

# AXA

# COMMUNIQUE DE PRESSE

PARIS, 21 JUIN 2016

## « Focus and Transform » : AXA annonce son nouveau plan stratégique Ambition 2020

A l'occasion de la journée investisseurs qui a lieu aujourd'hui à Paris, la nouvelle équipe de direction du Groupe présentera son plan stratégique « Ambition 2020 ».

« Le succès d'Ambition AXA nous place dans une excellente position pour poursuivre notre transformation, nous adapter et croître dans un environnement économique qui comporte de nombreux défis », a déclaré **Thomas Buberl, directeur général délégué d'AXA.**

« Le premier pilier de notre stratégie, **focus**, consiste à mettre en place dès aujourd'hui les initiatives nécessaires pour offrir à nos parties prenantes les performances qu'elles attendent de notre part. Nous allons poursuivre le développement de nos activités dans des domaines choisis, tels que l'assurance d'entreprises, les produits d'épargne peu consommateurs de capital, ainsi que l'Asie, en nous appuyant sur nos atouts et sur les meilleures pratiques du Groupe. Nous allons également poursuivre l'amélioration de notre efficacité en matière de coûts et de marge technique. Ces initiatives nous permettront d'atteindre notre objectif de croissance annuelle du résultat opérationnel par action de 3% à 7% en moyenne sur la durée de notre plan stratégique. »

« En parallèle, le second pilier de notre stratégie vise à **transformer** notre entreprise pour préparer la croissance de demain. Nous voulons faire évoluer notre modèle d'activité pour passer d'un rôle de prestataire d'assurance à celui de partenaire de nos clients afin de les protéger contre les risques. Cela signifie que nous devons accélérer nos efforts d'innovation afin de répondre aux changements rapides des attentes de nos clients liés à la numérisation, tout en continuant le développement de nos activités concernant la prévention. L'engagement et le dynamisme de nos collaborateurs, agents et partenaires seront essentiels à la réussite de cette transformation. Nous accompagnerons nos équipes afin qu'elles puissent enrichir leurs compétences et ainsi servir nos clients le mieux possible. »

« Ces deux priorités constituent une première étape de ma vision à plus long terme pour AXA qui consiste à donner à nos clients les moyens de vivre une vie meilleure. »

### Principaux objectifs financiers pour 2020E

- Croissance du résultat opérationnel par action de 3% à 7% par an en moyenne
- De 28 à 32 milliards d'euros de cash-flows opérationnels disponibles cumulés de 2016E à 2020E
- Rentabilité courante des capitaux propres (ROE<sup>1</sup>) entre 12% et 14% de 2016E à 2020E
- Fourchette cible du ratio de Solvabilité II entre 170% et 230%
- 2,1 milliards d'euros d'économies avant impôts d'ici 2020E

La présentation investisseurs commencera à 8h00 (heure de Paris) et la conférence de presse à 14h30 (heure de Paris)

Les documents seront disponibles à partir de 7h00 (heure de Paris) et le webcast en direct débutera à 8h00 (heure de Paris) sur : <https://www.axa.com/fr/newsroom/evenements/journee-investisseurs-2016> et <https://www.axa.com/fr/newsroom/evenements/20160621-plan-strategique-conference-presse>

Un webcast à la demande sera disponible à partir du 22 juin 2016.

**Ambition globale du Groupe :**

Ce nouveau plan sur 5 ans s'articule autour de deux priorités stratégiques : « *focus* » et « *transform* ».

« *Focus* » : la première priorité stratégique est de se concentrer sur l'augmentation durable du résultat pendant toute la durée du plan, reposant sur une croissance sélective, des économies de coût, une amélioration de la marge technique et une gestion active du capital et de la trésorerie. Ces initiatives permettront à AXA d'accroître ses résultats et d'augmenter ses dividendes, même dans un contexte continu de taux d'intérêt bas.

« *Transform* » : dans le même temps, AXA accélèrera la transformation de son modèle d'activité en s'appuyant sur des initiatives visant à répondre aux changements rapides des attentes des clients liés à la numérisation, à ne plus être uniquement un payeur de sinistres mais également un partenaire de ses clients, et enfin à enrichir les compétences de ses collaborateurs afin de réussir cette ambition.

**Ambition en assurance vie, épargne et retraite :**

*«En vie, épargne et retraite, l'objectif est de plus que compenser l'impact négatif sur la croissance des taux d'intérêt bas et de s'appuyer sur la transformation du mix d'activités accomplie dans les marchés matures. Nous nous concentrerons sur la croissance dans les marchés matures et émergents de notre très profitable activité de prévoyance et santé. Nous relèverons le défi posé par l'activité d'épargne en promouvant les produits multi-supports et peu consommateurs de capital, en s'appuyant sur la force de notre réseau de distribution et en exploitant les compétences de nos gestionnaires d'actifs.»* a déclaré **Paul Evans, Directeur général d'AXA Global Life & Savings et d'AXA Global Health<sup>2</sup>.**

**Ambition en assurance dommages :**

*«En assurance dommages, nous nous concentrerons sur la croissance de nos activités en assurance d'entreprises et accélérerons notre développement dans les marchés émergents, tout en continuant la transformation de nos opérations d'assurance de particuliers afin de mieux répondre à l'évolution des besoins de nos clients. Nous avons l'intention d'améliorer notre rentabilité tout au long du cycle en exploitant nos compétences techniques, notre potentiel unique en matière de données et les nouvelles technologies.»* a déclaré **Gaëlle Olivier, Directrice générale d'AXA Global P&C<sup>2</sup>.**

**Sensibilité aux taux d'intérêt :**

La fourchette de 3% à 7% de croissance annuelle du résultat opérationnel par action mentionnée dans les principaux objectifs financiers reflète des hypothèses prudentes de taux d'intérêt, dont l'impact annuel se situe entre -5% (si les taux d'intérêt restent aux niveaux actuels pendant les 5 prochaines années) et -1% (ce qui représenterait un scénario de hausse graduelle des taux d'intérêt pendant les 5 prochaines années). Une série de mesures à la main de la société (notamment les économies de coûts, l'amélioration des marges, la croissance des revenus, les fusions-acquisitions) devrait contribuer à hauteur de 8% au taux annuel moyen composé de croissance du résultat opérationnel par action, plus que compensant l'impact négatif du niveau des taux d'intérêt.

2. Ces nominations seront effectives au 1<sup>er</sup> juillet 2016, après obtention des autorisations réglementaires nécessaires.

**En sus des indicateurs principaux, les objectifs suivants seront annoncés aujourd’hui lors des présentations :**

- Croissance de 3% à 5% par an de la valeur des affaires nouvelles de l’activité épargne pour les marchés matures et stabilité du mix produits sur la période 2015-2020E
- Croissance de 3% à 5% par an du chiffre d’affaires provenant de l’activité santé sur la période 2015-2020E
- Ratio de sinistralité de l’activité prévoyance et santé à 80% en 2020E
- Ratio combiné tous exercices de l’activité prévoyance et santé à 93-94% en 2020E
- 350 millions d’euros de résultat opérationnel vie, épargne et retraite supplémentaire provenant des initiatives sur les contrats en portefeuille en 2020E
- Croissance de 3% à 5% par an du chiffre d’affaires de l’assurance dommages des entreprises sur la période 2015-2020E
- Ratio de sinistralité courant de l’assurance dommages à 70% en 2020E
- Ratio combiné tous exercices de l’assurance dommages à 94-95% en 2020E
- Env. -1 point d’amélioration du ratio de sinistralité du Groupe provenant des initiatives « *Smart Data* » sur la période 2015-2020E
- Croissance de 10% à 12% par an du résultat opérationnel de l’Asie sur la période 2015-2020E

**Réglementation fiduciaire du Département du travail américain :**

La société met à jour son estimation des impacts potentiels de la réglementation fiduciaire du Département du travail américain sur les affaires nouvelles d’AXA US à environ -10% du volume des affaires nouvelles (APE) d’AXA US en 2017. La société s’attend par la suite à une réduction de cet impact grâce à des actions compensatrices.

**A PROPOS DU GROUPE AXA**

Le Groupe AXA est un leader mondial de l’assurance et de la gestion d’actifs, avec 166 000 collaborateurs au service de 103 millions de clients dans 64 pays. En 2015, le chiffre d’affaires IFRS s’est élevé à 99,0 milliards d’euros et le résultat opérationnel à 5,6 milliards d’euros. Au 31 décembre 2015, les actifs sous gestion d’AXA s’élevaient à 1 363 milliards d’euros.

L’action AXA est cotée sur le compartiment A d’Euronext Paris sous le mnémonique CS (ISIN FR0000120628 – Bloomberg : CS FP – Reuters : AXAF.PA). Aux Etats-Unis, l’American Depositary Share (ADS) d’AXA est cotée sur la plateforme de gré à gré OTCQX sous le mnémonique AXAHY.

Le Groupe AXA est présent dans les principaux indices ISR internationaux, dont le Dow Jones Sustainability Index (DJSI) et le FTSE4GOOD.

Il est l’un des membres-fondateurs des Principes pour l’Assurance Responsable (PSI : *Principles for Sustainable Insurance*) de l’Initiative Financière du Programme des Nations Unies pour l’Environnement (PNUE FI), et est signataire des Principes des Nations Unies pour l’Investissement Responsable (UNPRI).

Ce communiqué de presse ainsi que l’information réglementée intégrale publiée par AXA en application des dispositions de l’article L.451-1-2 du Code monétaire et financier et des articles 222-1 et suivants du Règlement général de l’Autorité des marchés financiers (AMF) sont disponibles sur le site Internet du Groupe AXA ([www.axa.com](http://www.axa.com)).

**Relations investisseurs : +33.1.40.75.46.85**

Andrew Wallace-Barnett : +33.1.40.75.46.85  
 François Boissin : +33.1.40.75.39.82  
 Ghizlane de Casamayor : +33.1.40.75.57.59  
 Aurore Chaussec : +33.1.40.75.96.20  
 Mathias Schwallinger : +33.1.40.75.39.20

**Relations actionnaires individuels :**

+33.1.40.75.48.43

**Relations presse :**

Hélène Caillet : +33.1.40.75.55.51  
 Jean-Baptiste Mounier : +33.1.40.75.46.68

**+33.1.40.75.46.74**

**AVERTISSEMENT**

Certaines déclarations figurant dans le présent communiqué peuvent contenir des prévisions qui portent notamment sur des événements futurs, des tendances, projets ou objectifs. Ces prévisions comportent, par nature, des risques et des incertitudes, identifiés ou non, et peuvent être affectées par de nombreux facteurs susceptibles de donner lieu à un écart significatif entre les résultats réels et ceux indiqués dans ces déclarations. Vous êtes invités à vous référer à la section « Avertissements » figurant en page 2 du Document de référence du Groupe pour l’exercice clos au 31 décembre 2015 afin d’obtenir une description de certains facteurs, risques et incertitudes importants, susceptibles d’influer sur les activités d’AXA. AXA ne s’engage d’aucune façon à publier une mise à jour ou une révision de ces prévisions, ni à communiquer de nouvelles informations, événements futurs ou toute autre circonstance.