15 % par rapport à 2000.

En Dommages, le Résultat courant s'améliore, l'exercice 2001 enregistrant une perte de 31 millions d'euros contre 78 millions d'euros en 2000. Ce redressement résulte d'une nette amélioration des résultats techniques en Irlande et en Italie. Il est ralenti par une détérioration du résultat dans d'autres pays, en particulier les Pays-Bas

(renforcement significatif des provisions techniques dommages corporels du portefeuille d'assurance automobile et dégradation des résultats sur les branches en run-off) et Hong Kong (détérioration de la sinistralité sur la branche accidents du travail en run-off).

Le Résultat opérationnel augmente de 52 millions d'euros par rapport à 2000 mais reste en perte, à 70 millions d'euros.

Assurance internationale

L'activité Assurance Internationale est essentiellement représentée par AXA Corporate Solutions, qui regroupe les activités d'assurance des Grands risques d'entreprise et de Réassurance.

Le Résultat courant ressort en perte à 378 millions d'euros contre un bénéfice de 112 millions d'euros en 2000. Il inclut une charge de 18 millions d'euros de dotations aux provisions pour dépréciation à caractère durable sur actifs financiers et une charge de 515 millions d'euros liée aux attaques terroristes du 11 septembre. Le Résultat opérationnel augmente de 149 millions d'euros pour s'établir à 92 millions d'euros, contre une perte de 57 millions d'euros en 2000.

AXA CORPORATE SOLUTIONS

Le Résultat courant décroît de 482 millions d'euros par rapport à 2000 et affiche une perte de 350 millions d'euros, principalement en raison d'une baisse de la marge technique nette (due aux sinistres associés aux attaques terroristes du 11 septembre) et d'une détérioration du résultat de la gestion financière (due à de moindres plus-values). Ces éléments sont en partie contrebalancés par une réduction de la charge fiscale, du fait de la diminution du résultat d'exploitation.

Le Résultat opérationnel augmente de 153 millions d'euros par rapport à 2000 pour s'établir à 117 millions d'euros.

Gestion d'actifs

Le Résultat courant s'établit à 346 millions d'euros, en progression de 64 % par rapport à 2000. Les actifs sous gestion gérés par Alliance Capital et AXA Investment Managers sont passés de 739 milliards d'euros fin décembre 2000 à 794 milliards d'euros fin décembre 2001, en progression de 7,4 %. La collecte nette s'élève à 73 milliards d'euros, y compris 8 milliards d'euros provenant de joint-ventures, principalement celle d'Alliance Capital avec AXA Australie/Nouvelle-Zélande, et 14 milliards d'euros provenant de la consolidation d'AXA Real Estate Investment Managers. Elle reste largement supérieure à l'impact de la baisse des marchés financiers (- 53 milliards d'euros).

ALLIANCE CAPITAL

Les actifs sous gestion s'élèvent à 517 milliards d'euros fin 2001 (+ 34 milliards d'euros depuis décembre 2000). Une collecte nette fortement positive sur l'ensemble des réseaux de distribution – en dépit de marchés financiers particulièrement difficiles – explique cette hausse.

Le Résultat courant progresse de 113 millions d'euros (105 millions d'euros à taux de change constant). Il bénéficie de l'augmentation du taux de détention d'AXA dans Alliance Capital suite au rachat des intérêts minoritaires d'AXA Financial.

AXA INVESTMENT MANAGERS

Les actifs sous gestion ont progressé de 8 % (2 % à données comparables) par rapport au 31 décembre 2000 pour s'établir à 277 milliards d'euros. La forte collecte nette positive (26 milliards d'euros, y compris 14 milliards d'euros provenant de AXA RE IM) a été partiellement compensée par l'impact de la baisse des marchés financiers (8 milliards d'euros).

Le Résultat courant s'établit à 58 millions d'euros, en progression de 10 millions d'euros, du fait de l'augmentation des chargements et des commissions et de la hausse du taux de détention dans AXA IM UK. Ces effets ont été partiellement annulés par une augmentation des frais généraux, motivée par l'intégration de nouvelles entités, et par l'accroissement des frais de personnel lié à la croissance de l'activité.

Compte de Résultat consolidé

(en millions d'euros, sauf le résultat par action en euros)

	31.12.2001	31.12.2000(a)
Primes émises	69.471	64.788
Produits d'exploitation bancaire	1.127	11.754
Produits des autres activités	4.234	3.429
Chiffre d'affaires	74.832	79.971
Variation des provisions pour primes non acquises	(355)	(439)
Produits financiers nets de charge	(1.244)	(14.629)
Produits bruts d'exploitation	73.233	94.161
Charges des prestations d'assurance	(56.668)	(62.160)
Charges ou produits nets des cessions en réassurance	1.163	459
Frais d'acquisition des contrats	(6.394)	(5.892)
Charge d'exploitation bancaire	(838)	(6.509)
Frais d'administration	(8.755)	(11.859)
Résultat d'exploitation	1.721	8.200
Impôts sur les résultats	(45)	(2.445)
Résultat net des sociétés intégrées	1.676	5.755
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	17	(23)
Dotation aux amortissements des écarts d'acquisition	(788)	(353)
Intérêts minoritaires	(385)	(1.935)
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	520	3.444
<i>Résultat par action (b)</i>	<i>0,30</i>	<i>2,27</i>
<i>Résultat dilué par action (b)</i>	<i>0,32</i>	<i>2,15</i>
Impact des opérations exceptionnelles (d)	-	(1.431)
Dotations aux amortissements (part du groupe) des écarts d'acquisition	(681)	279
RÉSULTAT COURANT, PART DU GROUPE (c)	1.201	2.292
<i>Résultat courant par action (b)</i>	<i>0,70</i>	<i>1,51</i>
<i>Résultat courant dilué par action (b)</i>	<i>0,70</i>	<i>1,44</i>

(a) Résultat 2000 retraité comme si la nouvelle réglementation comptable, applicable depuis le 1^{er} janvier 2001, avait été appliquée au 1^{er} janvier 2000.

(b) Après division par quatre de la valeur nominale de l'action et la multiplication par quatre du nombre d'actions composant le capital de la société, résolutions votées par l'Assemblée Générale des actionnaires du 9 mai 2001.

(c) Le résultat courant est le résultat net, part du Groupe, avant dotation aux amortissements des écarts d'acquisition et hors impact des opérations exceptionnelles.

(d) Les opérations exceptionnelles de l'exercice 2000 comprennent :

- une plus-value consolidée liée à la cession de la banque DLJ (2.071 millions d'euros après impôts, en part du Groupe), nette des moins-values et provisions sur les titres Crédit Suisse reçus en échange (-67 millions d'euros), soit 2.004 millions d'euros.
- des moins-values et des provisions pour dépréciation du portefeuille obligataire (essentiellement sur les obligations à haut rendement) de la filiale d'assurance vie aux États-Unis, en liaison avec la baisse de la valeur de marché de ces placements pour 236 millions d'euros durant les troisième et quatrième trimestres 2000. Les pertes estimées à fin 2000 découlant de la cession de la Banque Worms pour un montant de -125 millions d'euros.

Bilan consolidé

(en millions d'euros)

ACTIF	31.12.2001	31.12.2000 (a)
Ecarts d'acquisition	15.879	15.865
Portefeuilles de contrats des sociétés d'assurance vie	3.739	3.724
Autres immobilisations incorporelles	396	403
Total actifs incorporels	4.135	4.127
Placements immobiliers	13.409	13.825
Placements dans des entreprises liées et dans les entreprises avec lesquelles existe un lien de participation	3.828	3.113
Obligations	143.527	134.214
Actions & OPCVM	64.537	65.773
Prêts	22.907	26.316
Total placements des entreprises d'assurance	248.208	243.241
Placements représentant les engagements des contrats en Unités de Compte	115.723	117.261
Placements des entreprises du secteur bancaire et des autres activités	10.355	10.773
Titres mis en équivalence	1.570	1.217
Provisions techniques d'assurance cédées	11.591	9.142
Provisions techniques des contrats en unités de compte cédées	28	92
Part des cessionnaires et rétrocessionnaires dans les provisions techniques	11.619	9.234
Créances nées d'opérations d'assurance ou de réassurance	15.571	13.817
Créances sur la clientèle bancaire	7.130	6.577
Autres créances	4.303	4.142
Créances sur la clientèle bancaire et autres créances	11.433	10.719
Créances sur les entreprises du secteur bancaire	17.646	28.728
Immobilisations corporelles	1.944	1.790
Autres actifs	7.493	5.841
Autres actifs (y compris les immobilisations corporelles)	9.437	7.631
Frais d'acquisition reportés	10.917	9.359
Autres comptes de régularisation	13.106	14.540
Comptes de régularisation - actif	24.023	23.899
TOTAL GÉNÉRAL	485.599	486.513

(a) Données telles que publiées dans les comptes consolidés de l'exercice 2000 mais présentées selon la nouvelle réglementation.

(en millions d'euros)

PASSIF	31.12.2001	31.12.2000 (a)
Capital	3.971	3.809
Primes d'émission, de fusion et d'apport	13.627	12.379
Réserves consolidées	6.662	4.230
Résultat consolidé	520	3.904
Capitaux propres du Groupe	24.780	24.322
Intérêts minoritaires dans les réserves	3.024	1.578
Intérêts minoritaires dans le résultat	385	2.124
Intérêts minoritaires	3.409	3.702
Capitaux propres totaux	28.189	28.023
Autres fonds propres	-	192
Passifs subordonnés	8.867	8.261
Provisions techniques d'assurance brutes	272.125	263.174
Provisions techniques des contrats en Unités de Compte	115.305	117.469
Provisions pour risques et charges	10.553	11.530
Dettes nées des opérations d'assurance ou de réassurance	8.806	9.543
Dettes envers la clientèle bancaire	9.985	10.385
Autres dettes	16.556	18.955
Dettes envers la clientèle bancaire et autres dettes	26.541	29.340
Dettes représentées par des titres	6.140	6.897
Dettes envers les entreprises du secteur bancaire	6.609	9.412
Comptes de régularisation – passif	2.464	2.671
TOTAL GÉNÉRAL	485.599	486.513

(a) Données telles que publiées dans les comptes consolidés de l'exercice 2000 mais présentées selon la nouvelle réglementation.

(en millions d'euros)

HORS BILAN	31.12.2001	31.12.2000
Engagements reçus :		
- Entreprises d'assurance	3.450	2.295
- Entreprises du secteur bancaire	7.176	6.339
- Autres entreprises	4.640	45
Total des engagements reçus	15.267	8.679
Engagements donnés :		
- Entreprises d'assurance	3.471	3.648
- Entreprises du secteur bancaire	9.837	6.751
- Autres entreprises	2.269	882
Total des engagements donnés	15.577	11.282

Organigramme simplifié

Assurance

Europe		Amérique	Afrique
ALLEMAGNE AXA KONZERN AXA ART	IRLANDE AXA IRELAND	ARGENTINE AXA SEGUROS	CAMEROUN AXA ASSURANCES AXA VIE
AUTRICHE AXA VERSICHERUNG	ITALIE AXA ASSICURAZIONI AXA ART	BRÉSIL AXA SEGUROS	CÔTE D'IVOIRE AXA ASSURANCES AXA VIE
BELGIQUE AXA BELGIUM	LUXEMBOURG AXA LUXEMBOURG	CANADA AXA ASSURANCES AXA INSURANCE	GABON AXA ASSURANCES AXA VIE
ESPAGNE AXA SEGUROS AXA ART DIRECT SEGUROS	PAYS BAS AXA NEDERLAND	CHILI AXA SEGUROS	MAROC AXA ASSURANCE MAROC
FRANCE AXA ASSURANCES AXA CONSEIL AXA COURTAGE AXA PROTECTION JURIDIQUE AXA ART DIRECT ASSURANCE MAXIS	PORTUGAL AXA PORTUGAL	ÉTATS-UNIS AXA FINANCIAL AXA ART	SÉNÉGAL AXA ASSURANCES SENEGAL
HONGRIE AXA BIZTOSITO	ROYAUME UNI AXA UK AXA SUN LIFE AXA INSURANCE AXA ART AXA PPP HEALTHCARE	URUGAY AXA SEGUROS	
	SUISSE AXA ASSURANCES AXA ART		
	TURQUIE AXA OYAK		

Les noms des sociétés utilisés dans cet organigramme simplifié sont des marques ou noms commerciaux et non des dénominations sociales.

au 19 mars 2002

Asie - Pacifique

AUSTRALIE

AXA AUSTRALIA

CHINE

AXA MINMETALS ASSURANCE

HONG KONG

AXA CHINA REGION

AXA GENERAL INSURANCE

INDONÉSIE

AXA LIFE INDONESIA

ASURANSI AXA INDONESIA

JAPON

AXA LIFE INSURANCE

AXA DIRECT JAPAN

MALAISIE

AXA AFFIN ASSURANCE

NOUVELLE ZÉLANDE

AXA NEW ZEALAND

PHILIPPINES

PHILIPPINE AXA LIFE

SINGAPOUR

AXA INSURANCE

AXA LIFE INSURANCE

TAIWAN

AXA ASSURANCES

THAÏLANDE

KRUNGTHAI AXA LIFE

AXA INSURANCE

Assurance internationale

GRANDS RISQUES ET RÉASSURANCE

AXA CORPORATE SOLUTIONS

ASSISTANCE

AXA ASSISTANCE

Gestion d'actifs et autres services financiers

AXA INVESTMENT MANAGERS

AXA REAL ESTATE INVESTMENT MANAGERS

AXA ROSENBERG

AXA PRIVATE EQUITY

AXA MULTI MANAGER

ALLIANCE CAPITAL MANAGEMENT

ALLEMAGNE

AXA BANK

BELGIQUE

AXA BANK BELGIUM

FRANCE

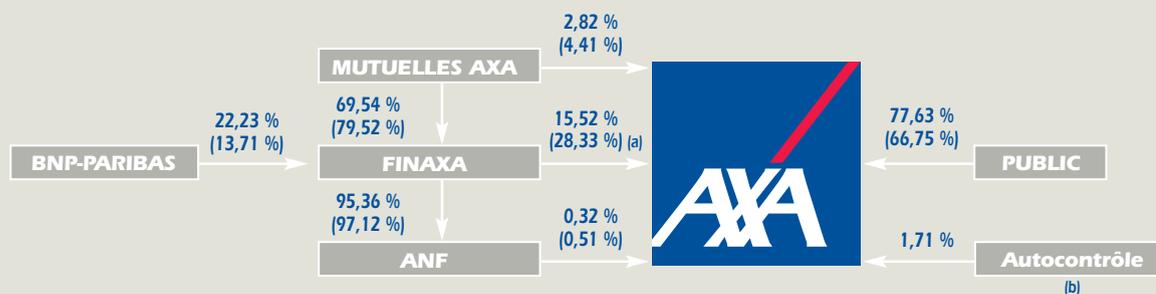
AXA BANQUE

AXA CRÉDIT

AXA FRANCE FINANCE

COMPAGNIE FINANCIÈRE DE PARIS

Ces sociétés sont contrôlées directement ou indirectement par AXA (intérêt économique et/ou contrôle effectif majoritaire[s]).



() : droits de vote.

(a) : directement et indirectement.

(b) : les actions d'autocontrôle sont affectées au plan d'options d'achat d'actions AXA Financial.

Adresses



AXA

25, avenue Matignon
75008 Paris
Téléphone : (33) 1 40 75 57 00
E-mail : infos.web@axa.com
Internet : www.axa.com

Présidence Direction du Groupe

Informations presse :

Téléphone : (33) 1 40 75 71 81
Télécopie : (33) 1 40 75 57 95
E-mail : media.presse@axa.com

Relations Investisseurs :

Bureau de Paris :
Téléphone : (33) 1 40 75 48 42
Télécopie : (33) 1 40 75 46 96

Bureau de New York :
Téléphone : (1) 212 314 5381
Télécopie : (1) 212 707 1805

E-mail : infofi.web@axa.com

Relations actionnaires individuels :

Bureau de Paris :
Téléphone : (33) 1 40 75 48 43
Télécopie : (33) 1 40 75 59 54

Bureau de New York :
Téléphone : (1) 212 314 5381
Télécopie : (1) 212 707 1805

E-mail : actionnaires.web@axa.com

FINAXA

23, avenue Matignon
75008 Paris
Téléphone : (33) 1 40 75 57 00
Télécopie : (33) 1 40 75 47 92

Assurance

EUROPE

ALLEMAGNE

AXA KONZERN
Gereonsdriesch 9-11
50670 Cologne
Adresse postale : 51171 Cologne
Téléphone : (49) 221 148 101
Télécopie : (49) 221 148 22740
E-mail : service@axa.de
Internet : www.axa.de

AXA ART

Gereonstrasse 43-65
50670 Cologne
Téléphone : (49) 221 148 32903
Télécopie : (49) 221 148 32559
Internet : www.axa-art.de

AUTRICHE

AXA VERSICHERUNG AG
Uraniastrasse 2
1010 Vienne
Téléphone : (43) 1711 50 10211
Télécopie : (43) 1711 50 10212
E-mail : kundendienst@axa-at
Internet : www.axa.at

BELGIQUE

AXA BELGIUM
Boulevard du Souverain, 25
1170 Bruxelles
Téléphone : (32) 2678 6111
Télécopie : (32) 2678 9340
Internet : www.axa.be

AXA ART

Rue du Luxembourg, 47-51
1050 Bruxelles
Téléphone : (32) 2 513 4030
Télécopie : (32) 2 513 8051
Internet : www.axa-art.be
www.axa-art.nl, www.axa-art.lu

ESPAGNE

AXA SEGUROS E INVERSIONES
Paseo de la Castellana, 79
28046 Madrid
Téléphone : (34) 91 538 8200
Télécopie : (34) 91 555 3197
E-mail : webmaster@axa-seguros.es
Internet : www.axa-seguros.es

AXA ART

Plaza de la Independencia, 8
28001 Madrid
Téléphone : (34) 91 360 4004
Télécopie : (34) 91 531 1693
Internet : www.axa-art.es

DIRECT SEGUROS

Calle Ronda de Poniente, 14
C. Empresarial " Euronova "
28760 Tres Cantos – Madrid
Téléphone : (34) 91 806 9500
Télécopie : (34) 91 806 9545
Internet : www.directseguros.es

FRANCE

AXA ASSURANCES

Tour AXA
1, place des Saisons
92083 Paris la Défense Cedex
Téléphone : (33) 1 47 74 10 01
Télécopie : (33) 1 47 74 28 22
Internet : www.axa.fr

AXA CONSEIL

21, rue de Châteaudun
75009 Paris
Téléphone : (33) 1 56 02 30 00
Télécopie : (33) 1 56 02 32 32
Internet : www.axa.fr

AXA COURTAGE

26, rue Louis le Grand
75119 Paris Cedex 02
Téléphone : (33) 1 49 49 40 00
Télécopie : (33) 1 49 49 47 00

AXA PROTECTION JURIDIQUE JURIDICA

7 ter, rue de la Porte de Buc
78000 Versailles
Téléphone : (33) 1 30 97 90 00
Télécopie : (33) 1 30 97 90 89

AXA ART

61, rue de Courcelles
75008 Paris
Téléphone : (33) 1 44 15 85 85
Télécopie : (33) 1 42 67 20 79
Internet : www.axa-art.fr

DIRECT ASSURANCE

Parc des Fontaines
163-167, avenue Georges-
Clémenceau
92742 Nanterre Cedex
Téléphone : (33) 1 46 14 45 00
Télécopie : (33) 1 46 14 45 65
Internet : www.directassurance.fr

MAXIS

26, rue Louis Le Grand
75119 Paris Cedex 02
Téléphone : (33) 1 49 49 82 65
Télécopie : (33) 1 49 49 82 50
E-mail : maxis.info@axa.com

MUTUELLE SAINT-CHRISTOPHE

277, rue Saint Jacques
75005 Paris
Téléphone : (33) 1 56 24 76 00
Télécopie : (33) 1 56 24 76 27
Internet : www.msc-assurance.fr

HONGRIE**AXA BIZTOSÍTÓ**

Róbert Károly Körút, 76-78
H-1134 Budapest
Téléphone : (36) 1238 6000
Télécopie : (36) 1238 6060
E-mail : info@axa.hu
Internet : www.axa.hu

IRLANDE**AXA IRELAND**

Wolfe Tone House
Wolfe Tone Street
Dublin 1
Téléphone : (353) 1 872 1000
Télécopie : (353) 1 872 6795
Internet : www.axa.ie

ITALIE**AXA ASSICURAZIONI**

Via Leopardi, 15
20123 Milan
Téléphone : (39) 02 480 841
Télécopie : (39) 02 480 84331
Internet : www.axa-assicurazioni.it

AXA ART

Corso Europa, 7
20122 Milan
Téléphone : (39) 02 774 291
Télécopie : (39) 02 763 99217
Internet : www.axa-art.it

LUXEMBOURG**AXA LUXEMBOURG**

7, rue de la Chapelle
L-1325 Luxembourg
Téléphone : (352) 44 24 24 -1
Télécopie : (352) 45 80 23
E-mail : info@axa.lu
Internet : www.axa.lu

PAYS-BAS**AXA NEDERLAND**

Graadt van Roggenweg 500
3531 AH Utrecht
Téléphone : (31) 30 219 70 00
Télécopie : (31) 30 219 70 01
E-mail : info@axa.nl
Internet : www.axa.nl

PORTUGAL**AXA PORTUGAL**

Praça Marques de Pombal, 14
1250-162 Lisbonne
Téléphone : (351) 21 350 61 00
Télécopie : (351) 21 350 61 36
E-mail : contacto@axa.pt
Internet : www.axa.pt

ROYAUME-UNI**AXA UK**

107 Cheapside
Londres EC2V 6DU
Téléphone : (44) 20 7645 1600
Télécopie : (44) 20 7726 4965
E-mail : info@axa-uk.co.uk
Internet : www.axa.co.uk

AXA INSURANCE

1, Aldgate
Londres EC3N 1RE
Téléphone : (44) 20 7702 3109
Télécopie : (44) 20 7369 4295
Internet : www.axa.co.uk

AXA SUN LIFE

Sun Life Centre
P.O. Box 1810
Bristol BS99 5SN
Téléphone : (44) 117 989 9000
Télécopie : (44) 117 989 1810
Internet : www.axa.co.uk

AXA PPP HEALTHCARE

PPP House, Vale Road
Tunbridge Wells
Kent TN1 1BJ
Téléphone : (44) 18 9251 2345
Télécopie : (44) 18 9251 5143
Internet : www.ppphealthcare.co.uk

AXA ART

Furness House
106, Fenchurch Street
Londres EC3M 5JE
Téléphone : (44) 20 7265 4600
Télécopie : (44) 20 7702 0016
E-mail : info@axa-art.co.uk
Internet : www.axa-art.co.uk

SUISSE**AXA ASSURANCES**

Avenue de Cour, 26
1007 Lausanne 3
Téléphone : (41) 21 614 74 74
Télécopie : (41) 21 614 74 75
E-mail : contact@axa-assurances.ch
Internet : www.axa.ch

AXA ART

Talackerstr, 5
8152 Glattbrugg
Téléphone : (41) 1 874 84 84
Télécopie : (41) 1 874 84 00
Internet : www.axa-art.ch

TURQUIE**AXA OYAK**

Medisi mebusan cad.n°81
80040 Salipazari
Istanbul
Téléphone : (90) 212 334 24 24
Télécopie : (90) 212 252 15 15
E-mail : iletisim@axaoyak.com.tr
Internet : www.axaoyak.com.tr

**AMÉRIQUE
DU NORD****CANADA****AXA CANADA**

2020, rue Université
Bureau 600
Montréal – Québec – H3A 2A5
Téléphone : (1) 514 282 1914
Télécopie : (1) 514 282 9588
Internet : www.axa.ca

AXA ASSURANCES

1100, boulevard René-Lévesque
Ouest - 16^{ème} étage
Montréal – Québec – H3B 4P4
Téléphone : (1) 514 392 6000
Télécopie : (1) 514 392 6328
Internet : www.axa.ca

AXA INSURANCE

5700, Yonge Street
Bureau 1400
North York – Ontario – M2M 4K2
Téléphone : (1) 416 250 1992
Télécopie : (1) 416 250 5833
Internet : www.axa.ca

AXA PACIFIC INSURANCE

999, Hastings West Street
2nd floor
P.O. Box 22
Vancouver – (B.C.) V6C 2W2
Téléphone : (1) 604 669 4247
Télécopie : (1) 604 682 6693
Internet : www.axa.ca

ICON

Triton Building
35, Blackmarsh, 2nd Floor
St John's
Newfoundland – A1B 3N9
Téléphone : (1) 709 758 5650
Télécopie : (1) 709 579 4500
Internet : www.axa.ca

ÉTATS-UNIS**AXA FINANCIAL INC**

1290, avenue of the Americas
New York – NY 10104
Téléphone : (1) 212 554 1234
Télécopie : (1) 212 707 1746
Internet : www.axa-financial.com

AXA ART

4 West 58th Street
8th Floor
New York, NY 10019-2515
Téléphone : (1) 212 415 8400
Télécopie : (1) 212 415 8420
Internet : www.axa-art.com

ASIE-PACIFIQUE**AUSTRALIE****AXA ASIA PACIFIC HOLDINGS**

447, Collins Street
Melbourne Victoria 3000
Téléphone : (61) 3 9616 3911
Télécopie : (61) 3 9614 2240
Internet : www.axa-asiapacific.com.au

AXA AUSTRALIA

National Mutual Life Association
of Australasia
447, Collins Street
Melbourne Victoria 3000
Téléphone : (61) 3 9616 3911
Télécopie : (61) 3 9614 2240
Internet : www.axa.com.au

**AUSTRALIAN CASUALTY
& LIFE**

1, Chifley Square
Sydney NSW 2000
Téléphone : (61) 2 9367 2000
Télécopie : (61) 2 9223 3913

CHINE**BUREAU DE REPRESENTATION
AXA PEKIN**

Room 2302, Bldg 1 China World
Tower
N° 1 Jian Guo Men Wai Avenue
Beijing 100004
Téléphone : (86) 10 650 56 172-4
Télécopie : (86) 10 650 56 175
E-mail : jeffxie@axabro.com.cn

AXA-MINMETALS ASSURANCE

12 /F China Merchants Tower
N° 161 Lu Jia Zui Road (E)
Shanghai 200120
Téléphone : (86) 21 5879 2288
Télécopie : (86) 21 5879 2299
E-mail : ca@axa-minmetals.com.cn
Internet : www.axa-minmetals.com.cn

HONG KONG**AXA GENERAL INSURANCE
HONG KONG**

30th Floor, PCCW Tower
Taikoo Place, 979 King's Road
Quarry Bay
Hong Kong
Téléphone : (852) 2523 3061
Télécopie : (852) 2810 0706
Internet : www.axa-insurance.com.hk

AXA CHINA REGION

AXA Centre
151 Gloucester Road
Wanchai Hong Kong
Téléphone : (852) 2519 1111
Télécopie : (852) 2598 9380
Internet : www.axa-chinaregion.com

INDONÉSIE**PT ASURANSI AXA INDONESIA**

Wisma Bank Dharmala, 8th Floor
Jl. Jend Sudirman Kav.28
Jakarta 12 920
Téléphone : (62-21) 522 5501-03
Télécopie : (62-21) 522 5504
E-mail : axaindo@axa-insurance.co.id
Internet : www.axa-insurance.co.id

PT AXA LIFE INDONESIA

Level 8, Bina Mulia II
Jalan H.R. Rasuna Said Kav. 11
Jakarta 12950
Téléphone : (62) 21 520 1190
Télécopie : (62) 21 525 1259
Internet : www.axa-life.co.id

JAPON**AXA LIFE INSURANCE**

1-2-19, Higashi Shibuya-ku
Tokyo 150-8020
Téléphone : (81) 3 3407 6231
Internet : www.axa.co.jp

AXA DIRECT JAPAN

Ariake Frontier Building A
3-1-25, Ariake, Koto-ku
Tokyo 135-8611
Téléphone : (81) 3 3570 8918
Télécopie : (81) 3 3570 8971
Internet : www.axa-direct.co.jp

MALAISIE**AXA AFFIN ASSURANCE
BERHAD**

Level 28 Menara Dayabumi
Jalan Sultan Hishamuddin
50050 Kuala Lumpur
Téléphone : (60) 3 2771 8282
Télécopie : (60) 3 2711 1227
Internet : www.axa.com.my

NOUVELLE-ZÉLANDE**AXA NEW ZEALAND**

The National Mutual Life
Association of Australia Ltd
80, The Terrace
PO box 1692 Wellington
Téléphone : (64) 4 474 4500
Télécopie : (64) 4 473 0716
E-mail : askus@axa.co.nz
Internet : www.axa.co.nz

PHILIPPINES**PHILIPPINE AXA LIFE
INSURANCE CORPORATION**

Ground Floor
Philippine AXA Life Centre
Skyland Plaza Building
Sen. Gil Puyat Avenue
Makati City
Téléphone : (632) 810 1394
Télécopie : (632) 759 6761
E-mail : gcm-axa@mozcom.com
Internet : www.axa.com.ph

SINGAPOUR**AXA ASIA REGIONAL CENTRE**

3, Temasek Avenue
24-03 Centennial Tower
Singapour 039 190
Téléphone : (65) 880 7688
Télécopie : (65) 836 2616

AXA INSURANCE SINGAPORE PTE

143, Cecil Street
01-01 GB Building
Singapour 069542
Téléphone : (65) 338 7288
Télécopie : (65) 338 2522
Internet : www.axainsurance.com.sg

**AXA LIFE INSURANCE
SINGAPORE**

143, Cecil Street # 03-01/10
Singapour 069542
Téléphone : (65) 880-5500
Télécopie : (65) 880-5501
E-mail : comsvc@axa-life.com.sg
Internet : www.axa-life.com.sg

TAIWAN

**AXA ASSURANCES I.A.R.D
SUCCURSALE TAIWAN**
6A, N°138, Ming-Sheng East Road
Section 3
Taïpei
Téléphone : (886) 2 2547 5566
Télécopie : (886) 2 2545 4355
E-mail : axatwn@ms9.hinet.net
Internet : www.axatwn.com.tw

THAÏLANDE

**KRUNGTHAI AXA LIFE
INSURANCE**
Level 25, Capital Tower
All Seasons Place
87/1 Wireless Road
Bangkok 10330
Téléphone : (66) 2 654 3150
Télécopie : (66) 2 654 3140

**AXA INSURANCE PUBLIC
COMPANY LIMITED**
Lumpini Tower 23 Fl.
1168/67 Rama 4Rd, Sathorn,
Bangkok 10120
Téléphone : (66) 0-2679 7600
Télécopie : (66) 0-2285 6383
E-mail : axathai@axa-insurance.co.th
Internet : www.axa.co.th

AFRIQUE**CAMEROUN**

**AXA ASSURANCES
AXA VIE**
309, rue Bebey-Eyidi
BP 4068 Douala
Téléphone : (237) 342 67 72
Télécopie : (237) 342 64 53
E-mail : axacameroun@cyberix.cm

CÔTE D'IVOIRE

**AXA ASSURANCES
CÔTE D'IVOIRE**
01 BP 378 Abidjan 01
Téléphone : (225) 2031 8888
Télécopie : (225) 2031 8800
E-mail : axarci@africaonline.co.ci

**AXA VIE
CÔTE D'IVOIRE**
9, avenue Houdaille
01 BP 2016 Abidjan 01
Téléphone : (225) 2031 0400
Télécopie : (225) 2022 37 60
E-mail : info@axa-vie.ci

GABON

AXA ASSURANCES GABON
BP 4047 Libreville
Téléphone : (241) 74 34 34
Télécopie : (241) 74 18 46
E-mail : axa.gabon@inet.ga

AXA VIE GABON
BP 2137 Libreville
Téléphone : (241) 74 34 34
Télécopie : (241) 72 48 57
E-mail : axa.gabon@inet.ga

GUINÉE

UGAR
BP 179 Conakry
Téléphone : (224) 41 48 41
Télécopie : (224) 41 17 11
E-mail : ugar@mirinet.net.gn

MAROC

AXA ASSURANCE MAROC
120 – 122, avenue Hassan II
20000 Casablanca
Téléphone : (212) 22 88 92 92
Télécopie : (212) 22 88 91 88
Internet :
www.axa-assurance.co.ma

SÉNÉGAL

AXA ASSURANCES SENEGAL
5, place de l'Indépendance
BP 182 Dakar
Téléphone : (221) 849 10 10
Télécopie : (221) 823 46 72
E-mail : axasene@sentoo.sn

TOGO

UAT
169, boulevard du 13 Janvier
BP 495 Lomé
Téléphone : (228) 221 10 34
Télécopie : (228) 221 87 24
E-mail : autinfo@cafe.tg

AMÉRIQUE DU SUD**ARGENTINE**

AXA SEGUROS ARGENTINA
Tte Gral J.D. Peron 650
5° Piso
1038 Buenos Aires
Téléphone : (54) 11 5300 3300
Télécopie : (54) 11 5300 3300
E-mail : axa@axa-seguros.com.ar
Internet : www.axa-seguros.com.ar

BRÉSIL

AXA SEGUROS BRASIL
Avenida Rio Branco, 80
19° Andar
CEP 20040-070 Rio de Janeiro
Téléphone : (55) 21 2203 6622
Télécopie : (55) 21 2507 1982
E-mail : axa@axa-seguros.com.br
Internet : www.axa-seguros.com.br

CHILI

AXA SEGUROS CHILE
Huérfanos 1189, Piso 3
Santiago
Téléphone : (562) 679 92 00
Télécopie : (562) 679 93 60
E-mail : axachile@axa.cl
Internet : www.axa.cl

URUGUAY

AXA SEGUROS URUGUAY
Misiones 1549
11000 Montevideo
Téléphone : (59) 82 916 0850
Télécopie : (59) 82 916 0847
E-mail : info@axa-seguros.com.uy
Internet : www.axa-seguros.com.uy

MOYEN ORIENT**ARABIE SAOUDITE**

AXA INSURANCE
PO. Box 21044
11475 Riyadh
Téléphone : (966) 1 478 02 82
Télécopie : (966) 1 477 30 97

ÉMIRATS ARABES UNIS

AXA INSURANCE - UAE BRANCH
PO Box 5630
Abu Dhabi
Téléphone : (971) 26 76 44 66
Télécopie : (971) 26 76 01 07
E-mail : axauap@emirates.net.ae

LIBAN

AXA MIDDLE EAST
Autoroute Nord
Imm. AXA MIDDLE EAST (Zard Zard)
Jal El Dib
Adresse postale : BP 11-550
Beyrouth
Téléphone : (961) 4 716 333
Télécopie : (961) 4 716 563
E-mail : axa-middleeast@inco.com.lb

EUROPE**ALLEMAGNE****AXA CORPORATE SOLUTIONS
INSURANCE GERMANY**

Colonia-Allee 10-20
51067 Köln
Téléphone : (49) 221 148 112
Télécopie : (49) 221 148 4999
Internet :
www.axa-corporatesolutions.com

FRANCE**AXA CORPORATE
SOLUTIONS**

69, avenue Franklin Roosevelt
75008 Paris
Téléphone : (33) 1 56 43 90 00
Télécopie : (33) 1 56 43 91 26
Internet :
www.axa-corporatesolutions.com

**AXA CORPORATE
SOLUTIONS REASSURANCE**

39, rue du Colisée
75008 Paris
Téléphone : (33) 1 56 43 90 00
Télécopie : (33) 1 56 43 91 26
Internet :
www.axa-corporatesolutions.com

**AXA CORPORATE
SOLUTIONS ASSURANCE
(France, Bénélux, Europe du Sud)**

4, rue Jules Lefebvre
75426 Paris Cedex 09
Téléphone : (33) 1 56 92 80 00
Télécopie : (33) 1 56 92 80 01
Internet :
www.axa-corporatesolutions.com

AXA CESSIONS

109, rue de la Boétie
75008 Paris
Téléphone : (33) 1 56 43 78 00
Télécopie : (33) 1 56 43 78 01
Internet :
www.axa-corporatesolutions.com

AXA RE FINANCE

39, rue du Colisée
75008 Paris
Téléphone : (33) 1 56 43 90 00
Télécopie : (33) 1 56 43 86 99
Internet :
www.axa-corporatesolutions.com

SPS RE

48-50, rue de la Victoire
75009 Paris
Téléphone : (33) 1 40 23 56 00
Télécopie : (33) 1 40 23 56 01

ITALIE**AXA CORPORATE
SOLUTIONS ASSURANCE**

Via della Moscova, 18
20121 Milano
Téléphone : (39) 02 655 381
Télécopie : (39) 02 655 38 301
Internet :
www.axa-corporatesolutions.com

**AXA CORPORATE
SOLUTIONS ASSURANCE**

Piazza della Vittoria, 10/10
16121 Genova
Téléphone : (39) 010 533 11
Télécopie : (39) 010 57 05 900
Internet :
www.axa-corporatesolutions.com

MONACO**CGRM**

Park Palace
5, impasse de la Fontaine
N° 123 – Bâtiment A
Monte-Carlo
98000 Monaco
Téléphone : (377) 93 25 35 04
Télécopie : (377) 93 30 79 63

PORTUGAL**AXA RE FINANCE**

Avenida Arriaga n° 77-406
9004 - 533 Funchal
Téléphone : (351) 291 22 74 76
Télécopie : (351) 291 23 13 38
Internet :
www.axa-corporatesolutions.com

ROYAUME-UNI**AXA CORPORATE
SOLUTIONS ASSURANCE
Succursale Royaume-Uni**

London Underwriting Centre
3 Minster Court
Mincing Lane
London EC3R 7DD
Téléphone : (44) 207 868 46 00
Télécopie : (44) 207 868 46 46
Internet :
www.axa-corporatesolutions.com

**AMÉRIQUE
DU NORD****CANADA****AXA CORPORATE SOLUTIONS
Succursale CANADA**

Place Montréal Trust
1800 McGill College Avenue
Bureau 2000
Montréal, Québec H3A 3J6
Téléphone : (1) 514 842 92 62
Télécopie : (1) 514 842 92 54
Internet :
www.axa-corporatesolutions.com

ÉTATS-UNIS**AXA CORPORATE SOLUTIONS
INSURANCE COMPANY**

1 Seaport Plaza
199 Water Street 8th floor
New York, NY 10038-3526
Téléphone : (1) 212 412 07 00
Télécopie : (1) 212 412 07 01
Internet :
www.axa-corporatesolutions.com

**AXA CORPORATE SOLUTIONS
LIFE REINSURANCE COMPANY**

17 State Street
32nd floor
New York, NY 10004-1501
Téléphone : (1) 212 859 05 55
Télécopie : (1) 212 859 05 77
Internet :
www.axa-corporatesolutions.com

**AXA CORPORATE SOLUTIONS
REINSURANCE COMPANY**

17 State Street
29th & 30th floors
New York, NY 10004-1501
Téléphone : (1) 212 493 93 00
Télécopie : (1) 212 425 29 14
Internet :
www.axa-corporatesolutions.com

**AXA CORPORATE SOLUTIONS
LATIN AMERICA**

1200 Brickell Avenue
Suite 1700
Miami Florida 33131
Téléphone : (1) 305 377 12 92
Télécopie : (1) 305 372 39 31
Internet :
www.axa-corporatesolutions.com

AXA SPACE

4800 Montgomery Lane
11th floor
Bethesda, MD 20814
Téléphone : (1) 301 654 85 85
Télécopie : (1) 301 654 75 69
Internet : www.axa-space.com

ASIE-PACIFIQUE**AUSTRALIE****AXA CORPORATE SOLUTIONS
ASIA PACIFIC****Succursale Australie**

Level 25, 56 Pitt Street
Sydney NSW 2000
Téléphone : (61) 2 9258 04 50
Télécopie : (61) 2 9258 04 99
Internet :
www.axa-corporatesolutions.com

HONG KONG**AXA CORPORATE SOLUTIONS
ASIA PACIFIC****Succursale Hong-Kong**

32/F PCCW Telecom Tower
Taikoo Place
979 King's Road, Quarry Bay
Téléphone : (852) 2867 8586
Télécopie : (852) 2869 9333
Internet :
www.axa-corporatesolutions.com

JAPON**AXA CORPORATE SOLUTIONS
SERVICES JAPAN**

7F Kato Building
5-26-8 Shimbashi, Minato-Ku
Tokyo 105-0004
Téléphone : (81) 3 5733 5850
Télécopie : (81) 3 5733 5853
Internet :
www.axa-corporatesolutions.com

MALAISIE**AXA CORPORATE SOLUTIONS
ASIA PACIFIC LABUAN**

Level 10 Wisma Oceanic
Jalan O.K.K, Awang Besar
87007 Labuan F.T.
Téléphone : (60) 3 382 2228
Télécopie : (60) 3 382 2208
Internet :
www.axa-corporatesolutions.com

SINGAPOUR**AXA CORPORATE SOLUTIONS
ASIA PACIFIC PRIVATE**

152 Beach Road
27-01 Gateway East
Singapore 189721
Téléphone : (65) 296 92 00
Télécopie : (65) 296 90 88
Internet :
www.axa-corporatesolutions.com

Assistance

AXA ASSISTANCE**Siège social**

12 bis, boulevard des frères Voisin
92798 Issy les Moulineaux Cedex 09
France
Téléphone : (33) 1 55 92 40 00
Télécopie : (33) 1 55 92 40 50

EUROPE & AFRIQUE**AXA ASSISTANCE**

The Quadrangle
106-118 station road
Redhill
Surrey.RH1 1PR
Royaume Uni
Téléphone : (44) 8706 090 023
Télécopie : (44) 1737 815 881

Implantations :

Algérie*, Allemagne, Autriche,
Belgique, Côte d'Ivoire, Espagne,
France, Grande-Bretagne, Grèce,
Italie, Libye*, Maroc, Nigéria*,
Pays-Bas, Pologne, Portugal,
République Tchèque, Russie*,
Suède, Suisse, Tunisie, Turquie.

*Emergency Medical Care (EMC)

**AMÉRIQUE
DU NORD****AXA ASSISTANCE**

200 West Jackson Blvd, suite 1100
Chicago-Illinois 60606
États-Unis
Téléphone : (1) 312 935 35 00
Télécopie : (1) 312 935 35 75

Implantations :

Argentine, Brésil, Canada, Chili,
Colombie, États-Unis, Mexique,
Venezuela.

ASIE-PACIFIQUE**AXA ASSISTANCE**

New River Bldg.4F
1-10-14, Shinkawa 1-chrome,
Chuo-ku
104-0033 Tokyo
Japon
Téléphone : (81) 3 32 06 16 00
Télécopie : (81) 3 32 06 16 07

Implantations :

Australie, Chine (Pékin, Hong-Kong),
Indonésie, Japon, Malaisie,
Singapour, Taiwan, Thaïlande.

EUROPE**ALLEMAGNE****AXA INVESTMENT MANAGERS DEUTSCHLAND**

Stiftstrasse 30
60313 Frankfurt am Main
Téléphone : (49) 69 900 25 16916
Télécopie : (49) 69 900 25 15823
Internet : www.axa-im.de

Kattenbug 1
50667 Cologne
Téléphone : (49) 221 148 15800
Télécopie : (49) 221 148 24224
Internet : www.axa-im.de

AXA PRIVATE EQUITY GERMANY

Stiftstrasse 30
60313 Frankfurt am Main
Téléphone : (49) 69 900 25 15666
Télécopie : (49) 69 900 25 15955
Internet : www.axaprivateequity.com

BELGIQUE**AXA BANK BELGIUM**

Grotesteeweg, 214
2600 Berchem
Téléphone : (32) 3 286 22 11
Télécopie : (32) 3 286 24 07
Internet : www.axa-bank.be

AXA INVESTMENT MANAGERS BRUSSELS

Boulevard du Souverain, 36
1170 Bruxelles
Téléphone : (32) 2 678 7562
Télécopie : (32) 2 678 7842
E-mail : axaim.be@axa-im.com
Internet : www.axa-im.com

ESPAGNE**AXA INVESTMENT MANAGERS ESPAGNE**

Paseo de la Castellana, 79
1 Planta
28046 Madrid
Téléphone : (34) 91 538 5667
Télécopie : (33) 91 555 5030
Internet : www.es.axaworldfunds.com

FRANCE**AXA BANQUE**

137, rue Victor Hugo
92687 Levallois Cedex
Téléphone : (33) 1 55 62 80 00
Télécopie : (33) 1 55 62 80 02
Internet : www.axa-banque.fr

AXA FRANCE FINANCE

137, rue Victor Hugo
92687 Levallois Cedex
Téléphone : (33) 1 55 62 83 50
Télécopie : (33) 1 55 62 84 10

AXA CREDIT

137 rue Victor Hugo
92687 Levallois Cedex
Téléphone : (33) 1 55 62 87 00
Télécopie : (33) 1 55 62 87 01

AXA INVESTMENT MANAGERS PARIS**AXA INVESTMENT MANAGERS STRUCTURED ASSET MANAGEMENT**

Coeur Défense Tour B, La Défense 4
100, Esplanade du Général de Gaulle
92932 Paris La Défense Cedex
Téléphone : (33) 1 44 45 70 00
Internet : www.axa-im.fr

AXA PRIVATE EQUITY

20, place Vendôme
75001 Paris
Téléphone : (33) 1 44 45 70 00
Télécopie : (33) 1 44 45 92 99
Internet : www.axaprivateequity.fr
www.axaprivateequity.com

AXA MULTIMANAGER

77, avenue des Champs Elysées
75008 Paris
Téléphone : (33) 1 45 61 33 88
Télécopie : (33) 1 45 61 39 81
Internet : www.axa-multimanager.fr

AXA REAL ESTATE INVESTMENT MANAGERS FRANCE

Coeur Défense Tour B
100, Esplanade du Général de Gaulle
92932 Paris La Défense Cedex
Téléphone : (33) 1 44 45 95 00
Télécopie : (33) 1 44 45 98 02

COMPAGNIE FINANCIERE DE PARIS

137, rue Victor Hugo
92687 Levallois Cedex
Téléphone : (33) 1 55 62 84 50
Télécopie : (33) 1 55 62 84 52

ITALIE**AXA INVESTMENT MANAGERS ITALIA**

Via Rovello n.18
20121 Milan
Téléphone : (39) 02 88 00 091
Télécopie : (39) 02 88 00 0960
Internet : www.axa-im.it

Via A. Depretis n. 86
00184 Rome
Téléphone : (39) 06 4782 6121
Télécopie : (39) 06 4782 6125
Internet : www.axa-im.it

LUXEMBOURG**BANQUE IPPA & ASSOCIES**

34, avenue de la Liberté
L-1930 Luxembourg
Téléphone : (352) 2629 2629
Télécopie : (352) 2629 2626
E-mail : customer@bia.lu
Internet : www.bia.lu

ROYAUME-UNI**ALLIANCE CAPITAL**

Devonshire House
1, Mayfair Place
Londres W1X 6JJ
Téléphone : (44) 20 7470 0100
Internet : www.alliancecapital.com

AXA INVESTMENT MANAGERS**AXA REAL ESTATE INVESTMENT MANAGERS**

7 Newgate Street,
Londres EC1A 7NX
Téléphone : (44) 20 7003 1000
Télécopie : (44) 20 7575 8585
Internet : www.axa-im.com

AXA INVESTMENT MANAGERS UK

7 Newgate Street,
Londres EC1A 7NX
Téléphone : (44) 20 7003 1000
Télécopie : (44) 20 7575 8585
Internet : www.axa-im.co.uk

AXA MULTIMANAGER

7 Newgate Street,
Londres EC1A 7NX
Téléphone : (44) 20 7003 1000
Télécopie : (44) 20 7003 2055
Internet : www.axa-im.multimanager.co.uk

AXA PRIVATE EQUITY FUNDS OF FUNDS

7 Newgate Street,
Londres EC1A 7NX
Téléphone : (44) 20 7003 1354
Télécopie : (44) 20 7575 8309
Internet : www.axaprivateequity.com

AXA ROSENBERG INVESTMENT MANAGEMENT

9A, Devonshire Square
Londres EC2M 4YY
Téléphone : (44) 0-20 7895 6666
Télécopie : (44) 0-20 7895 6767
Internet : www.axarosenberg.com

**AXA STRUCTURED
ALTERNATIVE INVESTMENT
MANAGEMENT**

7 Newgate Street,
Londres EC1A 7NX
Téléphone : (44) 20 7003 2150
Télécopie : (44) 20 7575 8554

SANFORD C. BERNSTEIN

99 Gresham Street
London EC2V 7NG
Téléphone : (44) 20 795 945 000

**AMÉRIQUE
DU NORD****ÉTATS-UNIS****ALLIANCE CAPITAL
MANAGEMENT**

1345, avenue of the Americas
New York NY 10105
Téléphone : (1) 212 969 1000
Internet : www.alliancecapital.com

**AXA US HIGH YIELD TEAM
AXA INVESTMENT MANAGERS
NORTH AMERICA**

One, Fawcett Place
Greenwich
CT 06830
Téléphone : (1) 203 863 8990
Télécopie : (1) 203 861 4112
Internet : www.axa.im.com

**AXA GLOBAL STRUCTURED
PRODUCTS**

600 Fifth Avenue,
24th Floor
New York, NY 10020
Téléphone : (1) 212 218 2000
Télécopie : (1) 212 218 2044

AXA MULTI MANAGER

600 Fifth Avenue,
24th Floor
New York, NY 10020
Téléphone : (1) 212 218 2000
Internet :
www.axa-multimanager-us.com

**AXA PRIVATE EQUITY FUND
OF FUNDS**

1350 Avenue of the Americas
22nd Floor
New York, NY 10019
Téléphone : (1) 212 641 8604
Télécopie : (1) 212 641 8616
Internet : www.axaprivateequity.com

**AXA ROSENBERG
INVESTMENT MANAGEMENT**

4, Orinda Way, Building E
Orinda
CA 94563
Téléphone : (1) 925 254 6464
Télécopie : (1) 925 253 0141
Internet : www.axarosenberg.com

**BERNSTEIN INVESTMENT
RESEARCH AND MANAGEMENT**

767 Fifth Avenue
New York NY 10153-0185
Téléphone : (1) 212 486 5800
Internet : www.bernstein.com

ASIE-PACIFIQUE**AUSTRALIE****NATIONAL MUTUAL FUNDS
MANAGEMENT (GLOBAL)**

15th Floor
447, Collins Street
Melbourne Victoria 3000
Téléphone : (61) 3 9617 2400
Télécopie : (61) 3 9617 2360
Internet : www.axa.com.au

HONG KONG**AXA INVESTMENT MANAGERS
HONG KONG**

19/F CITIC Tower
1 Tim Mei Avenue
Hong Kong
Téléphone : (852) 2285 2000
Télécopie : (852) 2285 2933
Internet : www.axa-im.com.hk

JAPON**AXA ROSENBERG INVESTMENT
MANAGEMENT TOKYO**

5F Totate International Bldg
2-12-19 Shibuya
Shibuya-ku
Tokyo 150-0002
Téléphone : (81) 3 5766 8800
Télécopie : (81) 3 5766 8900
Internet : www.axarosenberg.com

**AXA ROSENBERG INVESTMENT
MANAGEMENT**

Dai-Ichi Edobashi Bldg
1-11-1 Nihonbashi
Tokyo 103-0027
Téléphone : (81) 3 3278 5641
Télécopie : (81) 3 3278 5688
Internet : www.axarosenberg.com

**ALLIANCE CAPITAL ASSET
MANAGEMENT**

Ohtemachi 1st Square
West Tower 12th floor
1-5-1 Ohtemachi
Chiyoda-ku
Tokyo 100-0004
Téléphone : (81) 3 3240 8410
Télécopie : (81) 3 3240 8534
Internet : www.alliancecapital.com

SINGAPOUR**AXA ROSENBERG INVESTMENT
MANAGEMENT**

6 Battery Road # 15-06/07
Singapour 049909
Téléphone : (65) 236 2298
Télécopie : (65) 236 2297
Internet : www.axarosenberg.com



Ce rapport annuel a été imprimé sur un papier Mega Matt, production Zanders, c'est un couché moderne sans bois 2 faces, réalisé à 50% en fibres recyclées et désencrées et à 50% en cellulose blanchie 100% sans chlore. Ses caractéristiques contribuent à la protection de l'environnement.

Editeur

AXA
25, avenue Matignon
75008 Paris - France
Téléphone : (33) 1 40 75 57 00
E-mail : infos.web@axa.com
Internet : www.axa.com

Responsable de la publication

Isabelle Gilard-Bergeron
Communication Actionnaires

Conception et réalisation

— *Sabruclor* —

8, rue Lantiez
75017 Paris - France
Téléphone : (33) 1 53 06 30 80

Conception rédactionnelle

Marie-Christine Couwez
Téléphone : (33) 1 43 41 26 24
mccouwez@aol.com

Crédits photos

AXA Art (page 48)
Stockbyte (pages 1, 11, 58, 60)
PhotoDisc (pages 31, 37)
ElektraVision (page 29)
Goodshoot (page 14)
DigitalVision (pages 1, 7, 26, 16, 19,
21, 22, 35, 44, 48)
Image Source (pages de couverture,
2^{ème} de couverture, 9, 10, 20, 23, 34,
36, 56)
PhotoAlto :
Michel Bussy (page 32),
Patrick Sheandell O'Carroll (pages 24,
42, 49),
Eric Audras (pages 12, 15, 18, 51),
Téo Lannié (pages 1, 13, 43, 46),
James Hardy (page 17)
Médiathèque AXA :
Jean-Pierre Holbart (pages 2, 3, 4,
Château Suduiraut page 33)
Kurt Schraepen (page 55)



Direction de la Communication
25, Avenue Matignon - 75008 Paris - France
www.axa.com