



**Accord
sur la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi,
des Compétences et des Parcours
Professionnels 2020-2023 au sein
d'AXA Group Operations**



Entre l'UES AXA Group Operations, composée de la société AXA Group Operations SAS et du GIE AXA Group Operations France, ci-dessous dénommée l'entreprise AXA Group Operations, représentée par Madame Magali MARCEL, en sa qualité de Directrice responsable des HRBP's, de la Practice Transformation et Conduite du changement ;

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 2020-2023 au sein d'AXA Group Operations.

PREAMBULE

Dans un environnement global en pleine mutation, du fait notamment d'une transformation technologique et numérique majeure, le Groupe AXA en France souhaite se mobiliser afin de maintenir son leadership et demeurer un employeur de référence dans les prochaines années.

Prenant en compte son statut d'entreprise internationale et globale, AXA Group Operations s'inscrit pleinement et de longue date dans cette transformation prenant en considération l'évolution majeure du secteur IT.

Dans cette perspective, AXA Group Operations a défini ses orientations stratégiques à horizon 2023.

Pour accompagner les collaborateurs dans le cadre des changements envisagés, AXA Group Operations compte s'appuyer sur l'ensemble des leviers RH existants conformément aux accords et pratiques en vigueur au sein du groupe AXA et d'AXA Group Operations.

Ainsi, AXA Group Operations souhaite s'appuyer sur :

- **Une stratégie de formation et d'amélioration des compétences :**
 - Accroître la prise de conscience des enjeux liés à l'employabilité¹ grâce à une meilleure compréhension de l'évolution des compétences
 - Continuer à donner de la visibilité sur l'évolution des métiers et des compétences et des opportunités de carrière, grâce à la nouvelle cartographie pour chaque profil : Managers, Project & Program Managers, Experts Tech & Data, Contributeur
 - Développer une offre de formation favorisant l'évolution des collaborateurs vers les métiers d'avenir, en particulier en leur permettant de développer les compétences rendues nécessaires par les évolutions technologiques, par exemple : technologies de nouvelle génération (architecture en temps réel, automatisation avancée, cloud, etc.), analyses de données/compétences en cybersécurité
 - Accélérer la transformation culturelle grâce à la formation (leadership, orientation clients et tech/data acumen)

- **La gestion des talents**
 - Identifier et développer les rôles clés de notre organisation : Managers, Project & Program Managers, Experts Tech & Data, Contributeurs
 - Recruter les compétences dont nous avons besoin, en accordant une attention particulière aux jeunes diplômés et une attention constante à la diversité
 - Favoriser la mobilité et accompagner le repositionnement des salariés dont la fonction serait modifiée ; continuer à actionner les dispositifs d'accompagnement de fin de carrière là où ils existent.

- **Le recrutement et la fidélisation de ses salariés**
 - Donner du sens (enjeux et priorités claires, communication sur la stratégie, etc.)
 - Améliorer l'expérience employé (p. ex. parcours d'intégration, politiques de rémunération et d'avantages sociaux, politique de mobilité, actions favorisant le bien-être, etc.)
 - Développer un lieu de travail moderne, connecté qui favorise la collaboration

¹ L'Organisation Internationale du Travail (OIT) 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.

- Instaurer une culture inspirante au sein d'AXA GO, fondée sur les valeurs et engagements d'AXA

Le présent accord a pour objectif de :

- confirmer la volonté d'AXA Group Operations, 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 d'évolutions réglementaires, de risques spécifiques pour l'activité d'assurances et, plus généralement d'une accélération des cycles de commercialisation et de développement ;
 - de construire une approche dynamique de l'évolution des métiers et des compétences prenant appui sur des dispositifs articulés, afin d'accompagner la mise en œuvre des orientations stratégiques d'AXA Group Operations à horizon 2023
- affirmer les principes fondamentaux qui l'animent :
 - le développement de l'employabilité des salariés d'AXA Group Operations qui vise à les accompagner, dans des parcours professionnels dynamiques qui s'appuient à la fois sur des dispositifs diversifiés et adaptés de formation professionnelle et sur les possibilités et opportunités de mobilité professionnelle et/ou géographique, 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 de transformation, gage de la compétitivité d'AXA Group Operations ;
 - 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 Group Operations ou des sociétés du Groupe AXA en France.

Les partenaires sociaux d'AXA Group Operations ont toujours marqué leur volonté de construire une approche dynamique et anticipatrice des métiers et des compétences pour accompagner l'évolution de l'Entreprise.

L'accord triennal relatif à la GPEC, du 13 mai 2016, étant arrivé à échéance, la Direction et les Organisations Syndicales représentatives se sont réunies pour conclure le présent accord pour la période 2020-2023. Celui-ci s'inscrit par ailleurs pleinement dans le cadre des dispositions issues de l'accord RSG du 17 mai 2019, couvrant l'ensemble des entreprises appartenant au périmètre AXA en France.

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

SOMMAIRE

TITRE I LA PORTÉE DE L'ACCORD	8
Article 1. Champ d'application.....	8
Article 2. Finalités.....	8
Article 3. Principes essentiels.....	9
Article 3.1. Diversité et Egalité professionnelle	9
Article 3.2. Emploi des salariés en situation de handicap.....	9
Article 3.3. Gestion et accompagnement de tous les âges	9
TITRE II. L'ÉVOLUTION DES METIERS ET DES COMPETENCES	10
Article 4. Principe d'anticipation des évolutions.....	10
Article 5. Référentiel Métiers d'AXA Group Operations par Famille professionnelle et par Emploi-type	10
Article 5.1. Description des Familles professionnelles et des Emplois-types.....	10
Article 5.2. Méthodologie d'analyse et tendances d'évolution des Familles professionnelles et des Emplois-types	11
Article 6. Information des managers et des collaborateurs sur les évolutions des métiers, les opportunités et les parcours professionnels	12
TITRE III. L'EMPLOI ET L'EQUILIBRE INTERGENERATIONNEL	14
CHAPITRE 1. RECRUTEMENT ET ATTRACTIVITE	14
Article 7. Renouvellement des compétences	14
Article 8. Attractivité d'AXA Group Operations auprès des salariés	15
CHAPITRE 2. MESURES EN FAVEUR DE L'EQUILIBRE INTERGENERATIONNEL.....	15
Article 9. Rappel du contexte et principes.....	15
Article 10. Mesures en faveur de la formation et de l'insertion durable des jeunes dans l'emploi, en faveur des salariés qualifiés d'« âgés » et de la transmission des compétences	16
Article 10.1. Recrutements et modalités d'intégration, de formation et d'accompagnement des jeunes.....	16
Article 10.1.1. Recrutement de jeunes en CDI et Programme Jeunes Diplômés (« Young Graduate Program »)	16
Article 10.1.2. Démarche d'accueil au sein d'AXA Group Operations	17
Article 10.1.3. Echange sur le suivi de l'intégration	17
Article 10.1.4. Développement de l'alternance et des conditions de recours aux stages	17
Article 10.1.4.1. L'alternance.....	17
Article 10.1.4.2. Les stages.....	19
Article 10.2. Actions pertinentes en faveur des salariés qualifiés d'« âgés ».....	19
Article 10.2.1. Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation.....	19
Article 10.2.2. Mesures destinées à favoriser l'amélioration des conditions de travail	20
Article 10.2.3. Mesures en faveur de la transmission des savoirs et des compétences	20
TITRE IV. LES GRANDES ORIENTATIONS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET L'ACCOMPAGNEMENT DES COLLABORATEURS.....	22
CHAPITRE 1. LES GRANDES ORIENTATIONS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE	22
Article 11. Favoriser une approche différenciée des parcours de formation au soutien de l'employabilité.....	22
Article 12. Mettre en œuvre une politique de formation adaptée aux enjeux de la transformation .	22
Article 12.1. Priorités des plans de développement des compétences sur la période 2020/2023	22
Article 12.2. Principes	23
Article 12.3. Accompagnement des évolutions métiers.....	23
Article 12.4. Développer des parcours de formation adaptés aux évolutions professionnelles	24
CHAPITRE 2. DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT DES COLLABORATEURS.....	24

Article 13. VAE, formations diplômantes et mise à disposition d'un Espace de formation en ligne (YES Learning, LinkedIn Learning ou équivalent)	24
Article 13.1. VAE et formations diplômantes	24
Article 13.2. Mise à disposition de plateformes de formation en ligne : YES Learning et LinkedIn Learning (ou équivalent)	25
Article 14. Dispositifs d'accompagnement du changement	25
Article 15. Evolution de l'offre de programmes RH au service de la mobilité et de l'évolution professionnelle des collaborateurs	26
Article 15.1. Evolution des programmes RH	26
Article 15.2. Accompagnement de l'équipe HR et outils pour guider les collaborateurs et faciliter la mobilité	26
Article 15.2.1. Outil YES Job Board	26
Article 15.2.2. Outil Cartographie des métiers	27
Article 15.2.3. Accompagnement par les équipes RH (HRBP, HRA, Talent Acquisition)	28
TITRE V. LE MANAGER DANS LA TRANSFORMATION D'AXA GROUP OPERATIONS : DEVELOPPER LE ROLE DE MANAGER COACH.....	29
CHAPITRE 1. LE RÔLE PIVOT DU MANAGER COACH DANS LA TRANSFORMATION D'AXA GROUP OPERATIONS	29
Article 16. Développer les collaborateurs	29
Article 17. Engager et animer la dynamique d'équipe	30
Article 18. Accompagner dans le changement	30
CHAPITRE 2. DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT DU MANAGER VERS UN ROLE DE MANAGER COACH	31
Article 19. Cursus managériaux	31
Article 20. Parcours de formation et de développement, outils mis à disposition des managers	31
TITRE VI LE DEVELOPPEMENT ET L'EMPLOYABILITE DES COLLABORATEURS	33
CHAPITRE 1. DISPOSITIFS D'INTEGRATION.....	33
Article 21. Le parcours d'accueil du nouvel entrant	33
CHAPITRE 2. DEMARCHES DE MOBILITE INDIVIDUELLE VOLONTAIRE	34
Article 22. Démarches de mobilité individuelle volontaire	34
CHAPITRE 3. MOBILITE INTERNE EN CAS DE RATIONALISATION D'ORGANISATIONS OU D'ACTIVITES.....	35
Article 23. Objectifs poursuivis	35
Article 24. Situations visées	35
Article 25. Garanties applicables	35
Article 25.1. Accompagnement par le dispositif Cellule « Boost »	36
Article 25.1.1. Enjeux de la Cellule « Boost »	36
Article 25.1.2. Composition de la Cellule « Boost »	36
Article 25.1.3. Parcours d'aide et d'accompagnement à la mobilité	37
Article 25.1.4. Mise en œuvre d'outils adaptés à chaque parcours d'accompagnement	37
Article 25.2. Autres outils et leviers d'action	37
Article 25.2.1. Outil Job Maker	37
Article 25.2.2. Mise en œuvre de la mobilité	38
Article 25.3. Suivi des repositionnements dans le cadre de rationalisation d'organisations ou d'activités	39
Article 25.4. Prime applicable	39
Article 25.5. Indemnité compensatrice en cas d'arrêt de l'astreinte dans les situations de mobilité interne et/ou repositionnement	40
Article 25.6. Garanties contractuelles	40

CHAPITRE 4. DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT ET DE SECURISATION DU PARCOURS PROFESSIONNEL DES SALARIES PRESENTANT UN ENJEU PRIORITAIRE DE PRESERVATION DE LEUR EMPLOYABILITE : ACCOMPAGNEMENT PAR LA CELLULE « BOOST »	41
Article 26. Privilégier le redéploiement au sein d'AXA et le développement de l'employabilité – grâce à l'accompagnement personnalisé proposé par la Cellule « Boost »	41
Article 26.1. L'accompagnement de la mobilité par la Cellule « Boost » (cf. Art. 25.1)	41
Article 26.2. L'entretien professionnel	42
CHAPITRE 5. DISPOSITIF D'APPUI A L'EVOLUTION VERS DES PROJETS TEMPORAIRES TRANSVERSES – ACCOMPAGNEMENT PAR LA CELLULE « BOOST »	42
Article 27. Dispositif d'appui à l'évolution vers des projets temporaires transverses	42
Article 27.1. Objectifs du dispositif	42
Article 27.2. Modalités de mise en œuvre du dispositif	43
Article 27.2.1. Accompagnement par la cellule « Boost », dans le cadre de la gestion des projets temporaires transverses 43	
Article 27.2.2. Situation du salarié durant le projet temporaire transverse	43
CHAPITRE 6. MOBILITES ENTRE AXA GROUP OPERATIONS ET LES ENTREPRISES DE LA RSG44	
Article 28. Rappel des principes des mobilités entre AXA Group Operations et les entreprises du périmètre de la RSG	44
CHAPITRE 7. MOBILITE EXTERNE SECURISEE (HORS PERIMETRE RSG)	45
Article 29. Salariés concernés	45
Article 30. Initiative et formalisation de la demande du salarié	46
Article 31. Signature d'un avenant au contrat de travail	46
Article 32. Statut du salarié au sein d'AXA Group Operations pendant la période de mobilité	46
Article 33. Fin de la période de mobilité volontaire sécurisée	46
CHAPITRE 8. AIDE A LA REALISATION D'UN PROJET PERSONNEL	47
TITRE VII. OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI ET DES COMPETENCES	48
Article 34. Objectifs	48
Article 35. Composition	48
Article 36. Missions	48
TITRE VIII. DISPOSITIONS GENERALES RELATIVES A L'ACCORD	50
Article 37. Effet - Durée - Révision	50
Article 37.1. Effet	50
Article 37.2. Durée	50
Article 37.3. Révision	50
Article 38. Publicité	50
ANNEXES	52
Annexe 1 – La cartographie des métiers et les tendances à horizon 2023	52
Annexe 2 – La liste des accords collectifs applicables au sein d'AXA Group Operations au 1 ^{er} mai 2020	

TITRE I LA PORTÉE DE L'ACCORD

Article 1. Champ d'application

Le présent accord concerne l'ensemble des collaborateurs de l'UES AXA Group Operations, composée de la société AXA Group Operations SAS et du GIE AXA Group Operations France.

Article 2. Finalités

Le présent accord a pour ambition de fixer le cadre de mise en œuvre de la gestion des emplois et des parcours professionnels au sein d'AXA Group Operations France, en application des dispositions de l'article L2242-20 et suivants du Code du travail. L'ensemble des leviers qui compose ce dispositif de gestion prévisionnelle pour la période 2020-2023, contribue, d'une part, à la pérennité de l'emploi et des compétences présentes dans l'entreprise, d'autre part à leurs développements à la faveur des ambitions d'AXA Group Operations.

Afin de maintenir sa compétitivité, AXA Group Operations doit s'adapter en permanence aux évolutions des marchés et aux 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 que, 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'il doit être anticipé.

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

- de permettre l'adaptation progressive et permanente des compétences des salariés aux évolutions de leurs emplois, d'accompagner les collaborateurs à acquérir de nouvelles compétences en développant leur employabilité, particulièrement dans les hypothèses où leurs métiers évoluent ou sont en risque d'obsolescence. Cette adaptation progressive et permanente s'inscrit dans une logique de co-responsabilité,
- 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 notamment par l'organisation des mobilités internes vers les métiers le nécessitant,
- 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.

La mobilité est une véritable opportunité qui doit être encouragée.

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 réitère son engagement, au regard de la fonction, l'ancienneté, l'âge, le sexe, le statut ou l'entité d'appartenance des collaborateurs, de 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 Group Operations, les bilans présentés lors de l'Observatoire GPEC seront segmentés par genre.

Article 3.2. Emploi des salariés en situation de handicap

Une attention particulière sera portée au recrutement, à la formation, au parcours professionnel et plus généralement au maintien dans l'emploi des salariés en situation de handicap. Dans ce cadre, les parties au présent accord entendent engager au cours de l'année 2020 une négociation relative à l'Accord Handicap, précédée d'une phase de diagnostic relatif à l'intégration et au maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.

Article 3.3. Gestion et accompagnement de tous les âges

L'entreprise, à travers le présent accord, et pour garantir les meilleures conditions d'emploi aux collaborateurs d'AXA Group Operations, 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 au travers de dispositions sur les jeunes, les salariés expérimentés et l'équilibre intergénérationnel.

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.

Pour les salariés proches de l'âge de départ à la retraite, pourront être recherchées des mesures d'accompagnement spécifiques de transition activité retraite.

TITRE II. L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES

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.

Article 4. Principe d'anticipation des évolutions

AXA Group Operations, au travers du présent accord entend accompagner les salariés de tous niveaux dans leur parcours professionnel en vue d'assurer leur employabilité et de permettre l'adéquation de leurs compétences avec l'évolution des 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 en même temps qu'elle permet à chaque collaborateur de devenir co-acteur de son développement professionnel en mettant à disposition notamment les moyens nécessaires au développement des compétences de chacun.

AXA Group Operations recherchera la meilleure adéquation possible entre les ressources humaines internes de l'entreprise et ses besoins identifiés en termes de métiers, en mobilisant les dispositifs du présent accord dans une logique de maintien et de développement de l'employabilité.

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 de l'ensemble des collaborateurs.

Article 5. Référentiel Métiers d'AXA Group Operations par Famille professionnelle et par Emploi-type

La démarche proposée dans le cadre du présent accord consiste, dans la continuité de l'accord GPEC 2016/2018, à la mise en œuvre d'un référentiel des métiers (nommés aussi emplois génériques dans cet accord) exercés au sein d'AXA Group Operations, en structurant les grands domaines d'activités, sur la base de regroupements de métiers, dénommés Familles professionnelles et emplois-génériques (métiers) afin de disposer d'une vision de l'évolution des métiers et des compétences à horizon 2023.

Article 5.1. Description des Familles professionnelles et des Emplois-types

Ce référentiel de répartition par Familles professionnelles et par Emploi-génériques (métiers) a pour finalité de donner une vision homogène et synthétique des métiers et des compétences et ce, de façon transversale. Ce référentiel des métiers et des compétences est indépendant de l'organisation considérée ou organigramme fonctionnel.

Il permet de rassembler, de façon consolidée et cohérente, les informations, les évolutions et la charge de travail attendue au niveau des emplois qu'elles soient qualitatives et/ou quantitatives. Il décrit la réalité et prend en compte les évolutions des métiers d'AXA Group Operations. Il identifie les passerelles de carrières et de compétences entre ces métiers, et permet de cartographier les populations correspondantes afin de structurer les différentes démarches RH.

Il est évolutif dans le temps ; il est amené à s'enrichir via l'apparition de nouveaux métiers dans un souci de cohérence globale avec les activités d'AXA Group Operations et tendances du marché.

La structure du référentiel se définit par des niveaux de granularité plus ou moins globaux qui se caractérisent par des missions, des activités et des expertises métiers proches (connaissances techniques, compétences relationnelles, et pratiques professionnelles).

Les différents niveaux se décomposent de la façon suivante :

- **La famille professionnelle** : niveau le plus global regroupant des missions, activités et expertises métiers proches (connaissances techniques, compétences relationnelles, et pratiques professionnelles). Une famille professionnelle contient plusieurs sous familles proches.
- **La sous famille professionnelle** : niveau intermédiaire regroupant des missions, activités et expertises métiers proches (connaissances techniques, compétences relationnelles, et pratiques professionnelles). Chaque sous famille contient plusieurs emplois génériques ayant un périmètre d'activités proches.
- **L'emploi-générique (métier)** : niveau d'agrégation qui permet de décrire à 80% les métiers, leurs missions et tâches génériques, l'identification de passerelles de carrières, de compétences transversales, entre différents domaines d'activités d'AXA Group Operations. Il contient et regroupe les caractéristiques de plusieurs positions.
- **La position. La position est le niveau le plus fin d'agrégation** : il regroupe les caractéristiques communes à plusieurs postes (le poste correspondant au positionnement dans une organisation).

Article 5.2. Méthodologie d'analyse et tendances d'évolution des Familles professionnelles et des Emplois-types

AXA Group Operations entend favoriser une démarche d'anticipation des changements à venir en termes d'évolution des métiers et des compétences au sein d'AXA Group Operations et de mise en œuvre des actions. 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, digitalisation, globalisation des activités et modes de travail, réglementation...) et internes (choix stratégiques, organisationnels ...)
- Cet état des lieux a été complété d'une vision qualitative de l'évolution des métiers en termes de missions, d'activités et de compétences à date et dans le futur par le biais de comparatifs internes et externes, et qui s'appuie sur les travaux des Ressources Humaines du Groupe AXA en matière de cartographie des métiers au niveau global.

Afin de disposer d'une vision prévisionnelle des emplois et des compétences, d'une part, des effectifs CDI par Emplois types au 31 décembre 2019 et des tendances d'évolution quantitative à 2023, et, d'autre part, des tendances d'évolution qualitative en termes de compétences à 2023, AXA Group Operations a présenté lors de la négociation du présent accord l'analyse faisant ressortir les tendances d'évolution autour d'une :

- Approche de l'évolution quantitative des emplois-type en se concentrant sur les 3 typologies suivantes :
 - o Emplois-génériques (métiers) dont la tendance d'évolution des effectifs est en hausse : ces emplois génériques se caractérisent par un volume d'activité en hausse sur la période 2020-2023 ;
 - o Emplois-génériques (métiers) dont la tendance d'évolution des effectifs est stable : ces emplois génériques se caractérisent par un volume d'activité stables sur la période 2020-2023 ;
 - o Emplois-génériques (métiers) dont la tendance d'évolution des effectifs est à la baisse : ces emplois génériques se caractérisent par un volume d'activité en baisse sur la période 2020-2023.

- Approche d'évolution qualitative des emplois-génériques (métiers) au regard de l'évolution des compétences en se concentrant sur trois typologies :
 - o Les emplois-génériques (métiers) dits « cœurs » pour l'activité : ces emplois-génériques (métiers) sont considérés comme directement liés au cœur d'activité d'AXA Group Opération en termes de compétences sur la période 2020-2023 ;
 - o Les emplois-génériques (métiers) dits « émergents » : ces emplois-génériques (métiers) sont considérés comme en développement au sein de l'écosystème d'AXA Group Opération, ce sont des compétences à acquérir sur la période 2020-2023 ;
 - o Les emplois-génériques (métiers) qui se reconfigurent (taches exercées, périmètre, compétences/nouvelles compétences mobilisées...) : ces emplois-génériques (métiers) sont identifiés avec enjeu de développement de compétences sur la période 2020-2023.

Article 6. Information des managers et des collaborateurs sur les évolutions des métiers, les opportunités et les parcours professionnels

Les partenaires sociaux ont souligné l'importance de la transparence à l'égard du management en premier lieu et des collaborateurs sur l'ensemble des évolutions attendues qu'elles soient d'ordre organisationnel, technologique, stratégique ou géographique, susceptible d'avoir des conséquences en termes d'emploi.

A cet égard, AXA Group Operations entend donner accès le plus en amont possible aux éléments d'information permettant :

- aux managers de développer une posture de coach afin d'accompagner leurs équipes dans la construction de leur parcours professionnel au regard des évolutions prévisibles sur le métier occupé,
- et aux salariés d'avoir une visibilité sur l'évolution de leur métier au sein d'AXA Group Operations 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.

Dans ce cadre, les parties conviennent de renforcer l'information des salariés et les dispositifs d'accompagnement :

- **Donner de la visibilité lors de l'entretien professionnel**

AXA Group Operations a mis en place une approche d'anticipation et d'explicitation des évolutions de compétences au travers des fiches Métier ; chaque fiche est structurée selon le plan établi comme suit :

- Métier : Appellation de l'emploi décrit dans la fiche
- Missions : Définition synthétique et globale de la mission
- Enjeux transverses : Déclinaison des enjeux d'évolution sur les activités du métier
- Activités principales : Vision prospective des activités principales du métier
- Spécificités du poste : Impact sur l'équipe, aspects relationnels, connaissances fonctionnelles et techniques
- Compétences requises : Présentation des compétences nécessaires au poste
- Présentation de la Division

Le manager et le collaborateur pourront utilement s'appuyer sur ces fiches 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

- **Mise à disposition des informations sur l'intranet**

Afin de permettre au salarié d'être pleinement co-acteur de son évolution professionnelle, les éléments d'information sont mis à disposition et sont accessibles aux salariés au travers de différents espaces et outils dédiés, tels que la cartographie des métiers, YES Learning, LinkedIn Learning, le catalogue de formations AXA Group Operations, YES Job Board, les forums métiers et de manière générale l'ensemble des outils d'aide au développement et autres informations métiers, accessibles sur l'intranet ONE et le portail RH.

TITRE III. L'EMPLOI ET L'EQUILIBRE INTERGENERATIONNEL

CHAPITRE 1. RECRUTEMENT ET ATTRACTIVITE

Article 7. Renouvellement des compétences

- **Dynamique de recrutement**

Sur la période 2020-2023, dans le cadre du développement des compétences des salariés de l'entreprise, AXA Group Operations 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 :

- **Dans le domaine de l'IT, Security et data**, et plus particulièrement sur les métiers de Transformation Officer, Product manager, Program manager, DevOps Engineer, Analytics Engineer, Data Engineer, Data scientist, Security tester, Physical Security expert ;
- **Dans le domaine des Fonctions support**, et plus particulièrement sur les métiers de Strategy, Technical accounting, Risk management.

Durant la période de portée du présent accord, AXA Group Operations s'engage, globalement, dans la période allant de 1^{er} juillet 2020 au 30 juin 2023 (à périmètre constant), à recruter 300 à 320 salariés, incluant l'objectif de recrutement de collaborateurs de moins de 26 ans (tel que défini à l'article 10.1.1). AXA Group Operations s'engage à privilégier, de manière générale, le recrutement sous CDI.

Par ailleurs, d'ici 2023, la transformation en CDI des contrats d'alternance, contrats à durée déterminée (CDD) et stages, devrait représenter au moins 10 % tout en veillant à ce que cet objectif ne se réalise pas au détriment des souhaits de poursuite d'études des alternants.

- **Evolution qualitative de l'emploi**

Les parties signataires conviennent qu'AXA Group Operations 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 Group Operations 2020/2023 doit, en favorisant l'adaptabilité, développer l'employabilité et ainsi s'inscrire dans une logique de préservation de l'emploi pour les salariés.

Ces facteurs d'évolution engendrent nécessairement de plus en plus de technicité, et les compétences nécessaires à l'exercice des activités sont en conséquence de plus en plus diversifiées. Les métiers nécessitant un niveau de qualification élevé se développent.

L'évolution qualitative des emplois au sein d'AXA Group Operations renvoie à la forte transformation des métiers et des compétences et partant de là, à la nécessaire adaptation de l'emploi à ces évolutions.

Le vecteur prioritaire d'adaptation de la qualité de l'emploi aux enjeux de transformation réside dans la bonne appropriation par l'ensemble des acteurs des dispositifs de formation et d'apprentissage et

la promotion des moyens de développement passant notamment par la formation, dans le cadre des dispositions ci-après sur les grandes orientations de la formation.

Article 8. Attractivité d'AXA Group Operations auprès des salariés

AXA Group Operations a démontré depuis plusieurs années sa capacité à rechercher sur le marché interne du Groupe AXA et sur le marché externe les bonnes ressources au regard des besoins identifiés dans le cadre du plan stratégique et de l'évolution des activités et des enjeux liés à la réalité économique.

Les parties signataires s'accordent à considérer le recrutement comme un élément important de la politique sociale notamment au regard des besoins suscités par l'évolution démographique dans le cadre de la gestion de la pyramide des âges. AXA Group Operations participera à son niveau au réengagement défini dans l'accord RSG du 17 mai 2019 et relatif aux recrutements du Groupe AXA en France.

L'Entreprise s'engage dans ce cadre à favoriser l'insertion durable des jeunes de moins de 26 ans par des recrutements sous contrat à durée indéterminée en favorisant l'embauche de collaborateurs de moins de 26 ans et issus de l'alternance ou de stage quand cela est possible dans le cadre de sa politique de renouvellement et d'équilibre des générations. Pour cela, AXA Group Operations est actif sur les réseaux sociaux (LinkedIn principalement), participe à de nombreux salons, tisse et entretient des partenariats avec les Grandes Ecoles et Universités.

Les parties signataires reconnaissent toute l'importance de maintenir une visibilité forte des postes ouverts et d'optimiser la phase d'intégration du nouvel embauché dans l'Entreprise.

Il est précisé que l'embauche est réalisée en priorité sous contrat de travail à durée indéterminée. Le recours au contrat de travail à durée déterminée n'a qu'une vocation subsidiaire, notamment en cas de nécessité de remplacer un collaborateur absent ou d'accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise.

CHAPITRE 2. MESURES EN FAVEUR DE L'EQUILIBRE INTERGENERATIONNEL

Article 9. Rappel du contexte et principes

La loi, après avoir mis en place puis supprimé le « contrat de génération », dispose désormais que la négociation sur la GPEC peut porter sur la formation et l'insertion durable des jeunes dans l'emploi, l'emploi des salariés âgés et la transmission des savoirs et des compétences, les perspectives de développement de l'alternance, ainsi que les modalités d'accueil des alternants et des stagiaires et l'amélioration des conditions de travail des salariés âgés (article L. 2242-21 du code du travail).

Dans la continuité des dispositions précédemment adoptées dans AXA Group Operations sur le contrat de génération puis dans le cadre du Titre III de l'accord sur la GPEC du 13 mai 2016, les parties signataires décident que le présent accord a vocation à fixer les mesures en faveur d'un « équilibre intergénérationnel » au sein de l'entreprise autour de l'insertion durable des jeunes dans l'emploi, l'emploi des salariés âgés et la transmission des savoirs et des compétences.

Les présentes dispositions s'appuient sur le bilan de l'accord GPEC du 13 mai 2016 sur les seniors, les jeunes et la transmission des savoirs au sein d'AXA Group Operations dans le cadre de la négociation du présent accord.

Au titre du présent accord, et pour l'application des mesures relatives à l'équilibre intergénérationnel, on entend par « jeunes » les salariés de moins de 26 ans (sans préjudice des conditions d'âge assouplies à 29 ans inclus pour le contrat d'apprentissage) et par « seniors » les salariés de 57 ans et plus pour le maintien dans l'emploi de salariés qualifiés d'« âgés ».

Article 10. Mesures en faveur de la formation et de l'insertion durable des jeunes dans l'emploi, en faveur des salariés qualifiés d'« âgés » et de la transmission des compétences

Article 10.1. Recrutements et modalités d'intégration, de formation et d'accompagnement des jeunes

AXA Group Operations poursuivra les actions initiées visant à :

- recruter des jeunes collaborateurs et à développer les mesures incitant à la transformation en CDI des contrats d'alternance, CDD et stages de jeunes de moins de 26 ans en priorité sur les métiers stables ou en croissance ;
- accompagner les jeunes embauchés, avec un parcours d'entrée dans l'entreprise permettant à l'employeur d'apprécier les actions complémentaires de formation éventuellement utiles dans le cadre du plan de développement des compétences et pour leur permettre de s'approprier rapidement les éléments indispensables à leur bonne intégration ;
- prévoir la tenue d'un échange de suivi entre le jeune et son responsable hiérarchique portant notamment sur l'évaluation de la maîtrise des compétences mobilisées

Article 10.1.1. Recrutement de jeunes en CDI et Programme Jeunes Diplômés (« Young Graduate Program »)

Globalement, AXA Group Operations s'engage à recruter 25 salariés de moins de 26 ans parmi les recrutements externes qui seront effectués d'ici le 30 juin 2023. 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 en priorité sur les métiers stables ou en croissance.

Pour supporter cet engagement, AXA Group Operations prévoit de lancer d'ici 2021, un programme de recrutement à l'attention des jeunes diplômés visant à accélérer leur début de carrière.

Les jeunes sélectionnés, pour intégrer ce programme de 3 ans, auront l'opportunité de faire 3 rotations de postes. Ils pourront ainsi expérimenter différents types de poste au sein des divisions IT, Sécurité, et Data et Innovation. Une mission à l'international leur sera également proposée. Ce programme a également pour vocation de contribuer à l'attraction des Talents.

Article 10.1.2. Démarche d'accueil au sein d'AXA Group Operations

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 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.

Cet accompagnement se fait par le renforcement des rôles et des responsabilités des acteurs clés tels que le manager, la RH et le salarié lui-même.

Article 10.1.3. Echange sur le suivi de l'intégration

Un premier point d'intégration avec le manager, est réalisé à l'issue du premier mois ; 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 échange est réalisé par le manager sur le suivi de l'intégration. Il 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.

Article 10.1.4. Développement de l'alternance et des conditions de recours aux stages

AXA Group Operations développera :

- les moyens permettant de faciliter l'accès des jeunes aux formations en alternance en faisant mieux connaître, dans le cadre d'actions de communication, les dispositifs de formation en alternance existant en apprentissage et en contrat de professionnalisation, dans des métiers dans lesquels AXA Group Operations recrute ;
- la qualité des stages proposés, au regard notamment du projet pédagogique défini par l'établissement d'enseignement, et donner au stagiaire les moyens de réussir sa mission.

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

Article 10.1.4.1. L'alternance

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

Dans ce cadre, AXA Group Operations souhaite tirer parti de la réforme relative à la formation professionnelle et à l'apprentissage afin d'étendre notamment l'accès de l'apprentissage aux jeunes de moins de 30 ans.

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

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 leur engagement en faveur de l'importance à donner aux processus d'accueil, de formation et d'intégration mis en place dans l'accord sur la formation professionnelle cité ci-dessous :

- 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 ;
- 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 ;
- Chaque alternant est accompagné tout au long de son alternance par un tuteur. Ce tuteur identifié contractuellement, reconnu pour ses compétences, suit et s'engage pour la réussite de l'alternant.

Des points de suivi réguliers avec le jeune, en liaison avec l'organisme de formation externe ou l'équipe formation AXA Group Operations en cas de formation assurée en interne, seront conduits ainsi qu'un entretien spécifique avec la RH trois mois avant l'échéance de fin de contrat pour recueillir ses attentes et projets et lui faire part des possibilités d'emploi susceptibles d'exister au sein du Groupe.

Afin de permettre aux tuteurs d'alternants de remplir efficacement leur mission d'accompagnement et de valoriser l'exercice du tutorat au sein d'AXA Group Operations, des modalités particulières relatives à la reconnaissance de cette activité sont 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 ; en ce cas la reconnaissance de la performance pourra prendre en compte l'accomplissement de cette mission.
- De reconnaissance financière de la fonction de tuteur pour certains profils : Ainsi, 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 alternance, sera versée annuellement 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.

Par ailleurs, seront développées les facilitations suivantes :

- Si besoin aménagement du temps de travail, étudié au cas par cas en vue de permettre aux jeunes 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 Group Operations, 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 ;
- 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 CV, présenter et valoriser ses compétences, préparer un entretien d'embauche).

Sur toute la durée de l'accord, AXA Group Operations s'engage à recruter entre 140 et 160 alternants.

Article 10.1.4.2. Les stages

La politique d'AXA Group Operations sur les stages contribue à l'insertion professionnelle des jeunes et à la valorisation des métiers spécifiques d'AXA Group Operations auprès des jeunes.

Dans ce cadre, AXA Group Operations poursuit le développement de partenariats avec les écoles et les universités en vue d'accueillir des stagiaires et de leur offrir des missions en adéquation avec leur projet pédagogique.

AXA Group Operations s'engage à poursuivre cette politique et à la dynamiser encore davantage, et souligne l'opportunité offerte par les stages, de proposer des missions identifiées dans la durée et en lien avec un projet professionnel déterminé.

Article 10.2. Actions pertinentes en faveur des salariés qualifiés d' « âgés »

Article 10.2.1. Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation

Au titre de la sécurisation des parcours professionnels, AXA Group Operations poursuivra sa politique de maintien des salariés expérimentés dans l'emploi. Chaque année, 50 % au moins de la population globale des salariés expérimentés (hors TAR, Mécénat de compétences, CET longue durée et population de type AD/D) bénéficiera, au même titre que l'ensemble des collaborateurs, et s'ils en expriment le besoin, d'actions de formation formalisées et traditionnelles (en présentiel et/ou e-learning) en vue de développer des compétences métiers ou en lien avec les compétences transverses / managériales identifiées. A ces formations s'ajouteront les formations obligatoires et à destination de tous qui sont liées à la Conformité et/ou à la Sécurité, ainsi que les apprentissages moins formels que sont les apprentissages sur le poste de travail (« on the job ») et les autres modes d'apprentissage sociaux.

Par expérience, même si elles sont éligibles aux actions de formation traditionnelles (en présentiel et/ou e-learning), les populations d'Attachés de Direction et Directeurs, compte tenu de la spécificité de leurs missions, bénéficient quant à elles globalement plus généralement de leviers d'apprentissages moins formels, que sont les apprentissages sur le poste de travail et les apprentissages sociaux (de type conférences, séminaires, mentorat, peer coaching, réseautage, retour de pairs...).

Compte tenu des évolutions technologiques et des nouveaux modes de travail, AXA Group Operations veillera à mettre en œuvre si nécessaire des actions de développement spécifiques pour accompagner la montée en compétences des seniors sur les nouvelles technologies et nouveaux environnements de travail. AXA Group Operations développe dans ce cadre plusieurs types d'actions :

- collectives ciblées ayant pour but de donner les moyens à chacun de la maîtrise des outils digitaux et des nouveaux modes de collaboration, au travers du déploiement de l'apprentissage du digital, (modules accessibles dans YES Learning et LinkedIn Learning, Learning week ...)
- individuelles de formation en situation de travail (FEST) pour les collaborateurs le nécessitant.

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 préparation de 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) dans la continuité des dispositifs précédents.

Article 10.2.2. Mesures destinées à favoriser l'amélioration des conditions de travail

Les parties signataires soulignent la nécessité :

- de poursuivre le développement du télétravail afin de diversifier les solutions proposées aux collaborateurs, et d'en faciliter l'accès aux salariés qualifiés d' « âgés », sans préjudice de l'accès des autres salariés d'AXA Group Operations ;
- de poursuivre les démarches d'évolution 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 ;
- de permettre aux salariés qualifiés d' « âgés » (par extension, à partir de 55 ans) de se retirer du dispositif d'astreintes et de travaux hors plages, en adressant un mail à leur manager avec un préavis d'un mois (cf. accord Astreintes et travaux hors plages du 7 décembre 2018) ;
- de proposer aux collaborateurs un accompagnement spécifique afin de leur donner les clés de compréhension, d'appropriation et de gestion du changement.

Article 10.2.3. Mesures en faveur de la transmission des savoirs et des compétences

Les parties entendent favoriser l'étape de transmission en poursuivant les actions en faveur de la transmission des savoirs et des compétences dans le cadre, par exemple :

- de l'organisation de la diversité des âges au sein des équipes de travail,
- du développement de binômes d'échanges de compétences entre des salariés expérimentés et des jeunes, sur la base du volontariat, afin de créer du lien dans les entreprises et de valoriser les savoirs et aptitudes détenus tant par le jeune que par le salarié expérimenté.



- du programme de Mentorat entre des leaders et des individus moins expérimentés identifiés au cours d'un programme de développement Talent, ou suite à une promotion Exec, ou ponctuellement sur demande du HRA pour un besoin de développement spécifique. Ce programme fait partie intégrante de la stratégie Talent & Leadership Development et a pour but d'accélérer le développement de nos ressources clés pendant une période de 12 mois et de les préparer au changement.

TITRE IV. LES GRANDES ORIENTATIONS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET L'ACCOMPAGNEMENT DES COLLABORATEURS

CHAPITRE 1. LES GRANDES ORIENTATIONS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

AXA Group Operations entend mettre en œuvre, au cours de la période 2020/2023, une approche structurée de l'articulation entre la GPEC et la formation professionnelle.

Article 11. Favoriser une approche différenciée des parcours de formation au soutien de l'employabilité

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

Cet accompagnement trouve une déclinaison 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 demeure soutenu, comme les années précédentes, en particulier dans le cadre des plans de développement des compétences, pour faire de cet accompagnement un axe fort de la politique d'AXA Group Operations en faveur de l'employabilité de tous ses salariés.

Article 12. Mettre en œuvre une politique de formation adaptée aux enjeux de la transformation

Article 12.1. Priorités des plans de développement des compétences sur la période 2020/2023

Les dispositifs d'accompagnement des collaborateurs se traduisent, en premier lieu, par la mise en œuvre des plans de développement des compétences. Pour répondre aux enjeux et perspectives détaillés au chapitre 1 du présent titre, AXA Group Operations articulera les plans de développement des compétences à intervenir sur la période 2020/2023 autour des orientations suivantes, définies lors des orientations stratégiques Go Forward 2023, à savoir :

- Accroître la prise de conscience des enjeux liés à l'employabilité grâce à une meilleure compréhension de l'évolution des compétences ;
- Continuer à donner de la visibilité sur l'évolution des métiers et des compétences et des opportunités de carrière, grâce à la nouvelle cartographie pour chaque profil : Managers, Project & Program Managers, Experts Tech & Data, Contributeurs ;
- Développer une offre de formation favorisant l'évolution des collaborateurs vers les métiers d'avenir, en particulier en leur permettant de développer les compétences rendues nécessaires par les évolutions technologiques, par exemple : technologies de nouvelle génération (architecture en temps réel, automatisation avancée, cloud, etc.), analyses de données/compétences en cybersécurité ;

- Accélérer la transformation culturelle grâce à la formation (leadership, orientation clients et tech/data acumen²).

Article 12.2. Principes

AXA Group Operations entend conduire, sur la période 2020/2023, une politique de formation qui permette de développer une entreprise apprenante au moyen des leviers suivants :

- L'usage des techniques d'apprentissage les plus avancées,
- Une expérience utilisateur positive qui donne le plaisir d'apprendre, la personnalisation de l'apprentissage centrée sur la réussite de l'apprenant. Ces évolutions sont incarnées par :
 - o Le portail formation Yes Learning,
 - o L'outil de formation LinkedIn Learning
- L'ingénierie de formation articulée autour de deux orientations :
 - o Fournir des parcours de formation modulaires et personnalisés
 - o Promouvoir l'apprentissage et la formation en situation de travail (AFEST)
- Le développement de l'intelligence collective et du partage de connaissance
 - o Avec le développement du tutorat, du coaching digital et d'événements collectifs fédérateurs (Learning Week)

La RH, la formation et les managers organisent la mise en œuvre de la formation du collaborateur sur le temps de travail et veillent 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 12.3. Accompagnement des évolutions métiers

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 Technology Services du 30 novembre 2015 (ou de tout autre accord qui viendrait à s'y substituer), 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, le manager et le collaborateur pourront notamment s'appuyer sur l'outil de cartographie des métiers, qui présente les parcours de carrière possibles, lors des échanges à conduire dans le cadre de l'Entretien professionnel, afin notamment de repérer les besoins en matière de formation et de développement de compétences au travers d'un échange qui permettra d'établir un diagnostic partagé et identifier les actions à mettre en œuvre.

A cet égard, les managers, avec l'appui de la RH, seront sensibilisés aux enjeux de la GPEC, formés, préparés et accompagnés, afin de mener ces entretiens.

² Sens de la technologie

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 2020-2023.

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 en lien avec les Orientations Stratégiques et les tendances associées sur l'emploi ;
- 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 12.4. Développer des parcours de formation adaptés aux évolutions professionnelles

AXA Group Operations souligne la nécessité de mettre en œuvre une politique de formation qui réponde aux enjeux de la transformation en continuant à développer à la fois une approche modernisée des modalités de formation et une responsabilisation des acteurs notamment par :

- le renforcement des compétences transverses et le développement des compétences relationnelles,
- et la conception et le pilotage du programme de développement des compétences managériales dans la transformation.

CHAPITRE 2. DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT DES COLLABORATEURS

Article 13. VAE, formations diplômantes et mise à disposition d'un Espace de formation en ligne (YES Learning, LinkedIn Learning ou équivalent)

Article 13.1. 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 AXA Group Operations 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 en mobilisant le Compte Personnel de Formation,
- la VAE pour officialiser les compétences issues de l'expérience

Dès lors que les formations diplômantes correspondent aux objectifs du plan de développement des compétences de l'Entreprise, AXA Group Operations s'engage à compléter le financement de ces

formations diplômantes, en sus de la mobilisation initiale des dispositifs légaux de droit commun que sont le Compte Personnel de Formation et/ou le projet de transition professionnelle.

Article 13.2. Mise à disposition de plateformes de formation en ligne : YES Learning et LinkedIn Learning (ou équivalent)

Le portail YES Learning, et plus généralement l'offre de formation, accessible dans l'Intranet ONE et dans le portail RH, est à disposition de l'ensemble des collaborateurs, des managers, de la formation et de la RH.

Le portail YES Learning offre en libre accès un catalogue de formations en ligne proposé par le Groupe AXA, ainsi que des modules de formations en ligne développés et/ou sélectionnés pour les collaborateurs d'AXA Group Operations. Les formations en présentiel disponibles chez AXA Group Operations sont aussi incluses dans l'espace YES Learning, en indiquant les dates des sessions disponibles, le cas échéant.

En complément, l'outil LinkedIn Learning donne accès à un catalogue de plus de 15.000 cours en ligne (disponibles, selon les modules, dans 7 langues³). Ces cours en ligne couvrent de nombreuses thématiques (compétences relationnelles, communication, leadership, compétences techniques métier, gestion de projet, bureautique, ...), et sont accessibles depuis tout support numérique. LinkedIn Learning permet de personnaliser les parcours de formation des apprenants.

Article 14. Dispositifs d'accompagnement du changement

Les transformations d'AXA Group Operations, 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 Group Operations, un accompagnement des changements est mis en place en mobilisant les équipes RH et communication ainsi que celles dédiées à la conduite du changement et à la transformation au sein d'AXA Group Operations.

Ainsi, les équipes Communication, Change & Transformation ont pour but de :

- Veiller à ce que les projets soient accompagnés d'une gestion du changement et d'une communication utile et pertinente pour les collaborateurs
- Faire appel à un réseau d'« agents du changement » qui accompagne la diffusion des informations au sein d'AXA GO, remonte les retours des collaborateurs et peut être amené à donner des formations pour faciliter l'appropriation du changement.
- Ces « agents du changement » reçoivent une formation structurée sur la gestion du changement et bénéficient d'une animation globale. Ce système a déjà permis à certains collaborateurs de s'orienter vers des métiers de la conduite du changement.

³ Allemand, Anglais, Chinois, Espagnol, Français, Japonais, Portugais

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 (ateliers ...) ;
- à chaque collaborateur d'anticiper et de s'approprier les impacts des évolutions d'AXA Group Operations afin de pouvoir mieux s'adapter ;
- de renforcer l'efficacité des managers dans le pilotage, l'accompagnement et la motivation de leurs équipes autour du changement.

Article 15. Evolution de l'offre de programmes RH au service de la mobilité et de l'évolution professionnelle des collaborateurs

Article 15.1. Evolution des programmes RH

AXA Group Operations fait évoluer les programmes RH de facilitation de la mobilité et de l'évolution professionnelle qui 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
- apprendre à mieux mettre en valeur ses compétences lors des entretiens de recrutement.

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 dispositif d'appui à l'évolution vers des projets temporaires transverse (cf. article 33).

Article 15.2. Accompagnement de l'équipe HR et outils pour guider les collaborateurs et faciliter la mobilité

Article 15.2.1. Outil YES Job Board

L'Espace YES Job Board, accessible sur l'Intranet, 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, YES Job Board permet aux collaborateurs d'accéder et postuler aux opportunités internes AXA GO

Ce portail met notamment en valeur les nouveaux postes ouverts chaque semaine, permettant d'avoir une vision en temps réel du marché du travail interne.

Article 15.2.2. Outil Cartographie des métiers

La cartographie des métiers est un support au développement de l'employabilité au sein d'AXA Group Opérations. Sa vocation est d'être à la fois informative, descriptive et évolutive car son contenu doit tenir compte des mutations et de de l'apparition de nouveaux métiers dans l'écosystème d'AXA Group Operations, et plus largement sur le Marché externe.

Construite dans un dialogue entre la Direction des Ressources Humaines et des référents du Business, elle se destine à l'ensemble des collaborateurs d'AXA Group Operations dans le Monde, de leurs Managers et des professionnels des Ressources Humaines et de la gestion du Changement. Elle offre un support au développement des ressources humaines, des collaborateurs et de leur carrière.

- A l'image d'une boussole, le collaborateur trouvera ainsi les premiers éléments pour se positionner sur un/son métier, se projeter dans les prochaines étapes, et les leviers sur lesquels agir pour évoluer (développer sa compétence ou changer de métier).
- Le manager y trouve un moyen pour identifier les grandes expertises de ses équipes dans son organisation, adopter une posture de proximité pour développer leurs compétences (à l'échelle de l'équipe ou individuelle), identifier des carences de compétences ou d'expertises, ou accompagner des repositionnements nécessaires.
- Les professionnels des ressources humaines ont un support pour parfaire leur connaissance des métiers et des compétences d'AXA Group Opérations, conseiller sur le développement des compétences et des ressources humaines (à l'échelle globale ou individuelle), et mener des actions de coaching, de développements des talents, de recrutement ou identifier des leviers de formation.

La Cartographie des Métiers couvre ainsi des applications variées telles que : informer sur les métiers et leurs caractéristiques, l'identification des passerelles de recrutement / mobilités à partir d'un métier, la gestion et le développement des compétences en offrant des possibilités d'évaluation et les liens vers l'offre de formation, la planification et l'organisation des ressources humaines (workforce planning) dans une perspective long termes.

Elle présente ainsi un corpus de métiers génériques sous cinq axes :

- la vocation qui décrit le mandat du métier,
- les missions et activités principales qui caractérisent le métier,
- les compétences génériques attendues : managériales, techniques ou d'interface,
- les passerelles de carrières entre les métiers qui peuvent être dans la continuité du poste précédent, ou transversales entre des métiers ou familles de métiers proches.

La Cartographie des Métiers d'AXA Group Operations se retrouve sur le portail de notre Entité. Elle se base sur le référentiel du Groupe AXA utilisé à l'échelle globale pour gérer ses talents. Elle est donc alignée avec le système d'information des ressources humaines (YES) et ses différents modules. Cette approche permet de considérer le développement de l'employabilité plus largement dans le Groupe AXA (avant, pendant, et après).

Article 15.2.3. Accompagnement par les équipes RH (HRBP, HRA, Talent Acquisition)

Les équipes RH, et plus particulièrement les HRBP, HRA et l'équipe Talent Acquisition, accompagnent, conseillent le collaborateur et apportent un support au manager. Ces missions s'inscrivent pleinement dans leur rôle d'accompagnement des évolutions de l'Entreprise et du nécessaire développement de l'employabilité des collaborateurs.

Ainsi, les équipes RH aident le collaborateur à appréhender son environnement et à orienter son projet professionnel.

L'équipe Talent Acquisition donne une vision et une définition des profils recherchés au sein d'AXA. Toutes ces équipes RH guident les collaborateurs dans leur développement professionnel et leur mobilité.

Pour ce faire, les équipes RH mobilisées (HRBP, HRA, Talent Acquisition) bénéficieront eux-mêmes d'un accompagnement spécifique leur permettant de mener à bien les missions ci-dessus, à savoir :

- Constitution de binômes HRBP / HRA, permettant une meilleure connaissance du périmètre dont ils sont en charge (métiers...) ;
- Formation à l'accord GPEC AXA Group Operations 2020-2023 et aux différents dispositifs d'accompagnement à la mobilité et au repositionnement ;
- Formation aux outils digitaux déployés dans le cadre de la GPEC (Job Maker...) ;
- Formation à la tenue des entretiens professionnels.

Pour accompagner les équipes RH lors du déploiement du présent accord, AXA Group Operations s'engage à former chaque HRBP/HRA à hauteur de 15 heures sur tout dispositif ou outil susceptible de faciliter l'accompagnement et/ou le repositionnement des collaborateurs dans l'Entreprise, au sein du Groupe ou sur le marché externe.

Cet accompagnement sera renforcé dès lors que des évolutions d'outils et/ou de dispositifs le nécessiteraient. Un suivi de ces actions pédagogiques sera fait lors des réunions de l'Observatoire de l'Emploi et des Compétences.

AXA Group Operations s'appuie actuellement sur 12 HRBPs et HRAs intervenant sur le périmètre France. L'Entreprise s'engage à conserver un dispositif équivalent à périmètre constant d'ici la fin de l'Accord.

TITRE V. LE MANAGER DANS LA TRANSFORMATION D'AXA GROUP OPERATIONS : DEVELOPPER LE ROLE DE MANAGER COACH

Il s'agit de pouvoir investir sur les managers pour qu'ils accompagnent les collaborateurs de manière plus poussée dans leur développement professionnel et de sécuriser par ailleurs l'évolution culturelle d'AXA Group Operations.

Les bénéfices attendus des managers désormais incarnés en « career coachs » seront :

- La montée en compétences des managers en matière de Ressources Humaines
- Le renforcement des politiques de gestion des carrières
- Le meilleur suivi des collaborateurs

CHAPITRE 1. LE RÔLE PIVOT DU MANAGER COACH DANS LA TRANSFORMATION D'AXA GROUP OPERATIONS

AXA Group Operations réaffirme la nécessité de clarifier les rôles et responsabilités de chacun, et notamment le rôle de manager d'équipe et le rôle de manager de proximité.

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

- 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 1er niveau d'encadrement des salariés, sont impliqués dans la réussite de la politique emploi mise en œuvre dans AXA Group Operations. En effet, ils sont impliqués dans la réussite de la stratégie, de l'accompagnement de l'emploi et de l'appropriation de la transformation par les collaborateurs ainsi que de l'amélioration de la qualité de service.

Le rôle du manager, qui a vocation à devenir manager coach, s'articule autour des trois axes suivants :

- donner du sens à la transformation
- développer la responsabilisation et l'autonomie des collaborateurs
- développer la collaboration.

En toutes circonstances, le manager veillera à adopter un style de management bienveillant.

Article 16. Développer les collaborateurs

Le manager a notamment pour mission, avec l'appui de la RH, 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 et fidéliser 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, avec l'appui de la RH, 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 17. 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 manquant par les résultats ;
- reconnaître les succès et mettre en valeur les 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 contexte organisationnel, géographique et opérationnel d'AXA Group Operations 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 du proximité et/ou distance en contribuant à maintenir les vecteurs d'une efficace relation au sein de l'équipe.

Article 18. Accompagner dans le changement

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

Conformément aux dispositions réglementaires et conventionnelles en vigueur, les parties signataires conviennent de rappeler l'importance du bon usage des NTIC et du droit à la déconnexion des collaborateurs. Il est également rappelé qu'à cet effet le manager veillera à réaliser avec le collaborateur sous convention de forfait annuel en jours, à minima chaque année (ou de manière plus régulière à la demande du salarié), un entretien relatif à la charge de travail.

CHAPITRE 2. DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT DU MANAGER VERS UN ROLE DE MANAGER COACH

Le manager a toute légitimité, aux côtés des équipes RH, pour conseiller et accompagner les collaborateurs.

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

Dans ce cadre, la RH (HRBP et HRA), la Direction Formation et les équipes de conduite du changement & transformation apportent le soutien et l'accompagnement nécessaires au manager.

AXA Group Operations s'engage plus particulièrement à accompagner les managers dans leur transition de Manager à Manager Coach afin qu'ils puissent soutenir leurs employés dans leur développement professionnel :

- Renforcer les compétences des managers dans les domaines RH
- Renforcer le rôle du manager dans les processus de gestion de carrière
- Assurer un meilleur suivi et accompagnement du développement des employés

Article 19. Coursus managériaux

La RH d'AXA Group Operations entend poursuivre les cursus managériaux pour monter en compétence sur le rôle et les activités de manager.

Ces cursus et outils 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 la mise en place de cursus pédagogiques spécifiques et par l'acquisition d'outils de management concrets et pratiques ;
- renforcer les communautés managériales
- accompagner la transformation de l'entreprise.

Au travers d'une approche pédagogique innovante, ces cursus doivent permettre aux managers de mettre en œuvre un plan d'action avec leur équipe et ainsi renforcer leurs compétences managériales et relationnelles.

Article 20. Parcours de formation et de développement, outils mis à disposition des managers

En 2018-2019, AXA Group Operations a lancé un programme de formation et de développement spécifique, dénommé « AXELERATE », permettant de développer des compétences managériales clés et d'accompagner l'évolution de la posture managériale vers une culture managériale en phase avec le rythme d'évolution de l'entreprise et de son environnement ainsi que les nouvelles méthodes de travail (projet, agile, partant de l'utilisateur (expérientielle)).

L'ambition est de soutenir les managers en veillant à les faire évoluer pour rester toujours au plus proche des besoins.

AXA Group Operations entend :

- Poursuivre le déploiement d'un programme spécifique, refondre le cursus managérial et construire une offre de formation dédiée ;
- Mettre à disposition des outils permettant aux managers de développer les compétences essentielles dans le contexte de transformation de l'entreprise : donner du sens, manager dans le cadre de nouvelles organisations du travail (travail à distance, télétravail, Agile Working).

Ainsi, des outils de développement des managers coachs seront créés et mis à dispositions des managers coachs, et notamment :

- Une « boîte à outils » pour les managers, destinée à fournir des ressources concrètes sur la façon de diriger dans une culture de bienveillance (“Culture Care”) ;
- « Leadership Transformation Journey » : un programme de formation de 2 années pour accompagner la transformation GO Forward 2023 (lancement prévu en 2021) ;
- « L'essentiel du Leadership » (« Leadership Essentials »), un programme de formation destiné en priorité aux nouveaux managers
- Un accompagnement des communautés GO! Managers et GOAL, proposant des séances de développement dédiées et régulières avec des outils de mise en œuvre pratiques axés sur la culture et le changement
- Une offre de formation digitale, autour du « Bien-être et résilience au sein des équipes » (« Well-being and Resilience in Teams ») & « Être leader en période changement » (« Leading in Times of Change »)

Les parties signataires au présent accord entendent que les programmes de formation destinés aux managers coachs feront l'objet d'une présentation et d'un échange dans le cadre de l'Observatoire de l'Emploi et des Compétences.

TITRE VI LE DEVELOPPEMENT ET L'EMPLOYABILITE DES COLLABORATEURS

L'évolution forte des métiers et des compétences résultant de la transformation rapide des activités d'AXA Group Operations nécessite une adaptation en continu des processus de développement des collaborateurs en vue de maintenir et développer leur employabilité.

Cela implique l'ensemble des acteurs :

- La RH qui 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 ;
- Les managers, qui doivent accompagner la mobilité des collaborateurs, 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 ;
- Le collaborateur, qui est co-acteur de son développement ainsi que de son employabilité ; qui suit les formations nécessaires au maintien de son employabilité, respectant les étapes de la période d'intégration notamment en prenant une part active au bilan d'étape, aux entretiens professionnels et autres échanges possibles sur son parcours professionnel.

CHAPITRE 1. DISPOSITIFS D'INTEGRATION

Article 21. Le parcours d'accueil du nouvel entrant

AXA Group Operations a mis en place un dispositif d'intégration à destination des nouveaux entrants afin de lui donner de premiers repères dès son arrivée. Chaque nouvel entrant bénéficie d'une journée d'intégration au cours de laquelle il aborde les sujets suivants :

- Présentation du Guide de l'Entreprise, présent sur l'Intranet,
- Présentation de l'entreprise et de ses activités,
- Focus spécifique sur la culture d'entreprise d'AXA Group Operations
- Présentation des outils et de l'intranet de l'entreprise qu'il sera amené à utiliser (One, Pléiades)
- Information spécifique dédié à la sécurité physique et informatique,
- Présentation des principes du NWOW et des outils collaboratifs (MS Teams) suivis d'une visite des locaux,

Cette journée a pour but de guider le nouvel entrant, de l'aider à se repérer dans son nouvel environnement de travail, de comprendre les outils et services RH, d'identifier son HRA, de s'informer sur la vie de l'entreprise et de s'impliquer au sein de l'entreprise.

L'entreprise s'engage, autant que possible, à ce que chaque collaborateur suive une journée d'intégration dans les 15 jours suivant son arrivée dans l'entreprise.

Par ailleurs, chaque nouvel entrant se voit communiquer, par mail, le jour de son entrée, toute information utile concernant le Règlement intérieur et ses annexes, la Mutuelle applicable dans l'entreprise, le Comité Social et Economique (activités sociales), la pratique du télétravail ainsi que son point de contact RH.

Conformément à l'Accord en vue de la Dynamisation des Parcours Professionnels et de la Formation Professionnelle tout au long de la vie au sein d'AXA Technology Services du 30 novembre 2015, les tuteurs exerçant leur rôle sur la base du volontariat, favorisent la transmission des compétences, le partage du savoir et des pratiques nécessaires à la tenue du poste par le salarié accompagné. Ils facilitent l'intégration des collaborateurs, notamment les jeunes, et les accompagnent dans l'apprentissage de leur nouveau métier.

CHAPITRE 2. DEMARCHES DE MOBILITE INDIVIDUELLE VOLONTAIRE

Article 22. Démarches de mobilité individuelle volontaire

Les démarches de mobilité individuelle volontaire constituent des moyens de développement professionnel, qui peuvent revêtir des formes différentes (fonctionnelle et/ou géographique) y compris par des permutations de poste dans la logique des cycles professionnels.

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.

La Direction d'AXA Group Operations s'engage :

- à demander à la RH d'assurer un suivi des salariés qui, ayant réalisé un effort spécifique de mobilité vis à vis de leur qualification d'origine, souhaiteraient pouvoir évoluer ;
- 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.

Lorsque le choix du collaborateur est confirmé pour une mobilité, 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 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.

Lors de la phase d'intégration, si le manager et/ou le collaborateur vient à constater certaines difficultés dans la prise de fonction, les parties s'engagent à se concerter et à rechercher les meilleures solutions possibles. 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 un délai de 6 mois maximum.

CHAPITRE 3. MOBILITE INTERNE EN CAS DE RATIONALISATION D'ORGANISATIONS OU D'ACTIVITES

Article 23. Objectifs poursuivis

La transformation d'AXA Group Operations et l'évolution correspondante des métiers, décrite dans le référentiel Métiers d'AXA Group Operations, mettent en exergue un fort niveau de transformation des métiers et des compétences à exercer sur la période 2020-2023 à la fois d'un point de vue quantitatif que qualitatif.

Afin de préserver et développer l'emploi, et dans une démarche d'anticipation, il s'avère nécessaire, en cas de rationalisation d'organisations ou d'activités, d'organiser la mobilité des collaborateurs. En effet, dans les situations spécifiques où l'intensité des volumes projetés de départ à la retraite ou des projets d'organisations amènerait à une taille critique d'équipe mettant en difficulté le bon fonctionnement du métier ou le maintien des compétences des collaborateurs, des rationalisations d'organisations ou d'activités pourront être envisagées.

Ainsi, dans une démarche responsable, AXA Group Operations entend devancer des phénomènes de rupture susceptibles de se présenter et d'affecter sensiblement l'emploi par une politique de mobilité adaptée aux enjeux métiers et de présence sur le territoire.

Article 24. Situations visées

Les dispositions du présent chapitre s'appliquent aux salariés concernés par des rationalisations d'organisations ou d'activités ayant des incidences pouvant se traduire par une mobilité professionnelle fonctionnelle avec, le cas échéant, changement de famille professionnelle ou d'emploi type

Article 25. Garanties applicables

En cas d'application du présent dispositif, un appui spécifique des collaborateurs concernés sera mis en place au moyen :

- D'une part, dans la grande majorité des cas (notamment les situations où le collaborateur est suffisamment autonome), en cas de mobilité fonctionnelle, la RH recevra le collaborateur pour étudier les possibilités d'adaptation au nouveau poste de travail, effectuer les bilans nécessaires en matière de compétences, mettre en place un suivi avec le nouveau manager et le cas échéant, l'activation de modules de formation et/ou d'adaptation au nouveau poste de travail.
- D'autre part, via un accompagnement RH spécifique, réalisé par une cellule « Boost » (pour les situations les plus difficiles, et notamment lors de rationalisation d'organisations ou d'activités).

Article 25.1. Accompagnement par le dispositif Cellule « Boost »

Article 25.1.1. Enjeux de la Cellule « Boost »

La cellule « Boost » est un dispositif majeur permettant d'assurer, dans le cadre de transformations :

- La motivation des collaborateurs et compréhension des changements et des opportunités,
- L'identification de ses leviers personnels, de ses compétences (softskills – savoirs et compétences comportementaux - et hardskills – compétences techniques et spécialisées), des plans d'adaptation et de développement,
- La mobilisation des collaborateurs et entretien d'une dynamique pour la mobilité et projets personnels,
- L'accompagnement à la réussite de l'intégration sur les nouveaux postes.

Ainsi et afin de garantir la prise en compte de ces enjeux, la Direction s'engage sur les moyens et outils pour assister les collaborateurs lors des transformations.

Article 25.1.2. Composition de la Cellule « Boost »

La composition de la Cellule « Boost » reflète l'investissement de l'Entreprise dans l'accompagnement des collaborateurs lors des projets de transformations :

- D'une part, la Cellule « Boost » sera composée d'une équipe Ressources Humaines interne et pluridisciplinaire de 7 personnes afin de prendre en compte l'ensemble des dimensions propres au repositionnement des collaborateurs. Ainsi, des HRBP et HRA certifiés et expérimentés en coaching individuel, mais aussi des spécialistes de la mobilité, du Talent et Leadership, du recrutement et de la formation contribueront à l'activité de Cellule « Boost ».
- D'autre part, et afin de renforcer l'efficacité du dispositif « Boost », des ressources externes (de 1 à 5 intervenants), spécialisées en bilans professionnels, développement des compétences, gestion de carrière, insertion et maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap..., seront mobilisés en fonction des besoins de chaque situation de repositionnement
- Enfin, et pour assurer un accompagnement optimal des collaborateurs en repositionnement, un référent sera désigné pour chaque collaborateur. Ce conseiller est le référent coach, et assurera :
 - Suivi continu et des solutions personnalisées et adaptées à chaque situation,
 - Coordination des actions envisagées avec les HRBP et HRA (Bilan, formation, projets personnels...)
 - Mobilisation de tous les moyens pouvant contribuer au succès d'une mobilité

Ainsi, la Cellule « Boost » sera en lien étroit avec la DRH d'AXA Group Operations, et proposera un accompagnement individuel, ainsi qu'un suivi personnalisé et la mise à disposition des outils nécessaires aux recherches de repositionnement professionnel.

Article 25.1.3. Parcours d'aide et d'accompagnement à la mobilité

A ce titre, des parcours d'aide et d'accompagnement à la mobilité adaptés au profil et au projet validé des collaborateurs concernés seront mis en place. Selon ce principe, trois types de parcours peuvent être distingués afin d'accompagner efficacement les collaborateurs concernés :

- Un premier parcours adapté à des collaborateurs autonomes souhaitant bénéficier d'un accompagnement allégé, intéressé par des modules d'aide à la mobilité
- Un second parcours à destination des collaborateurs souhaitant bénéficier d'un accompagnement soutenu, intéressé par un bilan de compétences, ou un projet de changement de parcours professionnel
- Et enfin, un troisième parcours pour des collaborateurs souhaitant bénéficier d'un accompagnement adapté à un projet de changement et d'orientation professionnel ou personnel à l'intérieur du groupe ou à l'extérieur

Ces parcours d'accompagnement concertés et adaptés à la situation des collaborateurs concernés sont le gage d'une prise en compte par les intervenants de la Cellule « Boost » des situations de chaque collaborateur concerné par une transformation.

Cette prise en compte est renforcée par des outils adaptés à chaque parcours d'accompagnement.

Article 25.1.4. Mise en œuvre d'outils adaptés à chaque parcours d'accompagnement

Concrètement, la Cellule « Boost » mobilisera les outils et moyens suivants afin d'assurer sa mission :

- Job Maker (cf. art. 25.2.1)
- Webinaire sur la Gestion du changement, la compréhension de la cartographie des métiers AXA GO, ...
- Ateliers : Identifier ses réalisations probantes, Rédiger son CV, Maîtriser une communication impactante, Construire son argumentaire et son discours, Préparer ses entretiens de recrutement (y compris dans un environnement multiculturel), Développer son réseau et le marketing de soi,
- Les Journées de la mobilité (Mobility Days), café des métiers (GO et participation XL, Partners, ...)
- Parcours de coaching et de formation
- Bilan de compétences et plan de développement
- Aide à la réussite et intégration du nouveau poste (réussir ses 100 premiers jours)

Article 25.2. Autres outils et leviers d'action

Article 25.2.1. Outil Job Maker

L'outil Job Maker est un programme digital pour accompagner les collaborateurs dans la réflexion vers leur prochaine étape de carrière.

Il constitue la première étape de l'accompagnement à la mobilité chez AXA GO.

Le programme est constitué de 7 ateliers qui contiennent des vidéos informatives et des exercices pratiques. Cela permet au collaborateur de réfléchir sur ses compétences, ses réalisations professionnelles, ses leviers de motivations, ses aspirations. Pas à pas, le collaborateur construit sa réflexion et abouti sur la formalisation d'un projet de mobilité.

A l'issue du programme, l'outil propose au collaborateur d'éditer un document de synthèse qui formalise son projet de mobilité. Le collaborateur est invité à partager cette synthèse avec son contact RH et son manager

Cette discussion autour du document de synthèse constitue la deuxième étape de l'accompagnement à la mobilité chez AXA Group Operations.

L'équipe RH prend connaissance des éléments de réflexion du collaborateur, et l'accompagne pour trouver des points d'adhérence entre le projet formulé par le collaborateur, son profil, et les opportunités internes.

L'objectif de l'utilisation de cet outil est d'accompagner le collaborateur sur l'étape de réflexion, de manière à maximiser l'efficacité de l'accompagnement RH.

Article 25.2.2. Mise en œuvre de la mobilité

Les salariés seront reçus lors d'entretien réalisés par la RH et/ou la Cellule « Boost » avant la mise en œuvre de la mobilité prévue au présent chapitre.

Au cours de ces entretiens, seront notamment évoqués les points suivants :

- Le déroulement du processus ;
 - Le contenu des différents entretiens prévus ;
 - Les aides proposées par l'entreprise dans le cadre de cette mobilité.
- Dans ce cadre, l'Entreprise s'engage à former et certifier les collaborateurs qui le nécessiteraient ou en exprimeraient le besoin, pour favoriser leur prise de poste, y compris en matière de compétences linguistiques. Cet accompagnement pédagogique se fera dans l'année de la prise de poste.
 - Pour les salariés qualifiés d'« âgés » et/ou pour les salariés pour lesquels le redéploiement pourrait être plus compliqué (ancienneté au poste, niveau de qualification, niveau linguistique, travailleur en situation de handicap...), l'Entreprise s'engage à proposer :
 - un accompagnement renforcé pouvant aller jusqu'à 200 heures de formation (consécutives ou non), intégrant un éventuel Bilan professionnel (type Bilan de compétences, Bilan de maintien dans l'emploi pour les travailleurs handicapés...) en fonction des besoins et de la situation ;
 - Le financement d'une éventuelle action de VAE si le salarié en exprime le besoin,
 - Ces parcours de formation / validation des acquis de l'expérience seront préalablement validés par la Cellule Boost au regard du projet de

repositionnement du collaborateur et de la volonté de celui-ci de s'inscrire dans ce type de parcours pédagogique.

- Pour mieux appréhender les positions ouvertes au sein d'AXA Group Operations, il pourra être prévu des présentations réalisées par les managers des Départements concernés.
 - De même, afin de garantir une meilleure visibilité sur les postes à pourvoir au sein du périmètre RSG, les acteurs de la Cellule Boost pourront mobiliser leur réseau AXA en France.
 - Enfin il sera proposé aux salariés différents ateliers collectifs d'aide au repositionnement (par exemple, « Optimiser son CV », « Se préparer à un entretien d'embauche », « Valoriser son réseau professionnel et personnel »...)
- Les attentes du collaborateur, en prenant en compte à la fois les aspects compétences, les postes disponibles mais aussi les éventuelles contraintes personnelles et familiales ou les contraintes liées aux situations de handicap du salarié ;
 - La date envisagée de la mobilité.

Ainsi en cas de rationalisation d'organisations ou d'activités, il sera envisagé jusqu'à deux affectations sur des postes disponibles sur le site, incluant le cas échéant le bénéfice des principes du dispositif relatif aux missions temporaires.

A l'issue du process, un courrier sera adressé au collaborateur lui notifiant l'ensemble des termes de la mobilité ainsi que la date de sa mise en œuvre.

Article 25.3. Suivi des repositionnements dans le cadre de rationalisation d'organisations ou d'activités

Plusieurs entretiens à 1/3/6 mois seront organisés avec les collaborateurs repositionnés afin de s'assurer du bon déroulement des différentes phases d'intégration dans le nouveau poste :

- Point d'étape à un mois (entretien collaborateur/manager) avec un point sur les éventuels besoins en formation ;
- Point d'étape à trois mois pour confirmer la prise de poste et détecter d'éventuelles difficultés; dans ce cas la période est reconduite pour 3 mois (entretien collaborateurs/manager/HRA) avec une confirmation du poste à l'issue.

Dans l'hypothèse où le collaborateur ne serait pas confirmé dans le poste, ce dernier se verrait proposer un poste de nature équivalente.

Article 25.4. Prime applicable

Les mobilités internes qui relèvent du présent chapitre donneront droit pour le collaborateur concerné à une gratification d'un montant brut de 1500 euros dans le cas où la mobilité du collaborateur

nécessite un changement de famille professionnelle au sens de l'article 5 et des annexes 2 et 3 du présent accord.

Cette gratification ne concerne pas les salariés venant d'entreprises du Groupe qui seraient accueillis dans AXA Group Operations. Elle ne s'applique pas en cas de seules évolutions des modalités d'exercice de l'activité du salarié.

Elle sera versée à la fin de la période d'adaptation (6 mois) passée par le collaborateur dans le nouveau poste.

Article 25.5. Indemnité compensatrice en cas d'arrêt de l'astreinte dans les situations de mobilité interne et/ou repositionnement

Conformément à l'accord Astreintes et travaux hors plages du 7 décembre 2018, en cas d'arrêt de l'astreinte, motivé par une mobilité de la part du collaborateur dans le cadre de son évolution de carrière ou en cas de repositionnement, et à condition que le salarié ait réalisé des astreintes depuis au moins 24 mois continus (hors interruption due aux périodes de congés) avant la mobilité, il est versé au salarié concerné une indemnité compensatrice.

Les modalités de calcul de ladite indemnité sont définies à l'article 4. de l'accord Astreintes et travaux hors plages du 7 décembre 2018.

Il est rappelé que cette indemnité compensatrice éventuelle ne sera versée qu'à l'issue de la période d'adaptation de 6 mois, une fois celle-ci validée.

Article 25.6. Garanties contractuelles

Les mobilités visées au présent chapitre s'effectueront sans porter atteinte à la rémunération et à la classification du salarié.

Dans l'hypothèse d'un collaborateur dont la mobilité s'effectuerait sur un poste raccordé à une fonction située à un niveau de classification inférieur, il est convenu de lui maintenir, dès sa prise de poste :

- la classe occupée dans le poste précédent ;
- son salaire et le cas échéant le Complément de Rémunération Variable (CRV) éventuel correspondant à la classe précédemment acquise.

Pour la 1^{ère} année, le complément sera calculé au prorata temporis de l'activité exercée dans chaque poste :

- Si le nouveau poste occupé n'est plus éligible au CRV :
 - 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.
- Si le nouveau poste est éligible à un CRV :
 - 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. Les présentes mesures ne préjugent pas du devenir des CRV qui dépendent de la négociation salariale.

CHAPITRE 4. DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT ET DE SECURISATION DU PARCOURS PROFESSIONNEL DES SALARIES PRESENTANT UN ENJEU PRIORITAIRE DE PRESERVATION DE LEUR EMPLOYABILITE : ACCOMPAGNEMENT PAR LA CELLULE « BOOST »

Article 26. Privilégier le redéploiement au sein d'AXA et le développement de l'employabilité – grâce à l'accompagnement personnalisé proposé par la Cellule « Boost »

Il s'agit d'associer la cellule « Boost » et d'optimiser l'utilisation de moyens et d'outils pour accompagner les collaborateurs dans leur mobilité.

L'objectif est avant tout d'investir dans le développement des compétences avec une approche plus structurée (adaptation/ reconversion, « congé formation interne »).

Dans un contexte de forte transformation des métiers, les situations individuelles prioritaires feront l'objet d'un dispositif d'accompagnement spécifique.

Les salariés concernés pourraient être ceux dont :

- Le métier occupé relève d'emplois type dont la tendance d'évolution d'effectifs est à la baisse et/ou dont la tendance d'évolution des compétences est forte sur la période 2020 – 2023 ;
- La situation individuelle est précisée lors des échanges avec le manager lors de l'entretien professionnel.

Article 26.1. L'accompagnement de la mobilité par la Cellule « Boost » (cf. Art. 25.1)

La mobilité professionnelle est un levier de sécurisation des parcours professionnels et de l'employabilité. Le dispositif d'accompagnement et de sécurisation des parcours professionnels sera ainsi renforcé et des passerelles de développement seront mises en place pour favoriser les parcours professionnels et faciliter les mobilités professionnelles.

Dans ce cadre, ces salariés feront l'objet d'un accompagnement personnalisé, réalisé par un professionnel de la fonction RH (pouvant être assisté par un expert interne ou externe), au travers d'actions telles que – bilan de compétences sur la base du volontariat, mobilisation éventuelle de l'outil Job Maker, ou encore une évolution professionnelle incluant une reconversion.

Article 26.2. L'entretien professionnel

Il est rappelé que l'entretien professionnel est un rendez-vous privilégié entre le collaborateur et son manager pour mener une réflexion sur son évolution professionnelle qui peut aboutir à une mobilité, un souhait ou une nécessité de formation ou encore à un bilan de compétences.

C'est également lors de cet entretien qu'il est donné de la visibilité sur les impacts de la transformation en termes d'évolution des compétences aux salariés, et en particulier, pour ceux dont le métier relève d'emplois type dont la tendance d'évolution d'effectifs est à la baisse et/ou dont la tendance d'évolution des compétences est forte sur la période 2020-2023.

Les éléments de l'échange de l'entretien professionnel sont retracés dans l'outil « YES Perform & Develop ». Seront mentionnés les salariés souhaitant s'engager dans un processus de renforcement de leur employabilité dans ce cadre.

CHAPITRE 5. DISPOSITIF D'APPUI A L'EVOLUTION VERS DES PROJETS TEMPORAIRES TRANSVERSES – ACCOMPAGNEMENT PAR LA CELLULE « BOOST »

Article 27. Dispositif d'appui à l'évolution vers des projets temporaires transverses

AXA Group Operations 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 Group Operations doit mettre en œuvre de multiples projets nécessitant des ressources et compétences à mobiliser rapidement et met en place dans le cadre du présent accord 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 d'appui à l'évolution vers des projets temporaires transverses, via la cellule « Boost ».

Article 27.1. Objectifs du dispositif

Les objectifs visés par la Cellule « Boost » :

- 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 Group Operations, 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 Group Operations, mais également de permettre la réalisation de missions de nature temporaire.

Article 27.2. Modalités de mise en œuvre du dispositif

Article 27.2.1. Accompagnement par la cellule « Boost », dans le cadre de la gestion des projets temporaires transverses

La cellule « Boost », créée notamment pour les salariés peu employables ou plutôt seniors ou plus généralement peu autonomes, travaillera en étroite collaboration avec la DRH d'AXA Group Operations.

Cette cellule « Boost » sera pilotée par un membre de la fonction RH-

Outre l'accompagnement des situations de mobilité interne en cas de rationalisation d'organisation ou d'activités, la cellule « Boost » aura 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
- organiser le suivi des collaborateurs.

Article 27.2.2. 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 « Boost »**

La cellule « Boost », 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 tous 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.

Si la mission réalisée dans le cadre d'un projet temporaire transverse débouche sur un poste pérenne de même nature, la durée de la mission sera intégralement prise en compte au titre de la période d'adaptation de 6 mois, relative au poste en question.

CHAPITRE 6. MOBILITES ENTRE AXA GROUP OPERATIONS ET LES ENTREPRISES DE LA RSG

Article 28. Rappel des principes des mobilités entre AXA Group Operations et les entreprises du périmètre de la RSG

Les parties signataires conviennent de la nécessité de faciliter les possibilités de mobilités entre AXA Group Operations 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 du 17 mai 2019 relatif à la GPEC 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 :

- les postes à pourvoir feront l'objet d'une publication, 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 Group Operations qui effectuent une mobilité dans ce cadre bénéficient des mesures d'accompagnement relatives à la mobilité géographique développées au présent accord. 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.

CHAPITRE 7. MOBILITE EXTERNE SECURISEE (HORS PERIMETRE RSG)

Dans les conditions fixées par les articles L. 1222-12 et suivants 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 Group Operations.

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 Group Operations souhaite préciser la possibilité pour les collaborateurs de bénéficier d'une période de mobilité externe sécurisée, dans les conditions ci-dessous déterminées :

Article 29. Salariés concernés

Tout salarié d'AXA Group Operations :

- 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 30. 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 Group Operations 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 31. 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 Group Operations,
- 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 Group Operations à laquelle le collaborateur reste tenu durant la période de mobilité volontaire sécurisée.

Article 32. Statut du salarié au sein d'AXA Group Operations pendant la période de mobilité

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 Group Operations,
- le collaborateur demeure inclus dans les effectifs d'AXA Group Operations,
- 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 Group Operations.

Article 33. Fin de la période de mobilité volontaire sécurisée

Une fois sa période de mobilité achevée, le collaborateur retrouve de plein droit, dans AXA Group Operations, 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 Group Operations au terme de la période de mobilité, il présente sa démission dans le respect du délai indiqué dans l'avenant.

CHAPITRE 8. AIDE A LA REALISATION D'UN PROJET PERSONNEL

Afin d'accompagner la mobilité volontaire des collaborateurs porteurs d'un projet d'évolution professionnelle en dehors du Groupe, les mesures définies dans l'accord d'adhésion AXA Group Operations à l'accord RSG du 24 mai 2019 relatif à l'aide à la réalisation de projets personnels leur seront applicables

TITRE VII. OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI ET DES COMPETENCES

Sans préjudice des compétences du Comité Social et Economique, un Observatoire de l'Emploi et des Compétences AXA Group Operations sera mis en place en tant que Commission de suivi d'application du présent accord, mais aussi et surtout en tant que dispositif de pilotage de l'emploi au sein d'AXA Group Operations.

Article 34. Objectifs

La mise en place d'un Observatoire de l'Emploi et des Compétences doit permettre à l'Entreprise de se doter d'un dispositif de pilotage de l'emploi précis et adapté pour les prochaines années. Il a également pour finalité de permettre aux partenaires sociaux et aux collaborateurs d'appréhender les différentes évolutions pouvant intervenir.

Article 35. Composition

L'Observatoire de l'Emploi et des Compétences AXA Group Operations comporte des représentants des organisations syndicales représentatives signataires et des représentants de la Direction :

- 2 membres par organisations syndicales représentatives signataires ;
- 3 représentants de la Direction des Ressources Humaines d'AXA Group Operations (dont un président de l'Observatoire), qui pourront se faire assister par des personnes dont les compétences techniques seront à même d'enrichir la réflexion et les travaux selon les sujets traités en séance, à savoir : des opérationnels, des HRBP et des équipes Formation.

Article 36. Missions

L'Observatoire de l'Emploi et des Compétences a pour missions de suivre l'évolution quantitative et qualitative des métiers/emplois et les facteurs d'évolution potentiels, notamment via l'analyse à long terme de l'impact sur les métiers des évolutions technologiques et des éléments liés à la transformation d'AXA Group Operations.

Lui seront présentés à ce titre :

- La cartographie des ressources actuelles (effectifs et évolution des compétences, en précisant les métiers pour lesquels :
 - o Le recrutement serait plus difficile et/ou pour lesquels le turn-over est important
 - o Les compétences peuvent être significativement impactées par les évolutions technologiques, réglementaires ou organisationnelles particulièrement fortes
 - o Les évolutions font ressortir un écart quantitatif positif/négatif significatif entre les effectifs projetés et les besoins en ressources projetés
- L'évolution des familles professionnelles et emplois type
- L'examen des réalisations et perspectives concernant le renouvellement des compétences
- L'état des mobilités réalisées au cours de l'année écoulée

- Le suivi de l'accompagnement des métiers en évolution (notamment les accompagnements réalisés par la Cellule « Boost » : nombre d'accompagnements réalisés, durée des accompagnements, situation des salariés à l'issue des accompagnements...)
- Et plus généralement le suivi des indicateurs suivants :
 - Engagements pris au titre du présent accord (nombre de recrutements externes, nombre de recrutements de Jeunes, nombre de contrats en alternance signés, taux des CDIations, taux de formation des salariés qualifiés d'âgés...)
 - Informations complémentaires concernant les dispositifs d'accompagnement (résultats Job Maker, formations des managers, activité de la Cellule « Boost », y compris sur les missions temporaires transverses...)
 - Ressources mobilisées au titre de la GPEC
 - Effectifs sortant et motifs tels que présentés en CSE
 - Principaux éléments chiffrés issus du Bilan formation (sans préjudice des prérogatives du CSE et de la Commission Formation)

Certaines informations pourront être signalées comme de nature confidentielle et impliquer de ce fait le respect par les participants de leur obligation de discrétion dont la limite dans le temps sera précisée à l'occasion de la réunion.

L'Observatoire de l'Emploi et des Compétences se réunira à minima deux fois par an, et plus régulièrement, tous les deux mois (hors Juillet-Août) en cas de rationalisation d'organisation ou d'activités). Elle se réunira à l'initiative de la Direction ou sur concertation, en cas de demande des parties signataires en raison des circonstances particulières tenant à la situation de l'Emploi.

TITRE VIII. DISPOSITIONS GENERALES RELATIVES A L'ACCORD

Article 37. Effet - Durée - Révision

Article 37.1. Effet

Le présent accord est à durée déterminée et s'applique sur le périmètre AXA Group Operations pour la période allant du 1^{er} juillet 2020 au 30 juin 2023.

Article 37.2. Durée

Cet accord à durée déterminée cessera tous ses effets au 30 juin 2023. A l'échéance du terme, le présent accord ne saurait produire les effets d'un accord à durée indéterminée.

Les parties signataires conviennent de se rencontrer, dans les six mois précédant le terme du présent accord afin d'étudier l'éventuel renouvellement de l'accord et ses conditions.

Article 37.3. Révision

Le présent accord pourra faire l'objet d'une révision par les parties dans les conditions prévues par l'article L 2261-7-1 et suivants du Code du travail, notamment :

- dès lors que l'évolution des dispositions légales, conventionnelles ou interprofessionnelles en vigueur nécessiterait une mise en conformité ou une adaptation,
- en cas d'éventuel ajustement utile au regard du contexte
- dans l'hypothèse de changements fondamentaux dans l'organisation économique d'AXA en France susceptible d'impacter l'organisation sociale d'AXA Group Operations ou son service à la clientèle

Au cas où les conditions de l'environnement économique et social viendraient à être modifiées substantiellement, les dispositions inscrites dans le présent accord pourraient être remises en cause et feraient alors l'objet d'une rencontre entre les signataires pour étudier les suites à y donner.

Article 38. Publicité

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

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

Fait à Paris, en 1 exemplaire, le 15 juillet 2020

Pour l'UES AXA Group Operations

Nom-Prénom	Titre	Signature
Magali MARCEL	Directrice Responsable des HRBP's, de la Practice Transformation et Conduite du Changement.	

Pour les Organisations Syndicales Représentatives

Nom-Prénom	Organisation Syndicale	Signature
Daniel OWEN	CFE-CGC	
Jean RICHARDOT		
Eric TEULIER	CFDT	
François TIXIER	UDPA-UNSA	

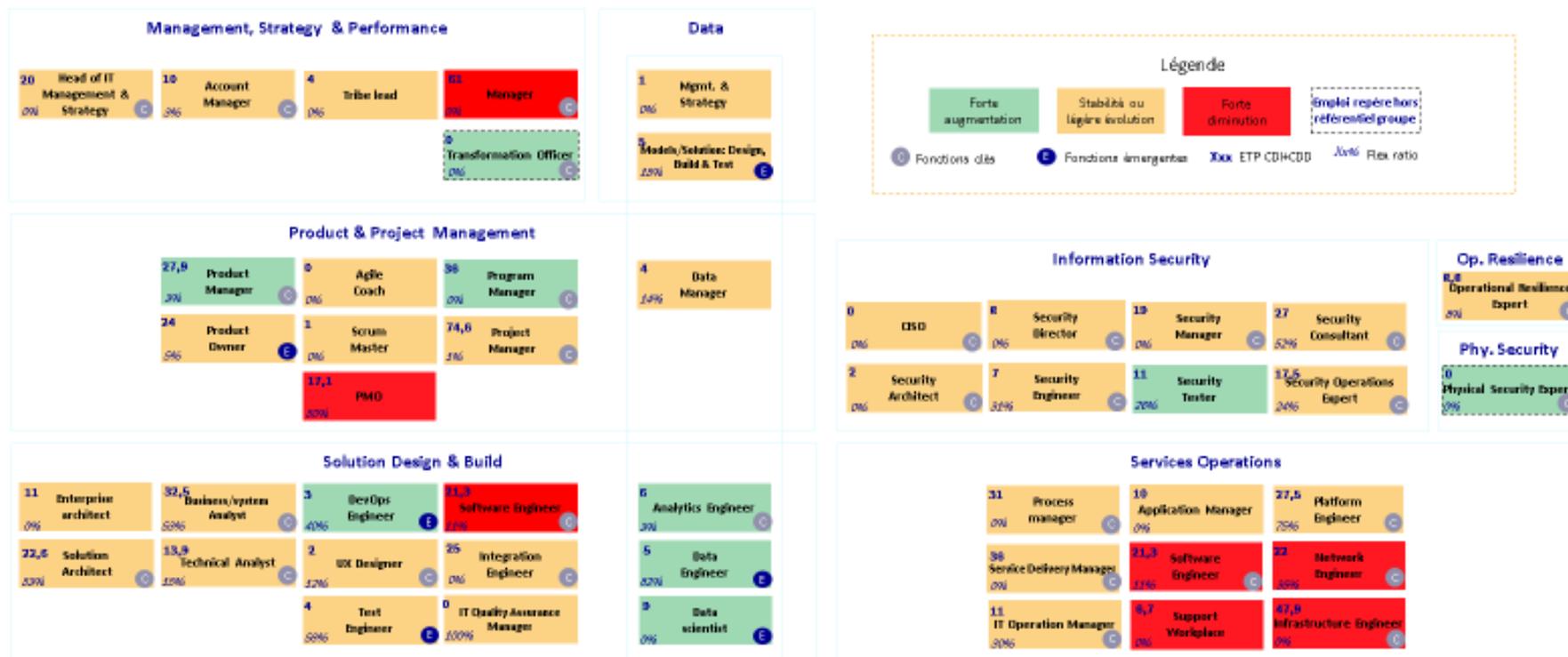


ANNEXES

Annexe 1 – La cartographie des métiers et les tendances à horizon 2023

Aperçu des principales tendances métiers d'AXA GO (1/2)

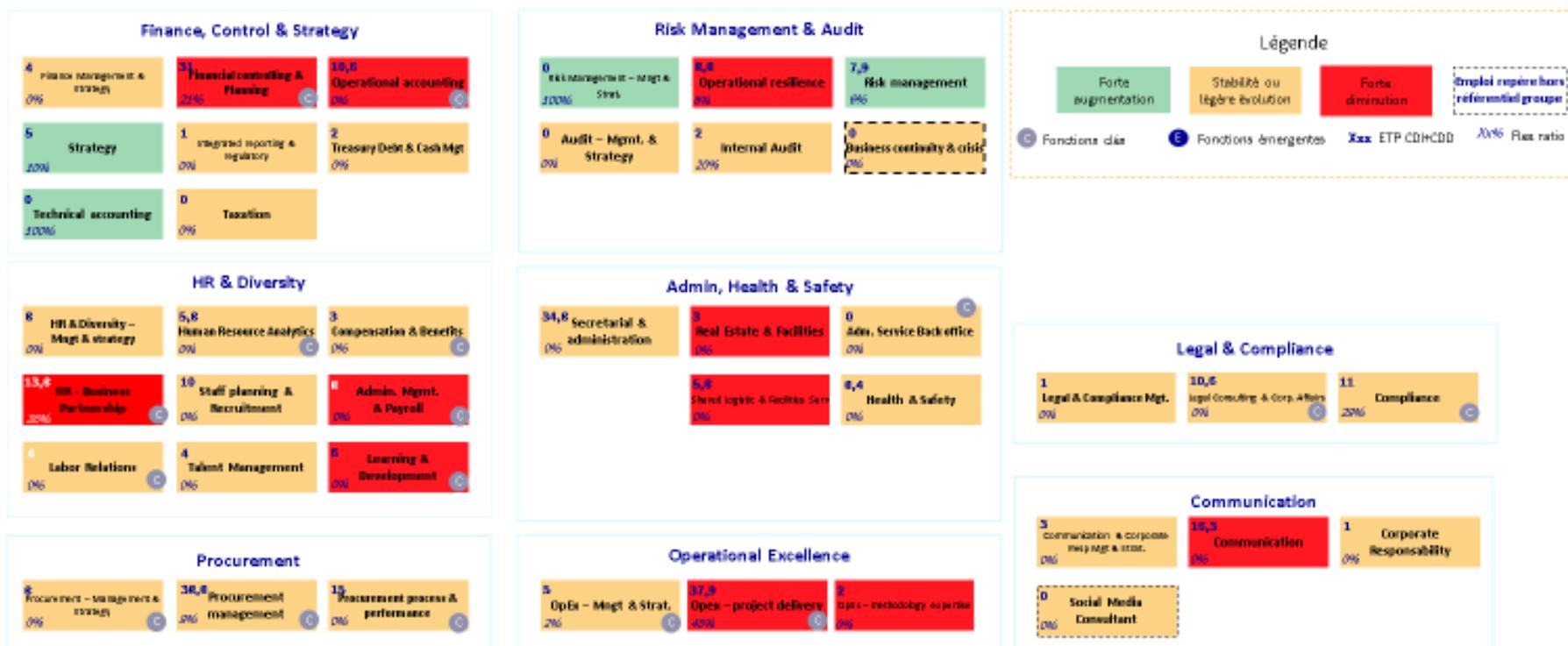
IT, SECURITY, DATA





Aperçu des principales tendances métiers d'AXA GO (2/2)

AUTRES FONCTION SUPPORT & CORPORATE



Annexe 2 – La liste des accords collectifs applicables au sein d'AXA Group Operations au 1^{er} mai 2020

Accord d'adhésion du 19 décembre 2002 à l'accord RSG du 18 avril 2001 sur les conditions de mise en place de conventions de forfait jours réduit
Accord d'adhésion du 19 décembre 2002 à l'accord RSG du 12 octobre 2001 sur les congés exceptionnels au sein du groupe AXA en France
Accord d'adhésion à l'accord RSG du 12 octobre 2001 sur es primes exceptionnelles au sein du groupe AXA en France
Accord d'adhésion du 19 décembre 2002 à l'accord RSG du 18 avril 2001 sur le travail à temps partiel
Accord de déclinaison du 19 décembre 2002 de l'accord RSG du 10 mai 1999 sur le plan de retraite supplémentaire AXA
Accord du 9 juillet 2004 sur l'organisation, l'aménagement et la réduction du temps de travail au sein d'AXA Technology Services
Accord d'entreprise instituant une Unité Economique et Sociale entre le GIE AXA Technology Services France et AXA Technology Services SAS
Accord d'adhésion du 13 mai 2008 d'AXA Technology Services à l'accord RSG sur l'assurance emprunteur du 10 avril 2008
Accord d'adhésion AXA Technology Services du 28 mai 2009 à l'accord RSG du 24 avril 2009 sur la garantie dépendance au sein du Groupe AXA en France
Accord relatif à la prévention du stress et à la promotion de la qualité de vie au travail du 27 septembre 2013
Accord d'adhésion du 8 avril 2016 d'AXA Technology Services à l'accord cadre du 30 mars 2016 relatif à la prévoyance et les frais de santé sur-complémentaire obligatoire applicable aux entreprises de la branche des assurances du Groupe AXA dans le périmètre de la RSG
Accord en vue de la dynamisation des parcours professionnels et de la formation professionnelle tout au long de la vie au sein d'AXA Technology Services du 30 novembre 2015
Accord collectif du 9 juin 2018 relatif au CESU
Accord relatif au processus d'harmonisation sociale au sein de l'UES AXA Services du 31 août 2018
Accord de substitution relatif aux avantages collectifs des personnels d'AXA Group Solutions et du GIE AXA transférés dans AXA Services (Ex AXA Technology Services) du 7 décembre 2018
Accord Télétravail AXA Services – 7 décembre 2018
Accord relatif aux astreintes et aux travaux hors plages au sein d'AXA Services – 7 décembre 2018
Accord relatif à l'organisation du dialogue social – 12 mars 2019
Accord d'adaptation relatif au vote électronique – 12 mars 2019
Accord AXA Services relatif au mécénat de compétences – 21 mars 2019
Protocole d'accord préélectoral établissant les modalités de l'élection des membres du Comité Social et Economique – 1er avril 2019
Accord 2020 AXA Group Operations sur les salaires
Avenant du 8 janvier 2020 à l'accord d'adhésion / déclinaison AXA Tech du 25 avril 2014 à l'accord RSG du 20 février 2014 relatif à la transition entre activité et retraite
Accord Droit syndical du 03 Avril 2020
Accord d'adhésion du 26 juin 2020 à l'accord RSG du 24 mai 2019 relatif à l'aide à la réalisation de projets personnels