



Édition 2024

# AXA en bref



---

# À propos d'AXA

---

## Qui sommes-nous ?

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

---

## Notre raison d'être

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

---

## AXA dans le monde



## Nos performances 2023...

Primes et autres  
revenus<sup>1</sup>

**103** Md€

(+ 3 % vs 2022 IFRS4)

Résultat  
opérationnel

**7,6** Md€

(+ 6 % vs 2022 IFRS4)

Résultat  
opérationnel  
par action

**3,31** €

(+ 8 % vs 2022 IFRS4)

Ratio de  
Solvabilité II

**227** %

(+ 12 pts vs 2022)

Dividende  
par action<sup>2</sup>

**1,98** €

(+ 16 % vs 2022)

## ... au service du partage de la valeur

### Clients

**Plus de 50 Md€** d'indemnités  
versées à nos clients sinistrés

**450 M€** consacrés à la prise en  
charge des sinistres climatiques  
en France

### Économie

**Plus de 30 Md€** investis dans  
l'économie chaque année

**11,7 Md€** d'impôts, taxes  
et cotisations sociales versés,  
dont 36 % en France

### Collaborateurs

**8,6 Md€** de salaires et primes  
versés à nos collaborateurs

**17 000** recrutements  
dans le monde

### Actionnaires

**3,8 Md€** de dividendes payés à  
près de 300 000 actionnaires

**Près de 30 %** des collaborateurs  
sont actionnaires d'AXA et  
détiennent 4,34 % du capital

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

2. Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 23 avril 2024.

# “Le futur ne doit pas être un risque.”

**Thomas Buberl,**  
directeur général  
du Groupe AXA

---

## Protéger le plus grand nombre

L'année 2023 illustre bien le monde en polycrise dans lequel nous évoluons : grandes catastrophes naturelles, intensification de la fréquence des événements climatiques, émergence de l'intelligence artificielle, instabilité macro-économique... Nous vivons une mutation permanente de nos économies et des grands équilibres sociaux.

La notion de risque prend une nouvelle dimension. Les assureurs sont à la croisée des chemins face à ces transformations : notre rôle est de les anticiper et de les analyser pour créer les solutions de protection les plus adaptées aux besoins de nos clients,



en perpétuelle évolution. Également, ce contexte change la nature de notre métier : de plus en plus, notre rôle consistera non plus seulement à gérer les sinistres, mais aussi à aider nos clients à les prévenir et à s'adapter à un monde en profonde transformation. Enfin, notre rôle est de regarder vers l'avenir, de financer et d'assurer les nouvelles technologies qui permettront ces transitions.

Ce métier, nous le faisons avec la conviction que le futur ne doit pas être un risque. Une conviction portée par notre campagne de marque et au cœur de notre plan stratégique *Unlock the Future 2024-2026*.

---

## Unlock the Future

Grâce à la réussite de notre plan stratégique *Driving Progress 2023*, nous sommes exactement là où nous souhaitions arriver pour affronter les défis de demain. Une organisation plus simple, un modèle plus équilibré, une meilleure rentabilité. Aujourd'hui, AXA est plus agile et plus résilient. *Unlock the Future* va nous permettre d'accélérer et de déployer ces acquis pour être demain l'assureur le plus attractif pour nos clients, pour le marché, pour les talents. Nous nous appuyerons pour cela sur trois piliers.

La croissance du résultat opérationnel par action, d'abord, avec un objectif de hausse de 6 % à 8 % par an sur les trois prochaines années, grâce à notre positionnement sur des marchés très porteurs. Nous avons encore des opportunités à saisir :

les petites et moyennes entreprises, la prévoyance et la santé collective, mais également les nouvelles tendances comme le cyber et la transition énergétique. Cela passera aussi par le développement de nos réseaux de distribution.

Notre deuxième pilier sera le renforcement de notre excellence technique et opérationnelle. Nous avons créé, fin 2023, une direction globale de la souscription qui nous dote d'une agilité accrue dans nos réponses aux nouveaux risques et nous permet de déployer partout dans le Groupe les meilleurs standards de souscription de nos grandes entités. Nous continuerons également d'investir massivement dans les données et les nouvelles technologies, en particulier l'intelligence artificielle, qui occupe une place centrale dans ce nouveau plan.

L'engagement est le troisième pilier de notre stratégie. AXA continuera à valoriser la contribution de l'assurance au progrès humain. Cela passera par la poursuite de nos engagements dans la transition climatique : en favorisant la prévention et l'accompagnement de nos clients ; en accélérant nos investissements ; en assurant les acteurs de la transition. L'assurance inclusive sera également un axe majeur de notre plan pour permettre au plus grand nombre d'envisager l'avenir avec confiance.

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

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

# Unlock the Future

## Accélérer la croissance

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

## Renforcer notre excellence au service de nos clients

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

## Affirmer notre engagement dans la société

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

## Care & Dare

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

## Gestion rigoureuse du capital

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

### Objectifs financiers

Résultat opérationnel par action

**+ 6 % à 8 %**  
par an entre 2023 et 2026

Rentabilité opérationnelle des capitaux propres

**14 % à 16 %**  
de 2024 à 2026

Remontée de trésorerie

**> 21 Md€**  
cumulés de 2024 à 2026

### Nouvelle politique de gestion du capital

**75 %**  
taux total de redistribution<sup>1</sup>



**60 %**  
dividendes

et

**15 %**  
rachat d'actions<sup>2</sup>

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

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

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

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

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

## Quels constats ont guidé la préparation du nouveau plan stratégique ?

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

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

AXA est un groupe décentralisé, mais nous pouvons créer des effets d’échelle : notre « tout » doit être plus que la somme des parties. C’est dans cet esprit qu’a été construit *Unlock the Future*. Les axes de progrès ont été identifiés par les entités, qui connaissent parfaitement leurs marchés et les besoins de leurs clients. Nos communautés d’experts ont approfondi des sujets de fond comme le cyber, la transformation technologique ou la distribution. Le déploiement

se fera sur le même modèle : les entités seront en première ligne pour mettre en œuvre ce plan stratégique ; des spécialistes animeront les projets transverses, appuyés par des centres d’expertises thématiques sur des sujets de pointe comme le cyber.

## Comment allez-vous mesurer le succès d’*Unlock the Future* ?

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



# Innover & protéger

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

# 450 M€

d'indemnisations versées  
à nos clients touchés par  
des événements climatiques  
en France en 2023

## Accélérer notre croissance

« Notre croissance passera par l'amélioration continue de l'expérience client, pour être véritablement l'assureur que l'on choisit de cœur comme de raison. Nous ciblerons les segments à fort potentiel pour répondre à des besoins de protection en constante augmentation, comme le défi du changement climatique ou les conséquences de la fragmentation sociale. »



**Guillaume Borie,**  
directeur général  
d'AXA France

# 400

cas d'usage sur les  
données et l'intelligence  
artificielle (IA) recensés  
dans les entités d'AXA



**Nancy Bewlay,**  
directrice de  
la souscription  
du Groupe AXA

« Dans un contexte d'assurabilité critique, l'excellence technique nous permet d'apporter à nos clients des solutions adaptées, à un prix compétitif. C'est un moteur de la croissance durable qui est au cœur de notre stratégie. »

« AXA a compris très tôt le potentiel de cette technologie et s'y est préparé en modernisant son environnement informatique et en testant différentes solutions : il existe aujourd'hui plus de 400 cas d'usage sur les données et l'IA au sein du Groupe. »



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

Plus de  
**9 000**

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

## Affirmer notre engagement dans la société

« Nous avons inscrit deux priorités au cœur de notre stratégie responsable : la transition climatique, qui va être la plus grande transformation économique et sociale des prochaines décennies, et l'assurance inclusive pour aider le plus grand nombre à envisager l'avenir sans crainte. »



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

**5** jours

d'absence rémunérés par an  
pour nos salariés aidants

## Être un pionnier de l'innovation sociale

« Protéger est dans l'ADN d'AXA et cela commence par nos collaborateurs. Notre programme de santé *Healthy You* est devenu un socle protecteur commun pour toutes nos équipes partout dans le monde. *We Care* va encore plus loin : c'est un dispositif complet de soutien à nos collaborateurs dans les moments qui comptent. »



**Karima Silvent**,  
directrice  
des ressources  
humaines du  
Groupe AXA

# Nos performances en 2023

## Nos indicateurs financiers

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

1. Les résultats 2022 ont été établis sous la norme comptable IFRS4, qui a été remplacée au 1<sup>er</sup> janvier 2023 par la norme IFRS17.  
 2. Les primes émises brutes représentent le montant des primes d'assurance collectées durant la période. Les autres revenus représentent les primes et frais de gestion collectés dans les activités hors assurance (activités bancaires, de services et de gestion d'actifs).

## Notre impact social et sociétal

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

## Notre rôle en tant qu'employeur

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

## Notre impact environnemental

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

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

2. De 2019 à 2023.

---

# 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 les réseaux sociaux



[www.axa.com](http://www.axa.com)

---

## Contactez-nous

### Relations actionnaires individuels et salariés

Actionnaires individuels

**0 800 434 843** Service & appui gratuits

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

Actionnaires au nominatif

**0 810 888 433** Service 0,66 € / min + prix appel

+33 (0)1 40 14 80 00

### Relations presse

+33 (0)1 40 75 46 74  
[media@axa.com](mailto:media@axa.com)

### Candidatures

[www.axa.com/fr/carrieres](http://www.axa.com/fr/carrieres)



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



Retrouvez le dispositif du rapport intégré 2023

[www.axa.com](http://www.axa.com)