



Unlock the Future



Agir pour l'avenir

p. 6 “Le futur ne doit pas être un risque”

Message de Thomas Buberl

p. 12 “Unlock the Future n'est pas une révolution, mais une évolution ambitieuse”

Entretien avec Frédéric de Courtois

Innover & protéger

p. 16 Accélérer notre croissance

p. 22 Renforcer notre excellence

p. 28 Affirmer notre engagement dans la société

p. 34 Être un pionnier de l'innovation sociale

Notre impact 2023

p. 44 Gouvernance

p. 48 Leviers d'action

p. 54 Création de valeur

p. 56 Performances

“Nous entamons une nouvelle phase stratégique d'accélération.”

Antoine Gosset-Grainville,
président du Conseil
d'administration du Groupe AXA

2023 est l'année au cours de laquelle le plan stratégique *Driving Progress* aura été mené à son terme, chacun des objectifs du plan ayant été atteint ou dépassé. 2023 a également vu l'aboutissement d'une intense phase de transformation pour le Groupe. En quelques années, nous avons opéré un recentrage remarquable sur les dommages, la santé et la prévoyance. Nous avons aussi renforcé notre leadership mondial sur les grands risques des entreprises avec AXA XL, tout en nous concentrant sur nos principaux marchés en Europe de l'Ouest, au Japon et à Hong Kong, ainsi que dans les pays émergents, notamment en Afrique et dans le Sud-Est asiatique.

Ces dernières années ont été marquées par une très forte augmentation du niveau général des risques. Dans ce contexte difficile, l'amélioration de nos performances confirme que les choix que nous avons faits étaient les bons. Nos résultats et la forte création de valeur qu'ils ont permis, et que nous partageons avec l'ensemble de nos parties prenantes, le prouvent. Surtout, notre solidité financière nous met en situation à la fois de résister aux crises et de mener des chantiers structurants pour l'avenir. AXA est aujourd'hui en bonne position pour continuer à protéger les plus vulnérables tout en apportant des réponses innovantes aux nouveaux risques et en proposant une vision de long terme dans la lutte contre le changement climatique.

C'est le sens de notre campagne de marque « Et si on ne voyait plus le futur comme un risque ? ».

Nous entamons en 2024 une nouvelle phase stratégique d'accélération, dans une logique de croissance durable et profitable. Le Conseil d'administration a, depuis dix-huit mois, fortement contribué à l'élaboration de ce nouveau plan, à travers un dialogue permanent avec Thomas Buberl et son comité. AXA a choisi de faire du capital humain, qui est la richesse première de l'entreprise, sa priorité. La solidité de la gouvernance du Groupe est également un atout pour son développement futur. Enfin, le choix d'investir fortement dans les nouvelles technologies et de chercher à tirer tous les atouts du développement de l'intelligence artificielle est un gage supplémentaire du succès de notre nouveau plan stratégique.

Cette édition de notre rapport intégré revient sur le chemin parcouru par AXA et les grandes actions menées en 2023. Il montre également le cap que se fixe le Groupe pour 2026 et au-delà.

Je vous en souhaite une bonne lecture !



Agir pour

Aujourd'hui,
le monde
change et de
nouveaux
risques
émergent.
Notre rôle
en tant
qu'assureur est
de redoubler
d'efforts pour
y faire face.
Chacun de
nous mérite
d'avoir
confiance en
son avenir.

l'avenir

“Le futur
ne doit
pas être
un risque.”

Thomas Buberl,
directeur général
du Groupe AXA



Protéger le plus grand nombre

L'année 2023 illustre bien le monde en polycrise dans lequel nous évoluons. En plus des grandes catastrophes naturelles (cyclones, tremblements de terre...), nous faisons face à un nombre élevé d'événements climatiques de moindre ampleur, mais dont la fréquence s'intensifie. Ce sont des inondations, des feux de forêt, des tempêtes hivernales, la sécheresse... On estime le coût mondial de ces effets certains du réchauffement climatique à 250 milliards de dollars¹ par an pour notre secteur.

Par ailleurs, l'émergence de l'intelligence artificielle dans nos process ainsi que la généralisation des échanges numériques à l'échelle du globe font remonter les risques liés au cyber dans les préoccupations mondiales. L'avènement de ChatGPT a considérablement accéléré le recours à l'intelligence artificielle (IA) et, dans le même temps, l'urgence à réguler et protéger les usages.

Enfin, l'instabilité macro-économique liée aux conflits géopolitiques et la persistance de l'inflation continuent de creuser les inégalités. Nous vivons aujourd'hui une mutation permanente de nos économies et des grands équilibres sociaux.

La notion de risque prend ainsi une nouvelle dimension. Les assureurs sont à la croisée des chemins face à toutes ces transformations et ces enjeux : notre rôle est de les anticiper et de les analyser afin de créer les solutions de protection les plus adaptées pour couvrir les besoins de nos clients en perpétuelle évolution. Également, ce contexte change la nature de notre métier : de plus en plus, notre rôle consistera non plus seulement à gérer les sinistres, mais bel et bien à aider nos clients à les prévenir et à s'adapter à un monde en profonde transformation.

Enfin, notre rôle est de regarder vers l'avenir, de financer et d'assurer les nouvelles technologies qui permettront ces transitions.

Ce métier, nous le faisons avec la conviction que le futur ne doit pas être un risque. Cette conviction, portée par notre campagne de marque, est au cœur de notre plan stratégique *Unlock the Future* 2024-2026. Aujourd'hui transformé, plus solide et engagé, AXA a les moyens et l'ambition de protéger le plus grand nombre.

1. « Les catastrophes naturelles de 2023 », Munich Re, 2024.

Une transformation réussie

AXA a pris très tôt conscience de ces enjeux structurants pour le secteur de l'assurance. Cette vision a guidé notre profonde transformation depuis 2016. En recentrant notre activité autour des risques techniques comme les dommages, la santé et la prévoyance, en concentrant nos forces sur des marchés stratégiques où nous sommes leaders, en nous engageant pour le climat et l'inclusion, nous avons fait le choix d'affirmer pleinement notre rôle d'acteur responsable dans la société.

L'année 2023 a vu la réalisation réussie de notre plan *Driving Progress 2023*, qui portait cinq priorités. Ce succès, malgré un contexte incertain, nous montre que nos choix étaient les bons.

“Nous sommes exactement là où nous souhaitons arriver pour affronter les défis de demain.”

Les objectifs financiers clés de notre plan ont été dépassés, que ce soit sur la croissance du résultat opérationnel par action, le montant de la remontée de trésorerie ou encore le niveau de solvabilité (voir ci-contre). Notre réussite, nous la devons à l'engagement sans faille de nos collaborateurs et de nos agents.

Cette réussite passe également par des décisions stratégiques – comme l'acquisition en 2023 de Laya Healthcare en Irlande ou de la filiale espagnole du Crédit Mutuel – qui nous ont permis de renforcer nos positions en Europe, sur des segments clés. Nous avons aussi largement investi pour accroître nos capacités d'innovation technologique. Enfin, nous avons réaffirmé notre volonté de « protéger ce qui compte » avec notre nouvelle campagne de marque « Et si on ne voyait plus le futur comme un risque ? » et le programme de santé *We Care* pour nos collaborateurs.

Cette transformation, c'est le socle sur lequel nous allons continuer à bâtir l'AXA de demain, tout en restant fidèles aux valeurs qui nous animent depuis près de 40 ans. Une organisation plus simple, un modèle plus équilibré, une meilleure rentabilité. Aujourd'hui, AXA est plus agile et plus résilient. Nous sommes exactement là où nous souhaitons arriver pour affronter les défis de demain.

Driving Progress 2023 : dépassement de nos objectifs clés

Indicateurs financiers

Résultat opérationnel par action

Cible : + 3 % à 7 % par an entre 2020 et 2023¹

+ 9 %

par an entre 2020 et 2023¹

Ratio de Solvabilité II

Niveau de capital cible : 190 %

227 %

en 2023

Remontée de trésorerie

Cible : 14 Md€ cumulés de 2021 à 2023

16,4 Md€

cumulés de 2021 à 2023

Rendement des capitaux propres

Cible : 13 % à 15 % de 2021 à 2023

14,9 %

en 2023

Succès

Simplification et recentrage sur les marchés où nous sommes leader

22

cessions d'activités non clés, leader du marché sur nos lignes de métiers stratégiques

Réduction significative de notre exposition aux risques de marché

- 40 %

d'exposition aux risques financiers²

Repositionnement vers les risques techniques avec l'intégration réussie d'AXA XL

1,9 Md€

de résultat opérationnel en 2023 pour AXA XL

Dynamique positive de trésorerie et ratio de distribution de nos filiales

De **58 %** à **79 %**

du ratio de remontée de trésorerie de 2016 à 2023

1. 2020 retraité 2023.

2. Variation du risque de marché dans le capital de solvabilité requis du Groupe selon un modèle interne complet entre 2016 et 2023.

Unlock the Future 2024-2026

Notre plan stratégique 2024-2026 va nous permettre d'accélérer et de déployer ces acquis. Nous voulons être demain l'assureur le plus attractif pour nos clients, pour le marché, pour les talents. Et nous nous appuyerons pour cela sur trois piliers.

Accélération

La croissance du résultat opérationnel par action, d'abord, avec un objectif de hausse de 6 % à 8 % par an sur les trois prochaines années, grâce à notre positionnement sur des marchés très porteurs. Nous avons encore des opportunités à saisir : les petites et moyennes entreprises, la prévoyance et la santé collective, mais aussi les nouvelles tendances comme le cyber et la transition énergétique. Cela passera également par le développement de nos réseaux de distribution.

Excellence

Notre deuxième pilier sera celui du renforcement de notre excellence technique et opérationnelle. Nous avons créé, fin 2023, une direction globale de la souscription qui nous dote d'une agilité accrue dans nos réponses aux nouveaux risques, notamment cyber et climatiques, et nous permet de déployer partout dans le Groupe les meilleurs standards de souscription de nos grandes entités. Nous continuerons également d'investir massivement dans les données et les nouvelles technologies, en particulier l'intelligence artificielle, qui occupe une place centrale dans ce nouveau plan : nous allons développer fortement son utilisation pour encore mieux accompagner nos clients et faciliter le travail quotidien de nos collaborateurs.

“ Nous voulons être demain l'assureur le plus attractif pour nos clients, pour le marché, pour les talents. ”

“ Protéger ce qui compte, c'est s'assurer que nous permettons à chacun d'envisager l'avenir avec confiance. ”

Engagement

L'engagement est le troisième pilier de notre stratégie. AXA continuera à jouer un rôle responsable dans la société et à valoriser la contribution de l'assurance au progrès humain. Cela passera par la poursuite de nos engagements dans la transition climatique : en favorisant la prévention ; en accompagnant nos clients dans l'adaptation de leurs logements, de leurs entreprises, de leurs comportements ; en accélérant nos investissements ; en assurant les acteurs de la transition.

« Protéger ce qui compte », c'est s'assurer que nous permettons à chacun d'envisager l'avenir avec confiance. L'assurance inclusive sera aussi un axe majeur de notre plan, en nous appuyant sur notre expérience acquise dans les marchés émergents. Au cours des prochains mois, nous lancerons dans plusieurs pays européens des offres pour des clients qui trop souvent méconnaissent ou ne trouvent pas les produits et les services adaptés à leurs besoins.



Au cœur de ces trois piliers, il y a l'humain. C'est notre conviction : les femmes et les hommes d'AXA sont notre plus grande richesse. Véritable laboratoire d'innovation sociale au service de l'engagement et du bien-être de ses collaborateurs, AXA continuera d'approfondir ses réflexions à travers la formation, l'évolution et l'inclusion, qui font notre forte culture d'entreprise.

Je suis très fier de ce nouveau plan, qui doit permettre à AXA de déployer tout son potentiel, tout en continuant à agir pour le progrès et pour la société.

Unlock the Future

Accélérer la croissance

- Favoriser la croissance organique
- Investir sur les opportunités de croissance
- Développer nos réseaux de distribution

Renforcer notre excellence au service de nos clients

- Renforcer les capacités techniques
- Améliorer l'excellence opérationnelle (nouvelles technologies et intelligence artificielle)

Affirmer notre engagement dans la société

- Accroître notre offre d'assurance inclusive
- Poursuivre notre engagement pour la transition climatique

Care & Dare

Attirer et retenir les talents, former les équipes, renforcer la culture de l'excellence

Gestion rigoureuse du capital

Discipline d'exécution financière en réinvestissant dans les leviers de la croissance future

Objectifs financiers

Résultat opérationnel par action

+ 6 % à 8 %
par an entre 2023 et 2026

Rentabilité opérationnelle des capitaux propres

14 % à 16 %
de 2024 à 2026

Remontée de trésorerie

> 21 Md€
cumulés de 2024 à 2026

Nouvelle politique de gestion du capital

75 %
taux total de redistribution¹

↓

60 %
dividendes
et

15 %
rachat d'actions²

avec un dividende par action au moins égal à celui de l'année précédente

1. Le taux de distribution est calculé sur la base du résultat opérationnel par action.

2. Les programmes de rachat d'actions « ordinaires » excluent les rachats liés à la neutralisation de l'effet dilutif de certaines cessions futures et des opérations de rachat d'assurance vie, ainsi que l'effet dilutif des plans d'actionnariat salarié et des stock-options.

“Unlock the Future n'est pas une révolution, mais une évolution ambitieuse.”

Frédéric de Courtois,
directeur général adjoint
du Groupe AXA, finance,
opérations, stratégie,
risques et souscription

Quels constats ont guidé la préparation du nouveau plan stratégique ?

Le succès de *Driving Progress 2023* marque l'aboutissement de notre transformation profonde depuis 2016. *Unlock the Future* n'est pas une révolution, mais une évolution ambitieuse : un plan de déploiement de nos forces pour aborder ce contexte incertain, mais aussi en considérer toutes les opportunités. Il vise à libérer les énergies, déployer à grande échelle nos savoir-faire, repousser les frontières en élargissant notre expertise à de nouveaux risques et segments de population. Ce sera donc un plan d'investissement : dans la technologie, mais aussi dans la formation de nos collaborateurs et le développement de nos réseaux.

Quels sont les grands piliers stratégiques d'Unlock the Future ?

Notre nouvelle stratégie repose sur trois piliers : accélérer notre croissance en conquérant de nouveaux clients et en élargissant nos réseaux de distribution ; renforcer notre excellence technique et opérationnelle ; et affirmer notre rôle responsable dans la société à travers l'assurance inclusive et notre engagement climatique. Plusieurs leviers seront essentiels pour porter cette stratégie. Les nouvelles technologies, l'intelligence artificielle et l'analyse des données nous permettront de gagner en efficacité et en pertinence sur la tarification, la gestion de sinistres, la sélection des risques et les services liés à la prévention. L'engagement de nos collaborateurs sera aussi essentiel, c'est pourquoi nous avons lancé *Care & Dare*, une politique de ressources humaines ambitieuse.

Quelle méthodologie a été adoptée pour construire ce plan et pour le déployer ?

AXA est un groupe décentralisé, mais nous pouvons créer des effets d'échelle : notre « tout » doit être plus que la somme des parties. C'est dans cet esprit qu'a été construit *Unlock the Future*. Les axes de progrès ont été identifiés par les entités qui connaissent parfaitement leurs marchés et les besoins de leurs clients. Nos communautés d'experts ont approfondi des sujets de fond comme le cyber, la transformation technologique ou la distribution. Le déploiement se fera sur le même modèle : les entités seront en première ligne pour mettre en œuvre ce plan stratégique ; des spécialistes animeront les projets transverses, appuyés par des centres d'expertises thématiques sur des sujets de pointe comme le cyber.

Comment allez-vous mesurer le succès d'Unlock the Future ?

Trois grands objectifs financiers structurent notre plan, complétés par une politique ambitieuse de partage de la valeur (voir ci-contre). Mais ce sont surtout notre capacité à protéger nos clients face aux évolutions des risques ainsi que notre responsabilité sociale qui détermineront notre succès. Avec ce plan, nous voulons réinventer la protection pour offrir à nos clients une couverture solide face aux nouveaux risques, tout en les accompagnant dans l'adaptation face à un monde en polycrise.



Innovover

Notre métier
est d'anticiper
et d'identifier
les risques
pour trouver
de nouvelles
solutions,
plus sûres,
plus justes et
plus inclusives,
permettant
au plus grand
nombre de vivre
sereinement.

& protéger

Accélérer notre croissance

Les assureurs font face à de nouveaux enjeux : alors que de nouveaux risques émergent tandis que d'autres se renforcent, plus que jamais, l'accès à la protection du plus grand nombre est essentiel. Avec son nouveau plan stratégique *Unlock the Future*, AXA veut répondre aux besoins en perpétuelle évolution de la société et accompagner ses assurés dans la prévention et l'adaptation à ce nouveau contexte de polycrise. Renforcer nos positions de leader en dommages des entreprises et en assurance des particuliers, continuer à développer nos produits et services en matière de prévoyance collective et de santé individuelle et collective, développer nos réseaux de distribution... seront au cœur de notre croissance dans les années à venir.



1867 Md\$

— c'est le montant que pourrait atteindre le *protection gap* (la différence entre les sinistres réels et les sinistres couverts par une assurance) en 2025, soit + 35 % par rapport à 2020

Source : « Insurance in 2025 and beyond », PwC, 2022

“ J’ai à cœur qu’AXA France soit l’assureur pleinement choisi par les Français pour tous leurs besoins de protection. ”

Quels sont les atouts d’AXA France, dont vous avez pris la direction cette année après quatre ans à la tête des réseaux de distribution ?



Guillaume Borie, directeur général d’AXA France

Notre force repose à la fois sur des équipes engagées et expertes, une solidité, gage de notre présence de long terme sur tous les métiers de l’assurance, et un ancrage local incarné par le maillage unique de nos réseaux de distribution. Ce modèle de multispecialiste de proximité nous permet d’apporter des solutions d’assurance, de gestion des risques et de prévention à tous nos clients – particuliers, professionnels ou entreprises – au plus près de leurs réalités et besoins.

Quels sont vos leviers de croissance sur un marché aussi mature que la France ?

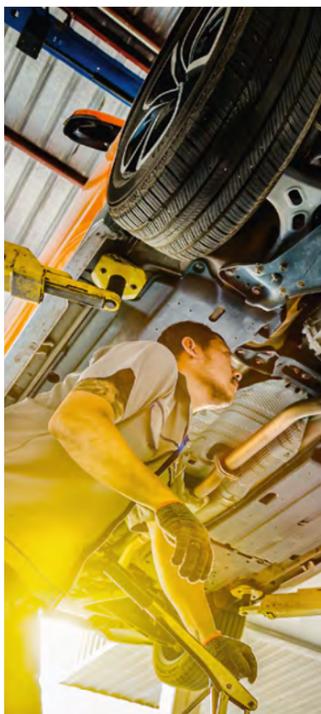
Nous voulons partir de plus belle à la conquête de nos clients dans tous les secteurs. Cela passera par l’amélioration continue de leur expérience, pour être véritablement l’assureur que l’on choisit de cœur comme de raison.



administratives pour leur libérer du temps commercial à valeur ajoutée, et leur permettre ainsi de toujours mieux comprendre et répondre aux besoins de nos clients selon leurs différents moments de vie.

Comment préserver la rentabilité de vos activités à long terme, dans ce contexte très incertain ?

Notre rentabilité est la clé de notre robustesse et, en définitive, du soutien que l’on peut apporter à nos assurés et à la société sur le long terme. Nous y portons une attention particulière, en faisant preuve d’inventivité dans un contexte contraint. Les solutions existent. En assurance auto par exemple, face à l’inflation du coût des pièces, nous mettons en avant notre réseau de garages partenaires et prônons l’utilisation de pièces de réemploi – désormais utilisées dans 16 % des réparations – avec notre plateforme Alpha Scale. J’ai à cœur qu’AXA France soit, dans trois ans, l’assureur pleinement choisi par les Français pour tous leurs besoins de protection, capable de répondre aux défis sociaux et climatiques en apportant des solutions de proximité, de prévention et inclusives.



Nous allons également cibler les opportunités de croissance sur les segments à fort potentiel en nous appuyant sur notre expertise pour répondre à des besoins de protection en constante augmentation. Je pense par exemple au défi du changement climatique ou aux conséquences de la fragmentation sociale. Dans une société où la classe moyenne inférieure décroche, notre programme d’assurance inclusive entend répondre aux besoins spécifiques des Français peu ou mal couverts en proposant des offres adaptées.

Comment protéger la population face au défi du changement climatique ?

En 2023, AXA France a indemnisé ses clients frappés par des sinistres liés aux événements climatiques à hauteur de 450 millions d’euros. Le risque climatique est une réalité très prégnante de notre activité. Pour autant, nous avons la conviction qu’il peut et doit rester assurable. Cela passe par une prévention toujours plus ambitieuse et des engagements plus forts pour l’adaptation de notre société. Et cela suppose, comme l’illustre le régime français des catastrophes naturelles unique au monde, d’approfondir et de réinventer nos partenariats public-privé.

Quel sera le rôle de la distribution, et notamment des réseaux d’agents, dans votre stratégie de croissance ?

Nous allons investir massivement dans nos réseaux de distribution pour les faire croître, mieux les équiper et mieux développer leur expertise, notamment grâce aux nouvelles technologies comme l’intelligence artificielle. L’objectif est simple : alléger leurs tâches

450 M€

d’indemnités versées à nos clients touchés par des événements climatiques en France en 2023

Initiatives et ambitions

Santé et prévoyance

Des prestations de santé ciblées et fondées sur des données

Face au vieillissement de la population, à la hausse des frais de santé, à l'affaiblissement des systèmes de soins, AXA a fait de la santé individuelle et collective une priorité. « Notre approche holistique couvre l'ensemble du parcours de soins : en plus de couvertures santé efficaces, nos services de prévention et de suivi médical nous confèrent un avantage compétitif majeur », explique Nils Reich, directeur général d'AXA Global Health. Cette approche « globale » illustre l'ambition d'AXA de dépasser son rôle d'assureur pour se positionner en véritable partenaire de la santé. Elle a fait d'AXA le premier fournisseur d'assurance santé individuelle en Europe, et un acteur de premier plan en Asie et sur les marchés internationaux. En prévoyance collective, le Groupe s'impose également

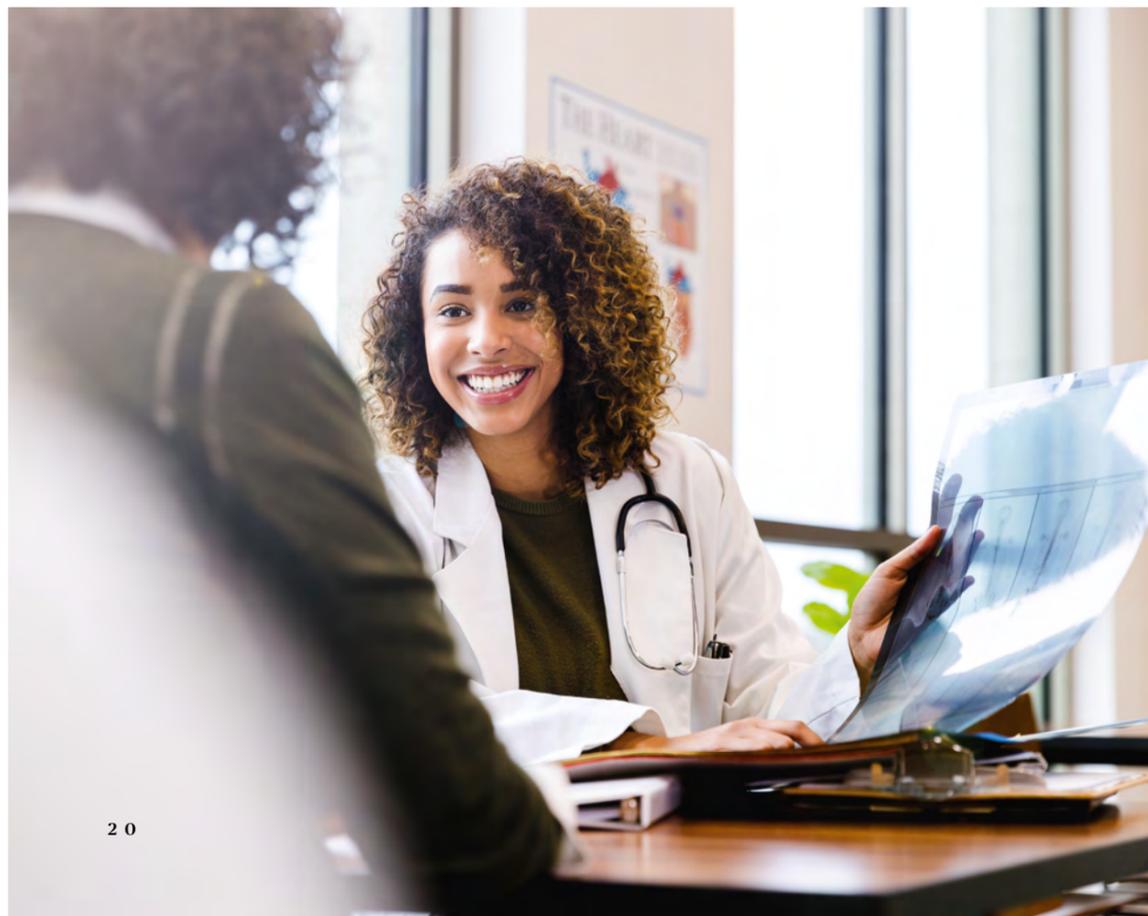
parmi les leaders en France, au Royaume-Uni, en Belgique, en Suisse et à Hong Kong. « Notre succès repose sur notre envergure internationale, nos outils technologiques et nos données exclusives qui nous permettent de répondre de manière très précise aux besoins des entreprises sur tous les grands marchés », poursuit Nils Reich. Dans les années à venir, le Groupe entend renforcer ses fondamentaux pour continuer à croître, et s'appuiera sur de nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle pour renforcer ses performances en matière de souscription, de tarification et de gestion.

“Notre envergure internationale, nos technologies exclusives nous permettent d'apporter des services innovants adaptés aux besoins des entreprises sur tous les grands marchés.”

Nils Reich,
directeur général
d'AXA Global Health

1^{er}

fournisseur
d'assurance santé
des particuliers
en Europe



Marché intermédiaire

Saisir les opportunités du marché des ETI

« Avec près de 9 milliards de livres de primes brutes émises, le marché des entreprises de taille intermédiaire (ETI) au Royaume-Uni présente de belles opportunités et devrait continuer de croître dans les années qui viennent. Nous avons la conviction qu'AXA XL dispose de tous les atouts pour gagner des parts de marché sur ce segment », explique Hannah Hosking, responsable du marché intermédiaire et Lloyd's of London pour AXA XL. Leader mondial de l'assurance dommages des entreprises, AXA entend élargir son offre au Royaume-Uni pour apporter aux principaux acteurs du marché intermédiaire son expertise de la souscription, de la gestion des sinistres et de la prévention acquise auprès

des grands groupes. « Nous allons travailler en étroite collaboration avec les équipes d'AXA UK pour développer des offres complémentaires, afin que le Groupe puisse répondre à l'ensemble des besoins de cette clientèle très large et très diversifiée. » Autre levier de croissance, la conquête des entreprises exerçant hors de la capitale. « 60 % des primes sont aujourd'hui négociées à Londres. Les 40 % restant représentent donc une grande opportunité. En 2024, nous allons renforcer nos liens avec les courtiers de proximité, faire appel à des agents supplémentaires et créer une ligne d'activité dédiée à cette cible », annonce Hannah Hosking. Plusieurs événements et campagnes publicitaires ciblées ainsi que la création d'un nouveau système de gestion de la relation client viendront compléter cette démarche et faciliter la conquête de nouveaux clients. « Nous étudierons également l'opportunité de créer de nouvelles offres, dans des secteurs comme le cyber et le nautique, dans lesquels AXA XL a une très forte expertise, ce qui peut nous permettre de proposer des solutions innovantes et pertinentes aux ETI », conclut Hannah Hosking.



“Nous voulons accroître nos parts de marché sur le segment très dynamique des ETI.”

Hannah Hosking,
responsable du marché
intermédiaire et Lloyd's
of London pour AXA XL

9 Md£

de primes brutes
émises sur le marché
intermédiaire au
Royaume-Uni

Renforcer notre excellence



900 Md\$

— c'est le montant du *protection gap* en matière de risques cyber (la différence entre les sinistres réels liés aux cyberattaques et ceux couverts par une assurance)

Source : Global Federation of Insurance Associations, 2023

Dans un monde en constante évolution et face à l'émergence de nouveaux risques, AXA a fait de l'excellence opérationnelle et technique un levier majeur de sa stratégie. À travers la discipline et la précision des offres de souscription ainsi qu'une accélération dans l'adoption des nouvelles technologies, le Groupe veut gagner en efficacité et en agilité pour continuer de protéger ses clients avec des solutions adaptées et accessibles.

L'excellence technique, moteur de la croissance durable



Nancy Bewlay,
directrice
de la souscription
du Groupe AXA

Pourquoi AXA a-t-il créé en 2023 une direction de la souscription au niveau du Groupe ?

La souscription consiste à comprendre la manière dont évoluent les risques pour construire des couvertures adéquates. Or, le contexte actuel, marqué par la montée en puissance des impacts climatiques et les risques émergents liés aux nouvelles technologies, rend cette analyse très difficile pour les assureurs dont le rôle est notamment d'anticiper et tarifer les risques. La direction de la souscription Groupe a été créée pour mettre en place les meilleures pratiques de souscription, de tarification, de gestion des sinistres et de construction des offres pour l'ensemble de nos portefeuilles. Notre objectif est d'améliorer l'excellence technique, c'est-à-dire la discipline et la précision de nos offres, afin de créer des solutions qui sont à la fois rentables et adaptées aux besoins de nos clients. Cette discipline s'appliquera à toutes nos lignes d'activité et couvrira l'ensemble de la chaîne de valeur, de la conception des produits à la gestion des sinistres.

Quels sont les leviers pour accroître l'excellence technique au sein du Groupe ?

Le principal levier consistera à créer des stratégies communes à toutes les entités pour le suivi des portefeuilles, la création de nouveaux produits ou le développement

de modèles de tarification robustes et évolutifs, à la pointe du marché (lire p. 27). Nous continuerons également d'encadrer le risque en définissant des politiques de souscription nous permettant de contrôler notre exposition. Nous travaillons aussi à une stratégie de réassurance globale pour optimiser le capital du Groupe et la gestion de notre trésorerie. Enfin, nous devons être proactifs sur l'usage des nouvelles technologies et de l'IA, qui peuvent faire progresser rapidement nos expertises techniques. Tous ces leviers ne seront cependant efficaces que si nous créons les bonnes synergies en interne. C'est pourquoi nous travaillons étroitement avec nos entités locales, les communautés et nos centres d'expertise, avec lesquels nous testons et validons les initiatives à déployer à l'échelle du Groupe (lire p. 27). L'excellence technique est un moteur de la croissance durable, laquelle figure au cœur de notre stratégie.

“Dans un contexte d'assurabilité critique, l'excellence technique nous permet d'apporter à nos clients des solutions adaptées, à un prix compétitif.”

L'IA, déterminante dans notre excellence technique et opérationnelle



Alexander Vollert,
directeur
des opérations
du Groupe AXA
et directeur général
d'AXA Group
Operations

Quelles sont les priorités stratégiques d'AXA pour améliorer l'excellence opérationnelle ?

Dans la continuité de notre plan précédent, nous poursuivrons l'unification de nos infrastructures informatiques pour gagner en rapidité et en agilité. Nous conservons également notre approche systématique de l'automatisation afin d'aboutir à une gestion automatisée de certains processus de bout en bout. Enfin, nous allons investir massivement dans le déploiement de nos solutions les plus pertinentes en matière de données et d'intelligence artificielle (IA) et dans l'intégration de *large language models*¹ pour accroître notre valeur ajoutée. Cela nous engage évidemment à être très vigilants quant aux risques liés à ces nouvelles technologies. Nous nous appuyons pour cela sur nos experts en protection des données, sur notre centre de sécurité dédié aux risques cyber (lire p. 27) ainsi que sur une collaboration constante avec les régulateurs et les organisations. Nous formons également l'ensemble de nos collaborateurs à un usage éthique des données et de l'IA générative, notamment à travers notre *Data & AI Academy*.

Quelles sont les opportunités liées à l'IA pour le Groupe ?

Les données sont indispensables au métier d'assureur, de l'évaluation du risque à la gestion des sinistres. L'IA permet d'obtenir une meilleure compréhension et une plus grande valeur ajoutée de ces données, pour AXA comme pour nos clients. Elle permet de personnaliser facilement une couverture d'assurance, de fournir des tarifications plus précises, d'améliorer la prédiction des risques ou l'efficacité du traitement des demandes clients. AXA a compris très tôt le potentiel de cette technologie et s'y est préparé en modernisant son environnement informatique et en testant différentes solutions : il existe aujourd'hui plus de 400 cas d'usage sur les données et l'IA au sein du Groupe. Notre nouveau plan stratégique a pour ambition de capitaliser sur ces acquis pour déployer à grande échelle des solutions à forte valeur ajoutée, et d'accélérer l'intégration d'innovations liées à l'IA générative. Ces nouvelles technologies sont déterminantes dans notre excellence technique et opérationnelle pour améliorer l'expérience client en libérant du temps de conseil à valeur ajoutée à nos collaborateurs. Dans ce cadre, nos experts AXA ont développé en seulement trois mois Secure GPT, une solution d'IA générative sécurisée exclusivement destinée à l'ensemble des employés du Groupe (lire p. 26).

1. Algorithme d'apprentissage profond capable de réaliser une variété de tâches de traitement du langage naturel, comme reconnaître, traduire, prédire ou générer du texte ou d'autres contenus.

400

cas d'usage sur les données et l'IA ont été recensés dans les entités d'AXA

Initiatives et ambitions



105 000

collaborateurs
utilisent déjà
AXA Secure GPT

Intelligence artificielle

Transformer nos métiers avec l'IA générative (GenAI)

Développé en trois mois par les experts AXA, en partenariat avec Microsoft, AXA Secure GPT est une solution d'IA générative sécurisée destinée aux collaborateurs du Groupe. « Contrairement à un système ouvert, toutes les données utilisées par les collaborateurs sont protégées et réservées au Groupe. Cette nouvelle solution permet de bénéficier de tous les avantages de l'IA dans un environnement sécurisé, fiable, responsable et conforme à la protection de la vie privée et des données », explique Vincent de Ponthaud, directeur de l'ingénierie logicielle et de l'IA d'AXA Group Operations. Les collaborateurs peuvent utiliser AXA Secure GPT pour générer, résumer, traduire du texte et du code, mais aussi pour stimuler la réflexion et la créativité. Déjà utilisé par 105 000 collaborateurs, AXA Secure GPT sera progressivement accessible à l'ensemble du Groupe. « Nous sommes convaincus des capacités de la GenAI pour améliorer les processus de souscription et de gestion des sinistres, et pour favoriser l'innovation produits de manière sécurisée », conclut Vincent de Ponthaud.

“AXA Secure GPT est un premier exemple de la façon dont les modèles génératifs transformeront l'ensemble de la chaîne de valeur de l'assurance.”

Vincent de Ponthaud,
directeur de l'ingénierie
logicielle et de l'IA
d'AXA Group Operations

“Nous progressons en matière d'excellence technique grâce à notre *Portfolio Management Process*.”

Katy Bradica,
responsable tarification
et portfolio management
du Groupe AXA

Souscription et tarification

Piloter en continu notre stratégie de souscription

Le *Portfolio Management Process* (PMP) est un exercice annuel qui permet, au travers du suivi de portefeuille, de définir une stratégie d'assurance pour garantir une rentabilité à long terme. « Le premier pilier de cette méthodologie consiste à évaluer le portefeuille. Nous analysons notamment la sinistralité afin d'améliorer techniquement l'adéquation entre la tarification et les risques », explique Katy Bradica, responsable tarification et portfolio management du Groupe AXA. Deuxième pilier du PMP : concevoir un portefeuille cible en fonction des perspectives de rentabilité, des parts de marché relatives, des opportunités et des avantages concurrentiels dont bénéficie AXA. « Une fois ces deux étapes validées, nous passons à la planification, ce qui signifie que nous transformons notre projet en un plan d'affaires concret intégrant la production, les dépenses, les objectifs de rentabilité et les contraintes. » Le dernier pilier du PMP est un outil de suivi : il permet de mesurer l'exécution au regard du plan et, grâce à des indicateurs d'alertes précoces, de pouvoir apporter des correctifs, voire des changements de stratégie si les attentes ne sont pas satisfaites.



Cybersécurité

Aider les entreprises à gérer le risque cyber

En deuxième position du classement du Future Risks Report 2023 d'AXA (lire p. 50-51), le risque cyber s'impose comme une préoccupation majeure. Pour accompagner les entreprises face à ce risque, AXA a créé son centre d'expertise cyber (CoE). « AXA et AXA XL sont déjà leaders de la cyberassurance, mais nous voulions encore renforcer nos capacités à répondre à une demande croissante, partout dans le monde et dans tous les secteurs d'activité », explique Libby Benet, directrice de la souscription d'AXA XL. Le CoE concentre l'expertise collective du Groupe pour développer les meilleures pratiques et apporter des solutions innovantes aux entreprises. « Notre panel d'experts internes rassemble les meilleures

“Grâce à notre centre d'expertise cyber, nous suivons attentivement l'évolution des menaces cyber afin d'évaluer, tarifier et gérer avec précision ces risques.”

Libby Benet,
directrice de la souscription
d'AXA XL

connaissances techniques du risque cyber en matière de souscription, développement de produits et services, tarification, analyse des données et gestion des risques. » L'équipe a pour mission de créer des solutions de prévention et de protection pour les entreprises de toutes tailles, mais aussi de fixer des directives de souscription pour l'ensemble du Groupe, et de recruter et former les « cyber talents » de demain.

Affirmer notre engagement dans la société



3,6 Mds

— de personnes vivent dans un environnement vulnérable aux effets du changement climatique

Source : rapport du GIEC, 2022

Assureur, investisseur de long terme, entreprise responsable, AXA s'engage dans la lutte contre le changement climatique et pour la préservation de la biodiversité. Si le Groupe continue de prendre des engagements en faveur de l'atténuation des émissions carbone, il se mobilise aussi pour accompagner l'adaptation aux effets, déjà visibles, du réchauffement. AXA renforce également ses actions pour une assurance inclusive, conscient que, dans un contexte de polycrise, les populations vulnérables ont plus que jamais besoin d'une protection efficace.

“Notre engagement est plus que jamais nécessaire pour accompagner les grandes transitions et protéger face aux nouveaux risques.”

Quel peut être le rôle social d'un assureur comme AXA face à une société de plus en plus vulnérable ?



Ulrike Decoene, directrice de la communication, de la marque et du développement durable du Groupe AXA

L'assurance a par nature un rôle social : en première ligne face aux risques, nous devons assurer notre mission de protection. Dans un contexte de risques systémiques et interconnectés, notre engagement est plus que jamais nécessaire. L'un des trois piliers du plan stratégique *Unlock the Future* est d'ailleurs de renforcer notre contribution à la société, à la fois pour accompagner, encourager les grandes transitions, mais aussi protéger notre société face aux nouveaux risques. Pour cela, nous avons inscrit deux priorités au cœur de notre stratégie responsable : la transition climatique, qui va être la plus grande transformation économique et sociale des prochaines décennies, et l'assurance inclusive, pour aider le plus grand nombre à s'appuyer sur la protection qu'offrent les produits et services d'assurance.



Plus de **9 000**

solutions et services d'adaptation au climat : c'est l'un des objectifs d'*Unlock the Future*

Sur le climat et la biodiversité, quels sont les grands défis à relever ?

La transition vers une économie bas carbone est une révolution majeure pour toutes les industries, l'une des plus rapides de l'Histoire. Elle nécessite donc des investissements colossaux et une concertation aiguë entre les acteurs privés et publics. Entre 2020 et 2023, AXA a réalisé 29,9 milliards d'euros d'investissements verts. Le Groupe s'est engagé à réduire de 50 % l'intensité carbone de certains de ses portefeuilles d'investissements entre 2019 et 2030. Notre activité d'assurance est aussi un puissant levier de transition : en 2023, nous avons été l'un des premiers assureurs à annoncer des cibles de décarbonation de certains de nos portefeuilles d'assurance dommages. Tout doit être fait pour limiter le réchauffement climatique, mais nous devons aussi apprendre à nous y adapter. L'adaptation climatique constitue un défi majeur et nous sommes convaincus qu'AXA a un rôle central à jouer : en fournissant plus de 9 000 solutions et services d'adaptation au climat, allant de la formation à la prévention en passant par le conseil en matière d'adaptation auprès de nos clients, notamment à travers AXA Climate (voir p. 32), et en continuant à dialoguer avec les institutions et nos parties prenantes.

À quels enjeux doivent répondre vos engagements sur l'assurance inclusive ?

Pour améliorer l'accès à l'assurance dans les pays émergents, nous avons lancé avec l'équipe Emerging Customers il y a près de dix ans un programme qui vise à adapter nos offres aux besoins des clients les plus vulnérables. Nous avons également repensé nos modes de distribution pour toucher ces populations. Aujourd'hui nous voyons des besoins similaires dans les économies matures, notamment chez les classes moyennes les plus modestes,

qui ont tendance à délaisser ou réduire leur couverture assurantielle par manque d'information ou de moyens. Nous voulons désormais proposer, dans ces marchés également, des produits d'assurance inclusive adaptés à ces besoins (lire p. 33). Nous nous adresserons en priorité aux micro-entrepreneurs et aux artisans, afin qu'ils ne voient plus le futur comme un risque. Aujourd'hui, 14 millions de clients sont déjà couverts par une assurance inclusive AXA. Notre objectif est d'atteindre 20 millions d'ici 2026, dans les pays émergents, comme dans nos marchés européens.

Le climat, la biodiversité et l'inclusion sont au cœur de votre nouveau plan stratégique. Quelles sont vos ambitions pour les trois prochaines années ?

Nous suivons de façon régulière nos avancées en matière de développement durable, à travers notre Indice AXA pour le Progrès. Sept indicateurs permettent d'évaluer nos efforts à la fois en tant qu'investisseur, assureur et entreprise responsable. Tous les grands objectifs extra-financiers que nous nous étions fixés à l'occasion de notre précédent plan stratégique ont été atteints (lire p. 49). Nous présenterons, en avril, la nouvelle stratégie de développement durable 2024-2026 d'AXA, laquelle sera accompagnée de nouveaux objectifs, toujours plus ambitieux.



Initiatives et ambitions

“L’adaptation est un enjeu crucial pour les entreprises et les États ; nous devons les aider à se préparer et à se projeter au-delà de deux ou trois ans.”

Antoine Denoix,
directeur général
d’AXA Climate

Climat et biodiversité

S’adapter au dérèglement climatique

« Nous avons créé AXA Climate il y a cinq ans pour accompagner les organisations, les entreprises et le secteur public face aux enjeux d’adaptation », explique Antoine Denoix, directeur général de cette filiale d’AXA qui compte aujourd’hui plus de 200 collaborateurs. AXA Climate développe cinq lignes d’activité. L’assurance paramétrique, la plus ancienne, propose des protections automatiques indexées sur les conditions météorologiques. Par exemple, grâce au produit d’assurance développé en partenariat avec ClimateSeed et AXA Seguros México, les pêcheurs de San Crisanto pourront ainsi toucher jusqu’à 100 000 dollars en cas de cyclone

pour restaurer les mangroves. Deuxième activité d’AXA Climate, le conseil. L’entité a par exemple accompagné le parc des Calanques de Marseille en modélisant les scénarios d’évolution du climat à horizon 2050 pour l’aider à élaborer un plan d’adaptation pérenne. Avec la Climate School, sa troisième activité, AXA Climate propose également un programme complet de formation. Aujourd’hui, six millions de collaborateurs de 155 entreprises à travers le monde y ont accès. Enfin, AXA Climate a lancé deux nouvelles activités en 2023. D’une part, Altitude, notre logiciel qui évalue les risques climatiques de n’importe quel actif. « Cela intéresse les fonds d’investissement qui veulent jauger la résilience de leurs acquisitions, mais aussi les entreprises qui souhaitent faire évoluer leurs actifs », explique Antoine Denoix. D’autre part, Butterfly, un programme de formation de dix semaines permettant d’acculturer les dirigeants d’entreprises à la pensée régénérative. « À travers des vidéos d’experts et des rencontres virtuelles, nous leur expliquons les bases de l’économie régénérative et leur apportons des outils concrets pour traiter la régénération comme une pratique quotidienne qui peut être intégrée à la dynamique d’équipe, à la croissance personnelle ou au modèle économique global. »

6 ^M

de collaborateurs de 155 entreprises ont accès à l’AXA Climate School

14 ^M

de personnes bénéficiaient d’une assurance inclusive AXA dans 14 pays en 2023

Assurance inclusive

Offrir une protection aux populations financièrement vulnérables

Dans les pays émergents¹, l’activité d’assurance inclusive d’AXA a l’ambition d’offrir une protection aux populations financièrement vulnérables, dont les revenus sont souvent très irréguliers. Elles y représentent 70 % de la population active, et parmi elles 85 % n’ont jamais été assurées et ne bénéficient pas d’avantages sociaux. Les solutions d’AXA Emerging Customers sont abordables, mais surtout construites différemment, afin de les rendre plus accessibles et de protéger les besoins spécifiques de ces clients, leur famille, leur activité professionnelle (santé, dommages, prévoyance...). Elles sont distribuées via des canaux innovants, accessibles au plus grand nombre (institutions de microfinance, plateformes numériques, coopératives agricoles...). En Europe, la tendance est différente. La classe moyenne modeste (plus d’un quart de la population) est confrontée à un déclassement social et à des arbitrages budgétaires, parfois au

détriment d’une bonne couverture assurantielle. « AXA ciblera en Europe² en priorité les micro-entrepreneurs, puis les jeunes retraités, les salariés à revenus modestes et les jeunes actifs, avec des services clés en main à valeur ajoutée concrète et immédiate : télémedecine, conseils juridiques, etc. », explique Garance Wattez-Richard, directrice d’AXA Emerging Customers. En France, un nouveau pack microentrepreneur combinant responsabilité professionnelle, assurance des locaux, protection juridique et remplacement du revenu en cas d’accident a été lancé. « La connaissance des besoins, les capacités d’innovation et les réseaux de distribution d’AXA seront décisifs pour relever ce défi », conclut-elle.

1. Aujourd’hui AXA Emerging Customers est présent dans les pays suivants : Brésil, Chine, Colombie, Égypte, France, Inde, Indonésie, Maroc, Mexique, Nigeria, Philippines, Sénégal, Thaïlande et Turquie.
2. En plus de la France, déjà concernée : l’Allemagne, la Belgique, l’Espagne, l’Italie, le Royaume-Uni et l’Irlande, la Suisse.

“L’assurance inclusive permet aux populations financièrement vulnérables d’être plus résilientes, de continuer à entreprendre et innover grâce à une protection adaptée à leurs besoins.”

Garance Wattez-Richard,
directrice d’AXA Emerging Customers



Être un pionnier de l'innovation sociale



22%

– de la population mondiale aura plus de 60 ans en 2050, près de deux fois plus qu'en 2015

Source : Organisation mondiale de la santé

Dans un contexte de transition démographique, de modification des attentes vis-à-vis des entreprises et de réinvention du métier de l'assurance, AXA met son expertise et sa culture de la protection au service de ses parties prenantes externes, mais avant tout de ses collaborateurs. Véritable laboratoire d'innovation sociale depuis sa création, le Groupe met le développement humain et l'alignement de l'engagement de ses collaborateurs et de ses orientations stratégiques au cœur de son modèle, à travers des programmes permettant d'accompagner ses équipes dans chaque moment de leur vie. Une approche holistique de la santé et du bien-être qu'AXA porte dans des offres de santé globales, proposées aussi à ses clients, couvrant la totalité du parcours de soins.

“L’alignement entre notre culture d’entreprise, l’engagement de nos collaborateurs et nos orientations stratégiques est la clé de notre réussite.”



Karima Silvent,
directrice des
ressources humaines
du Groupe AXA

Quels sont les grands défis d’un employeur tel qu’AXA en matière de ressources humaines ?

Le Groupe fait face à deux défis majeurs. Attirer les meilleurs talents d’abord : dans un environnement très compétitif et face à des générations dont les attentes évoluent, l’acquisition et la rétention de talents sont clés. Développer des compétences ensuite : nos métiers évoluent vite et nous devons renforcer les expertises de nos équipes pour soutenir nos ambitions de croissance. Notre réponse à ces défis repose sur deux piliers stratégiques : *Care* et *Dare*. *Care* porte à la fois notre volonté de créer un climat de travail bienveillant offrant à chaque collaborateur la chance de réussir et s’épanouir, et celle d’accompagner nos salariés dans chaque moment important de leur vie. *Dare* comprend un ensemble de mesures pour construire les capacités dont nous aurons besoin demain tout en faisant grandir nos équipes : nous voulons que nos collaborateurs gagnent en autonomie, développent leurs compétences,



30%

des personnes
seront aidantes¹
au cours de leur vie

accèdent à des opportunités de mobilité interne ou d’évolution de carrière. *Dare* représente l’esprit entrepreneurial, partie intégrante de l’histoire d’AXA.

Après le programme de santé *Healthy You* en 2020, AXA a lancé *We Care* en 2023. En quoi consiste cette nouvelle initiative ?

Protéger est dans l’ADN d’AXA, et cela commence par nos collaborateurs. Notre programme de santé *Healthy You* est devenu un socle protecteur commun pour toutes nos équipes partout dans le monde : services de prévention et d’accès aux soins, prise en charge des frais médicaux en cas de maladie grave (minimum 75 % en cas de cancer) ou encore bilan de santé offert à tous nos collaborateurs de plus de 40 ans. *We Care* va encore plus loin : c’est un dispositif complet de soutien à nos collaborateurs dans les moments qui comptent. Nous proposons désormais cinq jours d’absence rémunérés par an pour nos salariés aidants¹. Nous avons également mis en place une politique de soutien aux employés victimes de violences intrafamiliales ou sexuelles : nous leur proposons le soutien d’une personne habilitée, des aménagements du temps de travail et cinq jours d’absence rémunérés si nécessaire. Nous avons aussi doublé les congés des coparents à huit semaines ; offert des jours aux collaborateurs suivant un traitement pour la fertilité ; enrichi notre programme santé de mesures liées à la ménopause, l’andropause ou la santé menstruelle. Notre enquête globale de satisfaction montre que ces politiques ont un effet direct sur le bien-être de nos équipes : notre eNPS² a atteint 40 points en novembre 2023, le score le plus élevé de l’histoire d’AXA.

Quelles sont vos priorités en 2024 ?

Le lancement de notre nouveau plan stratégique ouvre une période charnière dans laquelle l’engagement de nos collaborateurs est crucial. AXA est reconnu pour sa culture d’entreprise forte et inclusive encourageant la diversité et l’égalité des chances, un environnement de travail collaboratif et respectueux. Ainsi, nous avons pris des mesures fortes pour valoriser la place des collaborateurs de plus de 50 ans et mener des actions inclusives en faveur du handicap. Nous continuerons d’œuvrer résolument en faveur de toutes les formes de diversité. Par ailleurs, nous exerçons des métiers qui nécessitent un développement constant des compétences. Nous continuerons donc à former nos collaborateurs pour soutenir nos ambitions stratégiques et y consacrons déjà d’importants moyens : entre 2020 et 2023, notre budget formation a augmenté de 17,6 %. Nous proposons à la fois des programmes techniques, axés sur nos besoins opérationnels (actuariat, souscription, etc.), et plus transversaux. 96 % de nos employés ont ainsi été formés aux enjeux climatiques avec l’AXA Climate School. Nous formons également nos équipes aux compétences nécessaires à la maîtrise de l’intelligence artificielle et nous avons lancé les premiers modules d’une *Data & AI Academy*.

1. Aidant : personne qui vient en aide, de manière régulière et fréquente, à titre non professionnel, pour accomplir tout ou partie des actes ou des activités de la vie quotidienne d’une personne en perte d’autonomie, du fait de l’âge, de la maladie ou d’un handicap.

2. *Employee Net Promoter Score* : indicateur qui évalue l’engagement des employés au travail.

Initiatives et ambitions

Santé & bien-être

Innovier pour créer une offre de santé holistique

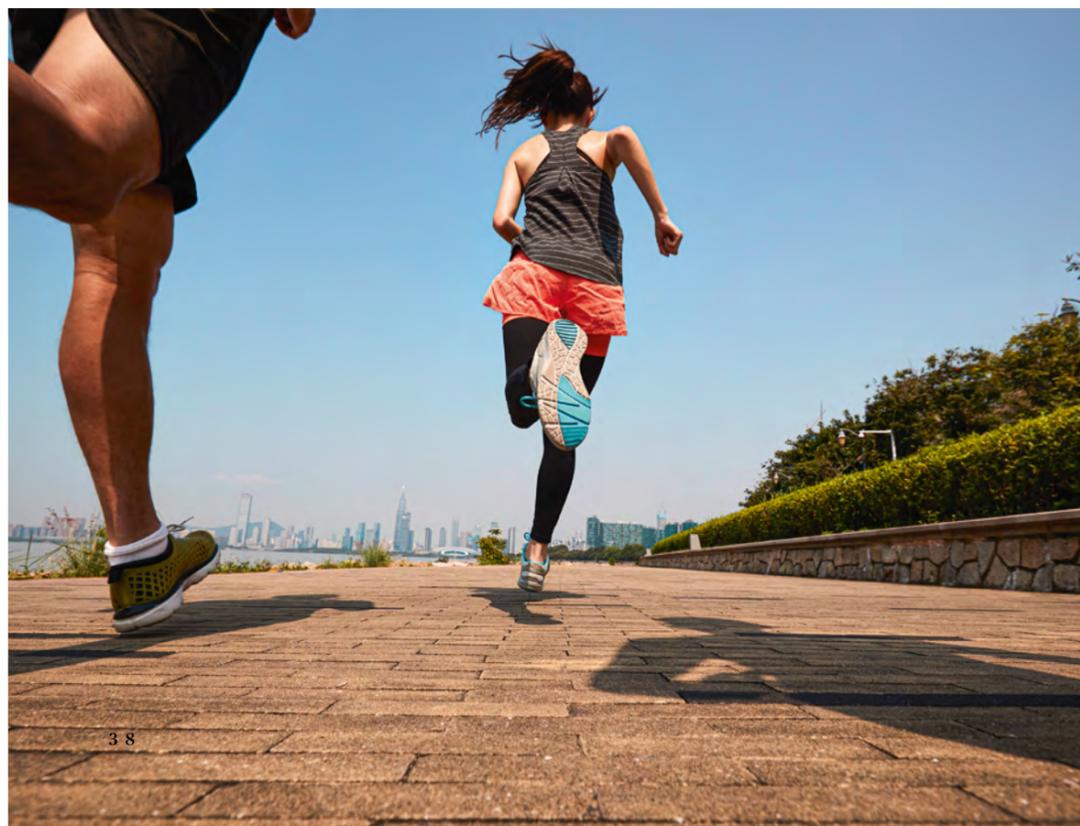
Comment maintenir la qualité de vie d'une population qui vieillit de plus en plus vite et vit de plus en plus longtemps ? « À Hong Kong, 75 % des plus de 65 ans souffrent d'une maladie chronique¹ comme l'hypertension, le diabète, les maladies cardiaques ou le cancer, explique Sally Wan, directrice générale d'AXA Greater China. Dans ce contexte, la prévention et l'accès aux soins sont essentiels. C'est pourquoi nous avons opté pour une approche holistique de la santé. » AXA a été l'un des premiers assureurs en Asie à développer des plateformes intégrant aussi bien des offres d'assurance santé que des programmes de prévention, des services d'accès aux soins, un soutien psychologique ou des *coachings* personnalisés. Plusieurs offres permettent de rendre ces solutions

plus accessibles et adaptées aux besoins de la population. « Notre programme *AXA Goal* propose par exemple une décote jusqu'à 20 % sur les primes d'assurances pour les adhérents marchant au moins 10 000 pas par jour. Avec le programme *BeOnTrack*, nous leur proposons un *coaching* d'experts pour améliorer leur bien-être, leur santé physique et mentale », détaille Sally Wan. Depuis 2022, AXA Greater China a également mis en place deux centres de soins à Hong Kong pour faciliter l'accès de ses adhérents à des soins de qualité. « Et en 2023, nous avons lancé *CareForAll*, une assurance contre les maladies critiques permettant aux personnes vulnérables et mal protégées parmi ces populations de souscrire plus simplement une couverture santé. »

1. Source : Elderly Commission, Hong Kong.

“Notre stratégie est de protéger et de prévenir à travers une offre de santé innovante, accessible et adaptée aux besoins de la population.”

Sally Wan,
directrice générale
d'AXA Greater China



Diversité et inclusion

Mieux valoriser le rôle des plus de 50 ans

Chez AXA France, quatre générations de collaborateurs cohabitent, dont 40 % ont 50 ans et plus. « Leur inclusion est de fait stratégique pour nous », explique Amélie Watelet, directrice des ressources humaines d'AXA France. Premier enjeu pour l'entreprise : la performance des équipes. « L'âge moyen de départ à la retraite dans les équipes est de 62,6 ans. À 50 ans, une grande partie de leur carrière reste donc devant eux. Ainsi, développer leurs compétences et leur employabilité tout au long de leur carrière est une priorité », poursuit-elle. Autre enjeu pour AXA France : aider ses collaborateurs à vieillir en bonne santé. « Nous sommes très

attentifs à la prévention et la protection de nos équipes. Nous offrons des bilans de santé réguliers à tous les salariés dès 40 ans. » Engagé pour la diversité et l'inclusion, AXA France veut aussi lutter contre les stéréotypes touchant les plus de 50 ans. « Nous nous sommes engagés à mieux valoriser la place des 50 ans et plus, et à faire évoluer les représentations. » En 2023, AXA France a ainsi lancé une campagne de sensibilisation interne et externe, « L'audace n'a pas d'âge », qui a remporté le Grand Prix Diversité et Inclusion en 2023, dans la catégorie Grandes Entreprises, et mis en place des ateliers de *coaching* pour accompagner les projets de mobilité et lever les freins liés à l'âge. « Nous avons créé une série de podcasts ouverts au grand public avec le témoignage de célébrités comme Thierry Marx ou La Grande Sophie pour montrer comment les plus de 50 ans continuent à se réinventer. Dans un contexte d'allongement de la durée de vie et des carrières, il faut lever les préjugés bien au-delà des murs de l'entreprise. »

Amélie Watelet,
directrice des ressources
humaines d'AXA France



92%

des salariés de plus de 50 ans d'AXA France ont suivi une formation non obligatoire en 2022

“La diversité de nos collaborateurs, quels que soient leur âge, leur genre, leur origine, est la clé du succès d'une entreprise de service comme la nôtre.”

28%

de la population chinoise aura plus de 60 ans en 2040, soit 402 millions de personnes

Source : Organisation mondiale de la santé

Notre impact

En tant qu'acteur mondial, fort de 147 000 employés et agents engagés dans 51 pays, nous avons les moyens et l'ambition d'agir pour que le progrès bénéficie au plus grand nombre.

2023

À propos d'AXA

Qui sommes-nous ?

En tant que l'un des leaders mondiaux de l'assurance et de la gestion d'actifs, la protection a toujours été au cœur des activités d'AXA. À travers ses trois métiers – l'assurance dommages, l'assurance vie et santé, et la gestion d'actifs –, le Groupe aide les individus, les entreprises et les sociétés à se développer. Depuis ses débuts, AXA s'est engagé pour le bien collectif. Que ce soit au travers d'actions solidaires avec AXA Tout Cœur, du soutien à la science avec le Fonds AXA pour la Recherche, ou en matière de lutte contre le changement climatique, le Groupe s'est toujours engagé pour mieux comprendre les risques et les prévenir. Créée il y a 39 ans, la marque AXA positionne le Groupe comme un véritable partenaire du quotidien et encourage chacun à progresser dans la vie en toute confiance.

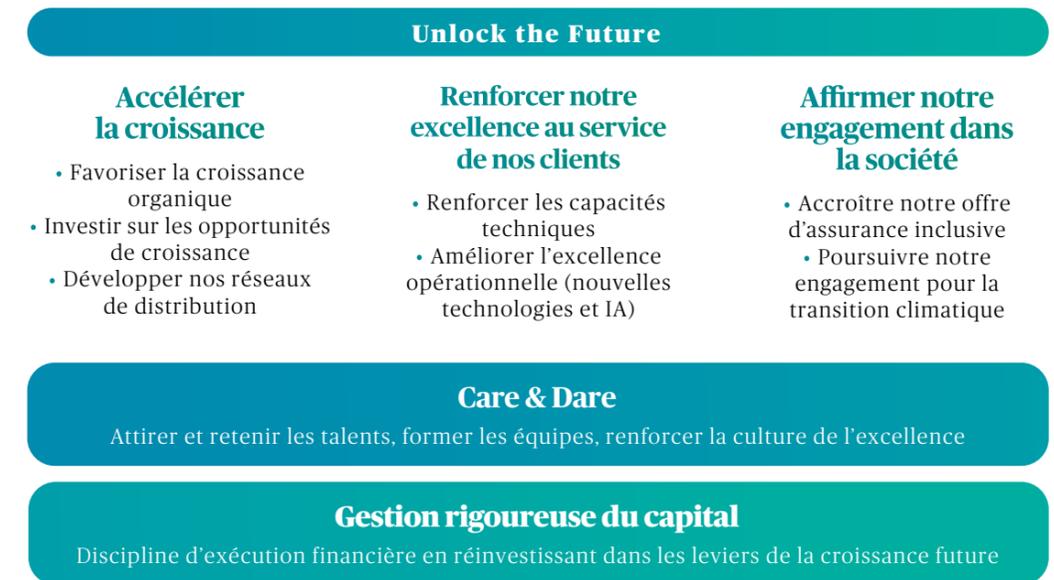
Notre raison d'être

“Agir pour le progrès humain en protégeant ce qui compte”

AXA dans le monde



Notre plan stratégique 2024-2026



Nos performances 2023...



... au service du partage de la valeur



1. Les primes émises brutes représentent le montant des primes d'assurance collectées durant la période. Les autres revenus représentent les primes et frais de gestion collectés dans les activités hors assurance (activités bancaires, de services et de gestion d'actifs).
2. Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 23 avril 2024.

S'appuyer sur une gouvernance solide

Conseil d'administration au 31 décembre 2023

1. Antoine Gosset-Grainville
président du Conseil d'administration d'AXA
i

2. Thomas Buberl
directeur général d'AXA
i

3. Martine Bièvre
administratrice représentant les salariés
i r

4. Helen Browne
administratrice représentant les salariés actionnaires
i a r

5. Bettina Cramm
administratrice représentant les salariés
r

6. Clotilde Delbos
administratrice
i a

7. Rachel Duan
administratrice
i r

8. Guillaume Faury
administrateur
i r

9. Ramon Fernandez
administrateur
i a r

10. André François-Poncet
administrateur¹
i f r

11. Gérald Harlin
administrateur
f

12. Isabel Hudson
administratrice
i a f

13. Dr Angélien Kemna
administratrice
i a

14. Ramon de Oliveira
administrateur
r

15. Rachel Picard
administratrice
i a

16. Marie-France Tschudin
administratrice
i r

i administrateur/administratrice indépendant(e)

a comité d'audit

f comité financier et des risques

r comité de rémunération, de gouvernance et du développement durable

1. M. André François-Poncet, dont le mandat arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 23 avril 2024, ne sollicitera pas de nouveau mandat. La composition des comités sera revue lors de la réunion du Conseil d'administration qui se tiendra à l'issue de l'Assemblée générale.



Retrouvez la gouvernance actualisée sur notre site

Composition du Conseil d'administration



Rôle des comités

Comité d'audit

Composé exclusivement d'administrateurs indépendants, le comité d'audit a pour missions principales :

- › de s'assurer de la qualité de la procédure de reporting financier ainsi que de l'intégrité des résultats publiés ;
- › de s'assurer du caractère adéquat et de l'efficacité du cadre de contrôle interne ainsi que de celui de la gestion des risques ;
- › de s'assurer de l'efficacité, de la performance et de l'indépendance des auditeurs internes ;
- › d'émettre une recommandation quant à la nomination des commissaires aux comptes et du ou des organismes tiers indépendants en charge de la revue des informations en matière de durabilité ;
- › de s'assurer de la qualité de la procédure de l'information extra-financière et de revoir les déclarations des performances extra-financières ;
- › d'examiner et d'émettre un avis sur les documents établis dans le cadre de la réglementation Solvabilité II conjointement avec le comité financier et des risques.

Le comité d'audit reçoit des présentations du directeur financier, des risques, des opérations, de la conformité et de la sécurité, de la directrice juridique du Groupe et du directeur de l'audit interne sur les risques financiers et extra-financiers.

En 2023 > 7 réunions
97% d'assiduité

Comité financier et des risques

Composé à 60 % d'administrateurs indépendants, le comité financier et des risques examine :

- › les principaux projets de cessions, acquisitions et partenariats stratégiques du Groupe ;
- › la constitution de sûretés ou l'attribution de garanties ou de cautions en faveur de tiers au-delà d'un certain montant ;
- › les émissions de titres donnant accès au capital du Groupe, de rachat d'actions ou d'opérations de financement susceptibles de modifier la structure financière du Groupe ;
- › l'impact des principales orientations et limites de la politique de gestion actif-passif sur le capital et la solvabilité du Groupe.

Le comité financier et des risques revoit tout sujet relatif à la gestion financière du Groupe ; la politique d'appétence au risque arrêtée par la direction générale relativement aux expositions en matière financière, extra-financière, assurantielle, réassurantielle et opérationnelle, ainsi que la stratégie, l'appétence (notamment en matière de réassurance) et les limites générales de tolérance aux risques d'AXA SA.

En 2023 > 9 réunions
98% d'assiduité

Comité de rémunération, de gouvernance et du développement durable

Entièrement composé de membres indépendants (sauf l'administratrice représentant les salariés, qui siège au comité conformément aux recommandations de l'Afep-Medef), ce comité émet notamment des propositions sur :

- › la nomination ou le renouvellement des membres du Conseil, du président, des membres de la direction générale et des dirigeants effectifs de la société, ainsi que la composition des comités du Conseil d'administration ;
- › la rémunération du président du Conseil d'administration, du directeur général et des administrateurs.

Le comité revoit également (i) les modalités de fixation de la rémunération des dirigeants du Groupe ou d'attribution d'actions de performance aux salariés du Groupe, (ii) la stratégie du Groupe en matière de développement durable et de tous engagements significatifs en la matière.

Il a également pour mission d'examiner certaines questions de ressources humaines, notamment en matière d'égalité professionnelle et salariale.

En 2023 > 5 réunions
88% d'assiduité

1. 76,92 % d'administrateurs hors les administratrices représentant les salariés et les salariés actionnaires.
2. 46 % de femmes hors les administratrices représentant les salariés et les salariés actionnaires.

Impulser une dynamique stratégique

Comité de direction au 31 décembre 2023

1. Thomas Buberl
directeur général
d'AXA

2. Frédéric de Courtois
directeur général adjoint du
Groupe, finance, opérations,
stratégie, risques et
souscription

3. George Stansfield
directeur général adjoint
du Groupe, secrétaire
général, AXA Japon,
AXA Chine et Hong Kong

4. Nancy Bewlay
directrice de la souscription
du Groupe

5. Guillaume Borie
directeur général
d'AXA France

6. Helen Browne
directrice juridique
du Groupe

7. Patrick Cohen
directeur général Europe
et Santé

8. Ulrike Decoene
directrice de la communi-
cation, de la marque et
du développement durable
du Groupe

9. Hassan El-Shabrawishi
directeur général des
marchés internationaux¹

10. Françoise Gilles
directrice des risques
du Groupe

11. Scott Gunter
directeur général d'AXA XL

12. Alban de Mailly Nesle
directeur financier
du Groupe

13. Marco Morelli
président exécutif
d'AXA Investment Managers

14. Karima Silvent
directrice des ressources
humaines du Groupe

15. Anu Venkataraman
directrice de la stratégie
du Groupe et des relations
investisseurs

16. Alexander Vollert
directeur des opérations du
Groupe et directeur général
d'AXA Group Operations



1. Le périmètre comprend l'Afrique, l'Inde, la Turquie, le Moyen-Orient, l'Amérique latine, la Thaïlande, l'Indonésie, les Philippines.



Retrouvez la gouvernance
actualisée sur notre site

Comité de direction

**Développer une stratégie visionnaire
commune à l'ensemble du Groupe
et qui intègre les remontées du terrain**

Comité Partners

Environ 40 dirigeants du Groupe,
dont les 16 membres du Comité
de direction.



Élargir le champ des possibles,
explorer le plus largement les pistes
envisageables.

Assister le Comité de direction dans la mise
en œuvre des initiatives stratégiques.

Global Leadership Network

Environ 300 *senior executives* du
Groupe, en grande majorité membres
des comités exécutifs des entités d'AXA.



Partager la vision terrain, adapter les axes
stratégiques aux réalités opérationnelles
des entités.

Mettre en œuvre la stratégie au plus
près des clients dans chaque entité.

**Partager les priorités, expliquer,
engager : créer une adhésion collective
autour d'une stratégie cohérente
avec les besoins des marchés et des
parties prenantes**

Collaborateurs

AXA compte 147 000 employés et agents
à travers le monde.

Experts métiers, ils ont également
pour mission de faire vivre la stratégie
du Groupe et de la rendre perceptible
pour toutes ses parties prenantes.

Déployer notre raison d'être

Formuler notre raison d'être

“Agir pour le progrès humain en protégeant ce qui compte”

Piloter nos progrès

La raison d'être d'AXA est à la fois une boussole dans les prises de décision stratégiques du Groupe et des entités, et un cadre au quotidien pour les collaborateurs. Parce qu'on ne gère bien que ce qu'on mesure, le Groupe s'est doté d'un outil de pilotage pour suivre son déploiement et renforcer son impact : **l'Indice AXA pour le Progrès.**

Cet indice reflète la double ambition de la stratégie de développement durable d'AXA : **être un leader de la lutte contre le changement climatique et un assureur inclusif.** Il se compose de sept engagements auxquels les entités peuvent se référer et sur lesquels le Groupe fera remonter chaque année des données permettant de suivre les avancées réalisées.

Ces engagements couvrent trois champs d'action sur lesquels AXA entend montrer l'exemple :

En tant qu'investisseur,

nous voulons soutenir l'économie réelle dans sa transformation vers une économie bas carbone.

En tant qu'assureur,

nous voulons protéger les populations – particulièrement les plus vulnérables – face aux risques et accélérer la création de solutions d'assurance soutenant la transition vers une économie plus durable et moins intensive en carbone.

En tant qu'entreprise responsable,

nous voulons agir collectivement pour réduire notre empreinte carbone et accroître notre impact positif.

Mesurer nos avancées : l'Indice AXA pour le Progrès

Agir en tant qu'investisseur

Réduire l'intensité carbone des actifs du fonds général d'AXA de 50 % d'ici 2030

Objectif initial 2019-2025 : - 20 % Objectif 2019-2030 : - 50%

Réalisé 2019-2023 -47,6 %

Atteindre 26 Md€ d'investissements verts d'ici 2023

Objectif 2023 : 26 Md€

Réalisé 2023 29,9 Md€

Agir en tant qu'assureur

Atteindre au moins 1,7 Md€ de primes sur les produits d'assurance verte en 2023

Objectif 2023 : 1,7 Md€

Réalisé 2023 2,0 Md€

Porter le nombre de clients couverts par une protection inclusive à 12 millions en 2023

Objectif 2023 : 12 M

Réalisé 2023 14 M

Agir en tant qu'entreprise responsable

Réduire les émissions de carbone de nos opérations de 20 % d'ici 2025 (énergie, déplacements et solutions numériques) et compenser les émissions résiduelles

Objectif 2019-2025 : - 20 %

Réalisé 2019-2023 -34 %

Former tous les collaborateurs aux enjeux liés au climat

Objectif 2023 : 100 %

Réalisé 2023 96 %

Maintenir notre leadership d'acteur responsable

Score CSA/DJSI¹

81 / 100

1. Édition 2023 du S&P Corporate Sustainability Assessment (CSA), qui établit la performance des entreprises en matière de durabilité. Les plus performantes peuvent être intégrées au Dow Jones Sustainability Indices (DJSI).

Maîtriser les risques d'aujourd'hui

Analyser les risques liés à notre activité

Risques de marché Une évolution négative de la conjoncture économique et des marchés financiers, à l'échelle nationale, continentale ou mondiale, pourrait avoir un effet défavorable sur nos activités et notre rentabilité.

Risques de crédit Des conditions défavorables sur les marchés de capitaux et de crédit pourraient affecter notre capacité à satisfaire nos besoins en liquidité et notre accès au capital, ou encore augmenter le coût du capital.

Risques d'assurance Des faits allant à l'encontre des hypothèses retenues pour établir le niveau de nos provisions, développer nos produits et fixer leur prix pourraient avoir des répercussions sur nos résultats et sur nos indicateurs de performance.

Risques opérationnels Des processus, contrôles ou systèmes inadéquats ou défectueux, des facteurs humains ou des événements extérieurs pourraient nuire à notre rentabilité, à notre réputation ou à notre efficacité.

Risques réglementaires Le Groupe et ses activités sont soumis à une réglementation étendue, à un contrôle réglementaire approfondi et à des décisions judiciaires défavorables dans les pays où il exerce.

S'appuyer sur cinq piliers pour gérer nos risques

1. L'indépendance et l'adéquation de la gestion des risques

2. Un cadre commun d'appétence au risque

3. Une deuxième opinion systématique sur les processus clés

4. Une large utilisation du modèle interne reposant sur une mesure robuste du capital économique

5. Une gestion des risques proactive

Intégrer les enjeux extra-financiers

Responsabilité employeur AXA doit rester un employeur de choix pour ses collaborateurs et s'adapter à l'évolution des modes de travail. Il doit veiller à l'évolution et à la formation de ses salariés, et mettre en place des politiques favorables à la diversité et à l'inclusion pour préparer le renouvellement de ses talents.

Changement climatique et perte de biodiversité AXA doit réduire l'empreinte carbone et les émissions de ses opérations internes (digital, déplacements, énergie). Il s'engage également à favoriser, par ses activités d'investisseur et d'assureur, un impact positif pour le climat et la préservation de la biodiversité.

Assurance inclusive AXA met en place des opérations de mécénat et des actions de volontariat. Il agit également à travers son activité d'assureur en accroissant la part des offres accessibles aux populations vulnérables.

Éthique des affaires AXA met en place des formations et des processus de contrôle contre la corruption et s'est doté d'un code de conduite. Il met également en place des mesures pour protéger les données de ses clients et assurer un usage responsable et éthique des données dont il dispose.



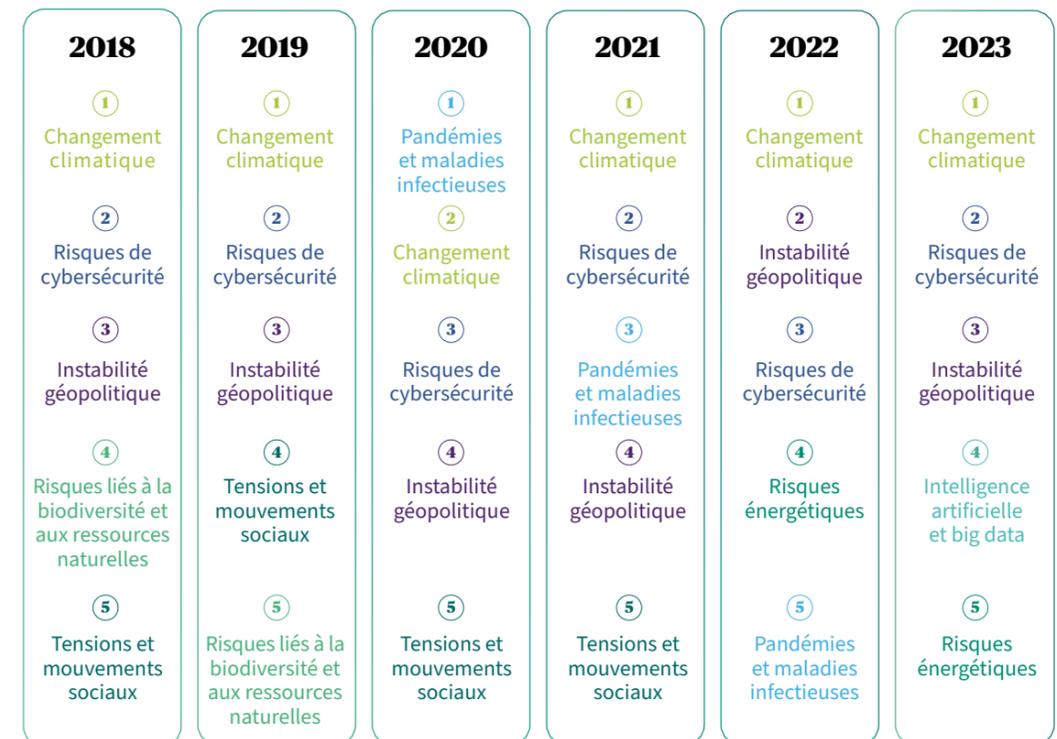
Consultez notre DEU

Comprendre les risques de demain

Le Future Risks Report 2023

Pour sa 10^e édition, le Future Risks Report a interrogé 3 500 experts et 20 000 représentants du grand public à travers le monde. « **Polycrise** » est le terme qui résume le mieux les trois années qui viennent de s'écouler, entre la pandémie de Covid-19, suivie par le retour de la guerre sur le sol européen, les tensions ravivées au Moyen-Orient et l'accentuation des phénomènes météorologiques extrêmes, à mesure que s'installe le **changement climatique**. En 2023, une nouvelle source d'incertitude a attiré l'attention : l'essor fulgurant de **l'intelligence artificielle** (IA), avec l'émergence de l'IA générative et en particulier de ChatGPT.

Top 5 des risques selon les experts depuis 2018



Le Future Risks Report 2023 en quelques chiffres

60 % des sondés estiment que notre société doit prendre des risques pour progresser.

75 % des experts pensent que les risques sont de plus en plus interconnectés.

74 % de la population estiment que les assureurs auront un rôle important à jouer dans la protection contre les risques émergents.



Consultez notre Future Risks Report 2023

Structurer le dialogue avec nos parties prenantes

S'engager dans des initiatives collectives avec la société

Construire collectivement l'avenir

Avec des experts, chefs d'entreprise, scientifiques, écrivains, artistes, ONG et organisations, **AXA Foresight** explore comment travailler de concert pour imaginer et construire un avenir meilleur, en relevant les défis avec une expertise collective et une vision partagée. C'est l'ambition de notre programme « 2024 raisons d'aimer le futur ».

Organiser des comités spécialisés et thématiques

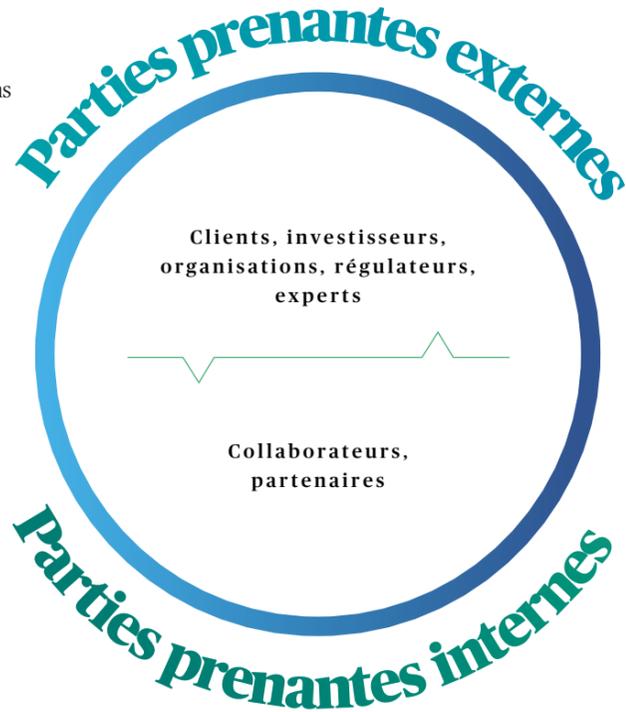
AXA organise des instances de dialogue avec des groupes de parties prenantes directes afin d'orienter ses décisions sur un sujet précis.

Appuyer la communauté scientifique

Depuis 2008, le **Fonds AXA pour la Recherche** - le mécénat scientifique global d'AXA - soutient la production et la diffusion de la recherche académique sur les grands enjeux sociétaux.

Interroger des panels d'experts et du grand public

Chaque année, AXA sonde 3 500 experts et 20 000 personnes du grand public pour recueillir leur perception des risques (**Future Risks Report**) ; et 30 000 personnes âgées de 18 à 74 ans pour évaluer l'état de santé mentale de la population (**Mind Health Report**).



Ouvrir le dialogue social

Partout dans le monde, AXA construit le dialogue avec des représentants des salariés, notamment au sein du comité européen de Groupe.

Co-élaborer en interne

AXA multiplie en son sein les forums d'échange et de partage des bonnes pratiques à travers le Groupe.

Mener des enquêtes internes

AXA développe des enquêtes internes lui permettant de comprendre les attentes des collaborateurs et de mesurer leur bien-être physique et mental.



Consultez notre Future Risks Report 2023



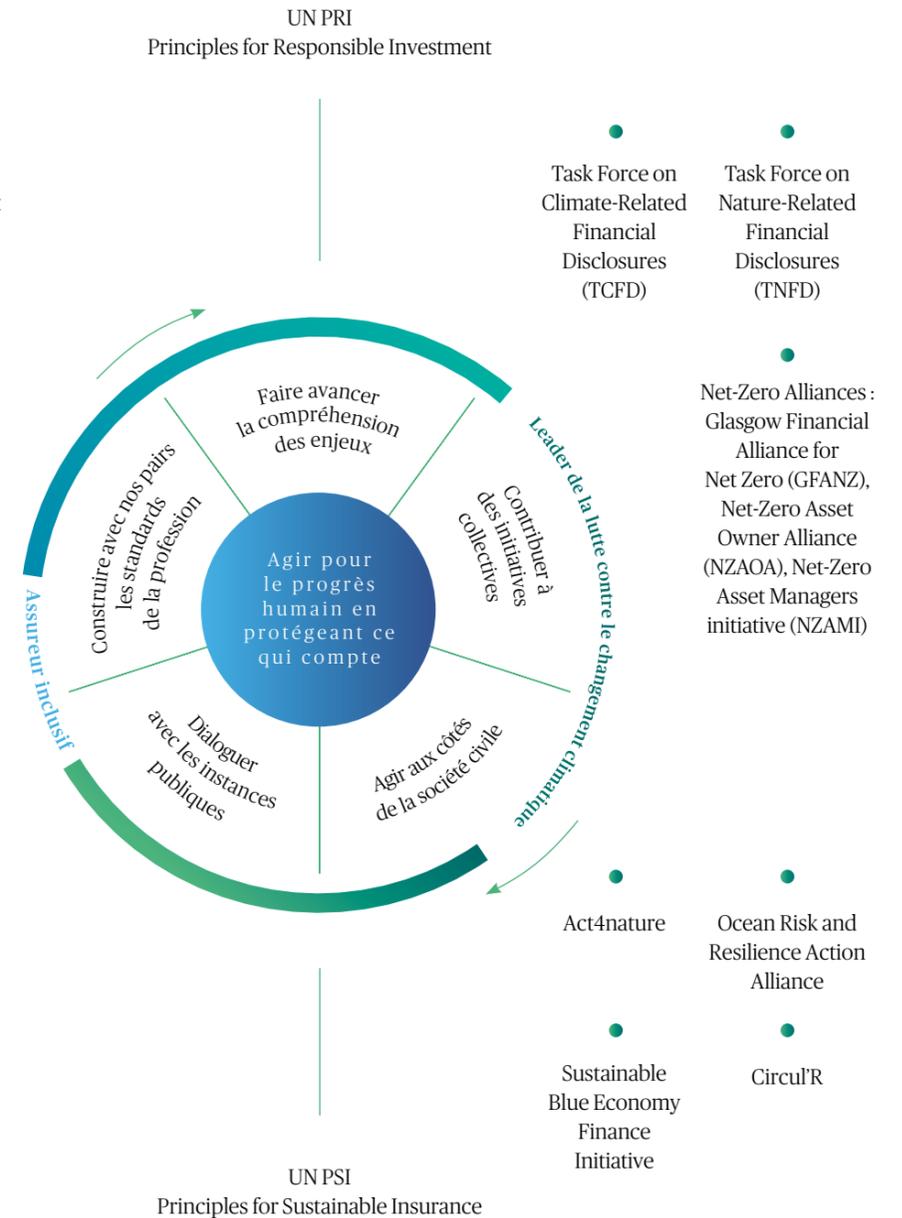
Consultez notre Mind Health Report 2024



Trouvez 2024 raisons d'aimer le futur



Découvrez le Fonds AXA pour la Recherche



Notre création de valeur durable

Nos ressources →

Capital relationnel

94 millions de clients
Nous sommes au service de nos clients (entreprises et particuliers).

Capital humain

147 000 employés et agents
La diversité des profils et expertises nous permet d'être performants, rentables et bien gérés. Nous collaborons avec des distributeurs : agents, courtiers et banquiers.

Capital économique et financier

Notre capital économique provient de nos fonds propres et des obligations détenues par nos actionnaires et créanciers.

Capital réputationnel

Nous travaillons avec des prestataires externes et collaborons avec les décideurs publics.

Capital sociétal et environnemental

Nous mettons au cœur de notre stratégie l'inclusion financière et la transition climatique avec l'engagement d'apporter de la valeur à toutes les parties prenantes sur le long terme.

Notre raison d'être →

“Agir pour le progrès humain en protégeant ce qui compte”

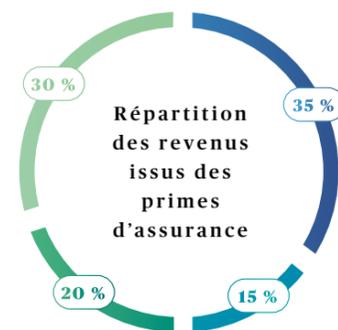
Notre positionnement équilibré →

Domages

Protéger les biens matériels et immatériels des particuliers et entreprises.

Vie et santé

Protéger le patrimoine santé et financier de nos clients.



Particuliers : **50 %**

Entreprises : **50 %**

Vie et santé

Prévoyance collective

Domages

Domages

Gestion d'actifs

Financer l'économie réelle et les grandes transitions.

Notre création de valeur et son partage en 2023 →

Pour nos clients

- **Plus de 50 Md€** d'indemnités versées à nos clients sinistrés
- **450 M€** consacrés à la prise en charge des sinistres climatiques en France
- **14 M** de personnes bénéficiant d'une couverture inclusive

Pour nos collaborateurs

- **8,6 Md€** de salaires et primes versés à nos collaborateurs
- **17 000** recrutements dans le monde
- eNPS : **40** points

Pour nos actionnaires

- **3,8 Md€** de dividendes payés à près de 300 000 actionnaires
- ~ **30 %** de collaborateurs actionnaires d'AXA (**4,34 %** du capital)

Pour l'économie et la société

- Plus de **30 Md€** investis dans l'économie chaque année
- **11,7 Md€** d'impôts, taxes et cotisations sociales versés, dont **36 %** en France
- **23,5 M€** de dons en mécénat dans le monde
- **79 482** actes de volontariat
- **256 M€** dédiés depuis 2008 pour soutenir la recherche scientifique à travers le Fonds AXA pour la Recherche

Notre stratégie →

Unlock the Future

Accélérer notre croissance

Renforcer notre excellence technique et opérationnelle

Affirmer notre engagement dans la société

Care & Dare

Gestion rigoureuse du capital

Nos objectifs financiers →

Résultat opérationnel par action

+ 6 % à 8 %
par an entre 2023 et 2026

Rentabilité opérationnelle des capitaux propres

14 % à 16 %
de 2024 à 2026

Remontée de trésorerie

> 21 Md€
cumulés de 2024 à 2026

Taux de distribution

75 %
du résultat opérationnel par action, dont :

60 %
via des dividendes (avec un dividende par action au moins égal à celui de l'année précédente)

et

15 % via un programme annuel de rachat d'actions

Nos performances en 2023

Nos indicateurs financiers

	2023	Variation vs 2022 ¹	Objectifs Driving Progress 2023
Primes et autres revenus²	102,7 Md€	+ 3 %	3 % à 7 % d'augmentation annuelle moyenne Cumul 2021-2023 : 16,4 Md€ vs objectif de 14 Md€ Fourchette cible : 13 % à 15 % Cible : 190 %
dont assurance dommages	53,0 Md€	+ 7 %	
dont vie et santé	48,1 Md€	- 2 %	
dont gestion d'actifs	1,6 Md€	- 2 %	
Résultat opérationnel	7,6 Md€	+ 6 %	
Résultat opérationnel par action	3,31 €	+ 8 %	
Remontée de trésorerie	6,3 Md€	+ 1,1 Md€	
Rentabilité opérationnelle des capitaux propres	14,9 %	+ 0,4 pt	
Ratio de solvabilité	227 %	+ 12 pts	
Dividende proposé par action	1,98 €	+16 %	

1. Les résultats 2022 ont été établis sous la norme comptable IFRS4, qui a été remplacée au 1^{er} janvier 2023 par la norme IFRS17.

2. Les primes émises brutes représentent le montant des primes d'assurance collectées durant la période. Les autres revenus représentent les primes et frais de gestion collectés dans les activités hors assurance (activités bancaires, de services et de gestion d'actifs).

Notre impact social et sociétal

	2023
Investissements dans l'économie	30 Md€
Taxes et cotisations sociales versées	11,7 Md€
Nombre de personnes bénéficiant d'une couverture inclusive	14 M



Consultez notre DEU

Notre rôle en tant qu'employeur

	2023
Nombre de collaborateurs	147 000
dont salariés	113 696
Part des cadres et assimilés	44,4 %
Âge moyen des salariés	41,3 ans
Ancienneté moyenne des salariés	10,3 ans
Recrutements	17 000
% de collaborateurs en télétravail	85,3 %
% des salariés ayant reçu au moins une formation	100 %
% de femmes parmi les cadres dirigeants	35,3 %
Employee Net Promoter Score (eNPS)	40 pts

Notre impact environnemental

	2023	Objectifs
Investissements verts	29,9 Md€	26 Md€ en 2023
Potentiel de réchauffement du portefeuille d'investissements	2 °C en 2022 ¹	< 1,5 °C en 2050
Émissions de CO ₂ liées aux opérations d'AXA	- 34 % ²	- 20 % entre 2019 et 2025

1. Le potentiel de réchauffement 2023 sera disponible dans le rapport climat et biodiversité 2024.
2. De 2019 à 2023.



Consultez notre rapport climat et biodiversité

Des performances reconnues

Notations financières

Perspective		
S&P	A+	Stable
Moody's	Aa3	Stable
AM Best	A+ Superior	Stable

Notations sociales et indices éthiques

DJSI	MSCI	CDP
Score 81/100	AAA	B
Vigeo	Bloomberg	Sustainalytics
Leader du secteur Score : 68/100	Inclus dans l'indice Bloomberg de l'égalité des sexes en 2023	Cote de risque ESG : 16.3 - Risque faible



Retrouvez nos notations financières et extra-financières

Suivez-nous

Remerciements

Chaque année, nous nous appuyons sur les équipes d'AXA pour rassembler et raconter nos plus beaux succès, pour mettre à jour les données qui prouvent nos avancées. Merci à elles.

Merci également à la direction de la communication, de la marque et du développement durable, qui pilote chaque année la production du rapport intégré.

Découvrez toutes nos actualités

Sur les réseaux sociaux

 twitter.com/AXA

 linkedin.com/company/axa

 instagram.com/axa/

 youtube.com/axa

www.axa.com

Contactez-nous

Relations actionnaires individuels et salariés

Actionnaires individuels
0 800 434 843 Service à appel gratuit

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

Actionnaires au nominatif
0 810 888 433 Service à 0,08 € / min + prix appel

+33 (0)1 40 14 80 00

Relations presse

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

Candidatures

www.axa.com/fr/carrieres



Imprimerie responsable, Snel est certifiée FSC, PEFC et IMPRIM'VERT. Nos presses offset sont labellisées « CO₂ neutres », c'est-à-dire que les émissions de gaz à effet de serre occasionnées par la construction, le transport et l'installation ont été entièrement compensées, sur base volontaire, par la Snel. L'entièreté des papiers utilisés chez Snel Grafics est d'origine européenne. Nous utilisons des encres végétales, des plaques sans chimie, du vernis à base d'eau et des colles sans solvants.



La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.0, et certifiée ISO 14289-1.

Version e-accessible par 



Découvrez la version digitale du rapport intégré 2023

Responsable de la publication : Direction de la communication d'AXA. **Crédits photo :** Chris Barber, Eric Bobrie, Paul Cooper, Getty Images, James Hills, Franck Juéry, Julien Knaub, Mikael Lafontan, Seignette Lafontan, DR. **Conception et réalisation :**  Angie (réf. : RAAX023).

