

Spécial « ONE AXA IT »

Suite au « Management Committee » du 15 mai et à la réunion du bureau du Comité Européen du 17, les Directions d'AXA Group Solutions et d'AXA Tech ont présenté dans leurs C.E respectifs la même information sur le projet global de transformation de l'informatique AXA.

A ce stade, les C.E n'ont pas encore rendu d'avis.

Ensemble, vos représentants UDPA-UNSA d'AXA Group Solutions et d'AXA Tech vous proposent de revenir sur cette présentation dont l'objet principal a été de soumettre aux instances le nouveau modèle opérationnel cible de : « **One AXA IT** ».

Une première phase d'étude

Afin de définir la future organisation, 15 études ont été lancées début 2017 (5 études globales et 10 études de proximité) avec pour objectifs de réaliser :

- une analyse d'impact (Études de proximité),
- un modèle opérationnel cible (Études globales)
- un plan de mise en œuvre (Études de proximité et globales)

A ce jour, toutes les études de proximité ont débuté sur les 10 pays/régions définis pour entamer la transformation.

La Suisse serait même prête à opérer, dès juillet, sa propre déclinaison du modèle de proximité.

Circonsrite dans un premier au temps aux pays et régions du « G10 » (France, Belgique, Allemagne, Royaume-Uni, Italie, Suisse, Espagne, Etats-Unis, Japon et Asie), la transformation concerne environ 10 000 salariés d'AXA et plus de 3 000 prestataires répartis sur AXA Tech, AGS, Group information System, les « Digital agencies » et les DSI des clients.

Une transformation en plusieurs étapes

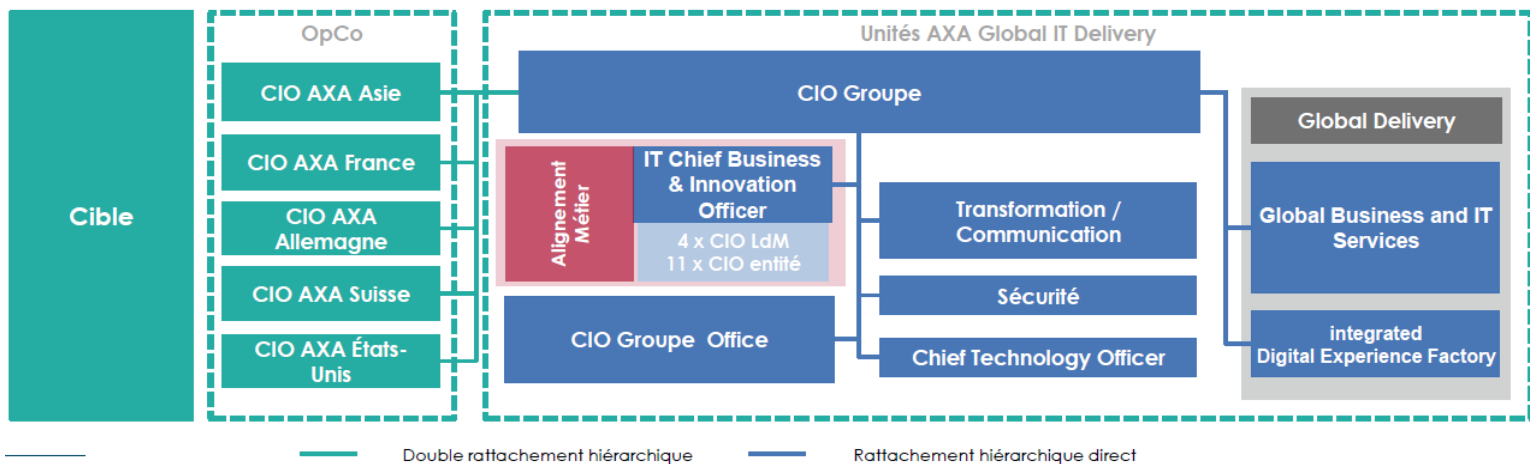
Sur la base d'un déploiement progressif, la transformation est envisagée selon 3 étapes principales :

En 2017 : « Mode projet et quick wins » visant à préparer la transformation (création d'une équipe de gestion en mode projet, établissement d'un plan de transformation, intégration des équipes locales et centrales, début de mise en œuvre du modèle de proximité par pays...).

En 2018 : « Organisation One IT » visant à lancer la transformation (début de transformation de la structure légale et mise en œuvre des évolutions par vagues successives).

En 2019 : « Structure légale cible et poursuite de la transformation » visant à finaliser la transformation (structure légale, harmonisation des processus et des outils).

L'organisation envisagée



Une organisation globale, des déclinaisons locales

Suite aux études globales, le modèle opérationnel cible défini pour « One AXA IT » prévoit notamment :

- Fin des entités AXA GS et ATS telles qu'elles existent aujourd'hui et regroupement au sein d'une nouvelle entité.
- Regroupement des activités opérationnelles d'AXA GS et d'AXA TECH au sein de deux équipes (**Global Delivery**) dont une sera dédiée au numérique. La grosse majorité des salariés devraient être localisés au sein d'une direction dénommée « GBIS » ayant vocation à intégrer toute l'activité d'AXA GS et d'AXA TECH, hors Digital.
- D'autres équipes devraient couvrir des activités régaliennes notamment l'IT Chief Business & Innovation Officer (animation des CIO des entités et Lignes de métier), la sécurité, le Chief Technology Officer (architecture).
- Moins d'interlocuteurs directs entre le responsable AXA (Dirk Marzluf) des technologies de l'information et de la communication (Chief Information Officer) et ceux des sociétés du Groupe => 5 « référents » : CIO AXA Asie, CIO AXA Suisse, CIO AXA France, CIO AXA Allemagne, CIO AXA Etats-Unis.
- Au niveau local, chaque pays devra définir sa propre organisation en respectant les principes de « One AXA IT », notamment ceux de l'agilité. En d'autres termes, chaque entité aura le choix de réintégrer des activités locales opérées actuellement par AXA GS ou AXA TECH.

Citée en exemple, l'étude menée en Suisse a démontré que le transfert d'activités vers les DSI des clients (Opco) pouvait concerner :

- Les Services Application / DevOps ;
- La Gestion de projet ;
- Les Services Workplace de support aux utilisateurs ;
- Certaines fonctions support.

Le respect de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Afin d'accompagner les salariés dans la transformation, nos Dirigeants ont avancé plusieurs leviers RH (*développement des compétences, formation, mobilité, ré-internalisation d'activités effectuées par des prestataires, recrutement, ...*) ayant vocation à être activés, et cela conformément à l'accord européen d'AXA sur l'anticipation du changement et aux accords sociaux locaux (exemples pour la France : accords GPEC, formation...).

Pour l'UDPA-UNSA, au-delà de ces grands principes RH repris à chaque réorganisation, c'est surtout à leur application qu'il convient d'ores et déjà de s'atteler, notamment par la mise en œuvre d'une véritable GPEC.

La GPEC, c'est quoi ?

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une méthode conçue pour anticiper les besoins en ressources humaines à court et moyen termes.

Elle vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, social, juridique. **La GPEC est un outil de gestion prospective des ressources humaines qui permet d'accompagner le changement.**

Pour permettre à chacun de trouver une place dans la future organisation

Il nous semble fondamental que la direction puisse présenter et communiquer le plus tôt possible une version plus détaillée de l'organisation ainsi que de l'accompagnement prévu afin de faciliter les changements d'activités pour celles et ceux qui seront concernés.

Obtenir de la visibilité sur les effectifs internes et externes en regard des métiers conservés et des nouveaux métiers reste également une priorité.

Pour l'UDPA-UNSA, la direction doit aussi expliciter davantage les leviers qu'elle compte activer pour parvenir à atteindre les objectifs financiers, notamment les économies attendues : Aux 145 M€ brut de réduction de coûts prévus d'ici 2020 sur le périmètre actuel d'AXA TECH devraient s'ajouter 60 M€ directement liés au projet ONE IT.

Vos représentants UDPA-UNSA d'AGS et d'AXA Tech ont identifié, à ce stade, les sujets de préoccupation suivants qui seront soumis aux prochains C.E :

- Quelle est l'organisation détaillée et le plan de conduite du changement associé ?
- L'appel à candidature et le processus de recrutement (entretiens en interne et via un cabinet externe) utilisés pour la nomination des 5 N-1 de D.Marzluf sera repris pour nommer ses N-2. Peut-on s'attendre à une généralisation de cette méthode à tous les niveaux de l'entreprise ?
Que se passera-t-il pour ceux qui n'auront pas fait la démarche de candidater à un poste spécifique ou qui n'auront pas été retenus dans la phase de sélection ?
- Quels leviers seront activés pour réaliser les 60 M€ d'économies supplémentaires ?
La présentation faite aux C.E évoque la « plateforme RH » pour optimiser les coûts, mais n'apporte aucune information complémentaire...
- Quels dispositifs seront mis en œuvre pour accompagner les salariés amenés à changer de métier ?

Quelques exemples de situations que nous voulons éviter

Je travaille aujourd'hui au sein du département CTO d'AXA Tech, mon métier risque de disparaître ou d'être transféré et je ne sais pas ce que je ferai demain ...

Quelle que soit l'activité aujourd'hui exercée, chaque salarié doit avoir la capacité de se projeter en ayant connaissance du devenir de son activité et du métier qu'il est susceptible d'exercer dans le futur, par le biais de **communications** et **d'informations** sur :

- la cartographie des métiers de l'entreprise,
- les compétences associées à chaque poste,
- les passerelles possibles entre l'activité actuelle et celles effectuées demain,
- les formations disponibles permettant de s'adapter,
- un dispositif d'accompagnement continue tant que le collaborateur n'a pas pris la mesure de son nouveau poste (ce qui induit que les objectifs fixés et leur appréciation tiennent compte de cet apprentissage et montée en compétence progressive)

J'ai tellement de boulot que je n'ai pas le temps d'aller sous Ilearn pour me former...

En aucun cas, le salarié ne doit empiéter sur son « temps personnel » pour suivre des formations à distance. Les parcours de formation à emprunter, le temps disponible pour s'y consacrer ainsi qu'un suivi régulier du cursus de formation doivent permettre de garantir la pleine acquisition des compétences requises.

J'ai entendu parler d'un poste ouvert chez...ça m'intéresse, mais je n'ai pas vu d'annonce sur l'intranet...

TOUS les postes ouverts dans l'entreprise, quels que soient l'activité, la classification ou le niveau, doivent faire l'objet d'une publication sur l'outil dédié avec un accès prioritaire aux salariés internes. **Le recrutement à l'externe doit rester une solution de « dernier recours » !**

Vos élus et correspondants UDPA-UNSA sur AXA GS et AXA Tech :

 	François TIXIER francois.tixier@axa-groupsolutions.com		Franck GRANDMAISON franck.grandmaison@axa-tech.com	
	Sylvie LE MEUR sylvie.lemeur@axa-tech.com		Christophe DELCROIX christophe.delcroix@axa-tech.com	
	Olivier ALTAZIN olivier.altazin@axa-tech.com		John LOOCK john.loock@axa-tech.com	
	Christophe PAJADON christophe.pajadon@axa-tech.com		Jean-Pierre VASSARD jeanpierre.vassard@axa-tech.com	
	Andreja NOVAKOVIC andreja.novakovic@axa-tech.com			