

**Accord du 17 mars 2016 sur  
la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi, des  
Compétences et des Parcours Professionnels  
2016/2018 dans AXA France**

*Handwritten signatures and initials:*  
MAS  
CN  
CV  
A  
W

\*\*\*

Entre les sociétés AXA France IARD et AXA France Vie, ci-dessous dénommées l'entreprise AXA France, représentée par Marine de BOUCAUD en sa qualité de Directeur des Ressources Humaines

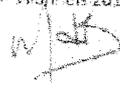
d'une part,

et les organisations syndicales représentatives signataires

d'autre part,

Il a été convenu et arrêté le présent accord d'entreprise relatif à la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi, des Compétences et des Parcours Professionnels 2016/2018 dans AXA France

\*\*\*

 *la es ed 31*  
 *12* 

## PREAMBULE

AXA France s'est résolument placé depuis plusieurs années, dans une démarche volontariste de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et des parcours professionnels.

□ Dès l'accord du 16.10.03, dit « Cap Métiers », qui initiait une démarche d'évolution des collaborateurs dans les métiers de l'entreprise en organisant un accompagnement motivant, les partenaires sociaux ont mis en œuvre à trois reprises des dispositions conventionnelles relatives à la GPEC avec :

- l'accord du 14.12.07 couvrant la période 2007-2009 ;
- l'accord du 16.07.10 couvrant la période 2010-2012 ;
- l'accord du 4.04.13 couvrant la période 2013-2015.

Le texte de l'accord AXA France sur la GPEC s'inscrit naturellement à la fois en adhésion et en déclinaison des dispositions de l'accord GPEC RSG en vigueur en ce domaine :

- ⇒ L'accord RSG du 20.11.2015 relatif à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), à l'équilibre intergénérationnel et à la prévention des conséquences des mutations économiques définit une démarche anticipatrice structurante à mener au sein des entreprises, reposant sur les principes essentiels de développement de l'employabilité des salariés, de transparence de l'information correspondante et d'implication de l'encadrement.
- ⇒ AXA France se déclare liée par ces règles communes aux entreprises du périmètre de la RSG permettant d'adopter une attitude positive dans la maîtrise de l'ensemble des changements.

□ Le législateur a été amené à intervenir régulièrement au cours de la dernière période triennale, aux fins d'inciter les entreprises à anticiper et prévoir les outils leur permettant, le cas échéant, de s'adapter aux changements à intervenir et de veiller au développement de l'employabilité des salariés :

- La loi du 01.03.2013 a créé, en substitution de l'obligation de négocier sur l'emploi des seniors, une nouvelle obligation de négocier sur le contrat de génération, pouvant depuis la loi du 17.08.2015 dite Loi Rebsamen être inclus dans la GPEC, et qui vise 3 objectifs :
  - faciliter l'insertion durable des jeunes dans l'emploi par leur accès à un CDI ;
  - favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés ;
  - assurer la transmission des savoirs et des compétences.
- La loi du 14.06.2013 sur la sécurisation de l'emploi a :
  - créé une nouvelle consultation du CE sur les orientations stratégiques de l'entreprise et ses conséquences à partir d'une Base de Données Economique et Sociale détaillant les principaux domaines économiques et sociaux ;
  - et établi un lien entre la formation professionnelle et la négociation GPEC.
- La loi du 05.03.14 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale a réformé le système français de formation et, notamment, renforce le lien entre formation professionnelle et GPEC, cette dernière devant nécessairement aborder les grandes orientations à 3 ans de la formation professionnelle et les objectifs du plan de formation.

Enfin, la loi du 17.08.2015 a modifié en profondeur le dialogue social et permet notamment, par accord majoritaire, de regrouper certains thèmes de négociation.

□ 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 24.11.2014 et l'accord du 8.12.2014

relatif au Pacte de responsabilité et de solidarité ont, pour répondre à la nécessité de rétablir la compétitivité des entreprises au service de la croissance, de l'emploi et de la cohésion sociale, prévu :

- des mesures adaptées à la situation économique et sociale de l'assurance et au contexte de fortes mutations réglementaires et technologiques, en particulier la digitalisation des activités et des métiers,
- des engagements concrets notamment en termes de recrutements.

□ Les orientations stratégiques d'AXA France, telles que présentées lors des séances de Comité Central d'Entreprise des 18 et 19 novembre 2015, ont mis en exergue la forte transformation de l'environnement dans lequel opère l'entreprise caractérisée par de puissants moteurs de changements voire de ruptures à horizon 2020 tant en ce qui concerne les dimensions économiques et réglementaires que l'évolution des attentes des clients et les évolutions technologiques.

Des hypothèses ont été posées quant à la trajectoire du plan de développement d'AXA France en prenant en compte plusieurs risques dont la probabilité de survenance est par définition incertaine, notamment en matière d'exigences prudentielles, de survenance de réformes majeures impactant l'assurance-vie ou les régimes de retraite, ou de l'évolution de l'environnement client.

C'est sur le fondement de ces orientations stratégiques que, conformément à l'article L. 2242-13 du code du travail, s'est engagée la négociation du présent accord sur la gestion des emplois, des compétences et des parcours professionnels.

Ainsi les mesures qu'il contient :

- sont fondées sur les orientations stratégiques et donc sur les paramètres sur lesquels, elles-mêmes, ont été définies, qui sont à la fois un moyen de garantir l'employabilité des collaborateurs et de réaliser les orientations stratégiques, en étant soumises aux mêmes aléas de réalisation que ces dernières ;
- pourront, comme les orientations stratégiques, être adaptées afin de tenir compte des écarts éventuels entre les évolutions effectives et les évolutions programmées.

□ Le présent accord AXA France relatif à la GPEC pour la période 2016/2018 s'inscrit dans ce contexte de transformation particulièrement forte des activités et des métiers.

Il entend préparer les salariés aux évolutions à venir à travers le développement de leur employabilité notamment par la sécurisation des parcours et le développement professionnel en s'appuyant sur une « démarche compétences », initiée par le groupe, portant sur l'analyse de l'impact de la transformation digitale et de la stratégie de services sur les métiers et les activités et la manière de les exercer à horizon 2020.

C'est l'intérêt de la GPEC d'organiser au profit du salarié, et en lien étroit avec la formation professionnelle, un parcours professionnel satisfaisant, riche et diversifié, tout en répondant aux besoins d'adaptation et de changement de l'entreprise.

Le présent accord a pour objectif de :

- confirmer la volonté d'AXA France, au sein du groupe AXA en France :
  - de demeurer un employeur de référence dans un environnement en forte transformation, marqué par des conditions de marché exigeantes et une évolution forte des attentes clients, doublées de risques spécifiques pour notre activité d'assurances (voir infra) et, plus généralement d'une accélération des cycles de commercialisation et de développement,
  - de construire une véritable politique de gestion dynamique des métiers et des compétences prenant appui sur des outils et une méthodologie de travail communs, afin d'accompagner la mise en œuvre des orientations stratégiques d'AXA France à horizon 2020 :

- tel qu'exposé au Comité Central d'Entreprise en novembre 2015 autour des priorités stratégiques suivantes :
  - Centrer l'entreprise autour du client
  - S'affirmer comme la référence protection
  - Développer notre agilité collective
- relayé par les engagements pris par la Direction Générale de l'Entreprise, à horizon 2020, notamment sur l'emploi et les sites de province, lors du CCE de janvier 2013 (attestés par le procès-verbal de l'instance) et réitérés lors du CCE de février 2016.
- s'inscrire dans le prolongement de son dispositif conventionnel antérieur, en tenant compte tant de l'accord FFSA du 24.11.2014 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 que celui du 8.12.2014 relatif au Pacte de responsabilité et de solidarité de la branche Assurances ;
- affirmer les principes fondamentaux qui l'animent :
  - le développement de l'employabilité des salariés d'AXA France qui vise, en leur proposant des parcours professionnels dynamiques qui s'appuient à la fois sur des dispositifs diversifiés et adaptés de formation professionnelle et sur des opportunités de mobilité professionnelle et/ou géographique, à les accompagner jusqu'au terme de leur vie professionnelle dans un environnement de travail respectueux des personnes au regard des conditions d'exercice de leur activité et de la qualité de l'emploi proposé ;
  - la conciliation de l'employabilité des salariés au regard du contexte existant avec les impératifs de compétitivité d'Axa France - étant rappelé que l'Organisation Internationale du Travail définit l'employabilité comme l'aptitude de chacun à trouver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle ;
  - la prise en considération de la sécurisation des parcours professionnels, destinée à développer simultanément les compétences et la qualification professionnelle des salariés et leur permettre de s'adapter à un nouvel emploi ou à l'évolution de leur emploi au sein d'Axa France ou des sociétés du Groupe Axa en France ;
  - le maintien des sites en province et la recherche d'un meilleur équilibre Paris - Province en faveur de cette dernière ;
  - les parties à l'accord confirment leur attachement au maintien d'un emploi de qualité pour l'ensemble des salariés d'AXA France jusqu'au terme de leur vie professionnelle au sein des bassins d'emploi d'affectation, de préférence à des mobilités géographiques ;
  - le respect du volontariat dans le cadre des démarches de mobilité individuelle des collaborateurs administratifs, l'évolution des activités de l'entreprise pouvant également conduire le salarié à s'inscrire dans une démarche de changement.

Les organisations syndicales signataires, tout en prenant acte de ces engagements, réitèrent leur hostilité à l'égard des phénomènes de délocalisation et d'externalisation.

AXA France s'engage, dans un environnement économique et législatif en forte mutation, à poursuivre une politique de GPEC qui, tout en tenant compte de ses pratiques précédentes et en intégrant mieux le rythme du changement, accorde les moyens utiles à sa politique de développement de l'employabilité des salariés, notamment avec un investissement soutenu et le déploiement d'outils d'accompagnement.

L'ampleur des initiatives à conduire exige le développement d'une politique RH dynamique et adaptée de façon à pouvoir :

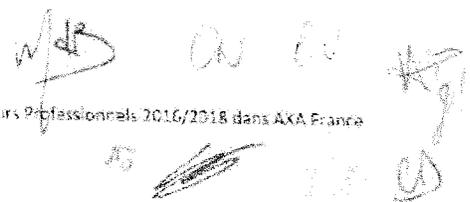
- anticiper et accompagner l'évolution des compétences et des métiers pour favoriser l'employabilité par une politique de formation adaptée

- promouvoir une politique de recrutement favorisant le développement des collaborateurs, sans méconnaître ni les aspects démographiques, ni le renouvellement des générations et des compétences ;
- soutenir le manager dans son rôle de leader d'équipe pour accompagner la transformation de l'entreprise.

Le présent accord comporte ainsi huit volets :

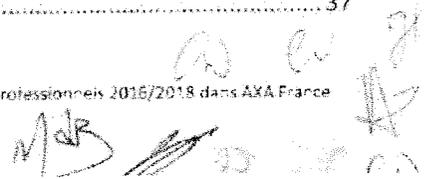
- L'évolution des métiers et des compétences
- L'emploi des personnels administratifs et commerciaux
- Le contrat de génération
- Les grandes orientations de la formation professionnelle et l'accompagnement des collaborateurs,
- L'accompagnement des managers
- Le développement des collaborateurs,
- La politique des bassins d'emploi,
- L'Observatoire GPEC.

Afin que cet accord important soit perçu comme un enjeu partagé par tous les acteurs de l'entreprise, AXA France assurera la plus large communication sur l'ensemble de ses dispositions.

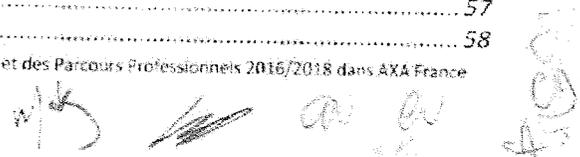


## Sommaire

<b>TITRE I</b>	<b>LA PORTEE DE L'ACCORD</b>	<b>11</b>
Article 1	Champ d'application	11
Article 2	Finalités	11
Article 3	Principes essentiels	12
Article.3.1	<i>Diversité et Egalité professionnelle</i>	12
Article.3.2	<i>Emploi des salariés handicapés</i>	12
Article.3.3	<i>Gestion et accompagnement et de tous les âges</i>	12
<b>TITRE II</b>	<b>L'EVOLUTION DES METIERS ET DES COMPETENCES</b>	<b>15</b>
<b>CHAPITRE 1</b>	<b>LES PRINCIPES ET LA METHODOLOGIE D'ANALYSE</b>	<b>15</b>
Article 4	Principe d'anticipation des évolutions	15
Article 5	Démarche d'analyse de l'évolution des métiers et des compétences	15
<b>CHAPITRE 2</b>	<b>APPROCHE PAR FAMILLE PROFESSIONNELLE ET PAR EMPLOIS TYPES</b>	<b>16</b>
Article 6	Description des Familles professionnelles et des emplois types	16
Article 7	Evolution des compétences – Compétences transverses	16
Article 8	Méthodologie d'analyse des évolutions	16
Article 9	Démarche prévisionnelle d'évolution des métiers	17
Article 10	Tendance d'évolutions des Familles professionnelles et des emplois types	17
Article 11	Information des collaborateurs sur les évolutions et les opportunités	18
<b>TITRE III</b>	<b>L'EMPLOI</b>	<b>19</b>
<b>CHAPITRE 1</b>	<b>PERSONNEL ADMINISTRATIF</b>	<b>19</b>
Article 12	Renouvellement des compétences	19
Article 12.1	<i>Evolution des métiers et besoins en recrutement</i>	19
Article 12.2	<i>Politique de recrutement</i>	19
<b>CHAPITRE 2</b>	<b>PERSONNEL COMMERCIAL</b>	<b>20</b>
Article 13	Recrutement, intégration et autonomie professionnelle	20
Article 13.1	<i>Qualité des recrutements et fidélisation des producteurs</i>	20
Article 13.2	<i>Evolution de la structure des emplois d'AXA Epargne et Protection pour augmenter le nombre de producteurs « autonomes »</i>	21
Article 13.3	<i>Diversité dans les profils d'animateurs et managers</i>	21
<b>CHAPITRE 3</b>	<b>LE CONTRAT DE GENERATION</b>	<b>21</b>
Article 14	Rappel du contexte de mise en place du contrat de génération	21
Article 15	La réalisation du diagnostic AXA France	22
Article 16	La Politique « Contrat de Génération d'AXA France »	22
Article 16.3	<i>Engagements en faveur de l'emploi des salariés âgés</i>	27
Article 16.4	<i>Engagements en faveur de la transmission des savoirs et des compétences</i>	29
Article 16.5	<i>Un calendrier prévisionnel dynamique pour la mise en œuvre des engagements</i>	30
Article 16.6	<i>Une communication sur le contrat de génération auprès des salariés</i>	31
Article 16.7	<i>Une logique globale d'égalité de traitement</i>	31
Article 16.8	<i>Un suivi attentif du contrat de génération</i>	31
<b>TITRE IV</b>	<b>LES GRANDES ORIENTATIONS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET L'ACCOMPAGNEMENT DES COLLABORATEURS</b>	<b>33</b>
<b>CHAPITRE 1</b>	<b>LES GRANDES ORIENTATIONS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE</b>	<b>33</b>
Article 17	Principe d'articulation entre la GPEC et les grandes orientations de la formation professionnelle	33
Article 18	Favoriser une approche différenciée des parcours de formation au soutien de l'employabilité	33
<b>CHAPITRE 2</b>	<b>DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT DES COLLABORATEURS</b>	<b>36</b>
Article 19	Priorités des plans de formation à intervenir sur la période 2016/2018	36
Article 20	VAE, formations diplômantes et mise à disposition d'un Espace Formation et Développement	37
Article 21	Dispositifs d'accompagnement du changement	37



Article 22	Evolution de l'offre de programmes RH au service de la mobilité et de l'évolution professionnelle des collaborateurs administratifs .....	38
<b>TITRE V</b>	<b>LE MANAGER DANS LA TRANSFORMATION D'AXA FRANCE</b> .....	<b>41</b>
<b>CHAPITRE 1</b>	<b>LE RÔLE PIVOT DU MANAGER DANS LA TRANSFORMATION D'AXA FRANCE</b> .....	<b>41</b>
Article 23	Développer les collaborateurs .....	41
Article 24	Engager et animer la dynamique d'équipe .....	41
Article 25	Accompagner dans le changement .....	42
<b>CHAPITRE 2</b>	<b>DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT DU MANAGER</b> .....	<b>42</b>
Article 26	Cursus managériaux .....	42
Article 27	Parcours de formation et de développement .....	42
Article 28	Dispositif « Expérience Manager » .....	42
<b>TITRE VI</b>	<b>LE DEVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS</b> .....	<b>43</b>
<b>SOUS-TITRE I</b>	<b>LE DEVELOPPEMENT DU PERSONNEL ADMINISTRATIF</b> .....	<b>43</b>
<b>CHAPITRE 1</b>	<b>EMPLOYABILITE, MOBILITE ET INTEGRATION</b> .....	<b>43</b>
Article 29	Employabilité et mobilité .....	43
Article 30	Recrutement et intégration .....	44
Article 31	Parcours professionnels pour les nouveaux arrivants .....	44
Article 32	Appui des managers .....	45
<b>CHAPITRE 2</b>	<b>MESURES D'ACCOMPAGNEMENT EQUILIBRE DES DEMARCHES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES DES COLLABORATEURS ADMINISTRATIFS</b> .....	<b>45</b>
Article 33	Accompagnement équilibré des changements .....	45
Article 34	Démarches de mobilité individuelle .....	45
Article 35	Démarches de mobilité orchestrées collectivement .....	46
Article 36	Priorité au recrutement interne .....	46
Article 37	Mobilités entre AXA France et des entreprises du périmètre de la RSG .....	46
Article 38	Tutorat et formation .....	47
Article 39	Garanties de rémunération .....	48
<b>CHAPITRE 3</b>	<b>DISPOSITIF D'APPUI A L'EVOLUTION VERS DES PROJETS TEMPORAIRES TRANSVERSES</b> .....	<b>49</b>
Article 40	Dispositif d'appui à l'évolution vers des projets temporaires transverses .....	49
<b>CHAPITRE 4</b>	<b>DEMARCHE DE MOBILITE EXTERNE SECURISEE</b> .....	<b>51</b>
Article 41	Salariés concernés .....	51
Article 42	Initiative et formalisation de la demande du salarié .....	51
Article 43	Signature d'un avenant au contrat de travail .....	51
Article 44	Statut du salarié pendant la période de mobilité au sein d'AXA France .....	52
Article 45	Fin de la période de mobilité volontaire sécurisée .....	52
<b>SOUS-TITRE II</b>	<b>LE DEVELOPPEMENT DU PERSONNEL COMMERCIAL</b> .....	<b>53</b>
<b>CHAPITRE 1</b>	<b>EVOLUTION PROFESSIONNELLE</b> .....	<b>53</b>
Article 46	Evolution et filières .....	53
Article 47	Les acteurs de la RH auprès des commerciaux .....	53
Article 47.1	Equipe RH dédiée .....	53
Article 47.2	Appui des animateurs/managers .....	53
Article 48	Développement professionnel et évolution du marché .....	54
<b>CHAPITRE 2</b>	<b>RENFORCER L'ANIMATION DE LA LIGNE DE VIE PROFESSIONNELLE</b> .....	<b>54</b>
Article 49	Mise en œuvre RH de la ligne de vie professionnelle .....	54
Article 50	Renforcer l'expertise .....	55
Article 50.1	Développer les filières d'expertise .....	55
Article 50.2	Valoriser les salariés commerciaux avec Agents Mandataires .....	56
Article 51	Poursuivre l'adaptation des Fonctions Supports .....	56
<b>SOUS-TITRE III</b>	<b>POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT COMMUNE AUX PERSONNELS ADMINISTRATIFS ET COMMERCIAUX</b> .....	<b>57</b>
Article 52	Comités de Développement Professionnel (CDP) .....	57
Article 53	Démarche « Patrimoine Métiers et Compétences » .....	57
Article 53.1	Partée .....	57
Article 53.2	Démarche .....	58





<b>TITRE VII</b>	<b>LE MECENAT DE COMPETENCES</b>	<b>59</b>
Article 54	Présentation du mécénat de compétences	59
Article.54.1	Définition du mécénat de compétences	59
Article.54.2	Enjeux et finalités du mécénat de compétences	59
Article.54.3	Associations bénéficiaires	60
Article 55	Modalités du mécénat de compétences au sein d'AXA France	60
Article.55.1	Trois dispositifs accessibles	60
Article.55.2	Principe du double volontariat	61
Article.55.3	Examen des projets solidaires par un jury de sélection	61
Article.55.4	Statut du salarié pendant la mise à disposition	61
<b>TITRE VIII</b>	<b>LES SITES ET BASSINS D'EMPLOI</b>	<b>63</b>
<b>SOUS-TITRE I</b>	<b>POLITIQUE DES BASSINS D'EMPLOI CONCERNANT LE PERSONNEL ADMINISTRATIF</b>	<b>63</b>
<b>CHAPITRE 1</b>	<b>PRINCIPE DE GESTION DES BASSINS D'EMPLOI</b>	<b>63</b>
Article 56	Une approche différenciée adaptée à la taille des sites	63
Article 57	Poursuite d'une gestion RH transversale sur le périmètre du bassin d'emploi	64
Article 58	Faculté d'un accompagnement par un cabinet RH lors d'une démarche de mobilité externe sécurisée	64
<b>CHAPITRE 2</b>	<b>APPROCHE PREVISIONNELLE DE L'EVOLUTION DES BASSINS D'EMPLOI</b>	<b>65</b>
Article 59	Approche prévisionnelle	65
Article 60	Rééquilibrage d'activités entre Paris et la Province	65
Article 61	Implantation des sites en région parisienne : Commission d'information sur l'implantation des sites en région parisienne	66
Article.61.1	Composition de la Commission	66
Article.61.2	Rôle de la Commission	66
<b>SOUS-TITRE II</b>	<b>ACCOMPAGNEMENT MATERIEL DE LA MOBILITE EN CAS DE CHANGEMENT DE LIEU DE TRAVAIL</b>	<b>67</b>
Article 62	Changement de lieu de travail	67
<b>CHAPITRE 1</b>	<b>MOBILITE EXTERNE AU BASSIN D'EMPLOI</b>	<b>67</b>
<b>CHAPITRE 2</b>	<b>MOBILITE INTERNE AU BASSIN D'EMPLOI</b>	<b>68</b>
Article 63	Les frais et moyens de transport	68
Article.63.1	Les transports en commun	68
Article.63.2	L'usage d'un véhicule personnel	68
Article 63.2.1	Principe	68
Article 63.2.2	Mesures	68
Article 64	La garde d'enfants et/ou de personnes dépendantes	69
Article 65	Le temps de travail et son aménagement	70
Article 66	Les frais relatifs au logement	70
Article.66.1	Recherche d'un nouveau logement	71
Article 66.1.1	Location	71
Article 66.1.2	Acquisition d'un bien immobilier	71
Article 66.2	Frais de déménagement	71
Article 67	Application des dispositions	71
<b>TITRE IX</b>	<b>OBSERVATOIRE GPEC</b>	<b>73</b>
Article 68	Composition	73
Article 69	Fonctionnement	73
Article.69.1	Observatoire GPEC/ Prospective métiers	73
Article.69.2	Observatoire GPEC/ Commission de suivi	74
Article.69.3	Ordres du jour	74
Article 70	Articulation Observatoire GPEC / CCE / Comités d'Etablissements	74
Article 71	Succursale d'AXA France au Maroc	74
<b>TITRE X</b>	<b>DISPOSITIONS GENERALES RELATIVES A L'ACCORD</b>	<b>75</b>
Article 72	Effet - Durée - Rencontres - Révision	75
Article.72.1	Effet	75
Article.72.2	Durée	75

Article.72.3 Rencontres .....	75
Article.72.4 Révision .....	75
Article 73 Publicité .....	76

ANNEXE 1 : MACRO TENDANCES D'EVOLUTIONS DES COMPETENCES PAR FAMILLE PROFESSIONNELLE .....	
ANNEXE 2 : REPARTITION DES EFFECTIFS CDI PAR FAMILLES PROFESSIONNELLES AU 31.12.2015	
ANNEXE 3 : TYPOLOGIE DES COMPETENCES TRANSVERSES	
ANNEXE 4 : REPARTITION DES EFFECTIFS CDI PAR EMPLOIS TYPES AU 31.12.2015 ET PREVISIONS D'EVOLUTION QUANTITATIVE	
ANNEXE 5 : EFFECTIFS CDI PAR EMPLOIS TYPES AU 31.12.2015 ET PREVISIONS D'EVOLUTION QUALITATIVE (EVOLUTION DES COMPETENCES)	
ANNEXE 6 : Identités sites métiers au 31.12.2015	
ANNEXE 7 : PYRAMIDE DES AGES PAR FAMILLE PROFESSIONNELLE ET EMPLOI TYPE AU 31.12.2015	
ANNEXE 8 : MOBILITE INTERNE AU BASSIN D'EMPLOI : AMENAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL POUR LE PERSONNEL ADMINISTRATIF DONT LE TEMPS DE TRAVAIL EST DECOMPTE EN HEURES	
ANNEXE 9 : DIAGNOSTIC AXA France dans le cadre du CONTRAT DE GENERATION	
ANNEXE 10 : Liste indicative des principaux accords mentionnés dans le présent texte	

# TITRE I LA PORTÉE DE L'ACCORD

## Article 1 Champ d'application

Le présent accord concerne l'ensemble des collaborateurs d'AXA France relevant des conventions collectives nationales ci-après énumérées, en précisant les mesures qui visent respectivement le personnel administratif et le personnel commercial, lorsque ce personnel s'inscrit dans une démarche d'évolution professionnelle, dont celle liée à l'évolution des activités de l'entreprise ou orientée par ces dernières, en intégrant alors des mesures d'accompagnement de la mobilité :

- ⇒ Sont dénommés « personnel administratif » :
  - les salariés de classe 1 à 7 (non cadres et cadres) relevant de la Convention Collective Nationale des sociétés d'assurances du 27.05.92,
  - les salariés relevant de la Convention Collective Nationale de l'Inspection d'assurance du 27.07.92 qui ne perçoivent pas de commissions et dont la rémunération est composée d'une partie fixe et d'une partie variable dont les missions confiées ont pour objectif principal de concourir à la mise en œuvre de la politique commerciale et technique de l'entreprise auprès des agents généraux ou des courtiers.
- ⇒ Sont dénommés « personnel commercial » :
  - les salariés relevant de la Convention Collective de travail des Producteurs Salariés de Base des services extérieurs de production du 27.03.72,
  - les salariés relevant de la Convention Collective de travail des Echelons Intermédiaires des services extérieurs de production du 13.11.67.
  - les salariés relevant de la Convention Collective Nationale de l'Inspection d'assurance du 27.07.92 qui perçoivent des commissions ou qui, bénéficiant d'une partie variable de rémunération, n'ont aucune activité principale auprès des agents généraux ou des courtiers.

## Article 2 Finalités

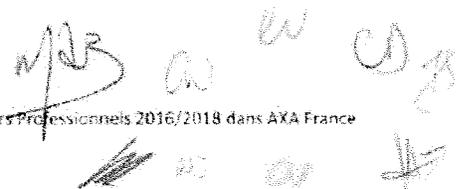
L'accord a pour objectif de poursuivre une véritable gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences des salariés relevant du champ d'application du présent accord.

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences constitue un socle efficace de la gestion de l'emploi du personnel au sein d'AXA France.

Les finalités du présent accord de GPEC pour la période 2016/2018 intervenant en application de l'article L. 2242-13 du code du travail se déclinent selon les personnels concernés.

Afin de maintenir sa compétitivité, AXA France doit en effet s'adapter en permanence aux évolutions rapides des marchés et des attentes des clients, ce qui implique :

- l'adaptation des organisations, soit au niveau de l'entreprise elle-même, soit au niveau des entités qui la composent, directement corrélée aux choix et orientations stratégiques de l'entreprise,
- la mise en adéquation des ressources, en particulier les ressources humaines, aux besoins de l'entreprise, ainsi, l'accompagnement des salariés dans leur évolution participe de l'enjeu vital de performance de l'entreprise,
- l'ajustement des compétences des collaborateurs à l'évolution progressive des activités et des métiers, telle qu'elle doit être anticipée.



L'accord GPEC au sein d'AXA France a pour but :

- de permettre l'adaptation progressive et permanente des compétences des salariés aux évolutions de leurs emplois, d'encourager les collaborateurs à acquérir de nouvelles compétences développant leur employabilité, particulièrement dans les hypothèses où leurs métiers évoluent ou sont en risque d'obsolescence (mutations – marché - nouvelles technologies),
- de mettre en œuvre les mesures RH utiles (accompagnement, formation, tutorat), en prenant en compte les modalités d'exercice des métiers,
- de sécuriser les parcours professionnels,
- de favoriser le maintien et le développement dans l'emploi des salariés au sein de l'entreprise par le développement ou l'acquisition de compétences en lien avec l'évolution des besoins de l'entreprise.

Pour l'ensemble des collaborateurs ouverts au changement de métier et à l'acquisition de nouvelles compétences, la mobilité au sein de l'entreprise ou du groupe, sur la base du volontariat, est une opportunité qui doit être encouragée.

La mise en œuvre du présent accord s'appuie sur un ensemble de dispositions conventionnelles et d'accords dont les principaux sont cités dans ce texte et listés à titre indicatif dans l'annexe jointe (cf. Annexe 8).

### **Article 3 Principes essentiels**

#### **Article.3.1 Diversité et Egalité professionnelle**

Conformément aux conventions collectives et aux dispositions conventionnelles relatives aux droits sociaux fondamentaux concernant la Diversité et l'Egalité, la Direction s'engage, au regard de la fonction, l'ancienneté, l'âge, le sexe, le statut ou l'entité d'appartenance des collaborateurs, à respecter le principe d'égalité de traitement.

Dans le cadre de la promotion de l'égalité Hommes – Femmes et en cohérence avec l'accord diversité et égalité professionnelle d'AXA France, les bilans présentés lors des Observatoires GPEC 2016/2018 seront segmentés par genre.

#### **Article.3.2 Emploi des salariés handicapés**

Conformément à l'Accord AXA France du 15.11.2013 et dans le prolongement de l'Accord du 8 décembre 2014 relatif au Pacte de responsabilité et de solidarité dans les sociétés d'assurances, une attention particulière sera portée au recrutement, à la formation et au parcours professionnel des salariés handicapés.

#### **Article.3.3 Gestion et accompagnement et de tous les âges**

L'entreprise, à travers l'accord GPEC AXA France, et pour garantir les meilleures conditions d'emploi aux collaborateurs d'AXA France, réaffirme sa volonté de gestion des collaborateurs de tous âges et leur développement dans l'emploi en facilitant leur accès tant à de nouveaux postes qu'à la formation professionnelle. Elle entend, ainsi, inclure dans l'accord GPEC le dispositif sur le contrat de génération.

Afin d'accompagner l'ensemble des collaborateurs, quel que soit leur âge, dans la transformation des métiers et des compétences, des dispositifs de formation et de développement seront mis en œuvre dans le cadre des grandes orientations de la formation professionnelle (voir Titre IV).

#### Article 3.4. Accompagnement Transition Retraite

Une attention particulière à développer auprès de certains collaborateurs seniors, fortement concernés par la transformation de leur métier, est néanmoins susceptible d'être nécessaire dans le cadre de la politique de responsabilité sociale qu'AXA France a toujours développée.

AXA France :

- dresse le constat, que certains salariés en proximité de l'âge de départ à la retraite pourraient ne pas souhaiter s'engager dans une démarche d'adaptation forte de leur métier au travers d'un plan de formation conséquent ;
- a souhaité ouvrir, courant février 2016, une négociation spécifique sur d'éventuelles mesures d'accompagnement de transition retraite en complément, le cas échéant, de l'accord AXA France relatif à la Transition entre Activité et Retraite du 3.04.2014, et dont les éventuelles incidences seraient, le cas échéant, étudiées lors de la clause de rencontre prévue à l'article 72.3 du présent accord.

#### Article 3.5. Respect des prérogatives du Comité Central d'Entreprise et des Comités d'Etablissement

Les dispositions de l'accord GPEC sont établies dans le respect du devoir général d'information / consultation du Comité Central d'Entreprise ou des Comités d'établissements :

- les organes que prévoit le présent accord, Commission d'information sur l'implantation des sites en région parisienne (Art. 61) et Observatoire GPEC (Art. 69), exercent leur rôle sans préjudice du fonctionnement et des compétences des Instances Représentatives du Personnel ;
- un article spécifique (Art 70) vient préciser l'articulation des travaux respectifs Observatoire GPEC / Comité Central d'Entreprise / Comités d'établissement.



*Handwritten signatures and dates:*  
12/15  
20/17  
a  
cur

## TITRE II L'EVOLUTION DES METIERS ET DES COMPETENCES

Face aux mutations de l'environnement économique, l'entreprise renouvelle son engagement d'accompagner, par une politique RH structurée, les transformations collectives de l'entreprise en offrant des opportunités de développement de compétences et d'évolutions professionnelles à tous les collaborateurs, dans le cadre d'une démarche prévisionnelle de l'emploi et des compétences dont elle rappelle les principes et la méthodologie d'analyse concernant les familles professionnelles.

### CHAPITRE 1 LES PRINCIPES ET LA METHODOLOGIE D'ANALYSE

#### Article 4 Principe d'anticipation des évolutions

L'entreprise entend développer l'employabilité de ses collaborateurs en s'appuyant sur le développement de leurs compétences et en accompagnant leur adaptation permanente aux évolutions des métiers.

Les parties à l'accord confirment leur attachement au maintien d'un emploi de qualité pour les salariés d'AXA France jusqu'au terme de leur vie professionnelle au sein des bassins d'emploi d'affectation, de préférence à des mobilités géographiques.

L'entreprise s'engage à accompagner les salariés de tous niveaux dans leur parcours professionnel en vue d'assurer leur employabilité.

Le présent accord entend donner la priorité aux solutions internes de redéploiement en recherchant la meilleure adéquation possible entre les ressources humaines internes de l'entreprise et ses besoins identifiés en termes de métiers.

La démarche de GPEC a pour objectif d'anticiper les évolutions probables et d'apporter de la visibilité sur les évolutions de métiers et les perspectives d'emplois qui en découlent, tout en même temps qu'elle permet à chaque collaborateur de devenir véritablement acteur de son développement professionnel en mettant à disposition notamment les moyens nécessaires au développement des compétences de chacun.

L'implication de tous les acteurs doit nécessairement reposer :

- sur la recherche de convergence des intérêts du collaborateur et de l'entreprise,
- et sur une information claire et aussi préventive que possible de l'ensemble des collaborateurs.

#### Article 5 Démarche d'analyse de l'évolution des métiers et des compétences

Le Groupe AXA a souhaité, dans une démarche responsable d'anticipation des évolutions des métiers et des compétences, développer une approche structurée d'analyse de l'impact de la transformation digitale et de la stratégie de service sur les métiers, les activités et la manière de les exercer à horizon 2020.

Cette « démarche compétences » est mise en œuvre par AXA France avec les objectifs de :

- rendre visible l'impact de la transformation sur les métiers et les compétences ;
- permettre d'identifier l'effort à réaliser pour conduire la transformation au travers des descriptifs par familles professionnelles ;
- se focaliser sur les compétences à développer ou à renforcer pour favoriser la meilleure adéquation des actions d'accompagnement à l'évolution projetée des métiers.

La « démarche compétences », en recherchant une meilleure identification de l'évolution des métiers et des compétences, a pour objectif de contribuer au développement et / ou au maintien de l'employabilité des collaborateurs d'AXA France.

*MDS*  
*[Signature]*  
*[Signature]*

Cette démarche vise à renforcer l'adéquation des plans de formation aux besoins en compétences et à dynamiser les démarches de mobilité et la montée en compétences des collaborateurs pour répondre à l'évolution des activités et des métiers exercés.

L'analyse ainsi développée conduit à disposer d'une vision des macro-tendances d'évolution des compétences (Annexe 1).

## CHAPITRE 2

### APPROCHE PAR FAMILLE PROFESSIONNELLE ET PAR EMPLOIS TYPES

La démarche proposée par l'entreprise dans le cadre du présent accord pour la période 2016/2018 consiste à la mise en œuvre d'une veille et d'une prospective des activités exercées au sein d'AXA France, en structurant les grands domaines d'activités et les métiers, sur la base de regroupements de métiers, dénommés Familles professionnelles et emplois types.

#### Article 6 Description des Familles professionnelles et des emplois types

Cette clé de répartition par Familles professionnelles a pour finalité de donner une vision homogène et synthétique des métiers, des compétences et des emplois quelle que soit l'organisation considérée en rassemblant, de façon consolidée et cohérente, les informations relatives à leurs évolutions qualitatives et/ou quantitatives.

Une famille professionnelle est composée d'une série d'emplois types regroupant un ensemble de personnes exerçant un métier défini par ses activités et par les compétences qu'il requiert (connaissances techniques, compétences relationnelles, et pratiques professionnelles).

16 Familles professionnelles représentent au sein d'AXA France l'ensemble des activités et des métiers et sont susceptibles d'évoluer au regard des transformations éventuelles de l'activité et des métiers.

94 emplois types ont été définis. Les familles professionnelles et des emplois types figurent en Annexe 2.

#### Article 7 Evolution des compétences – Compétences transverses

Au-delà du nécessaire développement des compétences techniques propres à chaque métier, la « Démarche Compétences » permet de définir les compétences transverses nécessaires à développer pour répondre à la transformation, notamment digitale, des activités et des métiers d'AXA France, autour de la typologie suivante :

- Compétences transverses : 3 compétences majeures (orientation client, adaptabilité, coopération) et 4 compétences supplémentaires (sens de l'innovation, sens de la décision, influence et diplomatie, écoute et communication) ;
- Compétences managériales : 4 compétences (responsabiliser l'équipe, piloter le réseau, encourager l'innovation, conduire la transformation et l'exécution).

La typologie des compétences transverses figure en annexe 3.

#### Article 8 Méthodologie d'analyse des évolutions

L'entreprise entend favoriser une démarche d'anticipation des changements à venir en termes d'évolution des métiers et des compétences au sein d'AXA France et de mise en œuvre des actions d'ajustements nécessaires. A cette fin, il est convenu de retenir la méthodologie d'analyse suivante :

Il a été établi un état des lieux quantitatif des ressources actuelles au regard des effectifs et des compétences détenues, qui tient compte des facteurs d'évolution externes (concurrence, modes de consommation, réglementation...) et internes (choix stratégiques et organisationnels, Systèmes d'Information ...) et qui s'appuie sur les travaux réalisés au niveau de la branche professionnelle par l'Observatoire de l'Évolution des Métiers de l'Assurance.

## Article 9 Démarche prévisionnelle d'évolution des métiers

L'objectif de la démarche prospective vise à :

- **anticiper** les évolutions des métiers et des compétences en tenant compte des orientations observées au niveau de la branche, des évolutions de son environnement et de l'entreprise.
- **préparer** les collaborateurs à ces évolutions en s'inscrivant dans une démarche de parcours professionnel tout au long de leur carrière, chaque salarié étant incité et aidé par l'entreprise à être acteur de la dynamique de son employabilité.

## Article 10 Tendances d'évolutions des Familles professionnelles et des emplois types

Afin de disposer d'une vision prévisionnelle des emplois et des compétences l'analyse, d'une part, des effectifs CDI par Emplois types au 31.12.2015 et des tendances d'évolution quantitative à 2018, et, d'autre part, des tendances d'évolution qualitative en termes de compétences à 2018, a été conduite dans le cadre de la « Démarche Compétences » et présentée lors de la négociation du présent accord.

### Définition des évolutions des emplois type:

Il est apparu nécessaire de déterminer :

- **une approche de l'évolution quantitative** des emplois type en se concentrant sur les 3 typologies suivantes:
  - Emplois type dont la tendance d'évolution des effectifs est en hausse : ces emplois types présenteront des effectifs en hausse sur la période 2016-2018 ;
  - Emplois type dont la tendance d'évolution des effectifs est stable : ces emplois types présenteront des effectifs stables sur la période 2016-2018 ;
  - Emplois type dont la tendance d'évolution des effectifs est à la baisse : ces emplois types présenteront des effectifs en baisse sur la période 2016-2018.

Les tendances d'évolution des compétences des emplois type ont été analysées et figurent en annexe 4.

Le constat de cette évolution sera dressé annuellement en ETP, afin d'approcher au plus près les tendances perçues.

- **Une approche d'évolution qualitative** des emplois type au regard de l'évolution des compétences en se concentrant sur deux typologies :
  - Emplois type avec une forte évolution des compétences : ces emplois types présenteront une forte évolution des compétences sur la période 2016-2018.
  - Emplois type avec une faible évolution des compétences : ces emplois types présenteront une faible évolution des compétences sur la période 2016-2018.

Les tendances d'évolution des compétences des emplois type ont été analysées et figurent en annexe 5. Ces évolutions ne représentent qu'une indication des tendances sur la période de l'accord.

### Mise à jour / révision des prévisions d'évolution:

Lors des réunions de l'Observatoire GPEC/commission de suivi de l'accord GPEC, pourront être examinées les conséquences des dossiers ayant des effets sur l'emploi notamment concernant leur impact sur l'évolution des familles professionnelles et ayant fait l'objet d'une première information des Instances Représentatives du Personnel

Les projections sont établies par rapport au contexte connu à la date de l'accord ; elles pourraient le cas échéant être réexaminées dans l'hypothèse où les conditions de l'environnement économique et social seraient substantiellement modifiées.

### Suivi de la mise en œuvre de l'accord

Dans le cadre des Observatoires GPEC/commission de suivi, une communication annuelle, a posteriori, sur les évolutions de chacune des familles professionnelles / emplois type au niveau de l'entreprise sera réalisée avec les éléments suivants :

- Effectifs en début et fin de période
- Le nombre de départ de l'entreprise
- Le nombre de mobilités sortantes
- Le nombre de mobilités entrantes
- Le nombre de recrutements
- Les actions de formation par famille professionnelle

Cette démarche sera l'objet d'échanges entre les partenaires sociaux au sein de l'Observatoire GPEC d'AXA France, sans préjudice des compétences des instances représentatives du personnel concernées.

Ainsi, l'essentiel de ces échanges sera rapporté devant la commission Formation professionnelle et Emploi du CCE, une fois par an.

### **Article 11 Information des collaborateurs sur les évolutions et les opportunités**

Les partenaires sociaux ont souligné l'importance d'une parfaite transparence à l'égard des collaborateurs sur l'ensemble des évolutions attendues qu'elles soient d'ordre organisationnel, technologique, stratégique ou géographique, susceptible d'avoir des conséquences en terme d'emploi.

A cet égard, les salariés auront accès le plus en amont possible à un ensemble d'éléments d'information leur permettant :

- d'avoir une visibilité sur l'évolution de leur métier au sein d'AXA France et sur leur site,
- de développer et maintenir leur employabilité et de construire ainsi leur propre parcours professionnel dans le cadre de l'évolution de l'entreprise et de ses besoins.

Les éléments d'information seront accessibles aux salariés au travers de différents espaces dédiés comme les forums métiers et les Espaces AXAVENIR accessibles sur l'intranet ONE, en mettant en évidence les trajectoires professionnelles amenant vers les emplois type dont la tendance d'évolution des effectifs est à la hausse.

Afin de permettre une visibilité sur ces éléments d'information, une aide pourra être apportée tant dans l'outil ONE lui-même pour permettre l'accès aux éléments pertinents, que par un échange avec la RH autant sur de besoin.

## TITRE III L'EMPLOI

### CHAPITRE 1 PERSONNEL ADMINISTRATIF

AXA France, dans le cadre d'une politique dynamique des Ressources Humaines entend prendre un ensemble de mesures visant respectivement l'emploi du Personnel Administratif et du Personnel Commercial.

#### **Article 12 Renouvellement des compétences**

AXA France conduira une politique de Ressources Humaines dynamique afin d'accompagner de façon proactive les évolutions des organisations, des métiers et des nouveaux outils en intégrant l'impact sur la structure des emplois.

L'accompagnement des collaborateurs tout au long de leur vie professionnelle constitue l'un des principes fondamentaux de la politique RH d'AXA France (cf. Titre IV du présent accord).

#### **Article 12.1 Evolution des métiers et besoins en recrutement**

Sur la période 2016-2018, dans le cadre du développement des compétences des salariés de l'entreprise, AXA France entend, au regard des orientations stratégiques en matière d'emploi, des besoins en compétences associés ainsi que du renouvellement de la pyramide des âges, et sur la base de la réglementation en vigueur, mettre en œuvre une politique de recrutement permettant de faire face aux besoins en compétences identifiés, notamment sur les métiers suivants:

- Les règlements d'expertise assurantielle
- L'actuariat
- Les métiers de la souscription et de la vente
- Les métiers de la transformation digitale et de l'informatique
- Les métiers de chef de projet et de conduite du changement
- Les métiers au service de l'amélioration de l'expérience client

#### **Article 12.2 Politique de recrutement**

Durant la période de portée du présent accord, AXA France s'engage, globalement, dans la période allant de janvier 2016 à décembre 2018 (à périmètre constant), à recruter 700 salariés, tout en rééquilibrant la répartition actuelle Paris/Province en faveur de cette dernière.

Cet objectif de recrutement est fixé de façon cohérente et complémentaire aux dispositions concernant le contrat de génération (cf. Titre III - chapitre 3).

En outre, AXA France se fixe pour objectif pour la période 2016/2018 de transformer en CDI 20% des contrats d'alternance, contrats à durée déterminée (CDD) et stages, incluant ceux des filières les moins qualifiées, tout en veillant à ce que cet objectif ne se réalise pas au détriment des souhaits de poursuite d'études des alternants.

Il est confirmé que :

- l'entreprise entend poursuivre sa politique en faveur des jeunes fondée sur le recours à la formation en alternance. L'entreprise développera des partenariats avec différents organismes de formation en vue de l'intégration d'une partie des jeunes répondants aux besoins de l'entreprise à l'issue de leur contrat d'apprentissage.

- AXA France réitère son adhésion aux concepts fondamentaux inscrits dans l'accord du 22.03.2006 en vue de la dynamisation des principes essentiels de diversité et d'égalité professionnelle au sein d'AXA France, modifié par avenant du 19.12.2014 et s'engage à ce que les actions de recrutement reflètent la diversité de la société française à tous les niveaux de poste.

## CHAPITRE 2 PERSONNEL COMMERCIAL

### Article 13 Recrutement, intégration et autonomie professionnelle

Pour la période 2016/2018, l'emploi du Personnel Commercial devra répondre à deux enjeux principaux : stabilisation du nombre des producteurs et animation de la ligne de vie professionnelle.

#### Article 13.1 Qualité des recrutements et fidélisation des producteurs

AXA France entend poursuivre sa politique actuelle de recrutement sur la période 2016/2018 en prenant soin du recrutement et de la rétention du Personnel Commercial de la façon suivante :

- En matière de recrutement :
  - la poursuite de la dynamique des recrutements en CDI en recherchant une meilleure qualité des recrutements,
  - le maintien de la politique de recours à la formation en alternance dans l'optique de proposer à l'issue de la période de formation un contrat à durée indéterminée aux personnes répondant aux besoins de l'entreprise,
  - la diversification de la politique d'alternance à travers les contrats de professionnalisation et les CQP,
  - le recrutement, chaque année, de quelques Inspecteurs commerciaux pour AXA Epargne et Protection.

Afin de contribuer à l'amélioration globale de la qualité des recrutements notamment vers des profils plus expérimentés, seront poursuivies les actions déjà engagées en matière de recherche de nouvelles pistes de sourcing, rénovation du processus de recrutement et de formation des acteurs du recrutement.

- En matière de rétention :
  - une exigence renforcée sur les profils des ATP ;
  - la mise en œuvre de la dimension Emploi de l'accord du 20 avril 2012 relatif à « l'amélioration de la rétention des producteurs jeunes confirmés et à l'évolution des ADV » sera poursuivie,
  - les actions de formation qui seront conduites en vue de la meilleure intégration des personnels commerciaux insisteront tout particulièrement sur l'adaptation indispensable entre la productivité individuelle et les objectifs de production fixés dans le contrat de travail,
  - la fidélisation des « talents » dans la filière production par une animation RH de la ligne de vie professionnelle permettant aux collaborateurs de se projeter dans une trajectoire professionnelle reconnaissant l'expertise,
  - la pratique des entretiens réguliers de suivi d'intégration menés par les équipes RH de proximité sera poursuivie.

Par ailleurs AXA France apportera une attention particulière aux salariés commerciaux relevant des conventions collectives des producteurs salariés de base ou des échelons intermédiaires, en situation d'inaptitude à leurs fonctions pour leur proposer un poste permettant de poursuivre leur activité dans le groupe AXA.

### **Article 13.2 Evolution de la structure des emplois d'AXA Epargne et Protection pour augmenter le nombre de producteurs « autonomes »**

Trois actions sont prévues à ce titre :

- La poursuite du développement des filières d'Expertise notamment au moyen du jaonnement de la montée en compétences vers l'Expertise structuré dans la ligne de vie professionnelle et les parcours de formation associés ;
- La poursuite du développement du nombre de Responsables de Clientèle et d'Inspecteurs Conseil avec Agents Mandataires impliquant :
  - la valorisation de la filière en mobilité interne,
  - le renforcement de l'accompagnement des collaborateurs intégrant ces métiers par le cursus rénové de professionnalisation sur les spécificités de la collaboration avec les AM.
- La contribution au maintien de l'Expertise par la formation continue et le renforcement de l'animation des producteurs autonomes

### **Article 13.3 Diversité dans les profils d'animateurs et managers**

En matière de diversité, deux axes seront mis en œuvre :

- Le renforcement de la transparence et de la diversité dans les promotions internes au travers de la relance du site AXAVENIR et le développement de la part des femmes dans le recrutement des animateurs, en cohérence avec les dispositions de l'avenant du 19 décembre 2014 à l'Accord sur la dynamisation des principes essentiels de diversité et d'égalité professionnelle au sein d'AXA France du 22.03.2006 comportant le Plan d'Action 2015/2017 en faveur de l'Egalité Professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- Le renforcement de la diversité dans les profils des managers (IMC, DV) du réseau commercial salarié au travers, notamment, de la hausse de la part des femmes dans les recrutements.

## **CHAPITRE 3 LE CONTRAT DE GENERATION**

### **Article 14 Rappel du contexte de mise en place du contrat de génération**

#### **Article 14.1 Les textes de référence**

L'équilibre intergénérationnel et la transmission des savoirs et des compétences constituent des vecteurs incontournables de la pérennité des entreprises, et en particulier d'AXA France.

Dans le cadre de l'ANI du 19.10.2012, les partenaires sociaux au niveau national ont souhaité élargir le dispositif en faveur des salariés âgés précédemment affirmé dans la loi de cohésion sociale du 18.01.2005 et la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 du 17.12.2008, aux fins d'apporter des réponses à l'enjeu fondamental que constitue, dans un contexte économique et social difficile, d'une part le maintien dans l'emploi des seniors, mais également l'emploi des jeunes.

Dans cette perspective, la loi du 1<sup>er</sup> mars 2013 avait créé une nouvelle obligation pour les entreprises de négocier sur le contrat de génération, lequel recouvre un triple objectif :

- faciliter l'insertion durable des jeunes dans l'emploi par leur accès à un contrat à durée indéterminée,
- favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés,
- assurer la transmission des savoirs et des compétences.

Dans le cadre de la négociation GPEC intervenue au niveau de la RSG pour la période 2016/2018, les partenaires sociaux se sont entendus sur le fait que les objectifs du contrat de génération font partie intégrante de la politique d'emploi du groupe AXA, et ont donc conclu un accord unique daté du

Accord du 17 mars 2016 sur la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi, des Compétences et des Parcours Professionnels 2016/2018 dans AXA France

20.11.2015 traitant tout à la fois de la GPEC, l'équilibre intergénérationnel et la prévention des conséquences des mutations économiques.

De la même façon au niveau d'AXA France :

- si en 2013, le contrat de génération, intervenu postérieurement à la négociation de l'accord GPEC du 04.04.2013 qui consacrait un chapitre entier à l'emploi des seniors, avait fait l'objet d'un accord AXA France distinct daté du 18.09.2013,
- les parties au présent accord estiment aujourd'hui que les engagements concrets à intervenir en relais de ceux figurant dans l'accord AXA France sur le contrat de génération du 18.09.2013, venus à échéance le 31.12.2015, ont leur place dans le présent accord GPEC 2016/2018 en ce qu'ils doivent être déterminés en cohérence avec l'ensemble des dispositions qu'il contient.

#### Article 14.2 Les axes légaux

La loi du 1<sup>er</sup> mars 2013 et son décret d'application exigent que les entreprises négocient un accord collectif, ou, à défaut, élaborent un plan d'action sur l'emploi des jeunes et des seniors et la transmission des savoirs et des compétences, de façon triennale. La loi du 17.08.2015 permet désormais d'intégrer le contrat de génération dans la GPEC.

La procédure de mise en œuvre du contrat de génération comporte deux étapes successives :

1. La 1<sup>ère</sup> étape consiste à la réalisation d'un diagnostic, qui porte sur la situation de l'emploi des jeunes et des salariés âgés sur les 3 dernières années<sup>1</sup>, afin de dresser un état des lieux permettant de fixer les principaux engagements devant être souscrits.

Le diagnostic s'appuie sur celui effectué pour la détermination des objectifs et mesures relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et sur le bilan des mesures prises dans le cadre des accords ou plans d'action portant sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, lorsqu'ils existent. Il identifie notamment les métiers dans lesquels la proportion de femmes et d'hommes est déséquilibrée.

2. La 2<sup>ème</sup> étape consiste à la négociation d'un accord collectif, ou à défaut à l'élaboration d'un plan d'action, dont le contenu est défini à l'article L5121-11 du Code du Travail et doit contenir :
  - ❖ des engagements en faveur de l'insertion durable des **jeunes**,
  - ❖ des engagements en faveur de l'emploi des **seniors**,
  - ❖ des actions permettant la **transmission** des savoirs et des compétences : la définition d'actions permettant la transmission des savoirs et des compétences en direction des jeunes et éventuellement en direction des seniors.

#### Article 15 La réalisation du diagnostic AXA France

Le présent chapitre relatif au contrat de génération est construit en considération d'un diagnostic préalable qui figure en annexe 9 du présent accord GPEC.

Il a fait l'objet d'échanges entre les parties à la négociation du présent accord et reprend strictement les éléments mentionnés à l'article D5121-27 du Code du travail, tel qu'issu du décret n° 2013-222 du 15 mars 2013 et rappelés ci-dessus (supra article 14.2).

#### Article 16 La Politique « Contrat de Génération d'AXA France »

Les parties à l'accord marquent leur volonté de poursuivre les actions menées dans le cadre de l'accord AXA France du 18.09.2013 sur le Contrat de Génération, en faveur d'une gestion active des salariés de tout

<sup>1</sup> Art. L. 5121-10 et L. 5121-12 du Code du travail

âge, jeunes comme âgés, tout en organisant une coopération générationnelle aux fins de transmission efficace des savoirs et des compétences.

En conséquence, elles prennent les engagements précisés aux articles 16.2 à 16.4 qui suivent, lesquels interviennent en renfort des dispositifs conventionnels préexistants.

#### **Article 16.1 Définition des tranches d'âge des jeunes et des salariés âgés concernés par les engagements souscrits dans l'optique de la transmission des compétences**

Les parties à l'accord s'inscrivant dans les lignes directrices concertées au niveau du groupe, entendent fixer les bornes d'âge, pour les engagements souscrits dans le présent chapitre AXA France, de la manière suivante :

⇒ Généralement :

- à moins de 26 ans, la notion de « jeune »
- à 55 ans et plus, pour le recrutement de salariés qualifiés d' « âgés »
- à 57 ans et plus, pour le maintien dans l'emploi de salariés qualifiés d' « âgés »

⇒ Spécifiquement pour les salariés bénéficiant de la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé :

- à moins de 30 ans pour le recrutement de jeunes,
- à 55 ans et plus pour le maintien dans l'emploi de salariés qualifiés d' « âgés »

En tout état de cause devront être pris en compte les principes fondamentaux d'égalité professionnelle et de diversité.

#### **Article 16.2. Engagements en faveur de la formation et de l'insertion durable des jeunes dans l'emploi**

##### **a) L'existant**

L'insertion des jeunes constitue un axe fort de la politique sociale d'AXA France, qui figure dans les accords sur la Formation Professionnelle des 18.12.2009 et 24.04.2015.

Notamment, ces accords accordent une place importante au développement et au recours aux contrats en alternance (apprentissage et professionnalisation).

Ces accords actent en outre une politique volontariste d'accueil de stagiaires écoles.

Les signataires du présent accord entendent réaffirmer leur engagement en faveur de la formation et de l'insertion durable des jeunes dans l'emploi et s'inscrire dans le prolongement :

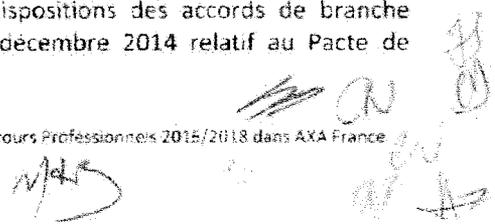
- des mesures antérieurement mises en œuvre dans le cadre de l'accord AXA France du 18.09.2013 sur le contrat de génération,
- des lignes directrices convenues au niveau du groupe dans le cadre de l'accord GPEC du 20.11.2015.

##### **b) Les engagements**

#### **Article 16.2.1. Recrutement de jeunes en Contrat à Durée Indéterminée (CDI) et objectif chiffré**

Les parties à l'accord se sont attachées à déterminer quel pourrait être le niveau d'accueil des jeunes pour la période 2016/2018 au niveau d'AXA France, compte-tenu de l'environnement économique et social actuel, et en cohérence avec les perspectives de recrutement globales telles qu'établies au Titre III du présent accord.

Compte-tenu des approches réalisées sur les estimations de départs à la retraite et les besoins en recrutements sur la période 2016/2018, en cohérence avec les dispositions des accords de branche Assurance sur le contrat de génération du 8 avril 2013 et du 8 décembre 2014 relatif au Pacte de



Responsabilité et de Solidarité, AXA France se donne un objectif de recrutement de jeunes de moins de 26 ans dans les proportions suivantes :

- concernant les personnels administratifs, la part de recrutements de salariés de moins de 26 ans représentera 30% des recrutements externes qui seront effectués au titre du volant global de recrutements sur lequel AXA France s'est engagée infra au Titre III du présent accord,
- concernant le personnel commercial, la part d'embauches de salariés âgés de moins de 26 ans sera d'au moins 20% du total des embauches réalisées parmi les commerciaux.  
AXA France confirme son engagement, concernant la population des commerciaux, à tout mettre en œuvre pour poursuivre l'intégration et la fidélisation les jeunes embauchés.

Ces embauches s'orienteront, dans toute la mesure du possible vers la transformation en CDI des contrats d'alternance, contrats à durée déterminée (CDD) et stages de jeunes de moins de 26 ans, incluant ceux des filières les moins qualifiées.

Elles incluent les recrutements de jeunes handicapés de moins de 26 ans réalisés au titre de l'accord AXA France en faveur de l'emploi des personnes handicapées du 15.11.2013 (ou celui à intervenir, le cas échéant, en relais).

#### **Article 16.2.2. Modalités d'intégration, formation et accompagnement des jeunes : mise en place d'une démarche d'accueil**

Les parties signataires demeurent convaincues que la période d'intégration dans l'entreprise d'un jeune salarié, surtout s'il s'agit de sa première expérience professionnelle, apparaît comme un moment essentiel : la manière dont l'entreprise aura accompagné, informé, écouté le nouveau collaborateur et organisé son intégration, sera en effet déterminante.

Il s'agit de permettre au jeune embauché de bénéficier très rapidement des éléments indispensables pour une bonne intégration dans l'entreprise, qui permettra ensuite de le rendre opérationnel, de le former, et de le fidéliser. L'un des enjeux est aussi de valoriser auprès des jeunes l'entreprise et le secteur d'activité.

Dans cette optique, la démarche d'accueil mise en place dans l'accord AXA France du 18.09.2013 sur le contrat de génération est reconduite.

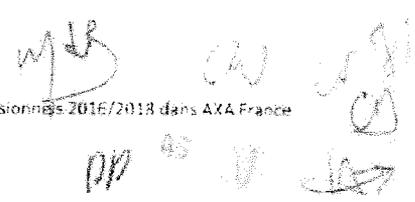
Elle a pour objectif d'accompagner dès la signature de son contrat le jeune embauché. Cet accompagnement se fait par le renforcement des rôles et des responsabilités des acteurs clés tels que le manager, l'équipe, la Ressource Humaine (RH) et le salarié lui-même.

Cette démarche d'accueil comprend plusieurs étapes :

##### ➤ **Le parcours d'accueil**

- Le jour d'arrivée dans l'entreprise, le jeune embauché reçoit de son manager les informations qui lui permettront d'accéder au livret d'accueil sur le portail intranet ONE  
Ce livret donne au jeune salarié, sous forme synthétique, toutes les informations dont il pourrait avoir besoin ou lui indique la marche à suivre pour les obtenir.  
Il comporte notamment toute information utile concernant le fonctionnement du poste de travail, l'aide informatique, les services de santé au travail, le plan du site, les conditions de restauration, les transports et parking, les services proposés par l'entreprise et le site, etc.
- Une présentation à l'équipe dès le premier jour :  
Pour faciliter l'intégration du jeune dans l'entreprise, il est présenté dès son arrivée par son manager aux membres de l'équipe afin qu'il se sente intégré aux équipes de travail.
- La fiche descriptive de son poste lui est remise et expliquée par son manager.
- L'accès à « AXA Découverte » et à Learning @ AXA.

##### ➤ **La désignation d'un référent**



Le jeune embauché en CDI se voit présenté, lors de sa première semaine au sein de l'entreprise un salarié « référent », lequel se distingue des concepts conventionnels de « référent », inscrit dans la GPEC au titre de Patrimoine Métiers et Compétences (PMC), et de tuteur visé à l'article 38 du présent accord, lequel implique, pour le personnel administratif, un investissement temps significatif.

Le référent a un rôle de facilitation relationnelle du jeune embauché, afin de permettre à celui-ci de pouvoir rapidement échanger et développer des relations de confiance au sein de l'entreprise. Il agit comme facteur essentiel de transmission du patrimoine culturel de l'entreprise.

Il a pour mission d'aider le jeune embauché à « décoder » l'entreprise, lui apporter des réponses aux questions qu'il peut se poser ou l'orienter vers la personne la mieux placée pour lui répondre. Il peut en outre être amené à apporter au jeune embauché des connaissances sur les compétences transverses à appréhender au sein de l'entreprise.

Ce référent, dont le rôle ne doit pas être confondu avec celui de tuteur, est choisi par l'entreprise sur la base du volontariat, parmi la même population salariée que le jeune embauché (personnel administratif ou commercial) en évitant qu'il fasse partie de sa ligne managériale, en fonction de la taille du site. Cette mission est d'une durée de 6 mois.

Le référent suit une action de sensibilisation / formation destinée à développer ses compétences en matière pédagogique pour lui permettre notamment d'identifier les difficultés éventuelles rencontrées par le jeune embauché afin de mettre en place les mesures utiles.

Cette mission est prise en compte dans la charge de travail du référent – qui doit pouvoir disposer du temps utile pour s'y consacrer – et il en est tenu compte dans l'Entretien Annuel de Performances (EADP) ou l'Entretien Professionnel (EP/EPA) de l'intéressé, comme élément de valorisation professionnelle et personnelle.

#### **Article 16.2.3. L'entretien de suivi**

- Un premier point d'intégration avec le manager, est réalisé à l'issue du premier mois, en présence du référent ; il est l'occasion d'un partage d'expérience pour permettre d'optimiser la prise de poste, d'un échange libre sur l'environnement dans l'entreprise et sur toute question que pourrait se poser le jeune embauché.
- A la fin d'une période de 6 mois, un entretien de suivi est réalisé par le manager. Cet entretien a pour objectif d'évaluer l'intégration du jeune dans l'entreprise et sur son poste de travail, et d'évaluer la maîtrise de ses compétences.  
Il pourra être proposé au jeune, le cas échéant, un soutien adapté si cela devait s'avérer utile.

Pendant toute la première année, il sera demandé à la RH d'être plus particulièrement vigilante sur l'intégration du nouvel embauché.

#### **Article 16.2.4. Développement de l'alternance et des conditions de recours aux stages**

Les parties signataires font le constat qu'AXA France conduit d'ores et déjà une démarche volontariste en matière de développement de l'alternance et des conditions de recours aux stages, tel que décrit dans les accords AXA France sur la formation professionnelle des 18.12.2009 et 24.04.2015.

##### **➤ L'alternance**

L'insertion professionnelle des jeunes constitue depuis longtemps un axe important de la politique emploi d'AXA France, à travers notamment le recours aux contrats de travail en alternance (contrat d'apprentissage et contrat de professionnalisation).

Les parties à l'accord insistent sur l'importance qu'elles attachent à ce type de formation, pour les jeunes eux-mêmes, qui leur permet par le biais des formations pratiques et théoriques alternées d'obtenir à la fois

*M. G. 05 DD 09 09*

une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme ou un titre professionnel et une première expérience de la vie professionnelle.

Dans ce cadre, AXA France a mis en œuvre une démarche d'insertion de jeunes handicapés à travers la conclusion de contrats de travail en alternance, l'objectif étant, en cas d'impossibilité de fournir un emploi stable à toutes les personnes handicapées ainsi recrutées, de leur permettre d'acquérir une formation solide afin de les aider à trouver un emploi stable sur le marché du travail.

En tout état de cause, les jeunes handicapés embauchés dans le cadre de contrats de professionnalisation ou d'apprentissage, ayant obtenu leur diplôme, ont vocation à être embauchés en CDI à l'issue de leur formation, dans le respect des autorisations budgétaires.

En outre, les parties signataires conscientes de l'importance qu'il convient d'apporter à l'accueil et au suivi dans l'entreprise de chaque salarié nouvellement recruté en contrat de professionnalisation ou en contrat d'apprentissage réitèrent l'importance du processus d'accueil, de formation et d'intégration mis en place dans l'accord sur la formation professionnelle cité ci-dessus :

1. Information générale sur le Groupe AXA, ses activités, ses perspectives générales en matière d'emploi, réalisée dans le cadre du processus d'information et de sélection des candidatures.
2. Avant la signature du contrat, présentation du contenu de l'emploi occupé, de l'ensemble des éléments matériels qui lui sont attachés, de l'articulation entre l'activité professionnelle et la formation suivie.
3. Désignation d'un tuteur reconnu pour ses compétences.
4. Des points de suivi réguliers entre le tuteur, le responsable hiérarchique et le jeune, en liaison avec l'organisme de formation externe ou l'équipe formation AXA en cas de formation assurée en interne.
5. Entretien spécifique avec la RH trois mois avant l'échéance de fin de contrat. Cet entretien a pour objectif de :
  - Recueillir ses attentes et projets,
  - Lui faire part des possibilités d'emploi susceptibles d'exister au sein du Groupe.
6. Aménagement du temps de travail, étudié au cas par cas, avec le tuteur et le responsable hiérarchique, en vue de lui permettre d'aborder les épreuves d'examen dans des conditions satisfaisantes. A ce titre, le jeune en contrat en alternance, quel que soit la nature de ce contrat avec AXA France, pourra le cas échéant, et sur présentation de justificatif de dates d'examen et de présentation aux épreuves, bénéficier de 5 jours de révision par année scolaire sans déduction de salaire.
7. En cas de recherche d'emploi externe, pour les salariés ayant obtenu leur diplôme ou leur titre et qui en font la demande, appui technique de la RH, si nécessaire, dans leur recherche d'emploi pendant une période de 1 mois après la fin du contrat (rédiger son Curriculum Vitae (CV), présenter et valoriser ses compétences, préparer un entretien d'embauche).
8. Communication sur les perspectives d'emploi des jeunes dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord AXA France relatif à la gestion prévisionnelle.

#### ➤ **Les stages**

Par ailleurs, AXA France mène une politique volontariste d'accueil de stagiaires écoles auxquels elle donne une première vision opérationnelle de l'entreprise et contribue ainsi à leur insertion dans le monde professionnel. Cette politique permet à AXA France de participer au monde de l'éducation et à la valorisation du secteur des assurances auprès des jeunes.

L'entreprise s'attachera à confier au jeune une mission en adéquation avec son projet pédagogique.

#### ➤ **Perspectives d'accueil et d'accompagnement d'alternants et de stagiaires**

Les parties signataires s'engagent à poursuivre cette politique et à la dynamiser encore davantage, et soulignent l'opportunité offerte par l'alternance et les stages, de proposer des missions identifiées dans la durée et en lien avec un projet professionnel déterminé.

Ces alternants et stagiaires, qui auront bénéficié d'une formation solide, sont ainsi immédiatement opérationnels et susceptibles d'être recrutés en CDI.

Pour ce faire, l'entreprise développe des partenariats avec les écoles et les universités.  
Chaque alternant et stagiaire se verra expliquer, lors de son arrivée dans l'entreprise, et afin de faciliter son intégration, l'accès sur le portail intranet ONE au livret d'accueil (cf. supra accueil des jeunes embauchés).

#### **Article 16.2.5. Mobilisation d'outils existants pour lever les freins matériels à l'accès à l'emploi**

Conscients que l'entrée dans la vie active des jeunes embauchés peut s'accompagner de frais et de charges nouvelles, les partenaires sociaux souhaitent que soit poursuivie la communication sur l'ensemble des moyens et dispositifs d'aide existants dans AXA France, de nature à rassérer les nouveaux entrants.  
Ainsi, lors de leur entrée dans l'entreprise, le livret d'accueil visé ci-dessus comprend un volet dédié à l'ensemble des services accessibles, et les démarches nécessaires pour en bénéficier concernant le Chèque Emploi Service Universel (CESU), les produits de l'Action Logement (Loca-Pass concernant notamment le paiement de caution, Mobili-Jeunes, Résidences Temporaires), l'organisation du temps de travail, l'accès aux différents accords d'entreprise, etc. Seront visés, le cas échéant, les services de prestations susceptibles d'exister sur certains sites (conciergerie, covoiturage, etc.).

#### **Article 16.3. Engagements en faveur de l'emploi des salariés âgés**

##### **a) L'existant**

Les signataires du présent accord entendent réaffirmer leur engagement dans une politique de l'emploi égalitaire quel que soit l'âge du salarié.

A ce titre, ils déclarent s'inscrire dans le prolongement :

- des mesures antérieurement mises en œuvre dans le cadre de l'accord AXA France du 18.09.2013 sur le contrat de génération,
- des lignes directrices convenues au niveau du groupe dans le cadre de l'accord GPEC du 20.11.2015,
- des mesures RSG déclinées dans AXA France, relatives à l'aménagement des fins de carrière et la transition entre activité et retraite, consacrées par l'accord du 3 avril 2014 relatif à la Transition entre Activité et Retraite (TAR).

##### **b) Les engagements**

#### **Article 16.3.1. Objectif chiffré d'embauche et maintien dans l'emploi de salariés âgés :**

- S'agissant du maintien dans l'emploi des salariés âgés de plus de 57 ans.  
La politique d'emploi des « salariés de tous les âges », menée jusqu'alors, entre dans la logique du maintien dans l'emploi.  
La Direction s'engage à maintenir un taux d'emploi global de salariés âgés de 57 ans et plus compris entre 15 et 20% de la population globale des salariés administratifs et commerciaux.
- S'agissant du recrutement des salariés âgés de plus de 55 ans au sein d'AXA France, l'entreprise s'engage à observer attentivement la pyramide des âges au moment des recrutements, et à faire croître la part des seniors dans les embauches si leur part dans l'effectif apparaît anormalement basse.

#### **Article 16.3.2. Mesures destinées à favoriser l'amélioration des conditions de travail et la prévention de la pénibilité**

La Direction marque son intention de poursuivre les actions suivantes :

- Concernant les personnels administratifs :

MJR  
CW  
PD  
CA  
AS

- Poursuivre le développement du télétravail afin de diversifier les solutions proposées aux collaborateurs, et d'en faciliter l'accès aux salariés âgés, sans préjudicier à l'accès des autres salariés d'AXA France.
  - Poursuivre les démarches de co-construction des organisations du travail avec les collaborateurs seniors afin d'intégrer les savoirs faire et les expertises techniques, avec l'appui, si besoin est, d'ergonomes et de la médecine du travail.
  - Proposer aux collaborateurs un accompagnement spécifique afin de leur donner les clés de compréhension, d'appropriation et de gestion du changement, dans le cadre du dispositif visé à l'article 21 du présent accord.
- **Concernant les personnels commerciaux :**
- Mise en œuvre des actions prévues par les Chartes QVT du Réseau AEP des cinq régions d'AXA France, qui réaffirment des principes essentiels et des règles de bon usage des outils de communication,
  - Veiller à ce que l'accord du 24 juin 2014 Egalité des chances entre Femmes et Hommes exerçant une activité commerciale soit diffusé et porté à la connaissance des personnels commerciaux.

En outre, les partenaires sociaux conviennent, dans une optique d'amélioration continue de la qualité de vie au travail, de poursuivre les actions de prévention renforcées sur les risques professionnels, telles que :

- les risques professionnels,
- les postures à adopter (prévention des TMS, ...),
- le droit à la déconnexion.

Sur ce dernier point, toute action retenue devra s'inscrire dans le respect des attributions des CHS-CT et des dispositions ou accords d'entreprise relatifs à la prévention du stress au travail, dans le prolongement de l'accord AXA France du 25.07.2013 sur la Qualité de Vie au Travail et la Prévention du Stress.

#### **Article 16.3.3. Actions pertinentes en faveur des salariés âgés**

- **Recrutement de salariés âgés dans l'entreprise**

Au-delà de l'engagement pris supra, les parties conviennent de mettre en place un suivi des entrées des collaborateurs des sociétés du Groupe AXA en France.

- **Anticipation des évolutions professionnelles et gestion des âges**

Afin d'améliorer l'information sur les possibilités d'évolution professionnelles et la représentation des trajectoires professionnelles, l'entreprise s'engage pour tous les salariés âgés de 45 ans et plus, personnels administratifs et commerciaux, dans le cadre de l'Entretien Professionnel, à ce que soit notamment abordées les dimensions évolution de carrière notamment au regard de la gestion des âges ainsi que toute problématique liée au métier.

- **Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation**

AXA France se fixe pour objectif, au titre de la sécurisation des parcours professionnels, de délivrer à minima une formation métier ou une formation sur les compétences transverses / managériales identifiées à l'article 7 du présent accord, sur la période 2016/2018, à 90% au moins de la population globale des seniors.

- **Aménagement des fins de carrière et transition entre activité et retraite**

L'accord AXA France relatif à la Transition entre Activité et Retraite conclu le 3 avril 2014 en déclinaison de l'accord de groupe du 20.02.2014 et applicable jusqu'au 30.04.2017, permet aux salariés âgés d'entrer dans un dispositif d'accompagnement.

*Handwritten signatures and initials:*  
 w/les  
 RP  
 AW  
 CO  
 CP  
 L.S.

#### Article 16.3.4. Programmes d'information et de formation

Sont en outre confirmées les mesures d'information et de formation précédemment mises en place qui se sont avérées particulièrement utiles, 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).

#### Article 16.4 Engagements en faveur de la transmission des savoirs et des compétences

Le corollaire à l'engagement en faveur de l'emploi des jeunes et des salariés âgés est la transmission des savoirs et des compétences, phase fondamentale qui permettra à tous de transmettre, recueillir et progresser en permanence.

##### a) L'existant

Concernant la transmission des savoirs et des compétences :

- l'accord cité ci-dessus du 3 avril 2014 relatif à la Transition entre Activité et Retraite 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,
- le tutorat, développé dans les accords AXA France sur la Formation Professionnelle des 18.12.2009 et 24.04.2015 et entendu comme un nouveau cadre de développement des compétences, favorise, à travers un parcours de formation adapté à la montée en compétence du salarié, la transmission des compétences, le partage du savoir et des pratiques nécessaires à la tenue de poste, la facilitation de l'intégration du collaborateur, nouvel entrant ou jeune en alternance et son accompagnement dans l'apprentissage de son nouveau métier,
- la démarche spécifique « Patrimoine Métiers et Compétences » constitue un dispositif performant de sécurisation de la transmission des compétences et savoir-faire des métiers d'AXA France impactés par le choc démographique ou ayant une portée d'expertise (technique ou relationnelle).

##### b) Les engagements

Les parties signataires reconnaissent que les dispositifs précédemment mis en place dans les accords AXA France évoqués ci-dessus permettent la transmission des savoirs et des compétences de façon pertinente. Ils renouvellent leur attachement à ces dispositifs et à leur déploiement toujours plus actif dans une démarche de progrès continu.

AXA France entend poursuivre le développement de dispositifs mis en place dans le cadre de l'accord AXA France du 18.09.2013 sur le contrat de génération, susceptibles de permettre une transmission des savoirs et des compétences « clés » encore renforcée :

##### ➤ le développement du tutorat :

AXA France se fixe pour objectif de porter à 8% le pourcentage des tuteurs au sein de la population globale d'AXA France, personnels administratifs et commerciaux confondus, sur la période 2016/2018, et s'engage à mieux organiser la transmission des savoirs, en incluant notamment l'élargissement du tutorat au CDD.

##### ➤ Le développement et le renforcement de l'accompagnement Patrimoine, Métiers, Compétences

La démarche spécifique « Patrimoine Métiers et Compétences », reconnu comme un dispositif performant de sécurisation de la transmission des compétences et savoir-faire des métiers d'AXA

Accord du 17 mars 2016 sur la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi, des Compétences et des Parcours Professionnels 2016/2018 dans AXA France

France impactés par le choc démographique ou ayant une portée d'expertise (technique ou relationnelle), se traduit par une démarche en trois volets permettant d'accompagner la transmission de compétences en anticipant les départs, de construire des parcours professionnels favorisant l'accès à ces métiers, et de valoriser les métiers et les collaborateurs concernés.

Les parties à l'accord souhaitent développer davantage ce dispositif, dans un objectif de systématisation tel que décrit à l'article 53.2 du présent accord, au travers d'une approche renforcée avec les métiers et à partir de la connaissance conjointe RH/management des zones d'expertise, couplée à une simplification du dispositif et à la recherche de solutions innovantes, y compris technologiques, pour accompagner la transmission.

➤ **l'organisation de la diversité des âges au sein des équipes de travail**

Une attention particulière sera apportée à l'organisation des équipes de travail, dans toute la mesure du possible, en associant des salariés expérimentés et des jeunes.

L'alliance des générations, par l'intégration des jeunes en leur apportant un soutien actif et en leur transmettant les compétences-clés détenues par leurs aînés, tout en bénéficiant des savoirs qu'ils ont acquis récemment, constituent des atouts précieux qu'AXA France entend valoriser.

➤ **le développement du mentorat inversé**

Les parties signataires, tout en soulignant la pertinence du tutorat dans la transmission des compétences des salariés expérimentés auprès des jeunes embauchés avaient fait en 2013 le constat que les jeunes peuvent également apporter des compétences complémentaires appréciables aux plus expérimentés, notamment une meilleure appropriation des nouvelles technologies.

En effet, relevant que les technologies, notamment digitales, évoluent toujours plus vite, il apparaît qu'inverser les positions et demander aux salariés rompus aux nouvelles technologies, qu'il s'agisse de jeunes embauchés ou d'autres salariés, de transférer leur savoir-faire sur les usages numériques, pourrait présenter de nombreux intérêts, et notamment permettre de développer le dialogue et les contacts entre les générations et révéler les talents.

Un tel dispositif de mentorat inversé a été initié sur la période 2013/2015 et sera poursuivi et développé sur la période 2016/2018, toujours sur la base du volontariat.

**Article 16.5 Un calendrier prévisionnel dynamique pour la mise en œuvre des engagements**

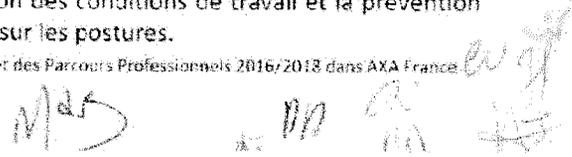
Les parties signataires, conscientes que la réactivité de tous les acteurs est un enjeu majeur de réussite du contrat de génération, entendent se doter d'un calendrier dynamique de mise en œuvre des engagements prévus dans le présent chapitre.

➤ La plupart des engagements figurant ci-dessus, notamment les engagements chiffrés, nécessitent pour être réalisés des efforts poursuivis dans le temps afin de permettre pour ces objectifs une atteinte au terme de la période de 3 ans que recouvre le présent accord GPEC, notamment :

- l'objectif chiffré de recrutement des jeunes,
- l'objectif de maintien et de recrutement des salariés âgés,
- le développement de l'alternance et des conditions de recours aux stages,
- l'anticipation des évolutions professionnelles et gestion des âges,
- le développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation.

➤ d'autres actions peuvent être améliorées de façon continue :

- la poursuite du parcours d'accueil,
- la communication sur les outils existants au sein d'AXA France qui pourront permettre de faciliter l'accès à l'emploi,
- certaines des mesures destinées à favoriser l'amélioration des conditions de travail et la prévention de la pénibilité telles que la mise en place de formations sur les postures.



#### **Article 16.6 Une communication sur le contrat de génération auprès des salariés**

Les parties signataires soulignent la nécessité d'une bonne communication auprès des salariés d'AXA France, pour leur faire connaître la politique de l'entreprise en matière d'emploi des jeunes, des salariés âgés et de transmission des savoirs et des compétences.

Ainsi, afin d'informer les salariés sur les dispositifs mis en place dans le cadre de sa politique sur le contrat de génération, AXA France communiquera sur le contenu du présent dispositif sur le contrat de génération, tant au moment de la signature de l'accord GPEC, que tout au long de sa durée d'application, dans le cadre de rappels périodiques, notamment sur le site intranet Lézakto d'AXA France, ou à travers le portail ONE.

De telles informations permettront aux salariés d'anticiper, d'orienter et construire une réflexion sur leur projet d'évolution professionnelle et personnelle, et faciliteront la préparation du changement.

#### **Article 16.7 Une logique globale d'égalité de traitement**

Les présentes dispositions sur le contrat de génération conclues au niveau d'AXA France s'inscrivent dans le cadre du respect des principes de diversité, d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et de mixité des emplois auxquels AXA France est particulièrement attaché, tels que figurant dans l'accord du 22 mars 2006 en vue de la dynamisation des principes essentiels de diversité et d'égalité professionnelle au sein d'AXA France et de ses avenants des 30 janvier 2009 et 16 décembre 2011 en vue de la lutte contre toute forme de discrimination.

Il est mis l'accent sur le respect de la qualité de vie au travail et la prévention du stress également applicable au management intermédiaire.

#### **Article 16.8 Un suivi attentif du contrat de génération**

Dans le cadre du suivi du contrat de génération, l'Observatoire GPEC prévu au Titre IX du présent accord aura pour mission spécifique de s'assurer de l'application des dispositions du présent chapitre et des mesures concrètes mises en œuvre en la matière au sein d'AXA France.



*Handwritten signatures and initials:*  
MS, a, C, C, H, G, OP, 07, A, R

## **TITRE IV**

# **LES GRANDES ORIENTATIONS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET L'ACCOMPAGNEMENT DES COLLABORATEURS**

### **CHAPITRE 1**

## **LES GRANDES ORIENTATIONS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE**

#### **Article 17**     **Principe d'articulation entre la GPEC et les grandes orientations de la formation professionnelle**

En application de l'article L. 2242-13 du code du travail, la négociation sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ouverte, tous les trois ans, doit porter sur les grandes orientations à trois ans de la formation professionnelle dans l'entreprise et les objectifs du plan de formation lesquels sont définis annuellement, en particulier les catégories de salariés et d'emplois auxquels ce dernier est consacré en priorité, les compétences et qualifications à acquérir pour les trois années de validité de l'accord.

Les parties signataires soulignent que cette articulation renforcée est un gage de cohérence entre les dispositifs de formation et les prévisions en matière d'emploi et de compétences incluant l'information des salariés sur l'évolution des métiers.

Dans cette perspective, AXA France entend mettre en œuvre, au cours de la période 2016/2018, une approche structurée de l'articulation entre la GPEC et la formation professionnelle.

#### **Article 18**     **Favoriser une approche différenciée des parcours de formation au soutien de l'employabilité**

##### **Article 18.1**     **Accompagner la transformation par un investissement soutenu**

Les parties signataires ont la profonde conviction que la transformation des activités et des métiers actuellement à l'œuvre dans AXA France implique un accompagnement des salariés pour leur permettre de développer les compétences nécessaires à leur évolution.

Cet accompagnement doit trouver une traduction prioritaire dans les dispositifs de formation et développement professionnel qui constituent la voie naturelle pour apprendre, progresser et gagner en autonomie concernant tant les compétences nouvelles à développer, que les compétences qui méritent d'être renforcées en vue de faciliter le parcours professionnel des salariés.

Dans ce contexte l'investissement consacré à la formation doit demeurer soutenu, en particulier dans le cadre des plans de formation, pour faire de cet accompagnement un axe fort de la politique d'AXA France en faveur de l'employabilité de tous ses salariés.

Au titre des actions en matière de formation et de développement des collaborateurs, que ce soit en matière de formation directe des collaborateurs, d'achats de prestations ou de dispositifs de développement/formation, d'accompagnement et de transmission des compétences (notamment avec le dispositif Patrimoine Métiers Compétences) ou encore de plan d'accompagnement aux nouvelles formes d'organisation du travail / agilité, et en facilitant encore davantage l'accès de l'ensemble des collaborateurs à ces dispositifs, AXA France entend faire un investissement complémentaire à celui de la formation professionnelle, sur la période 2016/2018, de l'ordre de 30 millions d'euros, notamment en financement des actions de développement engagées au titre de l'article 18.3.2.

## Article 18.2 Individualiser l'approche en matière de développement des compétences

Au travers de la « Démarche compétences », l'approche d'évolution qualitative des compétences permet de mieux appréhender les compétences, techniques, managériales ou transversales, qui doivent être développées.

L'individualisation de l'approche en matière de développement des compétences sera notamment favorisée, pour chaque salarié, lors de l'Entretien professionnel qui est conduit dans le cadre et selon les modalités qui ont été définies par l'accord AXA France du 24.04.2015 en vue de la dynamisation des parcours professionnels et de la formation professionnelle tout au long de la vie.

Il est rappelé que l'entretien professionnel est destiné à envisager les perspectives d'évolution professionnelle du salarié, notamment en termes de qualifications et d'emploi. A ce titre, l'entretien professionnel doit permettre de repérer les besoins en matière de formation et de développement de compétences et identifier les actions à mettre en œuvre.

AXA France développe une approche d'anticipation et d'explicitation des évolutions de compétences à 2020 au travers des fiches « Prospective métier » ; chaque fiche est structurée selon le plan établi comme suit :

- Métier : Appellation de l'emploi décrit dans la fiche et date de mise à jour
- Missions : Définition synthétique et globale de la mission
- Enjeux transverses : Déclinaison des enjeux d'évolution sur les activités du métier
- Activités clés : Vision prospective des activités principales du métier
- Enjeux spécifiques du métier : Eléments d'évolution liés à la stratégie du métier / Effet réel sur les activités et compétences / Effet neutre sur les activités et compétences
- Compétences à renforcer : Présentation des compétences à développer ou acquérir
- Intensité de la transformation : Degré de transformation de l'emploi à 2020

Le manager et le collaborateur pourront utilement s'appuyer sur les fiches « Prospective métier » lors des échanges à conduire dans le cadre de l'Entretien professionnel, afin notamment de :

- partager les évolutions du métier
- envisager les perspectives d'évolutions professionnelles du collaborateur
- évoquer les évolutions prévisibles du métier exercé par ce dernier
- repérer les besoins en matière de formation et de développement de compétences au travers d'un échange qui permettra d'établir un diagnostic partagé
- identifier les actions à mettre en œuvre

## Article 18.3 Mettre en œuvre une politique de formation adaptée aux enjeux de la transformation

Les parties signataires soulignent la nécessité de mettre en œuvre une politique de formation qui répondent aux enjeux de la transformation en développant à la fois une approche modernisée des modalités de formation et une responsabilisation des acteurs.

### Article 18.3.1 Principes

AXA France entend conduire, sur la période 2016/2018, une politique de formation autour des principes suivants :

- Anticiper les évolutions de compétences et proposer des offres segmentées pour un apprentissage adapté
- Multiplier les opportunités en développant une diversité de modalités d'apprentissage :
  - o Diversité des situations d'apprentissage : expérience, réseau professionnel, formations formelles

- Ecosystème multi-modal d'apprentissage : présentiel ou distanciel en capitalisant sur les évolutions technologiques (« mobile learning », « serious game », « MOOC », vidéos), le développement des réseaux sociaux professionnels (apprentissage par le biais de communautés), et la multiplicité des expériences (projets, coaching, mentoring, revue d'activité)...
  - Evolution de l'environnement d'apprentissage en lien avec le développement de formations sur temps courts et fréquents
- Responsabiliser les managers et les collaborateurs
- Le manager conduit l'entretien professionnel, réalise des retours réguliers (feedback) et développe une écoute active du collaborateur
  - Le collaborateur prépare l'entretien professionnel en amont, se tient informé des évolutions de son métier, des compétences à développer et des formations à suivre en lien, le cas échéant, avec les RH et les acteurs de la formation, et devient ainsi un acteur de son développement professionnel.

Le manager organise la mise en œuvre de la formation du collaborateur sur le temps de travail et veille à ce qu'elle se déroule dans de bonnes conditions. Dans l'hypothèse de formations dispensées dans le cadre du CPF, ces dernières peuvent être suivies en tout ou partie pendant le temps de travail.

### Article 18.3.2 Accompagnement des métiers en évolution

Une attention particulière sera portée par l'entreprise en priorité sur l'accompagnement des collaborateurs exerçant leur métier sur un emploi type dont la tendance d'évolution des effectifs est à la baisse et/ou qui nécessiterait une forte évolution des compétences sur la période 2016-2018.

Cette démarche, qui vise à permettre aux salariés concernés de disposer des moyens d'évoluer vers des métiers qui se développent se traduira notamment par :

- la réalisation d'un diagnostic spécifique des besoins en formation ;
- la définition d'actions de formation et de développement, le cas échéant renforcées, en lien avec la RH, pour répondre aux besoins de montée en compétences.

### Article 18.4 Développer des parcours de formation adaptés aux évolutions professionnelles

- **Pour le personnel administratif :**

Ces parcours de formation :

- seront articulés dans le temps pour répondre à des besoins de développement :
  - en partant du diagnostic de compétences effectué lors des entretiens professionnels ;
  - en s'appuyant sur des dispositifs d'auto positionnement en amont des formations ;
- mobiliseront différents types de compétences : techniques, transversales et, le cas échéant, managériales ;
- seront progressifs et articulés autant que de besoin autour de trois niveaux : « fondamentaux », perfectionnement et expertises ;
- mettront en œuvre différentes modalités de formation (voir supra) ;
- s'appuieront sur les dispositifs d'accompagnement mis en place par l'entreprise (voir chapitre 2 du présent Titre).

La valorisation d'un tel parcours se traduit par une attention particulière portée sur :

- un socle de compétences et de savoirs solides et réutilisables ;
- une dynamique de mobilité ;
- le développement d'un cursus de professionnalisation.

*MJB* *AS* *CS* *DF*  
*DD* *AS* *CS* *AS*

Des communautés Métier seront animées et développées pour :

- renforcer le sentiment d'appartenance métier ;
- développer l'expertise : des communautés d'experts dans leur métier partageant les bonnes pratiques (Portail ONE) ;
- gagner en agilité avec des réponses rapides « entre pairs » et inscrites dans le quotidien opérationnel des équipes ;
- rendre visibles les métiers qui se développent.

La démarche « Patrimoine Métiers et Compétences » doit permettre de proposer, aux collaborateurs d'AXA France, en considération de leurs compétences et de façon individualisée, des cursus de professionnalisation afin de sécuriser la transmission des compétences. Les dispositions de l'article 53.2 du présent accord prévoient de davantage systématiser cette démarche de transmission.

- **Pour le personnel commercial :**

Les parcours de formation des conseillers AEP s'articuleront autour :

- d'un parcours socle pour accompagner les 1ères années des nouveaux entrants :
  - o progressif dans le temps
  - o par étapes avec validations successives
  - o intégrant les obligations réglementaires
  - o permettant de traiter les phases « acquisition des fondamentaux » et de « perfectionnement » de la ligne de vie professionnelle.
- des formations pour tous liées à l'actualité annuelle
- le catalogue spécifique EP/EPA et l'Espace Formation et Développement pour répondre aux besoins de formation individuels, notamment pour les experts.

Pour les animateurs et les managers, seront poursuivis :

- les cursus de professionnalisation accompagnant la prise de poste
- les offres spécifiques de formation continue et l'Espace Formation et Développement pour maintenir et développer le bon niveau de compétences.

## CHAPITRE 2

### DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT DES COLLABORATEURS

#### Article 19 Priorités des plans de formation à intervenir sur la période 2016/2018

Les dispositifs d'accompagnement des collaborateurs se traduisent, en premier lieu, par la mise en œuvre des plans de formation. Pour répondre aux enjeux et perspectives détaillés au chapitre 1 du présent titre, AXA France articulera les plans de formations à intervenir sur la période 2016/2018 autour des priorités suivantes :

- Multiplier les opportunités d'apprentissage en capitalisant sur les moyens pédagogiques existant et en renforçant les usages issus des évolutions technologiques (simulateurs, vidéos, mobile, ...) sans que ces outils ne constituent le moyen exclusif de se former ;
- Développer des nouveaux environnements et des nouveaux rythmes d'apprentissages, notamment le développement de temps courts de formation et plus fréquents sur le poste de travail ;
- Développer de nouveaux outils pédagogiques à disposition des collaborateurs ;
- Adapter les interfaces avec les collaborateurs et notamment l'« Espace Formation et Développement » accessible à tous, permettant de faire le lien entre compétences et l'offre de formation ;
- Développer des parcours répondant aux besoins d'individualisation de la formation pour soutenir la montée en compétences des collaborateurs

## **Article 20 VAE, formations diplômantes et mise à disposition d'un Espace Formation et Développement**

### **Article 20.1 VAE et formations diplômantes**

Les formations diplômantes et la VAE permettent l'acquisition et la maîtrise de compléments de compétences ou de nouvelles compétences en lien direct avec la stratégie de l'entreprise, qui peuvent être attestées par l'obtention d'un titre reconnu.

Les parties signataires réaffirment l'importance qu'elles accordent à la démarche de VAE et, dans la continuité des dispositions déjà prises dans le cadre de l'accord du 18.12.2009 et de l'accord du 24.04.2015, confirment leur souhait d'accompagnement des salariés.

L'entreprise soutient l'effort des collaborateurs qui souhaitent s'inscrire dans une formation diplômante en leur proposant des parcours professionnels motivants et des accompagnements individualisés :

- les Formations Diplômantes pour accéder à un cursus complet
- la VAE pour officialiser les compétences issues de l'expérience

### **Article 20.2 Mise à disposition d'un Espace Formation et Développement**

L'« Espace Formation et Développement », accessible dans l'Intranet ONE, est rénové et mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs.

Afin de fournir les éléments de référence dans le cadre de l'évolution des parcours de formation, cet Espace permet à chaque collaborateur :

- d'accéder aux fiches « prospective métier » et aux compétences à développer pour les différents métiers,
- d'utiliser les liens entre compétences et ressources pédagogiques qui permettront à chaque collaborateur d'identifier les actions de formations ou de développement utiles au développement de ses compétences et de son employabilité,
- de travailler à l'individualisation de parcours de formation/développement,
- de mettre des alertes sur des thèmes de son choix pour se tenir informé des nouveautés / évolutions,
- de poster des ressources pédagogiques pour les partager avec le plus grand nombre.

## **Article 21 Dispositifs d'accompagnement du changement**

Les transformations d'AXA France, ainsi que l'évolution de l'environnement de travail des collaborateurs peuvent appeler un accompagnement dédié quant à la meilleure appréhension des phénomènes de changement.

Dans un contexte d'accélération des transformations d'AXA France, un accompagnement des changements pourra être, autant que de besoin, mis en place en mobilisant les équipes dédiées à la conduite du changement au sein d'AXA France.

L'objectif de cet accompagnement est de proposer aux collaborateurs les clés de compréhension, d'appropriation et de gestion du changement, en permettant notamment de :

- Faciliter l'appropriation du changement des collaborateurs concernés ;
- Mobiliser l'ensemble des acteurs pour les fédérer et donner du sens au changement, notamment au travers de dispositifs de communication/sensibilisation ;
- Analyser les impacts des changements afin d'identifier puis déployer les leviers appropriés d'accompagnement.

Dans ce but, les dispositifs d'accompagnement du changement permettront, en s'adaptant aux besoins des équipes et des managers :

- d'améliorer la cohésion des équipes et le fonctionnement collectif dans un contexte de changement ;
- à chaque collaborateur d'anticiper et de s'approprier les impacts des évolutions d'AXA France afin de pouvoir mieux s'adapter ;
- renforcer l'efficacité des managers dans le pilotage, l'accompagnement et la motivation de leurs équipes autour du changement.

## **Article 22 Evolution de l'offre de programmes RH au service de la mobilité et de l'évolution professionnelle des collaborateurs administratifs**

### **Article 22.1 Evolution des programmes RH**

AXA France fait évoluer les programmes RH de facilitation de la mobilité et de l'évolution professionnelle mettent en œuvre tout ou partie des leviers classiques de la mobilité reposant sur le volontariat :

- connaissance de soi,
- connaissance de l'entreprise,
- gestion du changement,
- tutorat/formation,
- développement de compétences transversales.

En ce sens plusieurs dispositifs RH d'évolution et de reconnaissance des acquis professionnels sont aujourd'hui développés, au-delà des possibilités offertes par la loi de recourir au bilan de compétences. Ceci indépendamment du programme Ressources Plus mis en place par l'accord du 12.12.03 - ouvert aux collaborateurs souhaitant développer des compétences au sein d'un service ayant à pourvoir des postes temporairement vacants dans l'entreprise, en rendant ces salariés mieux à même de s'orienter vers un nouveau métier dans les conditions qu'il précise - et du dispositif d'appui à l'évolution vers des projets temporaires transverse (cf. article 40).

Au regard de la situation des sites de province, l'extension du programme Ressources plus au sein des bassins d'emploi sera poursuivie.

### **Article 22.2 Espace AXAvenir**

Cet espace, dédié aux collaborateurs de l'entreprise et animé par des professionnels des RH est accessible à l'ensemble des collaborateurs. Il a pour vocation de dynamiser le marché de l'emploi des collaborateurs par une meilleure orientation professionnelle et vise à développer leur employabilité :

- en les rendant acteurs de leur devenir professionnel, en leur délivrant les informations utiles à la bonne compréhension de leurs capacités propres et de leur environnement ;
- si nécessaire, en les repositionnant et en les mobilisant sur des parcours professionnels adaptés à leur situation particulière.

L'Espace AXAVENIR présente le double avantage de redynamiser :

- l'approche individualisée de l'évolution professionnelle par une meilleure identification des compétences spécifiques des collaborateurs, leur valorisation en recrutement interne et la qualité de l'orientation des candidatures,
- les collaborateurs eux-mêmes, soit par la perspective d'une mobilité, soit par un plan de développement sur le poste actuel (formation sur des compétences transversales).

Cet espace propose une offre différenciée tenant compte de façon adaptée des objectifs, du contexte et de la maturité des projets professionnels concernés au travers de possibilités d'entretiens individuels, d'ateliers collectifs et de conseils en appui à la réflexion personnelle dans le cadre de durées adaptées.

### Article 22.3 Espace One Mobilité

L'Espace One Mobilité est destiné à accompagner les collaborateurs désireux de construire une démarche de mobilité.

Afin de les aider à développer des compétences, à s'orienter et à construire un projet professionnel individualisé dans le cadre d'une mobilité, cet Espace met à disposition des outils concrets au travers de conseils, fiches pratiques et informations pour préparer un projet et nourrir des réflexions, que ce soit dans une démarche de veille professionnelle ou d'un projet de mobilité en donnant accès à :

- l'ensemble des offres d'emploi internes (AXA France, AXA en France, Mobilité internationale) et à l'information sur des dispositifs spécifiques ;
- des outils et des conseils pratiques directement accessibles en ligne ;
- une offre d'accompagnement individuel et collectif accessible sur inscription ;
- de l'information sur les Métiers et la Mobilité par le biais de témoignages, de fiches, de sites, de FAQ... ;
- de l'actualité et de l'information sur le thème de la Mobilité : présentation de secteurs d'activités, d'études, événements.

*Handwritten signatures and initials:*  
M/S au  
Vb 05 CA  
AT



# TITRE V

## LE MANAGER DANS LA TRANSFORMATION D'AXA FRANCE

### CHAPITRE 1

#### LE RÔLE PIVOT DU MANAGER DANS LA TRANSFORMATION D'AXA FRANCE

Les parties à l'accord soulignent l'importance du rôle du manager dans la transformation d'AXA France :

- ce rôle peut se traduire par des modalités d'exercice différenciées selon qu'il s'agit de managers opérationnels, de managers d'experts d'un domaine ou de managers de projets ;
- les managers de proximité, en particulier, qui constituent le 1<sup>er</sup> niveau d'encadrement des salariés, sont impliqués dans la réussite de la politique emploi mise en œuvre dans AXA France. En effet, ils sont le mieux à même de piloter l'amélioration de la qualité de service et de l'environnement professionnel, favorable à l'engagement de leurs collaborateurs.

Le rôle du manager dans la transformation d'AXA France, s'articule autour des trois axes suivants :

- développer les collaborateurs ;
- engager et animer la dynamique d'équipe ;
- accompagner dans le changement.

Les parties signataires soulignent la nécessité de veiller à ce que le manager dispose des moyens pour réaliser sa mission accompagné d'un allègement des charges de travail administratives du manager et notamment celles liées au reporting. AXA France veillera à ce que les managers qui le souhaitent puissent évoluer vers d'autres types de missions – notamment des missions d'expertise – favorisant ainsi une alternance au cours de leur parcours professionnel.

#### Article 23 Développer les collaborateurs

Le manager a pour mission de développer les collaborateurs qui lui sont confiés pour mener à bien sa propre mission ; il veillera au sein de son équipe à :

- identifier et suivre les besoins de montée en compétences des collaborateurs ;
- responsabiliser les collaborateurs dans la construction de leurs parcours de développement et développer leur adaptabilité ;
- développer les talents ;
- faciliter la mobilité des collaborateurs.

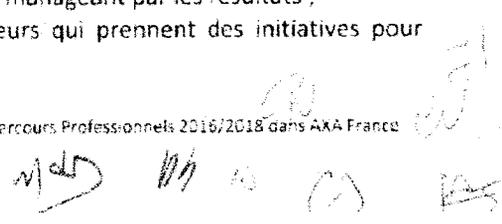
Dans l'exercice quotidien de ses responsabilités, le manager doit développer une approche de feedback constructive et de manière fréquente tant sur les résultats, les savoir-faire et savoir être des collaborateurs.

Lors de l'intégration de nouveaux arrivants, le manager veillera à leur définir un parcours de développement et de formation adapté à leurs besoins en compétences afin d'assurer une prise de poste efficace tout en prenant en compte les dimensions multi culturelles et générationnelles de son équipe.

#### Article 24 Engager et animer la dynamique d'équipe

Pour engager ses équipes le manager est appelé à :

- communiquer les orientations et les priorités stratégiques à ses équipes, les guider, les motiver et donner du sens ;
- définir et fixer des objectifs engageants et faire confiance en managant par les résultats ;
- reconnaître les succès et mettre en valeur les collaborateurs qui prennent des initiatives pour améliorer la satisfaction et l'orientation client.



En animant son équipe le manager contribue à créer une dynamique en connectant les collaborateurs de l'équipe entre eux et avec les autres équipes, en promouvant la contribution des membres de son équipe dans des projets transverses ainsi qu'en partageant sur les bonnes pratiques constatées dans d'autres équipes ou services de l'entreprise.

Le développement des organisations métiers (gestion des compétences, dématérialisation des flux) peut entraîner pour le management un accroissement du management multi sites et du management à distance. Les parties signataires soulignent la nécessité d'accompagner le manager dans l'exercice du management à distance en contribuant à maintenir les vecteurs d'une efficace relation au sein de l'équipe.

#### **Article 25 Accompagner dans le changement**

Impulser, conduire et contextualiser le changement incombe en grande partie au manager qui adapte l'activité de l'équipe aux évolutions des attentes clients et aux évolutions des métiers.

Le manager est amené à prendre des décisions nécessaires à l'efficacité de l'équipe tout en encourageant l'innovation et en valorisant la prise d'initiative.

## **CHAPITRE 2 DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT DU MANAGER**

Afin de soutenir le manager dans sa mission, et de lui permettre de se développer, AXA France met en œuvre un ensemble de moyens d'accompagnement.

#### **Article 26 Cursus managériaux**

AXA France entend poursuivre les cursus managériaux (administratifs et commerciaux) pour monter en compétence sur le rôle et les activités de manager.

Ces cursus ont vocation à accompagner les managers au travers d'un parcours de développement lisible et inscrit dans le temps afin de :

- professionnaliser les managers par l'acquisition d'outils de management concrets et pratiques ;
- accompagner la transformation de l'entreprise.

Au travers d'une approche pédagogique innovante - mises en situation, jeux, films, questionnaire d'auto positionnement..., de modules courts et de l'implication de l'encadrement supérieur, ces cursus, qui se déroulent sur plusieurs jours, doivent permettre aux managers de mettre en œuvre un plan d'actions avec leur équipe et ainsi renforcer leurs compétences managériales et relationnelles.

#### **Article 27 Parcours de formation et de développement**

AXA France souhaite mettre en place un parcours de formation et de développement spécifique permettant le développement des compétences managériales clés. Ce parcours, qui pourra être décliné selon le type de manager auquel il s'adresse ou selon la séniorité et l'expérience de ce dernier, conjuguera :

- des activités en présentiel ;
- des activités en distanciel via diverses modalités telles que des modules en digital, des MOOC, des classes virtuelles ainsi qu'un accompagnement sur le poste de travail.

#### **Article 28 Dispositif « Expérience Manager »**

Le dispositif « Expérience Manager », mis en place à titre de pilote en 2015, vise à procurer aux managers des solutions pratiques dans leur activité au quotidien au travers d'une boîte à outils destinée à répondre à des questions pratiques inhérentes à l'exercice de la fonction managériale.

« Expérience Manager » constitue un dispositif multi-modal visant également à diffuser et échanger – en mode collaboratif – les meilleures pratiques managériales. Il est ouvert à tous les managers et offre une gamme de contenus en ligne (vidéos, ateliers, dossiers thématiques, communautés One...).

## TITRE VI LE DEVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS

### SOUS-TITRE I LE DEVELOPPEMENT DU PERSONNEL ADMINISTRATIF

#### CHAPITRE 1 EMPLOYABILITE, MOBILITE ET INTEGRATION

##### Article 29 Employabilité et mobilité

Les caractéristiques structurant la démarche GPEC AXA France 2016/2018 retenues dans le cadre du présent accord s'inscrivent dans la continuité du précédent accord GPEC :

##### Une réactivité organisée :

Adaptation au marché : AXA France s'engage à suivre l'évolution des métiers de la profession notamment en prenant en compte les travaux de l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'Assurance, ainsi que ceux menés dans le même objet dans le cadre de l'accord RSG du 20.11.2015 relatif à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, à l'équilibre intergénérationnel et à la Prévention des Conséquences des mutations économiques.

Transparence et rapidité dans l'information des salariés : sur les postes ouverts à la mobilité, qui sont communiqués à tous les collaborateurs administratifs (AXAVENIR, forums et conférences, Portail One...), et sur les perspectives d'évolution des métiers, avec l'appui renforcé des systèmes d'information RH permettant une transparence du marché de l'emploi, un accès rapide à l'information et des possibilités de saisie des CV.

Accompagnement et suivi inhérents au dispositif GPEC AXA France 2016/2018: AXA France s'engage à faire bénéficier chaque collaborateur, placé dans un contexte équivalent, d'un même accompagnement de mobilité.

##### L'implication de l'ensemble des acteurs :

Soutien RH : la RH joue, en lien avec la formation, le rôle de conseil en recrutement et orientation, dispose des informations nécessaires et sert d'appui aux collaborateurs dans la réalisation et l'application des dispositifs du présent accord. La RH intervient en conseil du manager qui y trouve également un appui dans la conduite de son équipe.

Implication des managers qui doivent respecter le droit des collaborateurs à la mobilité, la soutenir et la faciliter. Ils bénéficient des dispositifs de formation/sensibilisation à cet effet afin de leur donner une meilleure vision d'ensemble de la GPEC.

Implication du collaborateur : celui-ci acteur de son propre développement et de son employabilité s'engage à suivre toutes les formations préconisées, à respecter toutes étapes de la période d'intégration et notamment à prendre une part active au bilan d'étape que celle-ci prévoit. Par ailleurs, la mobilité doit être considérée comme une opportunité d'évolution.

### **Des garanties dans la continuité :**

**Volontariat :** les démarches de mobilités des collaborateurs administratifs reposent sur le volontariat. L'évolution des activités de l'entreprise peut également conduire le salarié à s'inscrire dans une démarche de changement.

**Confidentialité :** AXA France garantit la confidentialité des informations attachées au parcours d'accompagnement du candidat, notamment celles concernant les entretiens individuels liés à la mobilité. ;

**Garanties contractuelles :** AXA France garantit une mobilité sans atteinte à la rémunération et à la qualification, étant précisé que la classe acquise dans le poste précédent est maintenue, avec la garantie que comporte l'article 39 ci-après. L'entreprise veillera particulièrement à l'articulation des démarches de mobilité qui s'inscrivent dans des opérations d'Optimisation Activités et Emploi.

**Réversibilité :** Lors de la phase d'intégration, si le manager et/ou le collaborateur viennent à constater certaines difficultés dans la prise de fonction, les parties s'engagent à se concerter et à rechercher les meilleures solutions possibles au sein du bassin d'emploi pour régler ces difficultés.

Si aucune solution ne peut être trouvée, le collaborateur bénéficie d'un droit au retour sur un poste équivalent à son poste d'origine ou sur ce dernier, le cas échéant, ceci dans le délai de 6 mois.

Il appartient alors à la RH d'origine d'accompagner le collaborateur dans sa nouvelle recherche d'affectation.

### **Article 30 Recrutement et intégration**

Les parties signataires conviennent qu'AXA France doit préparer l'avenir en gagnant en réactivité pour répondre aux sollicitations du marché et à la rapidité d'évolution des outils de communication et qu'à cet égard l'accord GPEC AXA France 2016/2018 doit, en favorisant l'adaptabilité, développer l'employabilité et ainsi s'inscrire dans une logique de préservation d'un emploi de qualité pour les salariés jusqu'au terme de leur vie professionnelle.

Elles constatent que les activités dans le domaine de la protection financière requièrent de plus en plus de technicité, les compétences nécessaires à leur exercice sont en conséquence de plus en plus diversifiées et les métiers nécessitant un niveau de qualification élevé se développent.

Les parties signataires reconnaissent que la mobilité professionnelle et/ou géographique au sein de l'entreprise ou du groupe doit se présenter sous la forme d'un dispositif offrant des opportunités permettant aux collaborateurs administratifs de progresser dans le cadre d'un parcours professionnel ouvert de nature à favoriser leur employabilité et le développement de leurs compétences.

### **Article 31 Parcours professionnels pour les nouveaux arrivants**

La mobilité professionnelle représente l'opportunité pour les collaborateurs de progresser au travers d'un parcours professionnel et ainsi de développer leur employabilité et leurs compétences.

Pour accompagner le suivi d'intégration, sont prévus :

- La mise en œuvre d'un entretien d'intégration dans le poste :
  - un entretien en début de période avec le manager avec définition du plan de formation ;
  - en cas de besoin, un entretien complémentaire pourra être effectué avec le manager et la RH avant la fin de la période d'adaptation ;
  - l'harmonisation du processus d'intégration sur l'ensemble des prises de poste, que le collaborateur intègre le poste à la suite d'un recrutement externe, d'une mobilité au sein de la RSG ou d'une mobilité interne,

- La période de réversibilité sécurisera les collaborateurs effectuant des mobilités jusqu'à leur date d'intégration définitive dans le poste (indépendamment de la période d'adaptation relative aux évolutions individuelles de classification).

### **Article 32 Appui des managers**

**Le manager d'origine** devra faciliter la mobilité de son collaborateur, en lui laissant le temps libre nécessaire et suffisant pour se rendre aux divers rendez-vous prévus et en respectant les règles fixées par l'entreprise en matière de délai d'affectation.

**Le manager qui accueille le collaborateur** devra faciliter l'intégration de celui-ci

- désignation d'un tuteur,
- préparation de l'infrastructure matérielle d'accueil (bureau, outil informatique),
- établissement du plan de développement personnel ;
- suivi du bon déroulement du plan de formation,
- réalisation des bilans d'étape,
- reconnaissance des efforts et des résultats du collaborateur.

Une fois le choix du collaborateur confirmé, sa mise à disposition pour son nouveau poste doit être réalisée dans les meilleurs délais. Ces délais doivent à la fois tenir compte des nécessités du service dans lequel il se trouve, de l'urgence à pourvoir le poste d'affectation et, notamment dans le cadre d'une mobilité géographique, des éventuelles contraintes personnelles familiales du collaborateur.

Dans l'hypothèse d'un arbitrage nécessaire de la DRH, celui-ci serait établi en référence aux délais de 2 mois maximum pour les non cadres et 3 mois maximum pour les cadres.

## **CHAPITRE 2 MESURES D'ACCOMPAGNEMENT EQUILIBRE DES DEMARCHES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES DES COLLABORATEURS ADMINISTRATIFS**

### **Article 33 Accompagnement équilibré des changements**

Les parties à l'accord se déclarent conscientes de la nécessité de ménager un juste équilibre entre :

- le processus de mobilité qui, collectivement, permet une meilleure adéquation des ressources humaines et compétences aux évolutions de métiers au regard du marché de l'Assurance,
- le développement des salariés dans leur environnement professionnel et personnel.

Le montant global des dépenses prévues au titre des mobilités, des missions de tutorat, du développement de Patrimoine Métiers Compétences et de l'accompagnement RH s'inscrit dans un budget qui représente charges incluses pour la période des trois années d'application du présent accord une enveloppe de l'ordre de 3 Millions d'euros, détachée du budget Formation.

### **Article 34 Démarches de mobilité individuelle**

La Direction d'AXA France s'engage, dans cette perspective :

- à demander à la RH d'assurer un suivi renforcé des salariés qui, ayant réalisé un effort spécifique de mobilité vis à vis de leur qualification d'origine, souhaiteraient pouvoir progresser.
- à demander aux managers d'accueil dans le cadre des augmentations individuelles, de porter une attention particulière aux collaborateurs accueillis au regard des efforts d'adaptation/mobilité que ceux-ci auront réalisés, ceci sans considération, le cas échéant, du maintien de la classe acquise.

- à servir à tout collaborateur administratif, autre que ressortissant de la CCNI, volontaire pour une mobilité géographique individuelle soit depuis Paris vers un poste ouvert en province, soit depuis la province vers un poste ouvert en province sur un autre bassin d'emploi, une prime de mobilité géographique d'un montant de 1000€ bruts.

### Article 35 Démarches de mobilité orchestrées collectivement

Les mobilités professionnelles qui relèvent d'opération d'Optimisation Activités et Emploi orchestrées collectivement donneront droit pour le collaborateur concerné à une gratification d'un montant brut de 650 euros.

Cette gratification ne peut pas se cumuler avec les primes de mobilités individuelles et ne concerne pas les salariés venant d'entreprises du Groupe qui seraient accueillis dans AXA France.

Elle sera versée à la fin du premier mois passé par le collaborateur dans le poste.

### Article 36 Priorité au recrutement interne

Les parties signataires estiment que dès lors qu'un poste est ouvert au recrutement au sein de l'entreprise, il y a lieu de favoriser le recrutement interne par rapport au recrutement externe en renforçant les principes suivants :

- priorité sera donnée :
  - aux salariés s'inscrivant dans un processus de mobilité dans le cadre d'opérations relevant de l'Optimisation d'Activités et Emploi orchestrées collectivement,
  - aux salariés des entreprises de la RSG dans les circonstances où leur accueil relève de la solidarité au sein du Groupe
  - aux salariés faisant le choix d'une démarche de développement professionnel et issus d'emplois type dont la tendance d'évolution des effectifs est à la baisse ;
  - puis, aux salariés faisant le choix d'une démarche de développement professionnel,
  - enfin, aux salariés des entreprises de la RSG en mobilité.
- toutefois, si le poste ouvert au recrutement ne peut pas être pourvu par recrutement interne, en l'absence de candidat ayant les compétences requises ou susceptible de les acquérir par des actions de formation appropriées à court terme, la DRH ouvrira le poste au recrutement externe dans un délai permettant de ne pas compromettre le bon fonctionnement du service concerné, le cas échéant, en fonction du profil du poste, par le recrutement en CDI de jeunes ayant effectué une formation en alternance au sein de l'entreprise.

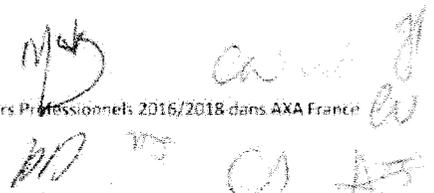
### Article 37 Mobilités entre AXA France et des entreprises du périmètre de la RSG

Les parties signataires conviennent de la nécessité de faciliter les possibilités de mobilités entre AXA France et les entreprises du périmètre RSG, du fait que leurs salariés bénéficient des mêmes garanties fondamentales (au sens de l'accord du 6 février 1998 relatif à l'organisation sociale du Groupe AXA en France), dans le respect des dispositions de l'accord RSG relatif à la GPEC du 20.11.2015 relatif à la GPEC, à l'équilibre intergénérationnel et à la prévention des conséquences des mutations économiques.

Dans ce cadre, l'entreprise entend accueillir en priorité les collaborateurs susceptibles d'acquérir ou ayant déjà des proximités de compétences avec les métiers en « développement » afin de conforter leur évolution professionnelle.

Les recrutements internes au périmètre de la RSG :

- feront l'objet d'un affichage des postes à pourvoir à ce niveau sur MyAxajob, à l'issue d'une concertation entre les DRH des entreprises du périmètre, en regard des évolutions activités/métiers attendues dans chacune d'elle assorties des autorisations budgétaires qui en découlent,



- 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.

Toutefois, ces mobilités, quel que soit le sens dans lequel elles s'exercent, devront à la fois tenir compte :

- de l'équilibre des besoins en renouvellement respectifs,
- des impératifs budgétaires,
- des qualifications requises,

Les salariés d'AXA France qui effectuent une mobilité dans ce cadre bénéficient des mesures d'accompagnement relatives à la mobilité géographique développées au présent accord et des mêmes garanties de réversibilité que pour une mobilité intra entreprise. 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.

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 AXA France 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 ; notamment, l'exercice d'un métier d'expertise spécifique peut nécessiter un autre type d'accompagnement,
- l'accès aux postes disponibles sera facilité le plus possible (formation, accompagnement à la mobilité incluant les dispositions de l'accord RSG du 21.10.2002 sur l'accompagnement de la mobilité géographique au sein du groupe AXA en France),
- l'appui RH sera renforcé, avec une attention soutenue sur l'accompagnement humain.

### Article 38 Tutorat et formation

Pendant sa phase d'intégration le collaborateur qu'il soit salarié en mobilité, nouvel entrant ou jeune en alternance bénéficie d'un parcours de formation adapté à sa montée en compétence. Il est accompagné par un tuteur qui l'aide à s'intégrer au mieux dans son nouvel environnement et à progresser dans l'apprentissage de ses nouvelles fonctions. Ce tuteur, expérimenté dans sa fonction, disposant de la disponibilité nécessaire, volontaire et désireux d'exercer cette mission, est à même de transmettre les pratiques professionnelles utiles, de contribuer à la formation du nouveau collaborateur et à l'allocation de son travail en fonction du plan de développement de celui-ci.

Les conditions du tutorat ont été précisées dans l'accord du 18 décembre 2009 sur le développement des compétences et la formation professionnelle tout au long de la vie au sein d'AXA France complété par l'accord AXA France du 24.04.2015 en vue de la dynamisation des parcours professionnels et de la formation professionnelle tout au long de la vie.

Afin de permettre aux tuteurs de remplir efficacement leur mission d'accompagnement des collaborateurs concernés par une adaptation professionnelle et de valoriser l'exercice du tutorat au sein d'AXA France, des modalités particulières relatives à la reconnaissance de cette activité sont en effet mises en œuvre, en matière :

- d'intégration de l'activité de tuteur dans l'organisation et la charge de travail : cette mission peut être inscrite dans les objectifs fixés lors de l'entretien d'appréciation, et y figurera avec les autres objectifs opérationnels ; en ce cas la reconnaissance de la performance pourra prendre en compte l'accomplissement de cette mission.

Pour les tuteurs non cadres, cadres non-optant au CRV ou cadres optant ayant une rémunération annuelle brute (CRV inclus) inférieure à 50 000 € bruts, une prime de tutorat d'un montant brut de 300 euros, liée à l'intégration d'un collaborateur en mobilité, sera versée à l'issue de chaque mission achevée, constatée par le manager du tuteur et du collaborateur accompagné ; pour les tuteurs de jeunes en alternance cette prime sera annuelle en considération des rythmes scolaires ou universitaires.

La mission sera également prise en compte dans la charge de travail des tuteurs, définie en concertation avec le manager d'accueil. Le tuteur, sauf exception, exercera sa mission d'accompagnement auprès d'un seul collaborateur à la fois.

- des perspectives d'évolution professionnelle : l'exercice réussi du rôle de tuteur doit être valorisé ; le tuteur bénéficiera en outre d'une priorité d'accès aux actions de VAE soutenues par l'entreprise.
- de la préparation et d'une formation spécifique inscrite au plan de formation : tout nouveau tuteur bénéficiera de la formation au tutorat organisée et mise en œuvre pour lui par l'entreprise.

### Article 39 Garanties de rémunération

La nouvelle affectation du collaborateur administratif dans le cadre de l'accord GPEC AXA France 2016/2018 se fera sans porter atteinte aux éléments liés à sa situation précédente, dans l'optique d'un développement personnel. Aussi, dans l'hypothèse d'un collaborateur dont l'affectation se ferait sur un poste rattaché à une fonction située à un niveau de classification inférieur, il est convenu de lui maintenir, dès sa prise de poste :

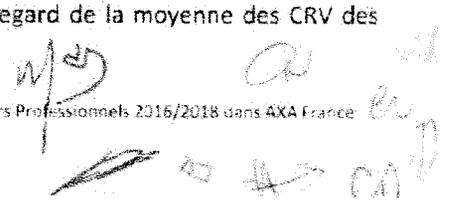
- son statut,
- la classe acquise dans le poste précédent : afin de privilégier un retour sous 3 ans à un poste relevant de ladite classe, la RH le recevra en entretien afin de faire le point sur les besoins de développement professionnel et d'assurer ainsi dans le temps un suivi des perspectives pour le collaborateur ;
- son salaire et le cas échéant la Prime de Progrès d'Equipe (PPE) ou le Complément de Rémunération Variable (CRV) éventuel correspondant à la classe précédemment acquise.

#### S'agissant de la PPE

- le montant à verser sera calculé la 1<sup>ère</sup> année au prorata temporis de l'activité exercée dans chaque poste :
  - pour les collaborateurs dont la PPE comporte une part individuelle, son montant sera calculé la 1<sup>ère</sup> année au prorata temporis de l'activité exercée dans chaque poste :
    - sur la première partie de l'année par référence aux résultats obtenus et appréciés par le manager d'origine,
    - sur la deuxième partie de l'année par référence aux résultats obtenus et appréciés par le manager d'accueil.
  - pour les salariés dont le nouveau poste ne permet pas de définir une part individuelle, le taux d'atteinte de la PPE collective sera affecté à la partie individuelle de la PPE.

#### S'agissant du CRV

- Le montant du CRV à attribuer au salarié dont le nouveau poste *n'est plus éligible au CRV* sera déterminé la 1<sup>ère</sup> année au prorata temporis de l'activité exercée dans chaque poste :
  - sur la première partie de l'année par référence aux résultats obtenus et appréciés par le manager d'origine,
  - sur la seconde partie de l'année à raison de 100% au regard de la moyenne des CRV des cadres de la classe précédemment acquise.



- Le montant du CRV à attribuer au salarié dont le nouveau poste est *éligible à un CRV* sera déterminé la 1<sup>ère</sup> année au prorata temporis de l'activité exercée dans chaque poste :
  - sur la première partie de l'année par référence aux résultats obtenus et appréciés par le manager d'origine,
  - sur la deuxième partie de l'année par référence aux résultats obtenus et appréciés par le manager d'accueil

Les années suivantes, l'attribution dépendra exclusivement de l'atteinte des objectifs dans le nouveau poste ; par exception, dans l'hypothèse où il ne serait pas possible de fixer des objectifs dans le cadre de ce nouveau poste, il y aurait lieu d'attribuer au collaborateur concerné la moyenne du CRV de la classe précédemment acquise, pour autant qu'il s'acquitte convenablement de sa mission.

Les présentes mesures ne préjugent pas du devenir des PPE (sous forme collective ou individuelle) et CRV qui dépendent de la négociation salariale.

### CHAPITRE 3

## DISPOSITIF D'APPUI A L'EVOLUTION VERS DES PROJETS TEMPORAIRES TRANSVERSES

#### Article 40 Dispositif d'appui à l'évolution vers des projets temporaires transverses

Les partenaires sociaux ayant constaté que :

- la possibilité d'évoluer régulièrement en interne et de varier les expériences favorise la motivation des collaborateurs ainsi que leur employabilité,
- les collaborateurs peuvent souhaiter se confronter à de nouveaux environnements et / ou participer à des actions ou des programmes à forts enjeux pour l'entreprise,
- AXA France doit mettre en œuvre de multiples projets nécessitant des ressources et compétences à mobiliser rapidement,

sont convenus d'un dispositif nouveau tendant à trouver le bon compromis entre les besoins d'adaptation de l'emploi au sein de l'entreprise et de sécurité pour les salariés.

C'est en ce sens qu'est mis en place un dispositif nouveau d'appui à l'évolution vers des projets temporaires transverses.

#### Article 40.1 Objectifs du dispositif

Les objectifs visés par le dispositif d'appui à l'évolution vers des projets temporaires transverses sont multiples :

- Pour le collaborateur qui s'y inscrit, il permet :
  - d'accroître ses compétences et sa polyvalence ;
  - de mieux connaître l'entreprise et ses métiers ;
  - d'enrichir ses possibilités d'évolution professionnelle.

Ce dispositif permet d'offrir au collaborateur la possibilité d'intégrer un environnement professionnel différent, tout en lui donnant les moyens de capitaliser sur l'exercice de nouvelles activités au travers d'un plan de développement individuel.

- Pour AXA France, ce dispositif permet de répondre à des besoins ponctuels en compétences. Il peut s'agir de pourvoir des postes temporairement vacants dans les Directions d'AXA France, mais également de permettre la réalisation de missions de nature temporaire.

## Article 40.2 Modalités de mise en œuvre du dispositif

### Article 40.2.1 Création d'une cellule de gestion des projets temporaires transverses

Une cellule de gestion est créée au sein de la DRH d'AXA France.

Elle a pour rôle de :

- recueillir les besoins en compétences des Directions et services,
- recueillir les candidatures des salariés volontaires,
- coordonner les offres et demandes de compétences, et les porter à la connaissance de l'ensemble des collaborateurs notamment par leur publication dans l'espace AXAVENIR (article 22.2).
- organiser le suivi des collaborateurs.

### Article 40.2.2 Situation du salarié durant le projet temporaire transverse

L'intégration du dispositif est basée sur le volontariat du salarié, après acceptation de la candidature par la cellule de gestion en lien avec le manager.

#### - Le développement des collaborateurs accédant au dispositif

Les collaborateurs dont la candidature a été acceptée par la cellule de gestion pourront bénéficier, en cas de besoin, d'un programme d'accompagnement pour renforcer leurs compétences et leur savoir-faire, afin de faciliter la réalisation de la mission proposée.

#### - Coordination par la cellule de gestion

La cellule de gestion, responsable du développement et du suivi du dispositif d'appui à l'évolution vers des projets temporaires transverses, veille à l'encadrement de la situation professionnelle des collaborateurs intégrant le dispositif, tant à l'égard de leur hiérarchie initiale qu'envers le manager du service d'accueil.

Un avenant à durée déterminée au contrat de travail est établi entre le collaborateur et la DRH, permettant de préciser :

- la nature de la mission et les objectifs à atteindre ;
- la durée de la mission, comprise entre 6 et 12 mois.  
Au terme de l'avenant, sauf renouvellement par la signature d'un nouvel avenant, le collaborateur retrouve son poste d'origine ou à défaut un poste équivalent. Cependant, en cas d'opportunité de recrutement dans un poste durable, une solution ménageant l'intérêt du salarié et de l'Entreprise sera recherchée ;
- la durée de la période d'adaptation, pendant laquelle le collaborateur et l'Entreprise peuvent respectivement décider de mettre un terme à la mission, est d'une durée de 2 mois.  
Elle est sans incidence sur le contrat de travail d'origine du salarié.

Pendant toute la durée de l'avenant, le collaborateur conserve le statut et la classification correspondant à ceux qu'il occupait avant son intégration sur la mission temporaire. De même, il conserve le bénéfice de la rémunération variable correspondant à sa classe eu égard à la réalisation des objectifs qui lui sont impartis dans le cadre de sa mission. Il demeure inscrit aux effectifs de son service d'origine et peut bénéficier d'augmentation générale et de prime comme les collaborateurs.

A l'issue de la mission temporaire, le manager veille à ce que le collaborateur, dans sa trajectoire professionnelle, poursuive son développement au regard de l'expérience acquise dans la mission temporaire transverse et valorise ainsi les compétences nouvelles.

## CHAPITRE 4

### DEMARCHE DE MOBILITE EXTERNE SECURISEE

Dans les conditions fixées par les articles L. 1222-12 à L. 1222-16 du Code du travail, issus de la loi du 14 juin 2013, les salariés peuvent bénéficier, avec l'accord de leur employeur, d'une période de « mobilité volontaire sécurisée » pendant laquelle l'exécution de leur contrat de travail est suspendue, afin de leur permettre d'enrichir leur parcours professionnel par la découverte d'une autre entreprise, sans qu'ils ne soient tenus de rompre leur contrat de travail.

Les parties signataires réaffirment que la mobilité interne demeure le dispositif prioritaire au sein d'AXA France.

Ils conviennent également que la mobilité externe sécurisée peut constituer une opportunité de développement professionnel et personnel pour certains collaborateurs, que l'entreprise se doit d'accompagner dans le cadre de la sécurisation de leur parcours professionnel.

C'est dans cette perspective qu'AXA France souhaite préciser la possibilité pour les collaborateurs de bénéficier d'une période de mobilité externe sécurisée, dans les conditions ci-dessous déterminées :

#### Article 41 Salariés concernés

Tout salarié d'AXA France :

- justifiant d'au moins 24 mois d'ancienneté (consécutifs ou non),
  - obtenant l'accord de son manager, en lien avec la RH,
- peut décider d'exercer une activité dans une autre entreprise pendant une durée déterminée, dans le cadre d'une simple suspension du contrat de travail.

#### Article 42 Initiative et formalisation de la demande du salarié

Le salarié qui envisage de demander une période de mobilité externe sécurisée se rapproche du service des Ressources Humaines afin de lui exposer son projet.

Le salarié doit présenter sa demande de mobilité à la DRH d'AXA France par lettre recommandée avec accusé de réception, au moins trois mois avant la date de départ souhaitée.

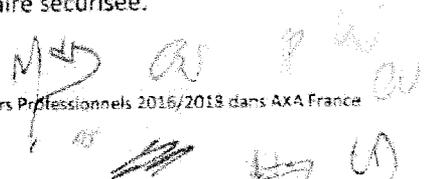
Il doit préciser dans sa demande la nature de son projet, ainsi que la période de suspension du contrat souhaitée, afin de permettre à la DRH d'examiner la demande, en lien avec le manager.

#### Article 43 Signature d'un avenant au contrat de travail

En cas d'accord de l'entreprise, un avenant au contrat de travail est établi et signé par les deux parties, qui détermine :

- l'objet,
- la date de prise d'effet,
- la durée de la période de mobilité volontaire sécurisée qui est, en tout état de cause, limitée à 24 mois,
- le terme de la période de mobilité volontaire sécurisée,
- ainsi que le délai de trois mois avant le terme de la période de mobilité, dans lequel le collaborateur s'engage à informer la DRH par lettre recommandée avec accusé de réception de son intention de poursuivre son projet externe ou de réintégrer AXA France,
- les situations et modalités d'un éventuel retour anticipé du salarié, notamment en cas de rupture du contrat liant le collaborateur à la nouvelle entreprise.

L'avenant rappelle également l'obligation de loyauté et de non-concurrence à l'égard d'AXA France à laquelle le collaborateur reste tenu durant la période de mobilité volontaire sécurisée.



#### **Article 44 Statut du salarié pendant la période de mobilité au sein d'AXA France**

Le contrat de travail est suspendu avec toutes les conséquences juridiques qui y sont attachées.

Ainsi :

- cette période de suspension ne donne pas lieu à rémunération par AXA France,
- le collaborateur demeure inclus dans les effectifs d'AXA France,
- il ne perd pas ses droits accumulés à congés payés,
- il reste tenu de respecter son obligation de loyauté et de non-concurrence à l'égard de d'AXA France.

#### **Article 45 Fin de la période de mobilité volontaire sécurisée**

Une fois sa période de mobilité achevée, le collaborateur retrouve de plein droit, dans AXA France, son précédent emploi ou un emploi similaire assorti d'une qualification et d'une rémunération au moins équivalentes ainsi que le maintien de sa classification.

Si le collaborateur décide de ne pas réintégrer AXA France au terme de la période de mobilité, il présente sa démission dans le respect du délai indiqué dans l'avenant.

