

**Accord RSG relatif à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC),  
à l'emploi des seniors et à la prévention des conséquences des mutations économiques**

Entre les différentes entreprises appartenant au périmètre de la Représentation Syndicale de Groupe représentées par Madame Marine de Boucaud, agissant en qualité de mandataire unique des entreprises concernées,

d'une part,

et les organisations syndicales représentatives signataires,

d'autre part,

il est convenu des dispositions suivantes.

**P R E A M B U L E**

La loi de programmation pour la cohésion sociale du 18.01.2005, avait pour objectif de développer le dialogue social en encourageant notamment une gestion anticipatrice des éventuels problèmes d'emploi.

Dans cette perspective, les partenaires sociaux au niveau de la RSG ont négocié et conclu l'accord RSG du 23.12.2005 relatif à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) et à la Prévention des conséquences des mutations économiques, puis l'accord RSG du 30.12.2009 intervenu en relais sur les mêmes thèmes, en l'enrichissant d'un dispositif relatif à l'emploi des seniors.

Ces négociations au niveau de la RSG s'inscrivent aussi dans le prolongement des principes de conduite du dialogue social au sein du Groupe AXA en Europe tels que définis dans l'accord sur le Comité Européen du Groupe AXA du 29 juin 2009.

Ces principes ont été réitérés dans l'Accord Européen sur l'Anticipation des Changements conclu le 23.11.2011, marquant ainsi l'attachement du groupe AXA à encourager le dialogue social entre les partenaires sociaux.

L'ensemble des partenaires sociaux, au niveau de la RSG, a confirmé sa volonté de construire une véritable politique de gestion dynamique des métiers et des compétences, pleinement articulée avec les orientations stratégiques définies par le Groupe dans le cadre de la démarche Ambition AXA.

Ils souhaitent donc reconduire une méthode commune d'approche de l'« Emploi » concernant l'ensemble des collaborateurs du Groupe AXA en France, afin de renforcer le développement et la recherche continue d'adéquation des compétences des salariés des entreprises du Groupe aux évolutions des métiers et des marchés.

Dans cette perspective, les entreprises prendront en compte les dispositifs GPEC mis en place au niveau de leur branche et notamment l'accord relatif à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et à la Formation Professionnelle tout au long de la vie dans les Sociétés d'Assurances du 26 mars 2012.

Dans un environnement économique international difficile, le Groupe AXA en France souhaite demeurer un employeur de référence.

Il considère que si la compétitivité constitue le meilleur gage de préservation de l'emploi, la GPEC est de nature à renforcer sa capacité à évoluer et à s'adapter.

Dans cette perspective, les partenaires sociaux reconnaissent que l'évolution du groupe AXA en France ne peut se faire sans une préparation et un accompagnement continu des salariés, et le développement de leurs compétences.

MdB MBP 05 4  
1  
B  
NPD

C'est l'intérêt de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences d'organiser au profit du salarié une vie professionnelle satisfaisante, riche et diversifiée, tout en répondant aux besoins d'adaptation et de changement de l'entreprise. A cet égard, les entreprises du Groupe AXA doivent se montrer attentives au recrutement de jeunes en vue d'un réel renouvellement des générations et des compétences.

Le présent accord triennal, traduit l'engagement d'AXA en France, pris par ailleurs au niveau européen par l'accord du 23.11.2011, de préparer les salariés aux évolutions à venir à travers le développement de leur employabilité notamment par la sécurisation des parcours et le développement professionnel.

La politique de GPEC RSG qui est déclinée ensuite dans les entreprises de la RSG, prend en compte le contexte économique, stratégique, technologique, et organisationnel de chacune d'elles sans pour autant méconnaître les impératifs tenant à un environnement concurrentiel exacerbé.

Le présent accord entend favoriser l'emploi dans une optique de préservation et d'évolution de celui-ci, dans le respect de la diversité et de l'égalité professionnelle, ainsi que d'un environnement de travail respectueux des personnes au regard des conditions d'exercice de leur activité.

Les parties signataires entendent donc rappeler les principes essentiels de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) de tous les salariés, y compris les seniors, ainsi que la méthode commune d'approche d'éventuelles situations de risque, en s'appuyant sur la logique précédemment en vigueur au niveau de la RSG dans le cadre des accords GPEC de 2005 puis 2009.

Le présent accord s'articule ainsi autour des thèmes suivants :

- la portée de la GPEC et l'information du Comité d'Entreprise sur la stratégie de l'entreprise (Titre I),
- la stratégie de développement et l'articulation groupe / entreprise, associée à la démarche responsable du Groupe, afin de trouver les réponses adaptées aux situations de changement organisationnel susceptibles d'avoir des conséquences sur l'emploi (Titre II),
- la mobilité entre entreprises de la RSG, en tenant compte des mutations des métiers auxquelles les entreprises sont confrontées et du nécessaire accompagnement de leurs salariés dans leur parcours professionnel, ceci dans le respect de démarches de mobilité des collaborateurs reposant sur le volontariat, l'évolution des activités de l'entreprise considérée pouvant également conduire les salariés à s'inscrire dans une démarche de changement (Titre III),
- l'actualisation des axes retenus pour l'action en faveur de l'emploi des seniors, qui avait été intégrée à l'accord RSG du 30.12.2009 (articles L 138-24 et suivants du Code de la sécurité sociale) en demeurant dans une approche égalitaire de la gestion de tous les âges (Titre IV),

Ultérieurement, les partenaires sociaux se rencontreront afin de déterminer s'il y a lieu d'apporter des aménagements au présent texte en application de dispositions à intervenir concernant le relais générationnel et la transmission des compétences.

- la rencontre annuelle des signataires pour rendre compte du suivi des engagements pris, en s'inscrivant dans une perspective dynamique (V).

En outre, les partenaires sociaux sont convenus de traiter du sujet du télétravail dans une négociation distincte qui sera ouverte au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2013, ceci sans préjudice des négociations programmées ou actuellement en cours sur le même sujet dans les entreprises de la RSG.

MB NPD d'ap  
2  
AU B

# SOMMAIRE

Titre I. Champ d'application et portée de l'accord .....	4
Article 1. Entreprises concernées .....	4
Article 2. Portée de l'accord.....	4
Article 2.1. Des réponses aux dispositifs légaux .....	4
Article 2.2. L'emploi, objectif majeur de politique sociale .....	5
Article 2.3. Des points d'attention pour les négociations d'entreprise à venir .....	5
Titre II. GPEC et situation de changement organisationnel ayant des conséquences possibles sur l'emploi .....	6
Article 3. Stratégie de développement et articulation groupe/entreprise.....	6
Article 3.1. Au niveau de l'entreprise .....	6
Article 3.1.1. Marche générale .....	6
Article 3.1.2. Informations annuelles .....	6
Article 3.1.3.....	7
Article 3.2. Démarche référentielle GPEC Groupe / Entreprise.....	7
Article 4. Démarche responsable du Groupe.....	7
Article 4.1. Une attitude générale de maîtrise du risque.....	7
Article 4.2. Une attitude ciblée en cas de changement organisationnel envisagé ayant des conséquences possibles sur l'emploi.....	8
Article 4.2.1. Principes essentiels.....	8
Article 4.2.2. Préfiguration des réponses adaptées à ces changements .....	9
Titre III. Mobilités au sein de la RSG .....	10
Titre IV. Politique spécifique d'emploi des seniors.....	11
Article 5. Contexte .....	11
Article 5.1. Textes de référence.....	11
Article 5.2. En pratique .....	12
Article 6. Orientations concertées pour une réponse appropriée en entreprise concernant les seniors.....	12
Article 6.1. Liminaires .....	12
Article 6.1.1. Précisions sur la notion de « senior » .....	12
Article 6.1.2. Les axes légaux .....	13
Article 6.1.3. Programme d'information et de formation « retraite ».....	13
Article 6.2. Les lignes directrices concertées au niveau du groupe.....	13
Titre V. Rencontre des signataires .....	14
Article 7. Objectifs de la rencontre des signataires .....	14
Article 8. Organisation de la rencontre des signataires .....	15
Titre VI. Dispositions générales relatives à l'accord .....	16
Article 9. Application de l'accord.....	16
Article 10. Durée, Effet, Publicité.....	16
Article 10.1. Durée, effet, révision .....	16
Article 10.2. Publicité.....	16

W/B  
Y/B  
NPD  
3  
A  
B  
AS  
D

# Titre I. Champ d'application et portée de l'accord

## Article 1. Entreprises concernées

Le présent accord est applicable à l'ensemble des entreprises du groupe AXA en France appartenant au périmètre de la RSG, après que celles-ci aient consulté les Instances Représentatives du Personnel sur le présent texte, au stade de projet.

Les entreprises du périmètre de la RSG prendront en compte, le cas échéant, les spécificités afférentes à leur propre branche professionnelle (Assurance, Assistance, Banque, Courtage).

## Article 2. Portée de l'accord

### Article 2.1. Des réponses aux dispositifs légaux

Il est rappelé que les dispositions du présent texte s'inscrivent en stricte application des obligations triennales de négociation, qui peuvent être satisfaites soit au niveau du groupe, soit au niveau des entreprises :

- Concernant la GPEC et les modalités d'information et de consultation du Comité d'Entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires, en application des articles L2242-15, L2242-16 et L2242-18 du Code du travail :

- Comme dans l'accord RSG du 30.12.2009 portant sur le même sujet, s'agissant de la négociation sur les modalités d'information et de consultation du Comité d'Entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires, les partenaires, par souci d'harmonisation au sein du groupe AXA en France et s'agissant de définir les lignes de force prévalant pour le traitement d'un tel sujet, conviennent de mener cette négociation au niveau de la RSG, objet du présent accord.

Ainsi, les entreprises comprises dans son périmètre seront réputées avoir satisfait à cette obligation, à travers le titre II du présent accord.

Cependant, le présent accord RSG est établi sous réserve de dispositifs éventuels de branche sur le thème considéré.

- S'agissant de la mise en place d'un dispositif de GPEC et les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, les parties signataires considèrent que les impératifs opérationnels à prendre en compte justifient le traitement de cette matière au plus près du terrain : en conséquence, les négociations correspondantes seront conduites au niveau des entreprises concernées.

- Concernant le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales et l'exercice de leurs fonctions, en application de l'article L.2242-20 du Code du travail :

Il est rappelé que ce thème est traité au niveau de la RSG dans le Titre I de l'accord-cadre sur le Droit Syndical au sein du Groupe AXA en France du 4 mars 2010, et son avenant du 25 janvier 2011.

Ces dispositions arrivant à échéance au 31.12.2012 donneront lieu à une nouvelle négociation en vue de leur renouvellement et pourront justifier un traitement au plus près du terrain au niveau des entreprises concernées.

MAS 71B NPD d  
B P

➤ Concernant l'emploi des seniors, en application des articles L138-24 à L138-26 du Code de la sécurité sociale :

- Conformément à l'objectif poursuivi par la RSG d'ajuster les pratiques, dispositifs et enjeux mis en place au sein du groupe AXA en France, les lignes directrices de la politique 'emploi' des seniors avaient été définies au niveau de la RSG, par l'accord RSG du 30.12.2009, dans le cadre des dispositions de la Loi de Financement de la Sécurité Sociale pour 2008.
- S'agissant du dispositif précis à mettre en place, les parties signataires considèrent que la diversité des situations des entreprises du groupe en matière de moyenne d'âge de leurs effectifs et les impératifs opérationnels à prendre en compte dans le champ professionnel en la matière justifient que des négociations adaptées interviennent au plus près du terrain, au niveau de chaque entreprise de la RSG.

## **Article 2.2. L'emploi, objectif majeur de politique sociale**

Le Groupe AXA s'attachera, sur la période 2013/2015 à mobiliser l'ensemble des moyens humains et matériels nécessaires à sa compétitivité en veillant à l'employabilité des collaborateurs.

Les aspects qualitatifs et quantitatifs de l'emploi sont des éléments essentiels pour une politique sociale réussie et dans cette perspective, compte-tenu de la difficulté pour le Groupe de fixer des objectifs de recrutement précis dans le contexte économique actuel :

- il est pris acte de l'engagement de la Direction que soit opéré le recrutement externe d'un nombre de salariés compris entre 800 et 1000, (excluant le recrutement du Réseau Commercial Salarié d'AXA France), sur l'ensemble des entreprises du périmètre de la RSG, durant la période allant du 01.01.2013 au 31.12.2015.  
Cette fourchette de recrutement pourra faire l'objet d'une réévaluation dans le cadre d'une rencontre des signataires dans les conditions précisées au Titre V ci-après.
- dans cet objectif de recrutement l'emploi des jeunes sera favorisé en fixant au niveau des entreprises du périmètre des cibles de transformations des contrats en alternance en contrats à durée indéterminée ; les entreprises seront également attentives aux possibilités de passage des contrats d'une durée déterminée à une durée indéterminée.
- Il est précisé que dès que la législation relative à la mise en œuvre des contrats de génération sera connue, une négociation sera programmée en vue de répondre aux nouvelles obligations afférentes au relais intergénérationnel englobant tout à la fois les jeunes et les seniors.

## **Article 2.3. Des points d'attention pour les négociations d'entreprise à venir**

Les signataires entendent souligner l'examen souhaitable d'un certain nombre d'aspects qui caractérisent la politique emploi au regard des mutations économiques à mener lors des négociations d'entreprise, dans le cadre triennal établi par la loi tant en ce qui concerne la GPEC que l'emploi des seniors.

Dans ce cadre, les points d'attention appropriés qui leur semblent pouvoir être abordés sont les suivants :

- l'évolution des métiers, en prenant en compte les travaux menés au niveau de leur branche,
- la politique de l'emploi mise en œuvre (cf article 2.2. ci-dessus), en particulier l'intégration des jeunes ;
- l'approche anticipatrice d'évolution des effectifs notamment au regard du vieillissement des personnels, des activités/métiers/compétences et des implantations de l'entreprise,

YLB APO 5  
M... B... AS

- l'effort d'information à mener à l'égard du management sur l'évolution des activités,
- la qualité des conditions d'exercice des activités et métiers, et, notamment, l'environnement de travail,
- l'articulation nécessaire de la GPEC et du Plan de Formation,
- l'importance des actions de formation professionnelle et d'accompagnement RH de l'évolution des activités et des salariés, en s'appuyant notamment sur les meilleures pratiques des différentes entités du périmètre,
- l'accompagnement des salariés dont les compétences nécessiteraient un renforcement au regard de l'évolution de leur métier ou dont les métiers sont en décroissance,
- la gestion des compétences des salariés de tous les âges, incluant notamment la formation diplômante et la mobilisation des dispositifs d'alternance, de VAE et d'accueil des stagiaires,
- le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales et l'exercice de leurs fonctions,
- la qualité du suivi d'application de l'accord GPEC d'entreprise.

Par ailleurs, il appartient à chaque entreprise, en fonction de la diversité de ses métiers, de traiter de la dimension particulière mutations économiques / emploi s'attachant, le cas échéant, à certaines catégories de personnel (tels que les personnels commerciaux), en ayant soin d'apporter des réponses opérationnelles au plus près des intérêts des salariés.

En outre, chacune s'attachera à apporter la réponse appropriée en faveur d'un environnement de travail respectueux des personnes au regard des modalités d'exercice et de la pénibilité des activités.

## **Titre II. GPEC et situation de changement organisationnel ayant des conséquences possibles sur l'emploi**

### **Article 3. Stratégie de développement et articulation groupe/entreprise**

#### **Article 3.1. Au niveau de l'entreprise**

##### **Article 3.1.1. Marche générale**

De façon générale, les Comités d'Entreprise doivent obligatoirement être informés et consultés annuellement sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise dans le cadre de l'article L 2323-6 du Code du travail.

##### **Article 3.1.2. Informations annuelles**

- Dans les entreprises de moins de 300 salariés  
Conformément à l'article L2323-47 du Code du travail, la Direction remettra chaque année au Comité d'Entreprise (ou CCE) un rapport portant notamment sur l'activité et la situation financière de l'entreprise, et l'évolution de l'emploi et des qualifications.
- Dans les entreprises de 300 salariés et plus
  - Dans le cadre des articles L2323-55 et L2323-61 du Code du travail, il est convenu que chaque année la Direction de chaque entreprise du périmètre RSG informera, au plus tard au cours du second trimestre, le Comité d'Entreprise ou le Comité Central d'Entreprise sur la situation économique et les perspectives de l'entreprise pour l'année considérée.

Cette information permettra notamment d'apprécier :

- le contexte économique dans lequel se réalise l'activité de l'entreprise,

YLB NPD d.  
6 P  
MdB B 10

- la stratégie envisagée au regard notamment du volume d'activité prévisible et des besoins correspondants,
  - l'articulation de l'exercice d'une même activité dans plusieurs établissements de l'entreprise.
- Dans le cadre des articles L2323-56 et 2323-61 du Code du travail, la Direction de chaque entreprise doit également remettre au Comité d'Entreprise (ou au CCE) un rapport lui permettant d'avoir une vision d'ensemble portant sur l'évolution de l'emploi et des qualifications, pouvant recouvrir les grandes orientations de la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi et les compétences au moins pour l'année en cours, afin de permettre une projection réaliste à ce terme.

**Article 3.1.3.** Par ailleurs, l'accord RSG du 08.12.2009 sur le développement des compétences et la formation professionnelle prévoit, au titre des orientations pluriannuelles de formation, la présentation de l'évolution des emplois et métiers à horizon 3 ans, actualisées annuellement.

Ainsi, dans l'optique plus globale de la GPEC et afin de permettre une approche mieux maîtrisée des enjeux et des adaptations nécessaires de l'emploi, un dispositif de veille est à mettre en œuvre qui, compte tenu des perspectives de développement stratégiques de chacune des entreprises, tant sur le plan économique que social, sera déployé à leur niveau suivant les axes définis au plan de la RSG. A cet égard, la mise en œuvre d'un Observatoire de suivi de l'accord GPEC au sein de l'entreprise peut remplir utilement ce rôle.

### **Article 3.2. Démarche référentielle GPEC Groupe / Entreprise**

Face à l'obligation de l'article L2242-15 du Code du travail, qui prévoit de définir, tous les trois ans, les modalités d'information et de consultation des Comités d'Entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi et sur les salaires, les signataires conviennent d'établir une démarche référentielle structurante fixant des lignes directrices, au niveau de la RSG, à respecter en vue de :

- permettre une approche homogène du contexte emploi/salaires dans les entreprises de son périmètre,
- favoriser une vision d'ensemble des évolutions touchant les emplois et les compétences dans son périmètre.

### **Article 4. Démarche responsable du Groupe**

#### **Article 4.1. Une attitude générale de maîtrise du risque**

AXA, dans une démarche responsable sur le plan du développement économique et social dans les pays où il se trouve implanté, respecte un ensemble de valeurs et d'engagements à l'égard de ses différents partenaires.

A l'égard de leurs collaborateurs, les entreprises du groupe recherchent la motivation de chacun dans sa vie professionnelle grâce à un environnement de travail respectueux de la personne humaine et d'un management responsabilisant axé sur le développement des compétences.

Les entreprises d'AXA, dans leur métier de protection financière, doivent s'appliquer à elles-mêmes une démarche d'identification des risques, de prévention et de gestion de leurs conséquences. C'est dans cet esprit que sont articulées les présentes lignes directrices RSG de la gestion prévisionnelle de l'emploi.

9/13 MDS  
NPD d AP  
7  
B AJ

## **Article 4.2. Une attitude ciblée en cas de changement organisationnel envisagé ayant des conséquences possibles sur l'emploi**

### **Article 4.2.1. Principes essentiels**

Sans méconnaître les impératifs nés d'un environnement concurrentiel, les parties signataires, animées par la volonté de préserver l'emploi, entendent affirmer trois principes essentiels qui interviennent en amont de toute problématique de l'emploi et s'avèrent d'autant plus pertinents dans l'hypothèse où le contexte deviendrait plus tendu :

#### **1/ développer l'employabilité des salariés**

L'employabilité s'entend de l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle, ainsi que l'a retenu l'Organisation Internationale du Travail.

Les signataires insistent sur l'importance de maintenir et de développer les compétences des salariés, en les formant, et en faisant des efforts significatifs pour soutenir ceux des salariés dont les compétences nécessiteraient un renforcement au regard de l'évolution de leur métier ou dont les métiers sont en décroissance.

Dans cet esprit, sur la base d'une coconstruction entre le salarié et l'employeur :

- chaque salarié doit pouvoir être acteur de son évolution professionnelle,
- chaque entreprise mettra en œuvre les moyens adaptés à ses besoins en matière de développement ou d'adaptation à son environnement économique et à sa politique de ressources humaines, notamment avec l'appui des CRH.

Cette démarche menée ensemble doit permettre, d'une part, le développement de l'employabilité des salariés, particulièrement dans les hypothèses où leurs métiers évoluent ou deviennent sensibles et, d'autre part, la sécurisation des parcours professionnels en vue de favoriser le déroulement de carrière.

A cet égard, plusieurs points sont soulignés :

- les aménagements d'exercice des fonctions susceptible d'intervenir, devront s'opérer dans le respect des qualifications des salariés, étant rappelé que :
  - les connaissances, qualifications et savoir-faire des salariés peuvent être acquis soit dans le cadre de la formation, soit en raison de la pratique professionnelle,
  - chaque entreprise tient à jour les fonctions existantes dans son champ professionnel au regard des métiers exercés, dans le respect du système de classification harmonisé d'AXA en France.
- la démarche GPEC s'articule expressément avec la politique de formation professionnelle du groupe AXA, relayée par l'accord cadre RSG sur le développement des compétences et la formation professionnelle tout au long de la vie au sein du groupe AXA en France du 08.12.2009, lequel entend notamment poursuivre cette finalité.
- les meilleures pratiques DRH d'appui de la GPEC sont mises à disposition entre les entreprises du périmètre de la RSG.

#### **2/ Assurer la transparence / expliquer avec clarté**

Les signataires soulignent l'intérêt de prévoir dans les entreprises des actions de communication de qualité, afin de contribuer à la bonne compréhension de leur stratégie par les salariés ; de telles informations, facilitant la préparation du changement, permettent aux salariés d'anticiper, d'orienter et construire leur propre évolution professionnelle.

Les changements à opérer, qu'ils portent sur la configuration organisationnelle, structurelle ou géographique de l'entreprise, doivent être expliqués avec clarté et justifiés en temps utile : tout en permettant les réactions et ajustements, ils ne doivent pas créer d'incertitudes, non plus que générer des processus retardateurs.

UB APD  
8

MS

R  
4

MS



### 3/ Impliquer l'encadrement

Les managers, avec l'appui des DRH des entreprises et de la formation, doivent :

- être sensibilisés aux enjeux de la GPEC,
- recevoir toutes informations utiles, largement en amont, sur les orientations économiques et sociales de l'entreprise,
- adopter un style de management responsabilisant, de nature à dynamiser la performance et le développement des collaborateurs qu'ils encadrent. A cet égard :
  - ils délivrent une information de qualité sur les grandes priorités de l'entreprise,
  - ils soutiennent les collaborateurs pour acquérir et renforcer leurs compétences, notamment par le canal de formation,
  - ils assurent une constante qualité d'intégration au regard de la diversité des profils des salariés et veillent à l'accompagnement des meilleurs parcours professionnels de leurs collaborateurs.

#### **Article 4.2.2. Préfiguration des réponses adaptées à ces changements**

Au sens de la loi de programmation pour la cohésion sociale, dans le prolongement de la Directive du 11 mars 2002 établissant un cadre relatif à l'information et à la consultation des travailleurs dans la Communauté Européenne, et dans l'esprit du texte sur la conduite du dialogue social au sein du groupe AXA en Europe intégré dans l'accord du 29.06.2009 relatif au Comité de Groupe Européen, et repris dans le préambule de son Accord Européen sur l'Anticipation des Changements du 23 novembre 2011, peuvent constituer des changements organisationnels importants les circonstances qui suivent : création, réorganisation importante, transfert, suppression d'activités, recherche de nouveaux marchés, projets d'implantation à l'étranger...

La configuration de ces projets doit être prise en considération avant qu'il n'y ait même lieu d'envisager l'élaboration d'un éventuel accord de méthode au sens des articles L1233-21 à 24 du Code du travail.

Les signataires, recherchant le processus approprié pour une gestion anticipatrice adaptée du changement et de ses conséquences sociales, conviennent que celui-ci repose sur les axes de référence suivants, tenant à l'information, à la concertation sur des solutions et aux issues privilégiées :

#### 1/ Information

- Organiser l'information des représentants du personnel et des collaborateurs d'une manière socialement appropriée, autour des phases successives d'un processus établi par la réglementation, cette information permettant à tous une meilleure préparation à l'évolution bien comprise des hommes dans l'entreprise ;
- Etablir, dans ce contexte, les informations utiles exposant tout à la fois les objectifs et caractéristiques du projet :
  - En les reliant à l'environnement économique et social de l'entreprise,
  - En les situant dans un calendrier évolutif,

ce qui suppose que les Représentants du Personnel compétents pour traiter du projet au niveau concerné puissent s'inscrire lorsque cela est nécessaire, dans un engagement de confidentialité.

#### 2/ Concertation sur des solutions

- Prévoir dans le contenu du projet des dispositions comportant, dans la mesure du possible, des approches conformes à :
  - l'accord du 29.06.2009 concernant le Comité Européen de Groupe en ce qu'il vise d'une manière générale la conduite du dialogue social au sein du groupe AXA en Europe et plus particulièrement en son principe 4 les axes prioritaires en matière de préservation de l'emploi,
  - l'accord européen sur l'anticipation des changements du 23 novembre 2011, qui rappelle ces principes et définit les grandes lignes d'accompagnement des programmes de transformation dans les entités européennes du Groupe AXA.

UB  
9  
B  
45

### 3/ Issues privilégiées

- Prendre en compte en priorité dans le dispositif projeté, les solutions et opportunités internes de redéploiement, en particulier entre entreprises du groupe, avant d'envisager le cas échéant, des possibilités externes pour les salariés dont l'emploi serait en question.

Il convient de faciliter les mobilités entre les entreprises entrant dans le périmètre de la Représentation Syndicale de Groupe, notamment en allant vers une meilleure description des compétences dans les différentes branches et leurs métiers.

L'évolution de collaborateurs désireux de s'orienter vers le métier d'Agent Général AXA pourra, le cas échéant, faire l'objet d'une étude individuelle.

- Gérer les éventuelles adaptations ou mobilités (fonctionnelles et / ou géographiques) des collaborateurs que suppose le projet considéré :
  - en s'attachant à ménager les souhaits des salariés,
  - en organisant un dispositif d'accompagnement adapté,
  - en facilitant l'intégration des salariés dans le nouvel environnement,en référence notamment aux dispositions de l'accord RSG du 21 octobre 2002 sur l'accompagnement matériel de la mobilité géographique au sein du groupe AXA en France.
- Utiliser, d'une manière générale, tous les voies et moyens mis à disposition au titre de la GPEC que prévoit l'article L2242-15 du Code du travail, en ce qu'elle comporte notamment des bilans de compétence et actions de formation, un dispositif d'amélioration / adaptation de professionnalisation des salariés, et inclue la gestion des âges.
- Rechercher, en dernière hypothèse, toute solution permettant d'éviter l'élaboration d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi et, si besoin est, privilégier le recours à l'accord de méthode au sens des articles L1233-21 à 24 du Code du travail

### **Titre III. Mobilités au sein de la RSG**

Dans le contexte du développement de l'approche prévisionnelle de l'emploi et des compétences au sein des entreprises de la RSG, le groupe AXA réaffirme l'intérêt qu'il porte à l'organisation de l'accueil de collaborateurs de ses entreprises se portant volontaires pour aller de l'une vers l'autre, dès lors que ces derniers présentent une compétence avérée ou des proximités de compétences par rapport à leurs métiers en développement.

Les recrutements internes au périmètre de la RSG :

- feront l'objet d'un affichage des postes à pourvoir à ce niveau, à l'issue d'une concertation entre les DRH des entreprises du périmètre, en regard des évolutions activités/métiers attendues dans chacune d'elles, assorties des autorisations budgétaires qui en découlent ; dans cette perspective, les entreprises de la RSG seront attentives à informer les salariés sur les filières et perspectives d'évolution ;
- seront conduits prioritairement par rapport aux recherches de candidats externes, étant souligné qu'il apparaît préférable de conserver au sein du groupe des collaborateurs qui y ont déjà été formés, sauf particularisme de certains métiers.

Les collaborateurs qui effectueront une mobilité entre entreprises de la RSG bénéficieront :

- d'un accompagnement de formation nécessaire, pouvant notamment inclure une formation linguistique en cas d'évolution vers une entreprise ou direction impliquant l'utilisation d'une langue étrangère (interface international et langage technique) ;
- d'une garantie de réversibilité dans l'hypothèse où l'intégration ne s'avérerait pas pertinente.

En ce cas, l'entreprise d'accueil et le salarié concerné s'engagent à se concerter et à rechercher les meilleures solutions possibles ; à défaut, le salarié bénéficiera, dans un délai de 6 mois, d'un droit

*Handwritten notes and signatures:*  
- Initials: MB, NED, AS  
- A large arrow pointing right  
- A handwritten 'R' at the top right

de retour à un poste équivalent à son poste d'origine. Toutefois, si, au titre de la solidarité qui doit s'exercer entre entreprises de la RSG, un collaborateur en situation d'accueil-reclassement n'était pas en capacité de retour dans l'entité d'origine, il y aurait lieu de lui proposer une autre possibilité au sein de l'entreprise d'accueil, qui soit en phase avec ses compétences.

En effet, dans l'hypothèse où une entreprise du périmètre RSG rencontrerait des difficultés, il serait procédé prioritairement au reclassement des salariés d'une manière équilibrée au sein des entreprises de la RSG et en ce cas :

- les postes disponibles dans ces entreprises seront systématiquement affichés ou exposés lors de conférences métiers,
- l'accès à ces postes doit constituer un moyen de développement au regard du métier précédemment exercé en prenant en compte respectivement la capacité à évoluer du salarié et les besoins de l'entreprise ; toutefois, l'hypothèse tout à fait limitée où la spécificité d'un métier extrêmement pointu est susceptible de rendre inadéquat le reclassement dans le groupe peut nécessiter un autre type d'accompagnement,
- l'accès aux postes disponibles sera facilité le plus possible :
  - par l'accompagnement à la mobilité incluant les dispositions de l'accord RSG du 21 octobre 2002 sur l'accompagnement de la mobilité géographique au sein du groupe AXA en France,
  - par le recours aux dispositifs de formation intervenant en déclinaison de l'accord RSG du 08.12.2009 sur la Formation Professionnelle,
  - par un soutien marqué en faveur des salariés dont les compétences nécessiteraient un renforcement au regard de l'évolution de leur métier.
- l'appui RH sera renforcé, avec une attention soutenue des CRH sur l'accompagnement humain.

S'agissant des postes accessibles à la mobilité interne RSG, lorsqu'il y a lieu, les annonces sur My AXA JOB feront progressivement mention de l'accès possible pour des métiers en développement dans l'entreprise d'accueil, en s'appuyant également sur l'outil People In Mobilité en cours de déploiement. Lorsque des postes seront restés affichés comme étant à pourvoir pendant plus de 6 mois dans une entreprise de la RSG, alors même qu'il s'agirait d'un métier réputé stable, une éventuelle mobilité au sein de la RSG pourra être examinée par les DRH concernés.

En outre, il est rappelé qu'au titre de l'article 4.5.2.2. de l'accord RSG du 08.12.2009 sur la Formation Professionnelle, le DIF acquis dans une des sociétés d'AXA en France est transférable au sein des autres sociétés du Groupe AXA en France, quelles que soient leurs activités et leur convention collective d'appartenance.

## **Titre IV. Politique spécifique d'emploi des seniors**

### **Article 5. Contexte**

#### **Article 5.1. Textes de référence**

Le Gouvernement a fait de la mobilisation en faveur de l'emploi des salariés âgés une de ses priorités, qui repose sur différents enjeux :

- économique, l'élargissement de la participation au marché du travail soutenant le potentiel de croissance,
  - de cohésion sociale, par l'insertion de toutes les générations dans l'entreprise, la transmission des savoirs et des expériences,
  - et de financement de la protection sociale, tant retraite qu'assurance chômage.
- La loi de cohésion sociale du 18.01.2005 sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences prévoyait que la négociation sur la GPEC devait également porter sur les conditions

YIB  
MJB  
DPO  
13

2  
4  
05

de retour et de maintien dans l'emploi des salariés âgés et de leur accès à la formation professionnelle<sup>1</sup>.

- La loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 du 17.12.2008 a étendu cette obligation instituant pour les entreprises de plus de 50 salariés une obligation triennale de négocier et conclure des accords favorisant le maintien dans l'emploi des seniors dans l'objectif à la fois de :
  - favoriser une évolution professionnelle motivante pour les seniors
  - renforcer le lien entre salariés de tous âges, à titre individuel et collectif,
  - valoriser les salariés seniors en optimisant la mise en œuvre et la transmission de leurs compétences et expertise,
  - promouvoir l'égalité de traitement.
- Un texte nouveau relatif au relais intergénérationnel est susceptible d'intervenir prochainement. Dans une telle hypothèse, le présent Titre pourra faire l'objet d'une révision.

## Article 5.2. En pratique

Au sein du Groupe AXA, les partenaires sociaux ont, dès 2005, attiré l'attention sur l'intérêt de traiter le sujet de l'emploi des seniors au plus près des enjeux concrets de chaque entreprise (article 2.2. de l'accord RSG du 23.12.05).

Ils ont, dans l'accord GPEC du 30.12.2009, convenus d'axes prioritaires au sein du Groupe AXA, dans l'objectif d'amener chaque entreprise de la RSG à élaborer une politique sociale en faveur des seniors qui se traduise (cf. Article 6.3.) par la mise en œuvre de mesures concrètes de nature évolutive.

Par ailleurs, une autre négociation a été conduite au niveau de la RSG, relative à l'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite (dans le cadre du point 5 de la loi du 17.12.2008).

Elle a conduit à la signature de l'accord du 5 avril 2011 relatif à la Transition entre Activité et Retraite, conclu pour une durée déterminée courant jusqu'au 30 avril 2014.

Cet accord rappelle l'attachement de ses signataires à préparer la transmission des compétences et savoir-faire de l'ensemble des métiers impactés par le choc démographique.

En outre, le tutorat, développé dans l'accord RSG du 08.12.2009 sur la Formation Professionnelle (article 5.4), favorise la transmission des compétences, le partage du savoir et des pratiques nécessaires à la tenue de poste, la facilitation de l'intégration du collaborateur ou du jeune et son accompagnement dans l'apprentissage de son nouveau métier.

C'est dans ce cadre que les parties à l'accord conviennent de la poursuite des actions en faveur de l'emploi des seniors au sein du groupe AXA telles que définies ci-dessous en 6.2.

## Article 6. Orientations concertées pour une réponse appropriée en entreprise concernant les seniors

### Article 6.1. Liminaires

#### Article 6.1.1. Précisions sur la notion de « senior »

La catégorie des « seniors » a été mise en avant, il y a plus de dix ans, pour désigner la cible des 50 ans et plus. Dans certaines statistiques de l'INSEE, on désigne par « seniors » les personnes âgées de 60 ans et plus. En ce qui concerne les dispositions légales, plusieurs catégories d'âge ont été retenues pour désigner la population des « seniors », oscillant entre 50 et 55 ans au regard des mesures considérées.

Au sein du groupe AXA, la notion de « seniors » doit être fixée de façon cohérente avec la moyenne d'âge de la population salariée.

<sup>1</sup> Article 2242-19 du Code du travail

Handwritten notes and signatures: "11B", "NPD", "dp", "MS", and a signature.

C'est pourquoi les partenaires sociaux conviennent de fixer à 55 ans le seuil plancher à compter duquel un salarié est considéré comme entrant dans la population des « seniors », pour prétendre plus spécifiquement aux mesures définies dans le présent titre, adaptées à son âge en phase avec l'évolution des métiers.

#### Article 6.1.2. Les axes légaux

La loi de financement de la Sécurité Sociale pour 2009 exigeait que les entreprises examinent et précisent de façon triennale les dispositions favorables au maintien dans l'emploi et au recrutement des salariés âgés sur 2 plans :

Un objectif chiffré parmi les deux suivants :

- recrutement concernant les salariés âgés de 50 ans et plus,
- maintien dans l'emploi des salariés âgés de 55 ans et plus.

Au moins 3 actions en faveur de l'emploi des seniors, en y associant un objectif chiffré mesuré au moyen d'un indicateur, relevant des 6 domaines d'actions suivants :

1. Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise,
2. Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles,
3. Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité,
4. Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation,
5. Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite,
6. Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat.

#### Article 6.1.3. Programme d'information et de formation « retraite »

L'accord du 30.12.2009 avait prévu la mise en place par les entreprises de la RSG :

- d'un programme d'information et de formation à l'intention des seniors volontaires, permettant d'aborder des sujets thématiques sur la retraite, (tels que les évolutions législatives, la retraite de base, la retraite complémentaire, les retraites supplémentaires et l'épargne retraite du groupe AXA, la préparation administrative et les démarches à réaliser).
- pour les salariés le sollicitant, dans le cadre de leurs heures de DIF, des formations à caractère individualisé avec des spécialistes, favorisant la connaissance des collaborateurs sur leurs droits à retraite, notamment sur la protection individuelle, la transmission du patrimoine, la prévention santé, le projet de vie à la retraite.

Le succès rencontré par ces programmes d'information et de formation amène les partenaires sociaux à reconduire ces dispositifs sur la période 2013/2015 du présent accord.

#### Article 6.2. Les lignes directrices concertées au niveau du groupe

Dans la droite ligne des objectifs convenus dans l'accord du 30.12.2009, les signataires entendent poursuivre les mesures en faveur des salariés de plus de 55 ans et réaffirmer leur engagement dans une politique de l'emploi égalitaire quelque soit l'âge du salarié.

Les dispositions à intervenir au titre des seniors sont sans préjudice du respect des principes de la diversité et de l'égalité de traitement des salariés de tous les âges, d'une part, et des dispositifs légaux et conventionnels concernant les salariés à partir de 45 ans d'âge, d'autre part.

*MPS* *MB* *CA*  
*MPD*

*AS*

Les parties à l'accord marquent leur volonté de poursuivre la gestion active des âges mise en place précédemment, et de continuer à intégrer de mieux en mieux les salariés âgés dans la gestion des ressources humaines dans les entreprises.

En conséquence, sans exclure que l'ensemble des 6 domaines d'action soit abordé au cours des négociations d'entreprise, le contenu des accords collectifs des plans d'actions ou avenants à intervenir au sein de chaque entreprise devra poursuivre les efforts dans les domaines suivants :

S'agissant de l'objectif global chiffré, préciser les modalités de maintien dans l'emploi des salariés âgés de plus de 55 ans.

S'agissant des dispositions favorables au maintien dans l'emploi et au recrutement des salariés âgés, parmi les six qu'énumère la réglementation :

- privilégier nécessairement le développement des compétences et des qualifications et accès à la formation des seniors (point 4)
- favoriser les deux autres domaines d'action suivants, en leur conférant la dimension qu'elles jugeront appropriée :
  - anticipation de l'évolution des carrières professionnelles (point 2)
  - transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat (point 6).

Les entreprises du périmètre apprécieront à leur niveau les mesures qui leur paraissent adaptées concernant les deux autres actions possibles :

- recrutement de salariés âgés dans l'entreprise (point 1),
- amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité (point 3).

Sur ce dernier point, toute action retenue devra s'inscrire dans le respect des attributions des CHS-CT et des négociations à engager relatives au stress au travail.

### **Article 6.3. Réponse appropriée au niveau des entreprises**

Sur la base des lignes directrices définies ci-dessus, chaque entreprise du périmètre de la RSG devra ouvrir des négociations sur le thème de l'emploi des seniors, en cohérence avec son accord ou plan d'action précédent relatif aux seniors ou avec l'accord GPEC intégrant de telles mesures, en vue de respecter l'obligation triennale de négocier sur ce sujet, afin de définir des actions concrètes favorables au maintien dans l'emploi et au recrutement de salariés âgés dans l'entreprise.

Une telle négociation devra intervenir en pleine cohérence avec :

- leur propre contexte économique,
- les éventuels dispositifs qui pourraient être conclus au niveau de la branche dont l'entreprise ressort, sur le thème considéré, en application de l'article L2232-35 du Code du travail,
- un éventuel texte de loi complémentaire à intervenir relatif au relais intergénérationnel.

## **Titre V. Rencontre des signataires**

### **Article 7. Objectifs de la rencontre des signataires**

Une rencontre sera organisée entre les parties signataires du présent accord afin de veiller à son application et intervenir à la fois :

- en suivi de l'engagement de recrutement qu'il recouvre, tant dans son contenu que dans la mise en œuvre de l'objectif quantitatif. Il s'agira d'un état des lieux dynamique de l'emploi, de son développement et des outils associés dans les sociétés de la RSG,
- et dans sa dimension prévisionnelle, pour l'exercice considéré, en vue d'apprécier l'opportunité et les modalités d'une réévaluation.

MJB MB d d  
14  
APD 03

Dans cette perspective, seront examinés les éléments suivants :

- l'évolution des métiers, les recrutements,
- les dispositifs spécifiques de GPEC dans les entreprises, particulièrement ceux relatifs à la politique d'emploi des jeunes (article 2.2. supra), des seniors (Titre IV ci-dessus), et les modalités d'exercice des activités (notamment expériences innovantes, meilleures pratiques, tendances de l'évolution des métiers dans le Groupe, succursales, le cas échéant, opérations ponctuelles ayant justifié, en particulier dans les circonstances évoqués en 4.2.2, la mise en œuvre du dispositif objet du Titre II ci-dessus, au sein des entreprises du périmètre).

L'approche prospective reposera essentiellement sur l'anticipation, dans toute la mesure du possible, des évolutions des principales familles de métiers telles qu'elles peuvent être appréhendées au niveau des Branches concernées, recouvrant les tendances des métiers émergents, en mutation ou sensibles.

### **Article 8. Organisation de la rencontre des signataires**

Cette rencontre sera organisée au cours du 1<sup>er</sup> semestre de chacune des trois années d'application du présent accord en 2013, 2014 et 2015.

Une autre rencontre pourra en outre se tenir dès lors qu'une situation ponctuelle d'urgence, déterminée conjointement par la Direction et au moins une organisation syndicale représentative signataire, le nécessitera.

Seront invités à participer à cette rencontre des représentants du personnel et des représentants de la Direction :

- les représentants du personnel comprennent les CSN ou les CSNA des organisations syndicales représentatives signataires, complétés de 15 membres désignés par les CSN :
  - parmi les détenteurs de mandats électifs ou désignatifs, choisis prioritairement au sein des Comités d'Entreprise (ou CCE) ou d'établissements des entreprises du périmètre de la RSG.
  - et répartis entre les organisations syndicales représentatives signataires en fonction des voix valablement exprimées au 1<sup>er</sup> tour des dernières élections des Comités d'Entreprise ou des Comités d'Etablissements ou à défaut des Délégués du Personnel, avec application du système de répartition proportionnelle au plus fort reste.

Les CSN désignent les membres de la délégation :

- en veillant à assurer une répartition équilibrée des sièges entre leurs élus membres des Commissions Economique et membres des Commissions Formation Professionnelle et Emploi, dans le respect de la diversité,
- en prenant en compte les divers métiers représentés dans les différentes entreprises de la RSG.

- un représentant de la Direction des Ressources Humaines d'AXA France, préside la rencontre, accompagné de représentants des DRH d'entreprises du périmètre de la RSG ; il pourra, le cas échéant, se faire assister par des personnes dont les compétences techniques seront à même d'enrichir la réflexion et les travaux selon les sujets traités en séance.

Lors de cette rencontre, en considération des circonstances, les représentants des Organisations Syndicales Représentatives signataires pourront se voir engagés à conserver toute confidentialité sur certaines des informations recueillies en support des travaux.

MJD  
APD Mb d  
98  
25

## **Titre VI. Dispositions générales relatives à l'accord**

### **Article 9. Application de l'accord**

Le présent accord sera soumis à la signature des organisations syndicales représentatives au niveau de la Représentation Syndicale de Groupe après avoir été présenté, pour avis, au Comité d'Entreprise ou au Comité Central d'Entreprise des entreprises du périmètre de la RSG tel que défini à l'article 1 du présent accord.

### **Article 10. Durée, Effet, Publicité**

#### **Article 10.1. Durée, effet, révision**

L'accord prend effet le 1<sup>er</sup> janvier 2013. Il est conclu pour une durée déterminée de trois ans et s'appliquera donc aux exercices 2013, 2014 et 2015. Il cessera de produire tout effet le 31 décembre 2015, sans autre formalité.

Les parties signataires se rencontreront dans les trois mois précédant cette échéance afin d'étudier l'opportunité et les conditions de renouvellement des dispositions figurant dans le présent accord.

Le présent accord pourra être révisé par les parties signataires, notamment :

- en cas d'évolution des dispositions légales, conventionnelles ou interprofessionnelles en vigueur ;
- dans l'hypothèse de changements fondamentaux dans l'organisation économique d'AXA en France.

Par ailleurs, le présent accord se situant dans la continuité de l'accord du 6 février 1998 sur l'organisation sociale du Groupe AXA en France, la remise en cause de ce dernier, pour quelque raison que ce soit, entraînerait la caducité immédiate du présent accord.

#### **Article 10.2. Publicité**

Le présent accord fera l'objet dans le respect des articles L 2231-5 et L 2231-6 du Code du travail, d'un dépôt :

- à l'Unité Territoriale des Hauts de Seine de la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE),
- auprès du secrétariat greffe du Conseil de Prud'hommes de Nanterre.

Fait à Nanterre, le 28 décembre 2012

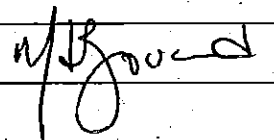
MJR  
MPD  
NB  
16  
05  
B





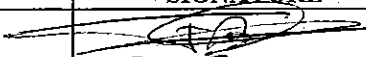

## SIGNATURES

Pour les différentes sociétés appartenant au périmètre  
du présent accord :

Marine de BOUCAUD



Pour les organisations syndicales :

C. F. D. T.			
NOM	PRENOM	MANDAT	SIGNATURE
PEURAS	olivier	CSNA	OPH
CFE/CGC			
NOM	PRENOM	MANDAT	SIGNATURE
MOTTEN	Joël	CIN	
JULLY	Alain	CSNA	
la C. G. T.			
NOM	PRENOM	MANDAT	SIGNATURE
UDPA/UNSA			
NOM	PRENOM	MANDAT	SIGNATURE
BLANCHICOTTE	François	CSN	
LE BELLER	Yann	OPC	
DUVERNOIS	Marie - Pascale	DS	