



LIVE
progress

 Rapport intégré 2021



p. **4** *Tribune de
Thomas Buberl
et Denis Duverne*

p. **8** *Agir pour
le progrès humain
en protégeant
ce qui compte*

p.10 Introduction de
Frédéric de Courtois

p.12 Protéger
ce qui compte

p.24 Agir pour
le progrès humain



Live progress. Notre raison d'être, « Agir pour le progrès humain en protégeant ce qui compte », est un cap de long terme. Mais c'est aussi une réalité quotidienne pour les 149 000 collaborateurs et agents du Groupe qui, chaque jour, inventent des offres et des solutions pour mieux accompagner nos clients, mieux guider la société vers un avenir durable.



Découvrez
le dispositif
Live
progress

Raconter ce progrès en « live », c'est l'ambition de notre Rapport intégré 2021. « Live », car, pour saisir ce progrès sur le vif, nous avons interrogé plus d'une vingtaine de porteurs de projets à travers le monde. « Live », car nous vous livrons les indicateurs qui démontrent les avancées du Groupe. « Live », enfin, car nous avons choisi de lancer cette nouvelle édition par un webinaire ouvert à tous.



p. **34**
*Notre
impact
2021*

Denis Duverne,
président du Conseil
d'administration d'AXA*,
et Thomas Buberl,
directeur général d'AXA



Tribune croisée

2021

Thomas Buberl — Au-delà des très bons résultats, 2021 a été une année charnière pour AXA, dont le nouveau modèle a pu montrer toute sa pertinence et tout son potentiel ; elle marque le succès de la transformation profonde du Groupe engagée en 2016. En cinq ans, nous avons largement repositionné son activité sur les risques assurantiels plutôt que financiers. Nous avons également simplifié l'empreinte de notre portefeuille en nous concentrant sur les lignes de métier les plus porteuses, dans nos pays historiques et nos marchés stratégiques ; nous nous sommes appuyés sur notre stratégie « de payeur à partenaire » pour transformer la qualité de l'expérience client. Cette transformation s'est faite à un rythme soutenu : cinq années seulement pour réaliser ces grands mouvements de fond, tout en délivrant des résultats financiers très solides. AXA est désormais en ordre de marche pour exprimer pleinement son potentiel et répondre aux nouveaux enjeux de nos clients.

Denis Duverne — Ce chapitre trouve tout à fait sa place dans l'histoire d'AXA, qui a toujours su démontrer sa capacité à se transformer pour grandir avec son époque. Lorsque j'ai rejoint le Groupe, en 1995, il réalisait un chiffre d'affaires de 6 milliards d'euros. Aujourd'hui, il atteint les 100 milliards d'euros ! Ce changement d'échelle résulte en partie d'opérations d'envergure : le rapprochement avec l'UAP en 1996, bien sûr, mais aussi l'acquisition de Guardian Royal Exchange (GRE) en 1999, qui nous a permis de conquérir le marché européen, celle de Winterthur assurances en 2006, et l'acquisition de XL qui a fait d'AXA le leader mondial de l'assurance des entreprises. Durant cette période, nous avons aussi procédé

“Je suis fier de ce nouvel AXA que nous avons bâti et qui peut déployer aujourd'hui toute sa puissance.”

Thomas Buberl

à des cessions stratégiques, comme celle de la banque d'affaires Donaldson Lufkin & Jenrette en 2000 ou, plus récemment, celle d'AXA Equitable. Toutes ces transformations ont été possibles car le Groupe a toujours pu s'appuyer sur ce qui fait son identité, une culture forte basée sur des valeurs, une éthique du métier, un esprit entrepreneurial, des engagements sociaux pionniers. Thomas a su préserver cet équilibre. Il a fait d'AXA un groupe en accord avec son temps, qui conserve ses engagements historiques, comme AXA Atout Cœur. Cette initiative, lancée par Claude Bébéar en faveur des causes sociales, sociétales et humanitaires, offre aux collaborateurs d'AXA l'opportunité de s'impliquer et de se mobiliser pour des défis majeurs aujourd'hui : le climat et l'inclusion.

Thomas Buberl — S'appuyer sur l'ADN du Groupe, notamment en misant sur ses réseaux de distribution, est primordial pour mener à bien nos ambitions. Je suis fier de ce nouvel AXA que nous avons bâti et qui peut déployer aujourd'hui toute sa puissance. AXA XL a démontré sa capacité à atteindre ses objectifs et est pleinement opérationnel pour générer de la croissance rentable dans les années à venir. Nos positions sur toutes nos lignes de marché sont fortes et lisibles. Et nous continuons de mener une action pionnière dans la lutte contre le changement climatique.

Denis Duverne — Ces succès expliquent le choix du Conseil de renouveler sa confiance à Thomas Buberl pour un nouveau mandat. L'assurance est un métier de long terme qui nécessite de la stabilité. AXA n'a d'ailleurs connu que deux directeurs généraux avant Thomas : Claude Bébéar et Henri de Castries. Les excellents résultats de 2021 démontrent que la vision stratégique portée par l'équipe de direction est la bonne, et je suis convaincu qu'elle a encore beaucoup de potentiel avec les activités des risques d'entreprises, mais aussi dans le domaine de la santé et de la prévoyance, et à travers notre lutte contre les dérèglements climatiques.

* Jusqu'au 29 avril 2022.



DÉFIS

Denis Duverne — Comme annoncé il y a un an, je quitterai AXA en avril 2022, à l'issue de l'Assemblée générale. Je pars confiant et serein car je sais Thomas Buberl et mon successeur à la présidence du Conseil, Antoine Gosset-Grainville, prêts à relever de beaux défis. À court terme, celui de réussir le plan stratégique en cours, Driving Progress 2023. À plus long terme, l'accélération de la digitalisation nous ouvre de belles opportunités : aller encore plus loin dans la relation avec nos clients et explorer tout le potentiel de la data pour mieux les servir. Elle implique également de la part d'un acteur tel qu'AXA une préparation rigoureuse face aux risques liés à la protection des données ou à la cybercriminalité. L'interconnexion croissante des risques, la volatilité des marchés financiers, les nouveaux enjeux sociaux, le changement climatique ou les tensions géopolitiques – la guerre qui fait rage en Ukraine au moment

“Notre défi est de continuer à être précurseurs sur tous les sujets qui comptent : la santé, l'économie, l'environnement.”

Thomas Buberl

Thomas Buberl,
directeur général d'AXA

de cet échange le rappelle dramatiquement – constituent également des facteurs que nous devons intégrer dans notre stratégie et notre activité pour continuer de protéger au mieux nos clients.

Thomas Buberl — Notre métier consiste en effet à anticiper, analyser et gérer les risques actuels et émergents. Nous cherchons toujours à être en avance de phase, en analysant les tendances émergentes. Nous avons très tôt intégré le changement climatique dans notre réflexion stratégique. La santé est devenue, bien avant la crise sanitaire, un axe majeur de développement pour le Groupe. Aujourd'hui, nous devons travailler à protéger mieux nos clients contre de nouveaux risques comme les risques cyber. Notre défi est de continuer à être précurseurs sur tous les sujets qui comptent : la santé, l'économie, l'environnement... Pour cela, nous devons innover, à l'image de notre Digital Healthcare Platform*, qui, en associant technologie, services et analyse des données, va nous permettre d'offrir à nos clients un écosystème de protection de santé intégré. Nous avons également la conviction que ces innovations doivent s'adresser au plus grand nombre, et c'est pourquoi l'assurance santé collective et la protection inclusive font partie de nos priorités.

HUMAIN

Thomas Buberl — Afin d'innover et d'enrichir constamment ses services pour être au plus proche des besoins de ses clients, AXA s'appuie sur un atout majeur : ses collaborateurs, qui, à tous les niveaux de l'entreprise, font preuve d'audace et d'initiative. Notre modèle décentralisé et la simplification de notre organisation depuis 2016 encouragent cet esprit entrepreneurial. Nous bénéficions de l'énergie et de l'agilité locales tout en travaillant ensemble et en capitalisant sur notre envergure internationale à travers notre philosophie « One AXA ». Nous avons en commun des valeurs et une culture d'entreprise très fortes qui cimentent l'engagement de nos

collaborateurs. AXA sait intégrer les talents, y compris lors d'acquisitions, en valorisant ce qu'ils apportent de particulier à l'organisation tout en les associant à un collectif puissant.

Denis Duverne — Travailler chez AXA est une chance : j'en ai pris très rapidement la mesure quand j'ai rejoint AXA et j'en suis très reconnaissant à tous nos collaborateurs, après 27 années passées au sein de cette entreprise. Nous faisons un métier noble et nous défendons des valeurs, à travers des engagements tels qu'AXA Atout Cœur, par exemple, mais aussi dans notre activité quotidienne. Faire progresser l'assurance inclusive, notamment, est un défi qui me tient particulièrement à cœur. Les populations les plus vulnérables, que ce soit dans les pays émergents ou plus matures, restent, encore aujourd'hui, les moins bien protégées. Les assureurs doivent contribuer, avec les gouvernements, à apporter des solutions. Nous y travaillons à travers l'Insurance Development Forum que j'ai présidé pendant quatre ans : un partenariat public-privé avec des grandes sociétés internationales d'assurance et de réassurance, la Banque mondiale et l'Organisation des Nations unies, pour améliorer l'accès à l'assurance dans les pays les plus vulnérables. Mais nous devons aller encore plus vite, encore plus loin.

PROGRÈS

Thomas Buberl — C'est l'un des objectifs de notre feuille de route, en effet. Et je ne peux terminer cet échange sans remercier Denis qui fut le mentor de beaucoup d'entre nous au sein du Groupe. Peu de personnes ont l'opportunité et le talent de marquer ainsi autant de vies professionnelles, de transformer à ce point une organisation de l'intérieur. J'ai eu la chance de partager la direction d'AXA pendant six ans avec Denis : il a su me pousser plus loin à chaque étape, nous guider collectivement vers de meilleures performances. Merci à toi pour cette expérience humaine et professionnelle unique.

Denis Duverne,
président du Conseil
d'administration

“Les assureurs doivent contribuer, avec les gouvernements, à apporter des solutions pour protéger les populations les plus vulnérables.”

Denis Duverne

Denis Duverne — Merci à toi, Thomas. Ces années passées au sein d'AXA ont été riches et passionnantes et je tiens à remercier très chaleureusement tous les salariés, tous les agents que j'ai eu la chance de rencontrer et qui font la force du Groupe. AXA est entre des mains solides, les tiennes bien sûr, mais aussi celles de mon successeur, Antoine Gosset-Grainville. Nous avons eu plus d'un an pour préparer ce passage de relais et je suis convaincu que sa personnalité, ses valeurs, son expérience seront de précieux atouts pour AXA. Je suis très fier du chemin parcouru par le Groupe que je m'appête à quitter, et de son engagement pour le progrès. C'est une notion moins évidente qu'elle ne l'était à mes débuts, de nouveaux défis s'y sont greffés, mais elle fixe un cap inspirant et je suis sûr que l'approche d'AXA, humaine et fondée sur la science, est la bonne manière de contribuer à l'atteindre.

* Plateforme d'intégration de services de santé, voir p. 20.





*Agir pour
le progrès
humain en
protégeant
ce qui compte*

p. 10 - Introduction de Frédéric de Courtois

p. 12 - Protéger ce qui compte

p. 24 - Agir pour le progrès humain



“Protéger dans un contexte de risques accrus implique de faire toujours mieux notre métier.”

Frédéric de Courtois,
directeur général adjoint d'AXA,
en charge de la finance, de la gestion
des risques, de la stratégie,
de la réassurance cédée
et des opérations

— **Quels sont les enjeux pour un assureur tel qu'AXA dans l'environnement de risques que nous connaissons aujourd'hui ?**

Frédéric de Courtois — Les risques évoluent aujourd'hui plus rapidement. Ils sont plus complexes et plus coûteux qu'auparavant et davantage interconnectés. La crise du Covid que nous venons de traverser a révélé la vulnérabilité de nos sociétés face à des risques systémiques. Mais ce que l'on constate surtout, c'est que l'aversion au risque est bien plus aiguë : tous les acteurs, à commencer par les entreprises, veulent se prémunir contre une très large palette de risques. AXA s'est organisé pour répondre à cette attente en concentrant son activité majoritairement sur les risques assurantiels plutôt que financiers et en développant un portefeuille d'activités fort et diversifié : nous proposons des offres de santé, de prévoyance, d'épargne, nous couvrons les dommages des entreprises et des particuliers et nous déployons des services d'assistance qui complètent l'ensemble de ces solutions. Sur chacun de ces segments, nous nous sommes fixé des ambitions fortes. Nous sommes déjà le leader

mondial de l'assurance dommages des entreprises et voulons le devenir sur nos offres aux entreprises en santé et en prévoyance. Nous renforçons encore notre positionnement d'acteur de référence dans les marchés clés de l'assurance des particuliers et des petites et moyennes entreprises. Et nous développons notre expertise de gestion d'actifs, notamment sur le segment de la gestion alternative, pour être un acteur majeur dans ce secteur.

— **Quels sont les leviers qui vous permettent de vous développer dans ces différents secteurs d'activité ?**

F. de C. — La stratégie d'AXA repose sur trois leviers puissants : une anticipation et une expertise du risque mondialement reconnues sur le marché dans nos différentes lignes de métier ; un engagement pionnier dans la lutte contre les dérèglements climatiques qui est aujourd'hui au cœur de notre activité ; et une stratégie « de payeur à partenaire » qui nous incite à dépasser le cadre de l'offre de produits d'assurance pour développer des services innovants et utiles à nos clients. En 2021, nous avons franchi un cap dans la mise en œuvre de ce dernier pilier stratégique en créant des écosystèmes d'offres intégrés pour nos clients. Avec des partenaires technologiques, nous avons bâti des infrastructures digitales novatrices incluant l'ensemble des offres et services développés par le Groupe. Nos clients disposent ainsi d'interfaces simples pour gérer l'ensemble de leur parcours et nous pouvons les y accompagner au quotidien, en véritable partenaire. Cette approche disruptive est aujourd'hui déployée dans le segment de la santé avec la Digital Healthcare Platform qui est un écosystème de services intégrés permettant aux patients de gérer l'ensemble de leur parcours de soins et d'accéder aux meilleures solutions de santé. Nous travaillons sur un dispositif similaire en dommages entreprises afin de proposer à nos clients une offre complète d'assurance dommages et de services de protection, y compris en matière de risques climatiques.

— **Comment vous assurez-vous que les offres et services d'AXA contribuent bien à « protéger ce qui compte » pour vos clients ?**

F. de C. — Protéger dans un contexte de risques mouvants et accrus implique de faire toujours mieux notre métier, à commencer par la souscription. Pour cela, nous nous appuyons à la fois sur l'expertise de nos talents et sur notre maîtrise des données et des nouvelles technologies qui nous permettent d'aller toujours plus loin dans la finesse de nos analyses. Nous capitalisons aussi sur la force d'un groupe mondial, décentralisé mais uni dans la recherche et

le partage des meilleures pratiques et des meilleurs partenariats. En 2021, nous avons ainsi mené un travail important de recensement des bonnes pratiques de souscription basées sur les données au sein d'AXA. Nous allons mettre en commun ces initiatives pour faire monter en compétences l'ensemble des équipes. Cette démarche « One AXA » a été systématisée à travers des *acceleration teams*, des équipes internationales travaillant sur des sujets clés pour le Groupe comme l'assurance verte. Nous avons également créé des communautés qui permettent à nos experts à travers le monde d'échanger sur les bonnes pratiques.

— **La deuxième partie de la raison d'être d'AXA lui enjoint d'« agir pour le progrès humain ». Comment renforcer votre impact ?**

F. de C. — À travers notre métier d'assureur et d'investisseur, nous disposons de leviers importants pour accompagner les mutations sociétales et environnementales. Vous trouverez dans ce rapport de très nombreux exemples de la manière dont nous orientons nos investissements vers des projets nécessaires à la transition énergétique ou à l'évolution des infrastructures de santé. Vous verrez aussi comment nous créons des offres d'assurance qui encouragent les comportements responsables des particuliers et des entreprises. Mais j'ai la conviction qu'il est aussi important que nous appliquions à nous-mêmes les principes que nous prônons. C'est tout l'objet de notre Indice AXA pour le Progrès qui fixe des objectifs clairs, datés et chiffrés pour mesurer notre impact et faire d'AXA un acteur du progrès. Cette année, nous allons en compléter la dimension assurantielle avec deux nouveaux indicateurs d'assurance verte et de protection inclusive.

“Nous capitalisons sur la force d'un groupe mondial, décentralisé mais uni dans la recherche et le partage des meilleures pratiques et des partenariats les plus prometteurs.”

PROTÉGER ce qui compte

Pandémie, cyber-risques, climat... les individus et les acteurs économiques se sentent de plus en plus vulnérables face à des risques nouveaux en progression. Anticiper et analyser ces risques pour proposer des solutions de protection est au cœur de la raison d'être d'AXA. Avec des lignes d'activité fortes pour protéger ce qui compte pour ses clients – leurs proches, leurs biens, leur santé, leurs projets –, le Groupe veille à garantir leur avenir et leur capacité à s'y projeter.

Fidèle à sa conviction qu'un assureur doit faire bien plus que verser des indemnités une fois le dommage advenu, AXA étend progressivement ses missions et son offre de services pour devenir un partenaire du quotidien pour les entreprises et les particuliers.

Son objectif : innover pour créer des solutions utiles à tous, accessibles via des parcours simples et transparents. Cette conviction partagée par l'ensemble du Groupe se traduit chaque année par de nouvelles offres, de nouveaux écosystèmes, de nouvelles expertises portées par 149 000 collaborateurs et agents à travers le monde. Voici quelques-unes de ces initiatives qui font de la protection une réalité concrète.



71%*

des individus se sentent vulnérables face au changement climatique, aux cyber-risques ou aux maladies chroniques.

50 Md€

d'indemnisations ont été versées par AXA à ses clients en 2021.

12 M

de clients seront couverts par une protection inclusive d'AXA d'ici 2022.

* Future Risks Report, AXA, 2021.

Nancy Bewlay,
directrice de la souscription
d'AXA XL*

**“La souscription
est un puissant outil
de transformation.”**

— **Les entreprises évoluent-elles dans un environnement plus risqué qu'auparavant ?**

Nancy Bewlay — Les entreprises sont confrontées dans bien des cas à des risques nouveaux ou plus intenses. L'évolution des catastrophes naturelles entraîne un accroissement des coûts associés à ces événements, sous l'effet conjugué de l'augmentation des frais de reconstruction et de réparation des actifs touchés ; du développement du volume et de la valeur des actifs dans les zones exposées à ces risques ; et de l'impact du changement climatique sur ces catastrophes. La crise sanitaire a généré à la fois des risques économiques liés aux interruptions d'activité et des risques digitaux, avec une hausse massive des cyberattaques assorties de demandes de rançon.

— **Que propose AXA XL à ses clients pour surmonter ces difficultés ?**

N.B. — AXA XL couvre plus de 30 lignes d'activité dans les domaines de l'assurance dommages et des risques de spécialités. Nous sommes également un acteur de premier plan pour les programmes internationaux et les captives. Être un partenaire pour nos clients implique d'être présent à leurs côtés tout en veillant à absorber le niveau approprié de risque. Nous avons développé au sein d'AXA XL une méthodologie inédite pour mieux mesurer et réduire la volatilité de notre portefeuille : elle nous permet de piloter finement l'équilibre entre une protection forte pour nos clients et un contrôle permanent de nos limites de risques.



— **Quels leviers vous permettent de protéger vos clients ?**

N.B. — Partenaires de nos clients, nous les aidons partout dans le monde à réduire leur profil de risque. Et, quand un sinistre advient, nous les épaulons pour qu'ils reprennent leur activité dans les meilleures conditions. L'anticipation et la mesure des risques, dimensions importantes de notre offre, se font à travers trois leviers : des données et mesures d'impact ; des *benchmarks* sur les sujets majeurs (cybercriminalité, changement climatique...); et des services innovants comme notre outil Risk Scanning, qui permet d'évaluer à distance les menaces pesant sur une chaîne logistique. Nous devons également à nos clients la plus grande clarté dans nos contrats, gage de la confiance dont ils ont besoin pour développer leur activité. Enfin, nous avons la conviction que l'assurance a un rôle sociétal plus large en accompagnant les clients dans la transition énergétique et l'anticipation des risques. La souscription est un puissant outil de transformation !

* Cet entretien a été réalisé avant la nomination de Nancy Bewlay au poste de Chief Executive Reinsurance d'AXA XL. Ces propos ont été recueillis dans le cadre de son ancienne fonction de directrice de la souscription d'AXA XL.

Sally Wan,
directrice générale
d'AXA Greater China



**“Nous avons une vision
très étendue et précise des
attentes des patients.”**

— **Quelles sont, selon vous, les principales difficultés auxquelles est confronté un patient dans son parcours de soins ?**

Sally Wan — À Hong Kong, où AXA est l'un des leaders de l'assurance santé, les soins élémentaires sont fournis par le système public. Tout le monde y a accès, mais l'attente peut être très longue ! Beaucoup se tournent donc vers des réseaux privés où les prix pratiqués sont parfois très élevés. La plupart des employeurs procurent à leurs collaborateurs et leurs familles des assurances santé complémentaires afin qu'ils puissent opter pour le privé s'ils le souhaitent. Il est important pour les patients d'avoir accès à un réseau de médecins de grande qualité et à un large éventail de services de bien-être et de pouvoir gérer facilement leurs demandes de remboursement.

— **Comment avez-vous intégré ces besoins dans votre offre de santé ?**

S.W. — En tant que leader de l'assurance collective, AXA dispose d'une vision très étendue et très précise des attentes des patients. Nous travaillons en partenariat avec les meilleurs hôpitaux privés, avec des établissements de soins de pointe et avec un large éventail de professionnels de santé (généralistes, spécialistes, herboristes chinois, ostéopathes, physiothérapeutes) auprès desquels nos clients bénéficient de procédures de règlement simplifiées. Nous sommes l'un des premiers acteurs de santé de la région à proposer une plateforme intégrée de services numériques, Emma, afin d'aider nos clients à accéder 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 aux informations et services relatifs à leur police d'assurance, ainsi qu'à un parcours de santé complet comprenant la téléconsultation, l'analyse des symptômes, un réseau de professionnels de la santé mentale, des conseils numériques, un programme de nutrition, etc.

— **Les attentes des assurés évoluent vite : comment vous assurer que cette offre continue de répondre, dans la durée, à leurs besoins ?**

S.W. — Les données que nous collectons via Emma et la confiance qui nous lie à nos clients dans l'usage responsable de ces informations, nous apportent des indications précieuses sur la manière d'améliorer encore leur parcours et leur protection. Grâce aux données, nous pouvons apporter de meilleurs services et garanties aux clients, quel que soit leur état de santé, y compris ceux atteints de maladies chroniques comme le diabète. Comprendre les besoins et les préférences de nos assurés, enfin, nous permet de leur proposer des solutions d'assurance ciblées en plus de leur couverture santé : assurance vie, épargne, assurance tous risques.



“La cyber-criminalité est un défi collectif qui appelle des réponses globales.”

AXA XL est aujourd'hui l'un des leaders mondiaux de la cyberassurance sur un marché où la demande excède encore largement l'offre de couverture. Nous accompagnons nos clients à la fois à travers des services de prévention (évaluation des risques, protection des terminaux et des données, adaptation aux normes de sécurité et de conformité, stratégie en cas d'incident) et via la couverture des pertes directes (comme l'interruption d'activité) et des dommages indirects (poursuites judiciaires en cas de divulgation des données dérobées). Enfin, nous aidons nos clients à reprendre leurs activités après une attaque. Le marché de l'assurance cyber est en pleine croissance et se transforme vite pour faire face à des attaques qui évoluent sans cesse. C'est un défi collectif qui appelle des réponses globales : nous devons renforcer la sécurisation de nos systèmes informatiques car rendre les attaques plus difficiles, voire impossibles, est la seule solution pour contrer durablement cette nouvelle forme de criminalité. En tant que leader de l'assurance dommages, AXA XL est également

bien conscient des cyber-risques « silencieux ». La plupart des offres de cyberassurance se concentrent sur les intrusions, la confidentialité ou la sécurité, en excluant souvent les dommages corporels ou matériels. En raison du déficit d'offre sur le marché et des pertes importantes liées aux cyber-attaques, beaucoup de clients ont recours à des solutions d'assurance dommages traditionnelles qui ne sont pas conçues pour couvrir ce type de sinistres. Cela a donné lieu à des litiges et à un travail des assureurs pour clarifier ce qui était couvert ou non par leurs contrats. Ce mouvement est encouragé par les réassureurs qui ont besoin de définir leurs risques et poussent la communauté des assureurs à une clarté accrue de leurs contrats.

Libby Benet,
directrice monde de la souscription des lignes financières d'AXA XL

Katy Bradica,
actuaire en chef de la tarification d'AXA XL



“Le Future Risks Report, un outil clé pour comprendre et anticiper les risques.”

Le Future Risks Report est un outil fondamental pour aider à mieux comprendre et anticiper les risques émergents. Il est intimement lié à notre mission d'assureur : la protection contre les menaces qui pourront nous impacter à l'avenir. Le Future Risks Report dresse un panorama unique des grands risques de demain, réalisé en interrogeant près de 3 500 experts dans 60 pays et 19 000 personnes du grand public. La perception révélée dans l'étude est clé en ce sens qu'elle permet de mettre en lumière la vulnérabilité de nos sociétés face à des risques sans cesse en évolution.

Les enseignements tirés de l'édition 2021 ont été, par exemple, que le changement climatique est de nouveau au premier rang des préoccupations, que le cyber-risque est en forte progression et que les risques sanitaires occupent toujours une place importante. Par ailleurs, cette enquête révèle que les personnes consultées ont une confiance limitée dans la capacité des pouvoirs publics à apporter seuls des solutions. Cela montre que l'on peut agir, y compris au sein du secteur privé, pour renforcer la résilience de nos sociétés. Une coordination étroite est nécessaire pour faire face aux nouvelles menaces et permettre de les enrayer : c'est tout le sens du message porté par le Future Risks Report.

“Nous avons constitué un groupe d'experts pour piloter en continu l'exposition aux risques de nos clients et adapter notre offre.”

En tant que leader mondial de l'assurance dommages aux entreprises, AXA XL aide ses clients à supporter des risques importants. Afin de leur assurer la meilleure protection en cas de crise, nous devons sans cesse mesurer les risques et leur impact financier. Pour y parvenir, notre équipe a mis en place en 2021 un groupe de pilotage (le Portfolio Design Steering Group), dont l'objectif est de réduire la volatilité de la sinistralité. Quatre fois par an, grâce aux modélisations mathématiques et projections de nos analystes et aux échanges avec nos experts (finance, risque, souscription...), nous mesurons la robustesse de notre portefeuille. Des tableaux de bord mensuels nous permettent d'identifier

Estelle Hascoët,
cheffe de cabinet de la direction des risques et responsable des risques émergents d'AXA



les segments de notre offre qui ont un seuil de risque trop important mais aussi ceux qui sont en deçà de ce seuil et sur lesquels nous pouvons malgré tout continuer de nous améliorer. Ce *monitoring* continu de notre activité nous permet d'ajuster notre stratégie, mais aussi d'intégrer de manière très réactive l'impact d'événements ou de risques émergents. À travers ce processus, nous identifions également les facteurs qui augmentent ou diminuent l'exposition aux risques de nos clients. À terme, cette méthodologie devrait nous permettre d'accroître encore l'expertise et de renforcer les conseils que nous apportons à nos clients en les aidant à mieux prévenir les risques auxquels ils sont confrontés.



Antoinette McDonald,
directrice partenaires
et expérience clients
d'AXA Insurance Ireland

“C’est l’un des programmes de compensation les plus importants jamais menés en Irlande.”

AXA est le leader de l'assurance automobile en Irlande avec près de 800 000 véhicules couverts. Nous voulions créer un projet innovant qui nous permette à la fois d'accroître la confiance et la fidélité de nos clients, de les sensibiliser à l'impact environnemental des véhicules et de nous approprier les engagements du Groupe en faveur du climat, à travers une initiative qui fasse la différence. L'idée d'un système de compensation indexé sur les kilomètres parcourus par nos clients est venue d'un collaborateur

et a immédiatement rencontré l'adhésion de l'équipe, de notre directeur général, de notre directeur régional, et des responsables développement durable du Groupe qui nous ont accompagnés tout au long de cet incroyable projet. Notre programme de compensation comprend plusieurs volets dans les pays en développement, combinant capture du carbone et préservation des écosystèmes naturels. En outre, nous voulions nous assurer qu'il contribuerait à protéger la biodiversité locale, ici, en Irlande. C'est pourquoi nous avons lancé un plan ambitieux visant à planter 600 000 arbres indigènes dans des espaces publics à travers l'Irlande au cours des dix-huit prochains mois. Au total, nous compensons l'équivalent de près de 1 million de tonnes de CO₂ : c'est l'un des programmes les plus importants jamais menés en Irlande. Nous avons également réalisé un travail de sensibilisation pour alerter les conducteurs sur leur impact et les accompagner dans leur transition. Nous sommes tous très fiers, chez AXA Insurance Ireland, de travailler pour une entreprise capable de lancer de telles initiatives !

“Notre démarche d'assurance citoyenne est unique car elle est systématique.”

La démarche d'assurance citoyenne a débuté chez AXA France en 2016 avec un principe simple : rendre la politique RSE du Groupe concrète pour nos clients. Parce que nous avons la conviction qu'intégrer ces engagements responsables au cœur même de nos offres transformait notre métier, nous avons choisi une démarche systématique : l'assurance citoyenne ne s'applique pas uniquement à quelques produits vertueux mais à l'ensemble des offres que nous lançons. La première étape a été de bâtir un référentiel solide, en concertation avec les métiers et des experts RSE dans un premier temps, puis avec nos clients via l'interface « monassurancecitoyenne.com ».

Aujourd'hui, toute nouvelle création de produit ou de service est validée à l'aune de ce référentiel, qui comporte trois dimensions : l'environnement, l'inclusion et la prévention. Cela signifie par exemple que chaque offre doit comporter un volet de prévention : reconnaissance des comportements vertueux, service, garantie, dispositif d'information... Ce référentiel n'est pas figé : nous cherchons continuellement à l'améliorer en le faisant auditer par un cabinet externe ou en réinterrogeant nos clients. D'ici quelques mois, monassurancecitoyenne.com permettra de recueillir les attentes de nos clients sur une nouvelle offre d'assurance verte. C'est cette démarche systématique qui rend notre approche vraiment efficace et unique.



Isabelle Naudin,
responsable RSE
d'AXA France

“Nous sommes l'assureur numéro un en France pour les réparations avec des pièces de réemploi.”

Direct Assurance est un acteur engagé pour le pouvoir d'achat et la transition écologique. C'est de la convergence de ces deux missions qu'est né notre dispositif de réparation de véhicules avec des pièces de réemploi. Il s'agit de composants d'anciennes automobiles (phares, rétroviseurs, etc.) entièrement reconditionnés pour présenter les mêmes fonctionnalités et garanties que des pièces neuves. Nous avons travaillé sur l'ensemble de la chaîne de valeur pour que cette option soit avantageuse aussi bien pour nos clients que pour la planète. D'abord, en nous associant à des réseaux de reconditionnement fiables et locaux. Ensuite, en proposant à nos clients d'y accéder via nos services de dépannage à domicile : lorsqu'ils nous confient leur véhicule sinistré, nous leur proposons de réaliser la réparation en utilisant des pièces de réemploi, si celles-ci sont disponibles.

L'approvisionnement implique moins de transport que pour les pièces neuves, avec un impact positif à la fois pour l'emploi local et pour l'empreinte carbone. En accompagnant nos garagistes partenaires, nous les aidons à trouver rapidement une pièce neuve en cas de problème avec la pose de la pièce de réemploi. Ce travail de fond nous a permis d'accélérer considérablement l'utilisation des pièces de réemploi, puisque nous sommes aujourd'hui l'assureur numéro un en la matière, avec un taux de 13 % de réparations contre 3 % à l'échelle nationale. Nous avons encore du chemin à parcourir, à la fois en volume – le taux marché est par exemple de 20 % aux États-Unis – et en impact : nous travaillons sur la meilleure manière de mesurer le gain réalisé sur le « coût » environnemental complet de ces pièces par rapport à des pièces neuves, et sur une incitation financière, avec un mois d'assurance remboursé pour nos clients dont la réparation sinistre utilise au moins une pièce de réemploi.

Élise Bert-Leduc,
présidente-directrice
générale de
Direct Assurance





“Notre ambition est de créer un écosystème de santé ouvert et intégré pour nos clients et nos patients.”

La santé est au cœur de la vie des gens, et pourtant l'expérience de soin est encore loin d'avoir la fluidité d'un parcours de e-commerce ou de services ! Nous avons lancé notre projet de Digital Healthcare Platform (DHP) fin 2020, avec l'ambition de créer un écosystème inédit qui permettrait aux patients de gérer l'ensemble de leur parcours de soins via une interface unique et qui renforcerait le positionnement d'AXA comme référence incontournable en matière de santé. Le résultat n'est pas si éloigné du rêve. En partenariat avec Microsoft, nous avons bâti une infrastructure numérique à la pointe de la technologie, s'appuyant sur la data pour créer des parcours intelligents. Elle peut embarquer et connecter l'ensemble des offres et services de santé d'AXA ou de ses partenaires, qui existaient déjà parfois mais de manière fragmentée. Elle pourra également accueillir nos futures

innovations de services et de e-santé. Chaque pays peut adapter la plateforme avec les services et les solutions répondant le mieux aux problématiques de ses clients. En Italie – l'un des premiers pays à avoir implanté la solution – n'importe qui peut profiter de webinaires de sensibilisation ou se connecter à *symptom checker*, un service d'analyse des symptômes gratuit. Sur la base des résultats, les utilisateurs sont dirigés vers un système de recherche qui les oriente vers le centre de soins le plus adapté en fonction de leur état de santé, de la localisation, du coût, etc. S'ils deviennent clients d'AXA, ils pourront poursuivre leur parcours sur cette même interface : gérer leurs remboursements, accéder à un service de livraison de médicaments, voir les résultats de leurs examens, etc. Ces services sont disponibles dans six pays en 2021.

Somesh Chandra,
directeur santé pour les marchés européens et responsable du programme santé digitale d'AXA

“Angel n'est pas un chatbot : derrière nos réponses, il y a toute une équipe de professionnels de santé.”

Depuis la pandémie, la santé est devenue le sujet numéro un des requêtes dans les moteurs de recherche. C'est un enjeu majeur pour les gens qui sont à la recherche d'informations fiables. Avec Angel, nous avons voulu répondre à cet usage, mais en apportant l'expertise médicale et la personnalisation dont nos clients ont besoin. Ils peuvent échanger par *chat* ou par téléphone, avec notre équipe de professionnels de santé, sur des questions de santé qui les concernent eux ou leurs proches. Angel n'est pas un *chatbot*. C'est une équipe interne composée de conseillers en services santé et de différents professionnels de santé (médecins spécialistes, infirmiers, psychologues cliniciens, diététiciens-nutritionnistes, conseillers en économie sociale et familiale) comme Dalila Tazerout qui répondent aux patients dans

le respect de la déontologie, du secret médical et de la sécurité des données. Ils n'émettent pas de diagnostic (contrairement à notre service de téléconsultation médicale), mais leur apportent des réponses personnalisées et basées sur des données scientifiquement validées, des conseils de prévention ou d'hygiène, et les aident à décrypter leurs analyses médicales. Ils leur donnent des compléments d'information sur une pathologie, une opération à venir, etc. Entre octobre 2021 et janvier 2022, le nombre de sollicitations a presque doublé et, surtout, 97% de nos clients déclarent qu'ils réutiliseront le service ! L'accès est illimité : essayer Angel, c'est l'adopter ! Ce dispositif nous a déjà valu deux Trophées de l'assurance en 2021 !

Anne Fitzpatrick,
directrice de la transformation des services santé d'AXA Partners

avec Dalila Tazerout,
médecin coordinateur santé et référent Angel



David Ng,
responsable stratégie, numérique et data d'AXA Hong Kong et Macao

“Digitale mais humaine, Emma apporte un réel confort aux utilisateurs.”

En 2019, AXA Asie a commencé à réfléchir à une expérience unique qui rendrait tangible pour nos clients notre approche « de payeur à partenaire ». Nous voulions qu'elle soit digitale mais humaine, et surtout qu'elle apporte confort et valeur aux utilisateurs. C'est de cette ambition qu'est née Emma by AXA, une application permettant à nos clients de piloter leurs contrats d'assurance et leurs indemnités mais aussi d'accéder à de multiples

services complémentaires à forte valeur ajoutée proposés par les nombreux partenaires d'AXA. À l'origine, Emma couvrait essentiellement l'offre de santé. Elle a été lancée dans six pays d'Asie et compte aujourd'hui plus de 2,5 millions d'utilisateurs uniques dans la région. Elle nous permet d'apporter de la valeur ajoutée à nos clients en offrant une gamme complète de programmes personnalisés sur les dimensions de santé physique, santé mentale et gestion des maladies chroniques. Emma a également été très bénéfique en interne : pour nos équipes, qui ont renforcé leurs synergies sur toute la chaîne de valeur de l'assurance, et pour le Groupe dans son ensemble à travers les partenariats noués avec des acteurs clés de la région Asie. Je suis très fier de voir le chemin parcouru par toute l'équipe depuis le premier prototype !

Patrick Cohen,
directeur général
d'AXA France

“Libérer l’audace pour transformer l’expérience client.”



— Quel regard portez-vous sur AXA France, près d’un an après en avoir pris la direction ?

Patrick Cohen — Cela fait près d’un an que j’ai rejoint AXA France, et je suis toujours aussi impressionné par ce qui fait la force de notre maison. Nous avons l’offre la plus étendue du marché ; nous sommes leader ou dans le top 3 sur la quasi-totalité de nos lignes de métier (de l’épargne et retraite à la santé et prévoyance, en passant par les dommages) ; nous avons des expertises techniques très pointues. Et nous sommes capables de répondre aux besoins d’une incroyable diversité de clients ; c’est d’ailleurs ce qui fait la richesse de notre métier. Dans une même journée, nous pouvons accompagner un particulier qui a eu un accident de voiture, assurer une ETI qui veut se développer à l’international, aider un DRH à réduire l’absentéisme dans son entreprise, ou encore aider un gouvernement ou une institution locale à renforcer le système de protection sociale dans un pays émergent... Nous avons par ailleurs de formidables capacités d’innovation. Par exemple, en santé, nous avons été les premiers à développer la téléconsultation. En épargne, nous avons façonné le marché en donnant aux épargnants accès à de nouvelles classes d’actifs.

“Nous avons l’offre la plus étendue du marché ; nous sommes leader ou dans le top 3 sur la quasi-totalité de nos lignes de métier.”

En entreprise, avec OSE*, nous avons développé un outil de souscription digital et enrichi par la data unique sur le marché. Nous sommes aussi pionniers dans l’assurance verte (90 % de nos affaires nouvelles intègrent des critères ESG) et sur les services de prévention, notamment sur le risque cyber. AXA France se distingue également de ses concurrents par la puissance de ses réseaux de distribution. Nos agents généraux et nos conseillers salariés forment un incroyable maillage territorial qui fait que chaque Français se trouve en moyenne à moins de 5 kilomètres d’un point de vente AXA !

— Quelle est votre feuille de route pour développer AXA France et lui permettre de répondre aux nouvelles attentes des clients ?

P.C. — Je suis convaincu que nous avons encore un immense potentiel de croissance profitable et soutenable à aller chercher.

C’est vrai en entreprise, sur le segment des PME : AXA France dispose d’une offre complète, d’expertises uniques y compris sur les segments de niche, de réseaux proches du terrain et est en mesure d’aider les chefs d’entreprise à affronter de nouveaux risques tels que la cybercriminalité. Or, aujourd’hui, la moitié des PME victimes d’une attaque cyber paralysante disparaît dans les six mois qui suivent ! Nous voulons également accélérer en santé, notamment en collectives. Les maladies professionnelles sont en plein boom et l’entreprise est un point d’entrée privilégié pour améliorer la santé des populations, notamment au travers de la prévention. Sur ce marché, notre ambition est de prendre une place de leader en capitalisant sur des services innovants. Parmi ces services : Data MAP, qui analyse une grande quantité de données, permet aux entreprises de comprendre les causes de l’absentéisme et de construire des plans d’action sur mesure pour améliorer le bien-être au travail. Notre troisième axe de développement est l’épargne. Nous misons notamment sur l’eurocroissance, vraie alternative au fonds euro qui offre une garantie du capital à terme et des perspectives de rendements attractifs malgré des taux bas. Et nous développons des supports d’investissement innovants (comme les infrastructures ou le *private equity*) qui sont moins vulnérables à la volatilité des marchés financiers et qui permettent aux épargnants de financer l’économie et la transition énergétique.

— Sur tous ces segments de marché, comment rendre l’offre et les services d’AXA France plus simples et plus attractifs pour les clients ?

P.C. — Pour saisir les opportunités que je viens d’évoquer, je souhaite qu’AXA France offre à ses clients une expérience à la hauteur des meilleurs standards du marché. Nos clients doivent pouvoir choisir le canal qui leur convient : en physique, en digital, au téléphone ou en mixant les trois. Et quel que soit leur choix, nous devons faire en sorte que les processus soient simples et rapides à toutes les étapes de la vie du contrat. Nous allons donc investir davantage dans la technologie, l’intelligence artificielle et l’automatisation et créer des parcours simples et 100 % « phygitaux ». Nous allons également renforcer notre offre de services digitaux. Par exemple, nous lançons cette année en France la Digital Healthcare Platform : c’est un puissant outil

technologique qui permet de proposer aux assurés des services personnalisés toujours plus proches de leurs besoins. C’est une parfaite illustration de notre stratégie « de payeur à partenaire » et de notre volonté de nous positionner en tant qu’orchestrateur de services.

— Comment ces transformations vont-elles être pilotées en interne ?

P.C. — Réussir notre transformation implique que nous soyons plus simples et plus agiles dans notre fonctionnement. Nous avons lancé le programme AXion pour libérer les énergies en réduisant la complexité des processus et en renforçant la délégation et l’autonomie. Je veux qu’AXA France exprime pleinement l’audace et l’esprit de conquête qui constituent son ADN. Pour y parvenir, je sais pouvoir compter sur des équipes remarquablement engagées dans l’entreprise et leur travail. D’ailleurs, j’accorde une très grande importance à la qualité de vie au travail et à la diffusion d’un management positif. Nous investissons beaucoup sur ces deux piliers à travers des programmes de santé pour nos collaborateurs et des formations aux managers sur les nouvelles stratégies d’animation de leurs équipes à l’ère du travail hybride. Je suis convaincu que c’est l’alliance de l’humain et de la technologie qui permettra à AXA France de relever les formidables défis qui l’attendent.

* Outil de Souscription Entreprises.

AGIR pour le progrès humain

À travers son activité d'assureur et d'investisseur de dimension mondiale, AXA accompagne les mutations sociétales et environnementales. Conscient de cette responsabilité, le Groupe a fait de son engagement pionnier pour la préservation du climat et de la biodiversité un pilier de sa stratégie. Il s'engage à agir en entreprise exemplaire en réduisant sa propre empreinte environnementale, mais aussi à faire de la souscription et de l'investissement des leviers puissants de transition vers un monde neutre en carbone.

En intégrant ces enjeux dans les offres de solutions et de services, dans les choix d'investissement et dans les méthodologies internes, les collaborateurs d'AXA contribuent à construire la société de demain. Focus sur six projets et initiatives qui font avancer le progrès.

20%

de réduction de l'empreinte carbone des actifs du fonds général d'AXA d'ici 2025.

40 Md€

investis dans l'économie par AXA en 2021.

26 Md€

d'investissements verts d'ici 2023.

Alban de Mailly Nesle,
directeur financier
du Groupe AXA

“Nos investissements sont des leviers de transformation écologique.”

— Pourquoi le rôle d'un investisseur tel qu'AXA est-il crucial pour financer l'économie et la société ?

Alban de Mailly Nesle — Du fait de son activité d'assureur et de gestionnaire d'épargne, AXA détient un important montant d'actifs qu'il investit en respectant un principe de prudence et de responsabilité vis-à-vis de ses clients. En 2021, nous avons ainsi réinvesti 40 milliards d'euros dans l'économie, très majoritairement en obligations gouvernementales et d'entreprises, mais aussi en dette privée immobilière, actions, infrastructures... Cette capacité de financement nous permet d'avoir un impact très important sur la société. Mais notre activité d'assureur nous impose aussi de grandes responsabilités : ce sont les primes et l'épargne de nos clients que nous plaçons, nous leur devons donc de ne pas prendre de risques excessifs, de sécuriser leurs rendements en diversifiant nos placements. En bref, de choisir des investissements compatibles avec les engagements que nous avons pris vis-à-vis d'eux.

— Quelle analyse faites-vous de la conjoncture économique et sociale actuelle, et quelles conséquences cela a-t-il sur vos choix d'investissement ?

A. de M.N. — Nous contribuons très directement à financer l'économie et la société. Cela signifie que nous sommes moteurs dans leurs mutations. Et celles-ci sont nombreuses. Prenons un exemple : la digitalisation massive des usages et la prise de conscience écologique, accélérées par la crise sanitaire, ont un effet considérable sur l'immobilier en réduisant l'attrait des bureaux ou des commerces au profit du résidentiel, en transformant les méthodes



de construction. Elles créent également de nouveaux besoins d'infrastructures : *data centers*, chaînes logistiques, installations d'énergies renouvelables... Investir dans ces nouvelles infrastructures, c'est à la fois rendre possibles ces évolutions et garantir à AXA et à ses clients des rendements plus durables.

— Comment prenez-vous en compte la transition climatique et quel rôle joue AXA dans la recherche d'une société et d'une économie bas carbone ?

A. de M.N. — Je parlais plus haut des responsabilités que nous impose notre rôle d'assureur : l'urgence climatique est évidemment l'une d'entre elles. Très tôt, AXA a pris l'engagement de ne pas financer des secteurs qui pourraient accroître les risques contre lesquels nous protégeons nos clients et la société. Le changement climatique et la perte de biodiversité ont un impact majeur sur la santé, la sécurité et la stabilité économique. C'est pourquoi nous ne nous contentons pas d'exclure les industries les plus polluantes, nous faisons également en sorte que nos investissements soient un levier de transformation écologique.

Isabelle Scemama,
directrice générale
d'AXA IM Alts



“Les actifs alternatifs ont un impact direct sur la société.”

— Qu'est-ce qui distingue un placement alternatif d'un investissement coté classique ?

Isabelle Scemama — Les actifs alternatifs sont des placements privés non cotés en Bourse : immobilier, infrastructures, dette privée, *private equity*... AXA IM Alts est l'un des premiers gestionnaires d'actifs alternatifs européens et fait partie du top 10 mondial. Ces actifs suscitent l'intérêt des investisseurs car ce sont des placements de long terme qui ont démontré leur capacité à générer de la rentabilité pour une volatilité réduite, ce qui est très intéressant dans le contexte actuel de taux bas. En outre, ils ont un impact beaucoup plus direct sur la société puisque, dans le temps long durant lequel nous investissons, nous agissons concrètement : nous sommes par exemple engagés dans un programme très ambitieux de décarbonation de notre portefeuille immobilier qui passe par des travaux d'isolation et de modification du mix énergétique des immeubles. Notre ambition est ainsi d'aligner nos actifs sur la trajectoire de l'Accord de Paris. Cet engagement est d'autant plus important que l'immobilier contribue à environ 40% des émissions de carbone dans le monde. Investir en alternatifs nous permet également de soutenir l'économie réelle et suppose d'anticiper les nouvelles tendances et d'identifier les secteurs qui seront porteurs demain.

— Quel impact la crise sanitaire a-t-elle eu sur ces tendances et ces secteurs ?

I.S. — La crise sanitaire a accéléré des mouvements existants sur lesquels AXA IM Alts était déjà bien positionné. Nous avons anticipé très tôt la mutation des usages du travail, comme l'illustre la construction de la Tour 22B à Londres. Située dans la City, elle est révolutionnaire par sa conception environnementale mais aussi par l'organisation innovante des espaces de travail. Nous investissons également dans les *data centers*, dont la demande a explosé avec l'accélération du télétravail et l'augmentation de la consommation de contenus digitaux. Le secteur logistique représente la moitié de nos investissements

sur les deux dernières années, porté par le boom de l'e-commerce. Et avec des projets comme Kadans*, nous contribuons à réinventer les infrastructures de santé.

— Comment travaillez-vous avec AXA, notamment dans sa recherche d'investissements moteurs dans la transition énergétique ?

I.S. — AXA IM gère plus de 80% des actifs d'AXA et le Groupe représente environ la moitié de notre base d'actifs alternatifs. Notre partenariat est un cercle vertueux : la taille et le soutien d'AXA nous permettent d'innover dans nos choix d'investissement et cela bénéficie non seulement au Groupe mais aussi à l'ensemble de nos clients. Notre appartenance à un même groupe nous permet également de partager des valeurs et des convictions fortes, notamment autour de l'urgence climatique. Notre responsabilité, en tant que gestionnaire d'actifs, est d'orienter les flux d'investissement vers des actifs permettant de construire un futur bas carbone. Au-delà de la décarbonation de nos actifs déjà évoquée, nous finançons la transition énergétique par nos investissements dans les énergies renouvelables et contribuons à la séquestration du carbone par des investissements importants en forêts ou autres actifs de capital naturel. L'ESG est pleinement intégrée dans notre politique d'investissement et nous sommes reconnus sur le marché mondial pour cela.

* Investissement en infrastructures dans les sciences de la vie, voir page 28.



John O'Driscoll,
directeur des investissements Real Assets d'AXA IM Alts

“La demande pour des infrastructures de santé favorisant l'innovation a explosé.”

AXA IM Alts est connu pour sa capacité à anticiper des tendances économiques et sociétales structurelles afin de les transformer en investissements innovants, performants financièrement et bénéfiques pour la société. Avant la pandémie, déjà, beaucoup de pays voulaient transformer leurs économies pour aller vers une « industrie de la connaissance », notamment autour des sciences de la vie. Ce sont des activités qui demandent des infrastructures de R&D importantes, or celles-ci sont limitées en Europe. Avec AXA pour principal investisseur, nous avons choisi d'acquérir Kadans Science Partner en novembre 2020 car ils avaient le meilleur modèle du marché pour attirer les acteurs du secteur dans des bâtiments spécialement conçus pour la R&D et situés à proximité des principaux centres de recherche.

Leur conception innovante associe des normes de durabilité et un équilibre optimal entre laboratoire et espace de travail afin d'accueillir des universités, des think tanks, des start-ups, des entreprises industrielles, etc. Ce sont également des lieux évolutifs qui peuvent s'agrandir lorsque l'activité s'y développe. En un an, nous avons considérablement accru le nombre d'actifs détenus et gérés par Kadans, qui sont passés de 20 à 36 installations dans quatre pays européens. Et nous explorons de nouvelles opportunités d'investissement et de développement à travers le continent : avec des ressources considérables consacrées à la lutte contre les principales maladies qui touchent la société et à la prévention des futures crises sanitaires, la demande pour des laboratoires de pointe a explosé.

“Notre investissement forestier en Australie est innovant, économiquement attractif et positif pour la planète.”

AXA IM Alts a créé pour le Groupe AXA une stratégie d'investissement dans les capitaux naturels avec le double objectif de préserver des ressources naturelles essentielles à la lutte contre le changement climatique et d'intégrer dans le portefeuille du Groupe des actifs ayant un bilan carbone positif. C'est dans ce cadre que nous avons acquis 24 000 hectares de forêt australienne en 2021 : le plus gros investissement forestier jamais réalisé par AXA. Nous avons choisi un terrain existant et très productif, situé dans la principale région forestière d'Australie, où l'on trouve un mélange de pins nouveaux et de pins matures. Cette acquisition nous a permis de dégager immédiatement des cash-flows positifs et de bénéficier de

8 millions de tonnes de rétention carbone. Nous avons mis en place une approche de gestion durable des forêts consistant à limiter les coupes pour maximiser la captation de carbone. Recréer de la biodiversité étant clé dans cet investissement, nous avons également réservé une partie de cette forêt à la plantation et à la culture d'arbres indigènes. Enfin, notre rôle de gestionnaire et de propriétaire forestier nous permet d'avoir un impact social significatif en interagissant fortement avec les communautés locales, en générant des emplois, en favorisant l'éducation et en stimulant l'attractivité économique de la région. Nous sommes tous très fiers de cet investissement qui illustre parfaitement la mission d'AXA IM Alts et son avantage concurrentiel : il est à la fois innovant, économiquement attractif et positif pour le climat, l'environnement et la société.

Kumar Kalyanakumar,
responsable Australie d'AXA IM Alts Real Assets



Manuela Gnehm,
gestionnaires d'actifs, AXA IM Alts Real Assets

Tillmann Hohenacker,
chef de projet senior, AXA IM Alts Real Assets



“Notre projet était d'améliorer à la fois la vie des résidents et le bilan carbone de l'immeuble.”

Il y a cinq ans, AXA IM a été choisi pour gérer la rénovation et la gestion de Telli, l'un des plus grands complexes résidentiels du portefeuille d'AXA IM en Suisse. Situé à Aarau, Telli regroupe 1 258 appartements et accueille 12,5 % des habitants de la ville : un monument ! Mais un monument qui n'avait presque pas bougé depuis sa construction, dans les années 1970, et qui était devenu une véritable passoire énergétique. Nous avons débuté en 2020 les travaux de rénovation des bâtiments B et C (environ

600 appartements) avec pour projet d'améliorer à la fois la vie des résidents et le bilan carbone de l'immeuble. Nous avons installé le triple vitrage partout, isolé le toit, posé des panneaux photovoltaïques, transformé le système de chauffage. Tout cela alors que les occupants vivaient encore là... en plein confinement. Nous avons dû aménager des appartements vides, où les familles pouvaient s'installer à tour de rôle pendant que nous rénoverions leur appartement. Pari réussi, puisqu'ils sont ravis de ces changements ! Le « nouveau » Telli, que nous livrons entre 2022 et 2023, émet l'équivalent de 1 000 tonnes de CO₂ en moins chaque année, soit environ 46 % de moins qu'auparavant, et le confort y est optimal. AXA IM gère une centaine de projets de rénovation écologique en Suisse, mais celui-ci est de loin le plus imposant.

“AXA est l'un des seuls assureurs à avoir internalisé la modélisation des catastrophes naturelles.”

Historiquement, les actuaires modélisaient le risque de catastrophes naturelles en s'inspirant d'événements passés pour extrapoler des situations futures. Dans les années 1980, plusieurs cyclones ayant provoqué des dégâts importants ont démontré que cette méthode n'était pas la bonne et ne permettait pas de parfaitement appréhender la complexité du risque. Le processus de modélisation a depuis évolué afin de prendre en compte les trois facteurs du risque : l'exposition, l'aléa physique et la vulnérabilité. Nous y intégrons aujourd'hui les données sur le changement climatique, qui nous permettent d'avoir une vision prospective du point de vue de l'aléa. On sait par exemple que les événements d'inondation ou de sécheresse vont se renforcer, alors que pour certains périls comme la grêle l'impact du changement climatique

n'est pas encore connu. Il faut cependant avoir en tête que si les aléas varient naturellement sur des cycles multidécennaux, l'exposition – c'est-à-dire le portefeuille de biens assurés – ou la vulnérabilité de ces biens, elles, peuvent changer en une décennie. C'est donc bien l'association de ces trois critères qui rend cette modélisation unique et nous permet d'envisager les solutions de prévention qui permettront de réduire les impacts du risque de catastrophes naturelles sur nos expositions. AXA est aujourd'hui l'un des seuls assureurs à internaliser cette modélisation sur l'ensemble des périls couverts (climatiques ou non), ce qui nous donne plusieurs avantages : maîtriser nos données et être au plus près de notre portefeuille d'assurés, mais aussi les utiliser pour proposer des solutions uniques à nos clients, comme Risk Scanning d'AXA XL ou les offres d'assurance paramétrique d'AXA Climate.

Florence Roche,

responsable de la recherche crédit corporate d'AXA



“Notre intégration des facteurs ESG s'inscrit dans une réflexion globale et systématique sur l'ensemble du portefeuille.”

Mon équipe est chargée d'analyser les investissements d'AXA dans les dettes des entreprises non financières, soit un portefeuille de 63 milliards d'euros. Notre mission est de nous assurer que les investissements sont à la fois solides et résilients, en ligne avec les besoins du Groupe. Notre analyse intègre donc pleinement les critères environnementaux, sociétaux et de gouvernance selon une approche qui tient compte des spécificités sectorielles. Ces critères sont aussi systématiquement discutés avec le top management des sociétés dans lesquelles nous

investissons pour nous assurer que les facteurs ESG clés sont pris en compte au plus haut niveau et intégrés au cœur des stratégies d'entreprise, et non comme une case à cocher. Nous menons une réflexion globale et qualitative pour identifier les entreprises plus ou moins avancées sur les thématiques clés propres à chaque secteur comme la transition énergétique, les pratiques sociales, la gestion de l'eau et des déchets. Ces analyses nous permettent d'ajuster notre politique d'investissement, par exemple en stoppant certains investissements quand la résilience est en jeu ou en réduisant leur durée. Ce qui rend notre approche unique, c'est son caractère indépendant (nous ne délégons pas à des prestataires externes ou à des *scorings* automatiques) et évolutif, pour aligner le portefeuille au plus près des valeurs et des engagements d'AXA.

“Il y a un déficit de connaissance des enjeux climatiques.”

La mission d'AXA Climate est de créer des produits et des solutions pour accompagner la transition écologique au sein des entreprises : initialement via des produits d'assurance paramétrique contre les phénomènes climatiques, puis progressivement à travers des missions de conseil. Et le constat que nous avons fait en rencontrant nos interlocuteurs dans les entreprises, c'est qu'il y avait souvent un manque d'accès à des connaissances claires et « actionnables » sur ces sujets. En partant de là, AXA Climate a décidé de produire des contenus pédagogiques dont nous avons très vite perçu le potentiel. C'est ainsi qu'est née en avril 2021 l'AXA Climate School. En un an, nous avons conçu une centaine de modules de formation courts destinés à comprendre, d'une part, les fondamentaux scientifiques de la transition durable (climat mais aussi biodiversité,

ressources naturelles) et, d'autre part, les moyens de s'adapter à cette transition au quotidien dans son métier (avec des modules ciblés : RH, IT, achats, juridique, etc.). Nous comptons aujourd'hui une trentaine de clients grands comptes pour un total de 3 millions d'apprenants. AXA est un client, évidemment, avec un programme nommé la Climate Academy. D'ici 2023, tous les collaborateurs du Groupe bénéficieront d'une formation de trois heures pour comprendre les grands enjeux environnementaux liés au climat et mieux cerner les leviers d'action dont ils disposent. Ce qui est frappant, quand on forme à la transition « verte », c'est l'énergie vitale autour de ce sujet : il y a dans chaque grande entreprise des collaborateurs motivés pour mieux comprendre et passer à l'action.

Antoine Poincaré,

vice-président d'AXA Climate School



Madeleine-Sophie Déroche,

responsable de la R&D des risques naturels et du modèle de gouvernance d'AXA

“Le climat est le sujet de tous chez AXA.”

— AXA est l'une des premières entreprises à avoir fait de la lutte contre les dérèglements climatiques un pilier de son plan stratégique. Pourquoi cette décision ?

Ulrike Decoene — Notre raison d'être exprime à la fois le sens de notre métier, « protéger ce qui compte », et l'impact collectif que nous voulons avoir pour la société, « agir pour le progrès humain ». C'est ce qui guide notre action. Or, nous savons depuis longtemps que protéger un monde qui subirait les conséquences d'un réchauffement climatique trop important est un défi impossible : les coûts pour les personnes, pour les États, pour les assureurs seraient bien trop prohibitifs. Nous pouvons en

“Notre philosophie est d'accompagner la transition en encourageant plutôt qu'en pénalisant.”

Renaud Guidée

revanche agir aujourd'hui en tant qu'investisseur et assureur en accompagnant la transition écologique. En somme, nous pouvons avoir un impact collectif si le climat devient chez AXA le sujet de tous et pas seulement de quelques équipes en pointe sur ces enjeux. C'est ce changement d'échelle que marque l'intégration de nos objectifs climatiques au cœur de notre stratégie.

Renaud Guidée — Par notre métier d'assureur, nous protégeons déjà nos clients et la société contre les risques climatiques extrêmes. La très forte expertise d'AXA sur ces enjeux nous permet d'agir à deux niveaux complémentaires : limiter le réchauffement climatique en accompagnant la transition vers une société et une économie bas carbone ; et préparer l'adaptation en aidant nos clients à réduire leur exposition et leur vulnérabilité face à ces risques. Nous travaillons pour cela sur des systèmes d'incitations qui les amènent à adopter des comportements plus responsables et plus résilients : c'est une manière concrète de démontrer l'alignement entre nos intérêts, ceux de nos clients et ceux de la planète.

— Quels sont les leviers qui vous permettent d'agir concrètement en tant qu'assureur ?

R.G. — AXA est un partenaire de prévention. Nous aidons les entreprises à mieux identifier et appréhender les risques climatiques à travers des services comme Risk Scanning d'AXA XL, qui permet à nos clients d'évaluer les faiblesses de leur chaîne logistique. Nous proposons également des systèmes de veille climatique et météorologique. Parallèlement, nous intégrons à nos offres d'assurance les systèmes d'incitations dont je parlais plus haut : par exemple, en France, nous proposons à nos clients des pièces de réemploi pour les réparations de sinistres auto. Notre philosophie est d'accompagner la transition en encourageant plutôt qu'en pénalisant, mais lorsque les experts scientifiques sont catégoriques sur le risque engendré par une activité, nous pouvons décider de l'exclure de nos souscriptions d'assurance et de nos investissements. Nous l'avons fait en 2021 dans le secteur du pétrole et du gaz.

U.D. — Nous avons également à cœur d'inscrire nos actions dans des initiatives collectives, car nous avons la conviction que c'est en agissant à plusieurs

que nous augmenterons notre impact. Confronter notre approche à celle d'autres acteurs est aussi l'occasion de comparer nos méthodologies, d'aller plus loin. Nous répondons présents aux sollicitations de nos pairs, mais sommes également moteurs dans la création d'initiatives, comme cela fut le cas avec la Net-Zero Insurance Alliance (NZIA).

— Quels sont les objectifs de la Net-Zero Insurance Alliance ?

R.G. — En 2020, AXA a appelé les acteurs du secteur de l'assurance et de la réassurance à unir leurs efforts pour faire de la souscription un levier de transformation vers la neutralité carbone. Nous avons travaillé avec huit membres fondateurs parmi les principales compagnies d'assurance mondiales afin de définir des principes d'action comme la transparence et la crédibilité scientifique. Cet engagement a été rendu public en juillet 2021 et la NZIA a été officiellement fondée lors de la COP26 à Glasgow. Nos premiers travaux consistent à définir les indicateurs qui permettront de mesurer l'impact environnemental des grandes entreprises, pour ensuite fixer des objectifs intermédiaires de décarbonation de nos activités d'assurance, en vue d'atteindre la neutralité carbone à horizon 2050. Nous les déclinerons, dans un deuxième temps, pour les PME et les particuliers. Et nous élargissons progressivement notre base d'adhérents, puisque la NZIA compte aujourd'hui 21 membres issus de tous les continents.

— Comment coordonner l'ensemble des actions menées par le Groupe et s'assurer que le climat est un objectif partagé par tous ?

U.D. — Les fonctions régaliennes impliquées dans le pilotage de cette stratégie se rassemblent au sein d'un comité interne Role in Society dont l'objectif est de réfléchir aux nouvelles données réglementaires, aux rapports de référence, aux informations qui transforment le panorama. Parallèlement, nous avons mis en place un groupe de travail réunissant les patrons de pays afin qu'ils intègrent ces informations dans leur activité et travaillent sur des axes d'accélération : qualifier notre « green business », définir les objectifs 2022, recenser les bonnes pratiques, etc. Nous avons également initié un vaste programme de formation des équipes, la « AXA Climate Academy » : d'ici 2023, chaque

Ulrike Decoene,

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



“Nous avons la conviction que c'est en agissant à plusieurs que nous augmenterons notre impact.”

Ulrike Decoene

collaborateur aura suivi près de trois heures de cours sur les fondamentaux scientifiques du changement climatique et les implications concrètes dans son métier. Et nos réseaux de distribution s'emparent eux aussi de ces enjeux, à l'image du « réseau à mission » français formé au conseil sur les risques climatiques et à la commercialisation de l'assurance citoyenne. Au cœur de cet écosystème, l'équipe développement durable coordonne les actions et s'assure de la bonne mise en œuvre de notre feuille de route. Pour 2022, nous avons ainsi fixé des objectifs pour nos activités d'assurance et d'investissement, en matière de climat et de biodiversité ; et des priorités pour atteindre nos propres objectifs de neutralité carbone à horizon 2025. Et parce que ce qui ne se mesure pas ne se pilote pas, nous avons établi en 2021 l'Indice AXA pour le Progrès. Il nous fixe des objectifs chiffrés et datés autour d'indicateurs clés pour le Groupe. En 2022, nous en ajoutons deux qui concernent nos engagements pour une assurance verte et une protection inclusive : le progrès ne peut advenir s'il n'est pas juste et ne prend pas en compte l'humain.



Notre impact 2021

p. 36 - Gouvernance

p. 40 - Leviers d'action

p. 46 - Création de valeur

p. 48 - Performance 2021

S'appuyer sur une gouvernance solide



Découvrez la
gouvernance
actualisée
sur notre site



Consultez
notre Document
d'Enregistrement
Universel
(DEU)

administrateur/
administratrice
indépendant(e)

Comité d'audit

Comité financier

Comité de rémunération
et de gouvernance

CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2021



- | | | | |
|---|---|-------------------------------|---------------------------|
| 1. Denis Duverne président du Conseil d'administration d'AXA | 5. Helen Browne administratrice représentant les salariés actionnaires | 9. Rachel Duan | 15. Angélien Kemna |
| 2. Thomas Buberl directeur général d'AXA | 6. Jean-Pierre Clamadieu administrateur indépendant référent | 10. Guillaume Faury | 16. Ramon de Oliveira |
| 3. Patricia Barbizet | 7. Bettina Cramm administratrice représentant les salariés | 11. Ramon Fernandez | 17. Marie-France Tschudin |
| 4. Martine Bièvre administratrice représentant les salariés | 8. Clotilde Delbos | 12. André François-Poncet | |
| | | 13. Antoine Gosset-Grainville | |
| | | 14. Isabel Hudson | |

Modifications de la composition du Conseil à compter de fin avril :

- Nomination de M. Antoine Gosset-Grainville en qualité de président du Conseil d'administration d'AXA en remplacement de M. Denis Duverne à compter de la fin de son mandat, fin avril 2022.
- Modifications soumises au vote de l'Assemblée générale du 28 avril 2022 : nomination en tant qu'administrateurs de M. Gérald Harlin et Mme Rachel Picard en remplacement de M. Denis Duverne et Mme Patricia Barbizet, dont les mandats arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 28 avril 2022.

COMPOSITION DU CONSEIL

71 %

D'ADMINISTRATEURS
INDÉPENDANTS

53 %

DE FEMMES AU SEIN
DU CONSEIL*

8

NATIONALITÉS
REPRÉSENTÉES

59 ans

ÂGE MOYEN DES
ADMINISTRATEURS

* 43 % de femmes hors les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires.

RÔLE DES COMITÉS

COMITÉ D'AUDIT

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

- de s'assurer de la qualité de la procédure de reporting financier et des informations publiées ;
- 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 l'indépendance et de la performance des auditeurs internes ;
- d'émettre des recommandations sur la procédure de sélection des commissaires aux comptes et de suivre la réalisation de leurs missions.

Dans le cadre de ses missions, le comité d'audit reçoit des présentations des directeurs juridique, financier et des risques du Groupe sur les risques financiers et extra-financiers : le comité examine et émet un avis sur les documents établis dans le cadre de la réglementation Solvabilité II. Il rencontre également les commissaires aux comptes et le directeur de l'audit interne.

En 2021

→ 6 réunions
→ 96 % d'assiduité

COMITÉ FINANCIER

Composé à 67 % d'administrateurs indépendants, le comité financier examine les projets :

- de cession, d'acquisition et de partenariat du Groupe ;
- visant à constituer des sûretés, des garanties ou des cautions en faveur de tiers au-delà d'un certain montant ;
- d'émission de titres donnant accès au capital du Groupe, de rachat d'actions en Assemblée générale ou d'opérations de financement susceptibles de modifier la structure financière du Groupe ;
- d'opérations financières d'importance pour AXA ;
- relatifs à la gestion financière du Groupe ;
- impactant le capital et la solvabilité de la société.

Le comité financier passe également en revue le cadre d'analyse et de mesure de l'appétence au risque développé par la direction générale relativement aux expositions en matière financière, d'assurance et opérationnelle.

En 2021

→ 5 réunions
→ 100 % d'assiduité

COMITÉ DE RÉMUNÉRATION ET DE GOUVERNANCE

Composé à 80 % d'administrateurs indépendants, le comité de rémunération et de gouvernance :

- émet des recommandations en vue de la nomination ou du renouvellement des membres du Conseil, de la composition des comités, de la nomination du président, de l'administrateur indépendant référent, des membres de la direction générale et des dirigeants effectifs de la société ;
- formule des propositions pour la rémunération du président du Conseil d'administration, du directeur général et des administrateurs (jetons de présence) ;
- donne son avis sur les modalités de fixation de la rémunération des dirigeants du Groupe ou d'attribution d'actions de performance aux salariés du Groupe.

Il a également pour mission d'examiner :

- certaines questions de ressources humaines, notamment en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- la stratégie de responsabilité de l'entreprise qui inclut le changement climatique ;
- les questions de gouvernance et d'auto-évaluation du Conseil d'administration ;
- le code de déontologie professionnelle du Groupe.

En 2021

→ 5 réunions
→ 100 % d'assiduité



Découvrez la
gouvernance
actualisée
sur notre site

Impulser une dynamique stratégique

COMITÉ DE DIRECTION AU 31 DÉCEMBRE 2021



1. Thomas Buberl —
directeur général d'AXA

2. Frédéric de Courtois —
directeur général adjoint,
en charge de la finance,
de la gestion des risques, de
la stratégie, de la réassurance
cédée et des opérations

3. George Stansfield —
directeur général adjoint
et secrétaire général

4. Helen Browne —
directrice juridique

5. Patrick Cohen —
directeur général d'AXA France

6. Ulrike Decoene —
directrice de la communication,
de la marque et du
développement durable

7. Georges Desvaux —
directeur de la stratégie
et du développement

8. Scott Gunter —
directeur général d'AXA XL

9. Alban de Mailly Nesle —
directeur financier

10. Marco Morelli —
président exécutif
d'AXA Investment Managers

11. Jacques de Peretti —
senior advisor

12. Antimo Perretta —
directeur général Europe
et Amérique latine

13. Karima Silvent —
directrice des ressources
humaines

14. Gordon Watson —
directeur général Asie et Afrique

Intégrer régulièrement et systématiquement les contributions des
collaborateurs et des parties prenantes à la stratégie du Groupe.

COMITÉ DE DIRECTION

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

COMITÉ PARTNERS

Thomas Buberl, Frédéric de Courtois, George Stansfield, Mirjam Bamberger, Daniel Bandle, Giovanni D'Aniello, Nancy Bewlay, Guillaume Borle, Étienne Bouas-Laurent, Helen Browne, Gilbert Chahine, Patrick Cohen, Ulrike Decoene, Georges Desvaux, Hassan El Shabrawishi, Marie-Louise Elhabre, Claudio Gienal, Giacomo Gigantiello, Françoise Gilles, Renaud Guidée, Scott Gunter	Rahul Hora, Nicolas Leclercq, Guillaume Lejeune, Alban de Mailly Nesle, Marco Morelli, Sally O'Hara, Jacques de Peretti, Antimo Perretta, Fabrizio Petrillo, Olga Sanchez, Thilo Schumacher, Karima Silvent, Jef van In, Xavier Veyry, Alexander Vollert, Sally Wan, Amaury de Warengien, Gordon Watson, Didier Weckner, Seiji Yasubuchi, Yamin Zhu
---	---

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 149 000 collaborateurs
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.

AXA DAYS

Une fois par an, les **AXA Days** réunissent
1 000 *top managers* du Groupe pour **partager**
les priorités stratégiques de l'année
et permettre un **temps d'échange** avec
les membres du Comité de direction.

Les managers sont les relais directs de la
stratégie auprès des équipes, sur le terrain.



Consultez
notre DEU

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 réchauffement 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 accompagner nos clients et la société vers une économie bas carbone.
- **En tant qu'assureur,** nous voulons protéger les populations – particulièrement les plus vulnérables – face aux risques.
- **En tant qu'entreprise** modèle, nous voulons agir collectivement pour réduire notre empreinte et accroître notre impact positif.

En 2022, deux nouveaux indicateurs sont intégrés à l'Indice AXA pour le Progrès afin de renforcer les engagements du Groupe en tant qu'assureur.

- **Un indicateur sur la protection inclusive :** face à l'accroissement des inégalités depuis la crise sanitaire, AXA veut réaffirmer son ambition d'apporter une protection accessible aux populations vulnérables en créant des offres et des services adaptés à leurs besoins, mais aussi en recherchant des modèles de distribution innovants pour toucher ces publics exclus de l'assurance.
- **Un indicateur sur l'assurance verte :** AXA veut accélérer la création de solutions d'assurance ayant un impact positif sur l'environnement par leur contribution à un ou plusieurs de ces quatre objectifs : réduire les émissions de gaz à effet de serre ; organiser l'adaptation aux effets du changement climatique ; accompagner la transition vers une économie circulaire ; limiter la perte de biodiversité ou la pollution.

Mesurer nos avancées : l'Indice AXA pour le Progrès

AGIR EN TANT QU'INVESTISSEUR

1 / Réduire l'empreinte carbone des actifs du fonds général d'AXA d'ici 2025

OBJECTIF 2025 VS 2019 - 20 %

2 / Augmenter le montant des investissements verts

OBJECTIF 2023 26 Md€

AGIR EN TANT QU'ASSUREUR

3 / Augmenter les primes en assurance verte

OBJECTIF 2023 1,3 Md€

4 / Accroître le nombre de clients couverts par une protection inclusive

OBJECTIF 2023 12 M

AGIR EN TANT QU'ENTREPRISE EXEMPLAIRE

5 / Former tous les collaborateurs aux enjeux liés au climat

OBJECTIF 2023 100 %

6 / Atteindre la neutralité carbone d'ici 2025 en réduisant les émissions de nos opérations (énergie, déplacements, digital) et en compensant les émissions résiduelles

OBJECTIF 2025 VS 2019 - 20 %

MAINTENIR NOTRE LEADERSHIP D'ACTEUR RESPONSABLE

87/100

SCORE DJSI/CSA



Consultez
notre DEU

Structurer le dialogue avec nos parties prenantes

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.

INTERROGER UN PANEL D'EXPERTS DU RISQUE

Pour préparer son Future Risks Report, AXA interroge chaque année 3 500 experts sur leur perception des risques émergents et confronte leurs points de vue avec ceux de 19 000 personnes du grand public.

PARTIES
PRENANTES
EXTERNNES

PARTIES
PRENANTES
INTERNES



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.

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.

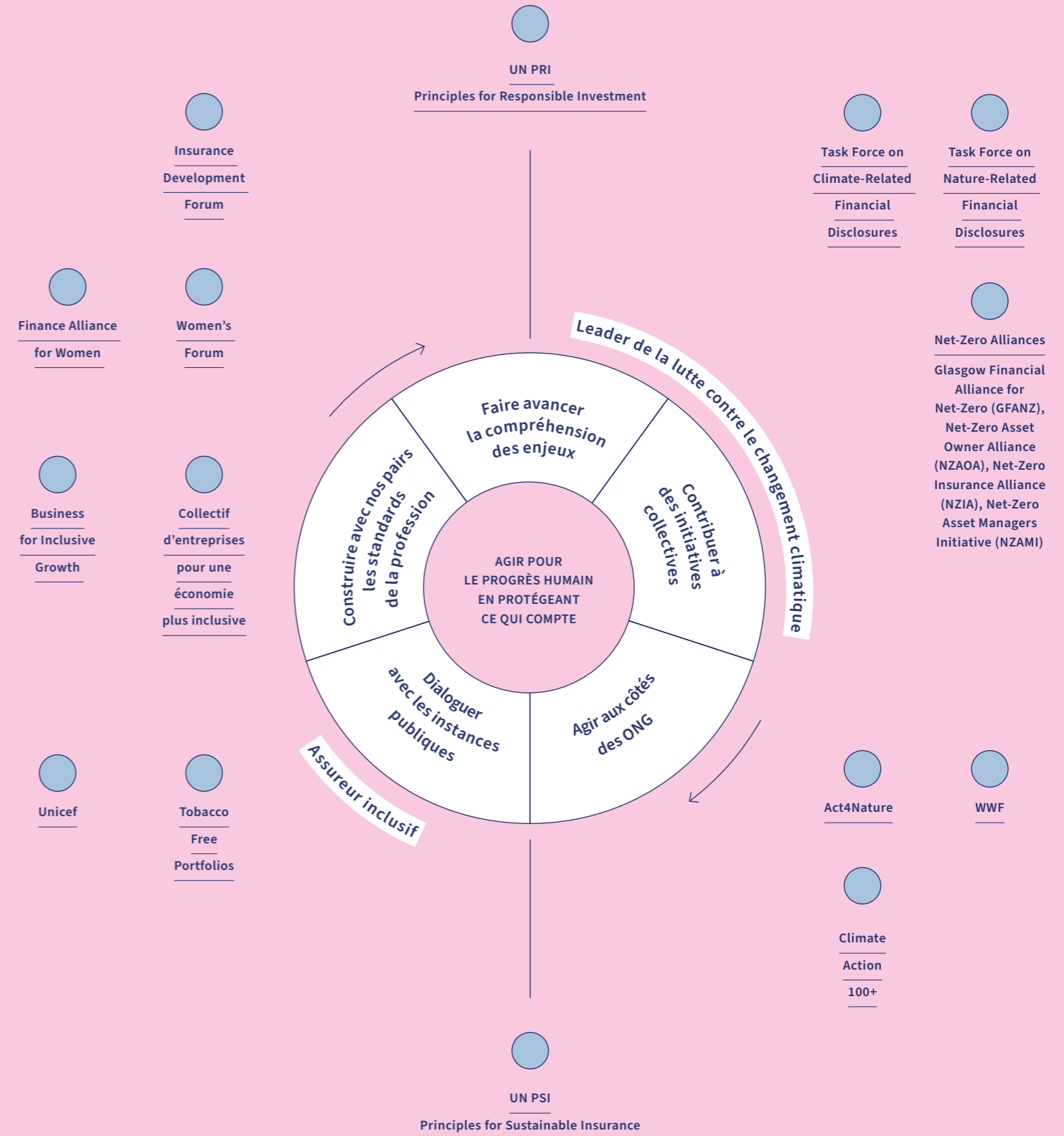
CO-ÉLABORER EN INTERNE

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

DIALOGUER AVEC LA COMMUNAUTÉ SCIENTIFIQUE

Le Fonds AXA pour la Recherche est l'initiative de mécénat scientifique du Groupe AXA. Sa mission est de soutenir la recherche scientifique indépendante dans des domaines clés liés au risque.

S'engager dans des initiatives collectives avec la société civile



Maîtriser les risques d'aujourd'hui

Comprendre les risques de demain

ANALYSER LES RISQUES LIÉS À NOTRE ACTIVITÉ

LES CHIFFRES CLÉS DU FUTURE RISKS REPORT

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 défaillants, 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.

3 500

EXPERTS INTERROGÉS

19 000

PERSONNES INTERROGÉES

15

PAYS REPRÉSENTÉS

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

LES TROIS PREMIERS RISQUES

1. CHANGEMENT CLIMATIQUE

3/5

DES RISQUES SÉLECTIONNÉS PAR LES JEUNES SONT LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

2. RISQUES DE CYBERSÉCURITÉ

16 %

DES MOINS DE 25 ANS SONT INQUIETS DE CE RISQUE CONTRE 11 % DES PLUS DE 65 ANS

3. PANDÉMIES ET MALADIES INFECTIEUSES

72 %

DES RÉPONDANTS SE SENTENT VULNÉRABLES FACE AUX PANDÉMIES ET AUX MALADIES INFECTIEUSES

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 BIODIVERSITÉ

AXA doit réduire l'empreinte environnementale et les émissions de ses opérations internes (digital, déplacements, énergie). Il s'engage également à favoriser, par son activité 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

Le Groupe 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.

N° 1

DES RISQUES EN EUROPE

N° 1

DES RISQUES EN AMÉRIQUE

N° 1

DES RISQUES EN AFRIQUE ET EN ASIE & MOYEN-ORIENT

19 %

DES EXPERTS PENSENT QUE LES GOUVERNEMENTS SONT PRÊTS À AFFRONTER LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

26 %

DES EXPERTS PENSENT QUE LES GOUVERNEMENTS SONT PRÊTS À AFFRONTER LES RISQUES LIÉS À LA CYBERSÉCURITÉ

N° 1

DES RISQUES IDENTIFIÉS PAR LE GRAND PUBLIC



Consultez le chapitre 5 de notre DEU



Consultez notre Future Risks Report 2021

Notre création de valeur durable

RESSOURCES

Nous sommes au service de nos clients, entreprises ou particuliers.

Notre activité par secteur géographique / DEU - Section 1.3
→

Le capital économique du Groupe provient à la fois de ses fonds propres et des obligations détenus par nos actionnaires et créanciers.

Structure du capital économique d'AXA / DEU - Section 2.4
→

La diversité des profils et des expertises métiers permet à AXA d'être performant, rentable et bien géré. Nous travaillons également en étroite collaboration avec des distributeurs : agents, courtiers et banquiers.

Responsabilité d'employeur / DEU - Section 4.2
→

Nous entretenons des relations étroites avec des prestataires externes. Nous collaborons également avec les décideurs publics qui fixent les règles du secteur de l'assurance.

Environnement de marché / DEU - Section 2.2
→

La confiance de nos parties prenantes nous permet d'exercer notre activité. Dans ce cadre, nous consommons des ressources environnementales.

Stratégie de développement durable / DEU - Section 4.1
→

MODÈLE

Nous identifions, évaluons et mutualisons les risques. Nous assurons ainsi une meilleure stabilité sociale et aidons nos clients à gérer leurs risques.

Nous répondons aux engagements pris auprès de nos parties prenantes (clients, partenaires, investisseurs) et réinvestissons une partie de nos résultats.

Nous créons des produits et des services d'assurance permettant à nos clients de nous transférer leurs risques.

Nous gérons, en investisseur responsable, des actifs pour le compte de nos clients et de nos actionnaires.

IMPACT

Nos services et nos actions de prévention apportent à nos clients la sécurité financière et la tranquillité d'esprit.

Primes versées / DEU - Section 6.6 (Note 1.19 « Comptabilisation des revenus »)
→

Les dividendes et intérêts génèrent des rendements réguliers. Notre capital économique est investi à long terme, apportant des garanties de stabilité économique.

Résultats / DEU - Section 6.2
→
Dividendes versés / DEU - Section 1.1
→

Nous rémunérons nos collaborateurs équitablement et développons leurs compétences. Nous rémunérons nos agents et distributeurs selon des conventions établies préalablement et les accompagnons tout au long de leur carrière.

Responsabilité d'employeur / DEU - Section 4.2
→

Partenaire fiable, le Groupe aide les entreprises avec lesquelles il collabore et dans lesquelles il investit à se développer. Nous travaillons en entreprise éthique avec les décideurs publics et les autorités de régulation.

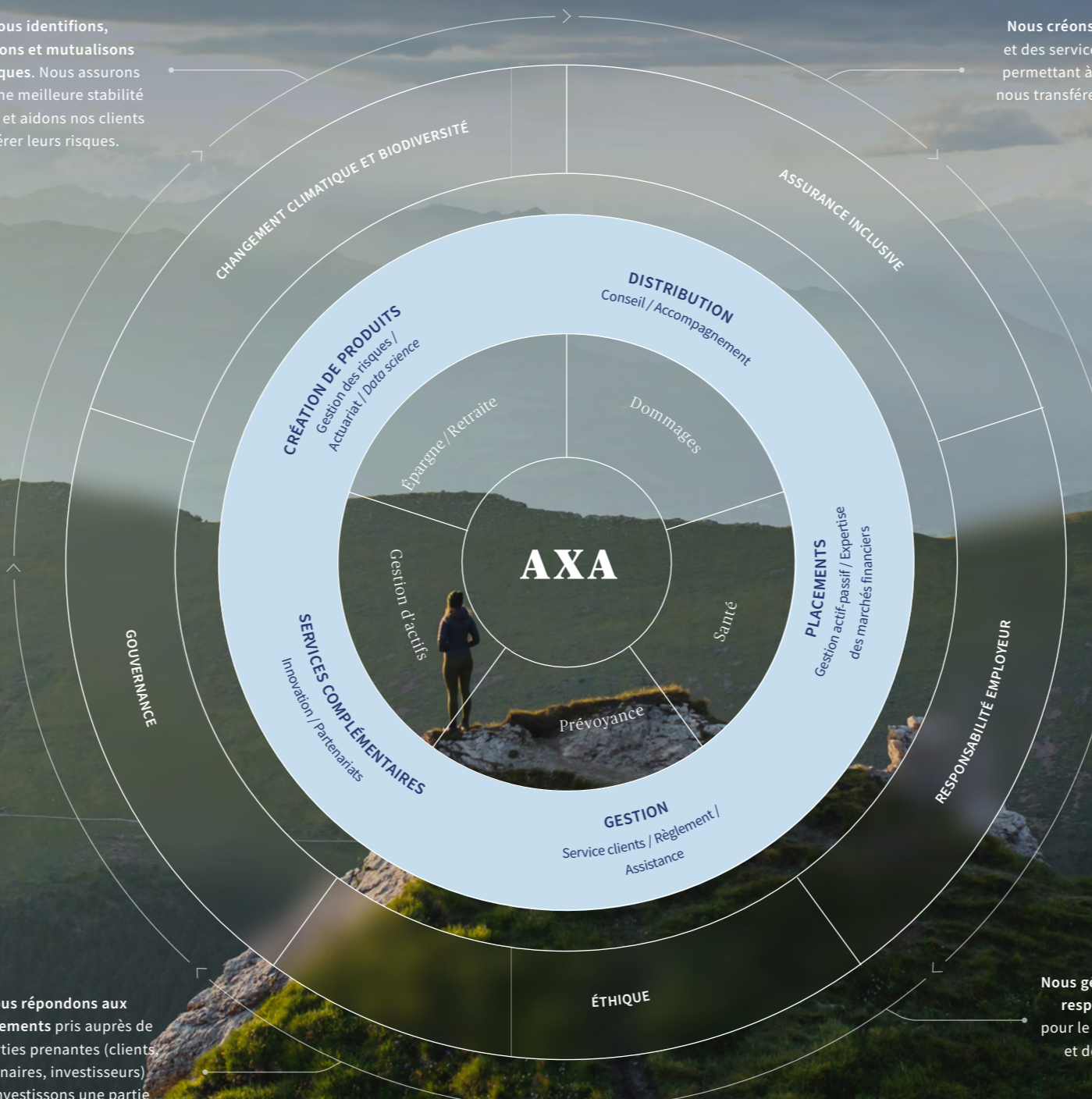
Conduite des affaires / DEU - Section 4.5
→

Nous générons un impact positif pour la société par nos investissements, des produits accessibles à tous, en contribuant, à travers notre activité et nos engagements, à répondre aux grands enjeux environnementaux et sociétaux, et par le paiement de nos taxes et impôts.

Changement climatique et intégration ESG / DEU - Section 4.3
→

Assurance inclusive / DEU - Section 4.4
→

→ Notre processus de création de valeur intègre toutes les dimensions du développement durable (cf. chapitre 4 du DEU) et prend en compte les facteurs de risque appliqués à notre activité (cf. chapitre 5 du DEU).



Consultez
notre DEU

CLIENTS

ACTIONNAIRES
INVESTISSEURS

COLLABORATEURS
DISTRIBUTEURS

ENTREPRISES
INSTITUTIONS

SOCIÉTÉ

Nos performances en 2021



Retrouvez
nos résultats
sur notre site



Consultez
notre
rapport
climat



Consultez
notre DEU

NOS INDICATEURS FINANCIERS

	2021	Variation vs 2020	Objectif Driving Progress 2023
Chiffre d'affaires	100 Md€	+ 6 %	
Chiffre d'affaires dommages	49,3 Md€	+ 3 %	
Chiffre d'affaires vie / épargne / retraite	33,3 Md€	+ 9 %	
Chiffre d'affaires santé	15,2 Md€	+ 5 %	
Chiffre d'affaires gestion d'actifs	1,5 Md€	+ 20 %	
Résultat opérationnel	6,8 Md€	+ 61 %	
Résultat opérationnel par action	2,75 €	+ 7 % (en base normalisée)	3 à 7 % d'augmentation annuelle moyenne
Remontée de trésorerie	+ 4,5 Md€	+ 0,3 Md€	cumul 2021-2023 : 14 Md€
Rentabilité opérationnelle des capitaux propres	14,7 %	+ 5,1 pts	Fourchette cible : 13 à 15 %
Ratio de solvabilité	217 %	+17 pts	Cible : 190 %
Dividende proposé par action	1,54 €	+ 8 %	

NOTRE IMPACT SOCIAL ET SOCIÉTAL

	2021
Investissements dans l'économie	40 Md€
Taxes et cotisations sociales versées	10,7 Md€
Nombre de personnes bénéficiant d'une couverture inclusive	10,6 M

NOTRE RÔLE EN TANT QU'EMPLOYEUR

	2021
Nombre de collaborateurs	149 000
dont salariés	110 500
Part des cadres et assimilés	45,6 %
Âge moyen des salariés	41,1 ans
Ancienneté moyenne des salariés	10,6 ans
Recrutements	12 500
% de collaborateurs en télétravail	75,5 %
% des salariés ayant reçu au moins une formation	100 %
% de femmes parmi les cadres dirigeants	37 %
Employee Net Promoter Score (eNPS)	36 pts

NOTRE IMPACT ENVIRONNEMENTAL

	2021	Objectif
Investissements verts	22,6 Md€	26 Md€ en 2023
Potentiel de réchauffement du portefeuille d'investissements	2,7 °C en 2020	< 1,5 °C en 2050
Émissions de CO ₂ par employé	- 59 %*	
Émissions de CO ₂ liées aux opérations d'AXA	- 61 %*	- 20 % entre 2019 et 2025

* De 2019 à 2021.



Retrouvez
nos notations
financières
et extra-
financières

Des performances reconnues

NOTATIONS FINANCIÈRES

		Perspective
Standard & Poor's	AA-	Stable
Moody's	Aa3	Stable
Fitch	AA-	Positive

NOTATIONS SOCIALES ET INDICES ÉTHIQUES

DJSI	MSCI	CDP	VIGEO
4 ^e place	AAA	A-	Leader du secteur
Score : 87 / 100			

PRI	EcoVadis	BBG	Sustainalytics
A+ UNPRI scorecard	Score : 75 / 100	Inclus dans le Bloomberg Gender Equality Index en 2021	6 ^e assureur sur 295 en 2021

Suivez-nous

Tout au long de l'année, les équipes de communication d'AXA se mobilisent pour répondre à vos questions et vous tenir informés des actualités du Groupe.

DÉCOUVREZ
TOUTES NOS ACTUALITÉS

[SUR AXA.COM](http://SUR.AXA.COM)



SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX



twitter.com/AXA



linkedin.com/company/axa



instagram.com/axa/



youtube.com/axa

CONTACTEZ-NOUS

RELATIONS ACTIONNAIRES
INDIVIDUELS

Actionnaires individuels

0 800 434 843 Service & appel gratuits

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

Actionnaires au nominatif

0 810 888 433 Service 0,06 € / 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



Ce document est imprimé par un professionnel labellisé Imprim'Vert, avec des encres végétales, sur du papier issu de sources responsables fabriqué dans une usine certifiée ISO 9001.



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 [iped.fr](http://www.iped.fr)

Responsable de la publication : Direction de la communication d'AXA. **Crédits photo :** Airbus / Hufnagl, Benjamin Boccas, BDGS Associés, Igor Emmerich, Sinead Finlay, Getty Images, Nicolas Gouhier, Franck Juéry, Amanda Kho, Seignette Lafontan, Olivier Martin Gambier, Olivier Merzoug, Björn Myhre / Novartis AG, Shutterstock, Sophie Stieger, Patrick Wack, DR. **Traduction :** Kate Moses. **Conception et réalisation :** Angie (réf. : RAAX021).

