

## Compte rendu de la réunion Plénière du 27 Novembre à Paris

---

Pour entamer cette nouvelle réunion Plénière, Hedi BEN SEDRINE, Secrétaire du CEG souhaite la bienvenue aux invités de l'Extra Européen : Rosa Erika FERNANDEZ (Mexique), Fritz GROB et Kilian IMWINKELRIED (Suisse) et Hiroaki IRIGUCHI (Japon).

Il déroule ensuite l'activité des six derniers mois du CEG et donne la parole à Jean-Christophe SCIBERRAS (Directeur des relations sociales du Groupe) qui fait une présentation rapide de son parcours professionnel au titre des relations sociales avant son arrivée dans le Groupe AXA et au sein du CEG depuis Octobre.

Jean-Christophe SCIBERRAS a fait part de sa satisfaction sur le niveau des échanges avec les membres du Secrétariat. Il souligne l'importance de la taille du Groupe et du dialogue social chez AXA, en tant que levier indispensable pour la performance du Groupe et souhaite beaucoup d'écoute et d'interaction entre la Direction et les représentants des salariés pour comprendre la stratégie mise en place.

**Intervention de Thomas BUBERL**, Président du CEG a concentré sa présentation sur les lignes principales pour garder du temps pour les échanges avec les élus :

Une année 2019 assez lourde avec la transformation du Groupe et l'implémentation de la stratégie, la finalisation de la vente d'AXA Equitable en Novembre, la cession de certaines de ces activités (AXA Ukraine ou AXA Bank Belgium), l'intégration d'XL sur les risques Entreprises et les investissements dans l'activité Santé et Prévoyance, aujourd'hui le Groupe est reconnu comme leader dans ces 2 domaines

L'objectif suivant est de finaliser le déploiement et les résultats d'Ambition 2020 et de préparer le plan suivant qui sera présenté aux investisseurs fin mars et qui s'inscrit dans la continuité des orientations stratégiques du précédent (Développement de l'Entreprise, de la Santé et de la Prévoyance, Amélioration de la satisfaction Clients)

Ce nouveau Plan sera influencé par le sujet de la raison d'être du Groupe AXA et sera construit aussi par des réflexions menées par le Management et les collaborateurs pour trouver du sens à ce que peut apporter l'assurance dans le quotidien des clients.

Une étape importante sera franchie par le Groupe dans les investissements verts et pour commencer l'annonce faite de sortir totalement du charbon d'ici 2030 et d'aider ces mêmes entreprises à franchir le pas vers la transition énergétique.

Avant de passer aux questions des élus, Hedi Ben Sedrine précise que les membres du Secrétariat ont participé la veille à des ateliers sur la raison d'être du Groupe AXA et ont proposé des réflexions sur ce thème.

Lors de la réunion préparatoire de la veille, Les élus européens ont travaillé sur différents ateliers afin de dégager des thématiques et les questions qu'ils souhaitaient soumettre au Président.

**Patricia NUNEZ supervise les questions sur la simplification**, annoncé il y a deux ans et dont les conséquences touchent les salariés du Groupe aujourd'hui.

Frank LEYS (Belgique) interroge sur la communication de la vente d'AXA Bank Belgique qui a été faite très tardivement par le Groupe et qui génère de l'inquiétude et de l'incompréhension de la part des salariés.

Thomas explique que la culture du partage et de l'information existe toujours dans le Groupe et souligne que le dialogue social et la transparence doivent prévaloir mais il existe aussi des contraintes légales et la confidentialité est importante quand il s'agit de vente. Concernant la vente de la Banque en Belgique, cette solution a paru la plus plausible pour l'avenir de cette entité et de ses salariés.

Concernant le sujet d'AXA XL, Marie-Pascale DUVERNOIS (France) souligne que les outils informatiques et les dispositifs RH ne sont pas partagés avec le reste du Groupe et que l'intégration reste à finaliser.

Hedi BEN SEDRINE souligne que l'intégration avance mais qu'il existe des difficultés pendant cette période de transition qui sont coûteuses en termes d'énergie et de qualité de vie pour les salariés d'XL en Europe. Les ressources ne sont pas suffisantes pour les équipes opérationnelles et pour les RH et nous sommes face à une situation très critique sur le plan humain. Le Secrétaire insiste auprès du Président pour que celui-ci remonte ces sujets directement au Management d'XL et que des actions d'ajustement sur l'organisation menées rapidement. Les différences culturelles entre la Direction d'XL et les entités européennes peuvent être un frein à l'intégration et crée un décalage entre le projet initial et la réalité du terrain.

Thomas donne quelques éléments de réponses : XL est dominé par une culture Anglo-Saxonne et il faut travailler sur l'intégration opérationnelle et sociale mais il y a un gros apprentissage à faire par le Management d'XL sur l'intégration notamment culturelle. Sur les outils, le Groupe a bien conscience qu'il faut faire la transition et cela nécessite du temps.

Mayté BONILLA VELAYOS (Espagne) explique qu'une des conséquences de la simplification est le transfert de postes de travail au niveau local ou à l'international et que les salariés impactés doivent être informés.

Le Président répond que le Groupe ne peut plus travailler en silos et doit investir là où cela est nécessaire s'il souhaite avoir de la croissance, mais pas nécessairement en réduisant les emplois. L'information sera partagée de toute façon.

Bernard BOSC (France) pose une question sur le pacte social de demain dans un contexte de charge de travail qui augmente de façon trop importante. Comment faire pour garder un niveau de dialogue social acceptable et une absence de risques psychosociaux, une employabilité sécurisée avec une formation adaptée sans vision d'une Strategic Work Force Planning actualisée ?

Thomas BUBERL explique que le Groupe doit bouger pour ne pas disparaître et doit se développer dans une posture responsable, de façon durable et accompagné de beaucoup d'investissement. Il doit garder à l'esprit l'équilibre pour les salariés au travers du dialogue social avec les élus. Le SWFP et la formation sont toujours d'actualité et déployés largement. Il faut accompagner les salariés et l'Outil Pulse permet d'évaluer l'organisation plusieurs fois par an et comprendre ce qui se passe sur le terrain.

**Stratos KEFALAS (Grèce) en charge de la thématique des pays émergents** supervise les interventions d'Agnieszka TRACZYK (Pologne) qui souhaite une confirmation sur les rumeurs de vente d'AXA Pologne et AXA Slovaquie et en connaître les raisons. Pavel GOTTWALD (Tchéquie) demande si la Direction peut offrir des garanties aux salariés impactés. Stratos ajoute que les rumeurs de vente d'AXA Assistance en Grèce ont aussi suscité l'inquiétude.

Thomas BUBERL déclare que les rumeurs ne doivent pas être commentées même si elles génèrent de l'instabilité pour les salariés. Il est certain que les concurrents veulent élargir leur périmètre en cherchant des opportunités et AXA Pologne a fait beaucoup d'efforts pour réussir localement malgré une conjoncture particulièrement difficile au plan réglementaire. L'entité est reconnue sur le marché polonais de l'assurance et devient attractive pour les concurrents. Il y a toujours des réflexions sur les investissements à faire comme par exemple pour AXA Partners qui a besoin d'une transformation pour s'adapter au contexte du marché. Concernant les garanties sociales, le Président confirme aux élus du CEG que l'accompagnement existera toujours en cas de vente ou d'achat d'une entité.

**Andrea WOLF supervise ensuite les interventions sur la thématique de la qualité de vie au travail**, en mode dégradé, liée à la pression sur les coûts et aux suppressions d'emplois dans le Groupe. Peter FLÜGGE (Allemagne), Isabelle DESOUBRY (Belgique) et Francisco ROTIROTI (Italie) souligne le besoin indispensable d'investissement en termes de ressources et d'outils et le développement plus large du télétravail pour soulager les équipes en place.

Pour Thomas BUBERL, c'est la complexité des produits et des processus actuels qui est la source du problème et le management local doit travailler sur la simplification de ces processus pour alléger les charges de travail. Les investissements importants qui sont réalisés dans le domaine informatique doivent aboutir à trouver les bonnes solutions. Les Directions locales ont l'autonomie nécessaire pour décider des investissements à réaliser pour travailler sur l'amélioration de leur rentabilité.

Le Secrétaire du CEG demande au Président de donner sa vision d'une orientation globale concernant le télétravail qui est aujourd'hui un sujet très important géographiquement par pays et souvent par entité.

Une réflexion doit être engagée sur le télétravail et le partage des bonnes pratiques. On doit s'interroger sur la flexibilité la mieux adaptée pour les salariés. Il faut éviter l'isolement social, veiller à préserver la santé mentale des salariés, trouver le bon équilibre entre télétravail et présentiel. L'environnement de travail reste un critère important à prendre en compte.

**Sophie LAVENTURIER (Belgique) interroge le Président sur le sujet des dividendes** dont la remontée est jugée trop importante par certaines entités locales, inquiètes du manque de budget pour des investissements en local.

Thomas BUBERL invite les élus à faire la distinction entre investissement et dividende. L'exercice consiste à rémunérer suffisamment l'actionnaire tout en conservant ce dont le Groupe a besoin pour investir et payer ses dettes. Les entités locales utilisent leur budget selon leurs besoins et l'excédent est centralisé par le Groupe pour une utilisation optimale. Les investissements en local sont toujours très importants et c'est l'esprit d'entrepreneuriat qui manque quelque fois en local.

Sur proposition du Secrétaire du CEG, et pour affiner la compréhension des mécanismes, ce sujet pourrait être proposé lors d'un prochain Bureau, sous la forme d'une formation qui serait faite par un spécialiste financier du Groupe.

Sur le sujet de la Strategic Work Force Planning, le demande des élus est de pouvoir suivre ce sujet car 1/3 des métiers vont disparaître et des accompagnements en formation doit être mené pour de très nombreux salariés qui vont changer de métiers

### **Steve BLEASE propose ensuite aux délégués de s'exprimer sur le Brexit.**

David NEWSOM (Royaume-Uni) demande quels sont les plans d'AXA pour faire face au ralentissement de la croissance due à la menace du Brexit.

Thomas Buberl répond que le Groupe s'est préparé à un Brexit « dur » prévu fin Janvier, mais les effets seront limités sur les entités ainsi que sur la stratégie. Le Groupe projette de continuer à investir en ressources et en moyens pour qu'AXA UK soit une réussite. A la question de Maria HAMMOND (Irlande) concernant les effets négatifs sur la croissance et l'emploi en Irlande, le Président **confirme l'existence de** nombreux liens entre l'Irlande et le UK et donc des effets communs possibles du Brexit, mais il reste très confiant au vu du travail déjà effectué dans ce pays et des possibilités de développement.

Profitant de la présence des représentants japonais et mexicains, Thomas Buberl a fait un point sur la situation d'AXA au Japon, très bien positionnée après une période difficile des taux d'intérêts bas, mais refocalisé sur des portefeuilles de protection et de santé depuis 10 ans et qui doit encore améliorer sa présence dans les canaux de distribution direct, notamment dans les business Vie et Auto et il faut aller investir sur le canal de distribution courtier.

Pour le Mexique, des transformations ont été nécessaires (IT, portefeuilles réorientés, développement de partenariat) pour relancer la croissance et notamment aux travers de nombreux partenariats innovants.

### **Questions spontanées.**

Sur la question Ambition 2021-2023 et son impact sur la réduction des coûts, Thomas BUBERL déclare que la Direction réfléchit actuellement à des pistes pour l'Ambition 2021-2023. Aucune décision n'est prise. Il s'agira d'une continuité logique d'Ambition 2020. Concernant l'efficacité, il est clair qu'il reste du travail en termes de simplification pour les salariés et de mise en œuvre d'investissements pour les entités.

Sur le sujet des réseaux de distribution spécialisés chez AXA France et de la transformation des outils et des effectifs, il faudra s'appuyer sur la formation à de nouveaux outils et à l'accompagnement des souscripteurs et des agents.

Thomas BUBERL conclut cette session en reprenant les 3 points qui lui semblent les plus structurels et urgents à traiter. Il les suivra à titre personnel :

- La Strategic WorkForce Planning 2.0 est un sujet important et doit être suivi avec les élus pour l'accompagnement des salariés
- AXA XL: L'intégration engendre une pression qui devient difficile à gérer et la différence culturelle est une question qui se pose dans l'accompagnement de cette intégration.
- Les conditions de travail bousculées par les changements imposés par le Groupe doivent retrouver de la sérénité grâce aux investissements nécessaires. Il faut trouver aussi des solutions pour simplifier les

processus et accompagner les salariés face à la complexification des produits d'assurance

Thomas Buberl regrette le manque de temps pour répondre aux questions des élus du CEG car il considère que ces échanges sont essentiels pour identifier les sujets qui se posent aux salariés.

## **Vote sur le remplacement de deux membres du Secrétariat du CEG**

Bernard BOSC (France) précise qu'un jugement en première instance va être rendu le 28 janvier. Par conséquent, les membres CFDT ne participeront pas au vote

Caroline CANAVESE (Experte auprès de la Direction) explique que les deux déléguées candidates, Angela DOYLE (UK) et Marie-Pascale DUVERNOIS (France) se présentent pour remplacer Annie BROWNLEE

Après le vote des élus, Angela DOYLE remporte le scrutin par 32 voix contre 7 pour Marie-Pascale DUVERNOIS

Francesco ROTIROTI, candidat unique pour remplacer Mario PROIETTO, est élu avec 39 voix.

## **Présentation d'AXA Climate**

Antoine DENOIX (Directeur Général d'AXA Climate) exprime la volonté d'AXA de bouger sur le sujet du changement climatique. AXA CLIMATE a créé avec des objectifs de protections climatiques et de réponses dans les domaines de l'assurance, de l'assistance mais aussi de la résilience face à l'augmentation du « Protection Gap » (écarts entre la taille des risques climatiques extrêmes et le taux de protection des populations).

Avec l'aggravation des risques climatiques (intensité et fréquences des catastrophes naturelles) partout dans le monde AXA doit réagir, car l'enjeu est énorme en termes de résultats pour le Groupe (AXA XL) mais également impactant sur des dimensions politiques ou de santé

AXA Climate développe le produit d'assurances paramétriques basé sur une indemnisation du client en fonction de l'évolution d'un indicateur météorologique donné. Il est caractérisé par sa facilité de traitement de dossier et aide les clients sinistrés à rebondir plus vite avec des indemnisations plus rapides. Cela permet aussi d'aller travailler sur des zones géographiques dans lesquelles AXA n'est pas présent en assurances traditionnelles, telle que l'Afrique. Il permet donc de développer ces lignes de business après l'implantation du paramétrique.

Sa mission est de devenir une plateforme de solutions sur les enjeux liés au risque climatique dans des régions très exposées, soit pour des clients traditionnels soit pour des gouvernements qui cherchent à se réassurer. Mais l'axe de développement d'AXA Climate n'est pas seulement basé sur de la croissance d'assurance mais sur l'exploration de nouvelles façons d'aider le client via l'assistance et le conseil à de grandes institutions ou gouvernements. La prévention des risques est un atout majeur de l'assurance paramétrique permettant d'anticiper les conséquences de risques climatiques importants et d'en limiter les aspects financiers.

La compréhension des climats, de la météorologie et l'analyse des données fournies par les satellites sont essentielles pour le développement de cette entité. L'équipe actuelle se compose d'une quarantaine de personnes.

Dans la logique de la proximité du client, l'avenir de ce produit d'assurances est d'indemniser au plus près du sinistre subi par le client et non un montant forfaitaire déterminé à l'avance.

Enfin à l'appui des données satellitaires et des modèles de risques qui sont construits par AXA Climate, la prévention auprès des institutions et des gouvernements prendra tout son sens dans le futur.

A la question du Secrétaire du CEG concernant le potentiel de croissance de cette ligne de business, Antoine DENOIX répond que le paramétrique seul ne sera jamais un énorme marché il faudra le combiner avec les produits d'assurance traditionnelle, développé notamment par AXA XL. Cette combinaison sera la clé pour en faire un phénomène de masse.

## **Inclusion et Diversité : réalisations et stratégies**

Kirsty LEIVERS (Responsable de la Diversité et de l'Inclusion au sein de la DRH Groupe) explique que l'équilibre des genres est relativement bien équilibré dans l'organisation. Mais les décalages se font sentir en montant dans la hiérarchie, bien que les efforts menés depuis quelques années pour y remédier portent leurs fruits mais il faut les poursuivre, en aidant les femmes à accéder aux métiers opérationnels et aux postes importants, mais toujours en gardant l'équilibre. Le Groupe travaille aussi sur l'égalité salariale au niveau mondial avec un objectif qui devrait être atteint d'ici 2023. L'objectif du Groupe n'est pas de faire des économies sur ces sujets.

Le handicap, les LGBT ou l'origine sont des sujets dont doit rapidement s'emparer AXA afin de réduire les stigmatisations dont pourraient faire l'objet ces salariés. La Communication et les formations des managers et des salariés sur ces sujets existent, notamment au UK, et il faut améliorer l'accès et la connaissance de ces offres partout dans le Groupe en fonction des situations locales et encourager tous les salariés à s'y intéresser.

Il faut également aider les managers à gérer des situations complexes, former les équipes RH à promouvoir la diversité dans le recrutement et encourager les salariés concernés à s'exprimer sur les difficultés rencontrées. Une inclusion réussie a des impacts positifs sur la santé et sur le bien-être au travail pour tous les salariés. C'est un des objectifs d'Ambition 2023.

D'autres dimensions vont être prises en compte dans ce plan : La santé la santé mentale, la formation, les environnements de travail et enfin l'upskilling pour l'employabilité des salariés.

Il faut aussi travailler sur la mixité des générations dans les équipes et identifier les talents dans toutes les générations.

Karima Silvent (DRH du Groupe) donne ensuite un certain nombre de réponses aux questions posées par les élus :

Il existe beaucoup de modules de formation sur la Diversité mais l'accès et la lisibilité de cette offre n'est pas intuitive et une priorisation de ces formations est en cours.

L'intégration des salariés en situation de handicap reste difficile opérationnellement et des efforts sont à faire dans le recrutement, l'adaptation des accès aux environnements et aux postes de travail.

Concernant l'ascenseur social des salariés, AXA a une responsabilité dans le recrutement inclusif mais aussi dans la promotion inclusive et des progrès sont encore à faire dans le Groupe pour l'atteinte de cet objectif.

Dernier point soulevé par Karima Silvent, la méthodologie de la Strategic WorkForce Planning (SWFP) va être modifiée car beaucoup trop lourde. Il faut utiliser les technologies mis à disposition pour évaluer les compétences dont le Groupe va avoir besoin demain. Pour les salariés, il faut utiliser davantage les outils mis à disposition pour s'autoévaluer au travers d'un compte formation et avoir une réflexion plus dynamique dans une projection vers un futur professionnel. En fait les salariés doivent devenir acteur de leur avenir sans ajouter trop de charge de travail mais au contraire en ajoutant un plus. Sur Ambition 2021-2023, une réflexion a été lancée pour une intégration du SWFP de manière pérenne, liée à la dimension formation.

Le Secrétaire du CEG invite Karima Silvent à participer plus souvent dans cette instance pour échanger sur les problématiques auxquels sont confrontés les salariés du Groupe et souhaite également avoir un suivi plus régulier du SWFP au niveau du Bureau du CEG.

Prochaines Réunions : **Secrétariat et Bureau des 21 et 22 Janvier à Paris**