

***Accord relatif à la Gestion des Emplois et des
Parcours Professionnels au sein d'AXA Assistance
France (2016/2018)***

Entre la société AXA Assistance France, représentée par Monsieur Alain MAHAUD, en sa qualité de Directeur des Ressources Humaines et de la Communication Interne, dûment mandaté à cet effet,

d'une part,

Et les organisations syndicales représentatives signataires ci-dessous,

d'autre part,

Il a été convenu et arrêté le présent accord d'entreprise relatif à la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels au sein d'AXA Assistance France pour la période 2016/2018.

Préambule

Le présent accord a pour objet de partager et d'associer les collaborateurs à la représentation que se fait l'entreprise, pour les 3 années à venir, de ses besoins en ressources et en compétences humaines et de leur donner les moyens d'inscrire avec succès leur développement professionnel futur dans cette perspective.

Il s'inscrit dans le cadre des dispositions légales et conventionnelles actuellement en vigueur et notamment :

- l'article L2242-13 du code du travail, dans sa rédaction issue de la Loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi ;
- l'accord de branche du 30 septembre 2015 relatif à la formation professionnelle et à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les sociétés d'Assistance ;
- l'accord RSG du 8 décembre 2009 sur le développement des compétences et la formation professionnelle tout au long de la vie au sein du groupe AXA en France, et l'accord RSG du 26 mars 2015 en vue de la dynamisation des parcours professionnels et de la formation professionnelle tout au long de la vie au sein du Groupe AXA en France ;
- l'accord RSG du 20 novembre 2015 relatif à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, à l'équilibre intergénérationnel et à la prévention des conséquences des mutations économiques.

Il s'inscrit également dans l'esprit de l'accord relatif à l'Égalité des Chances au sein d'AXA Assistance France du 12 décembre 2014, ainsi que de l'accord du 26 juin 2013 relatif aux moyens et au fonctionnement des Instances de Représentation du Personnel et à l'exercice du droit syndical au sein d'AXA Assistance France.

Dans un environnement économique en pleine mutation, du fait notamment de l'émergence continue de nouvelles puissances économiques et d'une transformation technologique majeure, AXA Assistance France souhaite se mobiliser afin de conforter sa légitimité d'acteur de référence dans les prochaines années.

En effet, si la compétitivité constitue le meilleur gage de préservation de l'emploi au sein d'AXA Assistance France, la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences de tous les collaborateurs, quel que soit leur âge, en lien étroit avec la formation professionnelle, est de nature à renforcer sa capacité à anticiper, évoluer et s'adapter.

La Direction et les organisations syndicales représentatives d'AXA Assistance France se sont ainsi réunies les 29 septembre, 5 octobre, 27 octobre, 13 novembre, 24 novembre et 9 décembre 2015 afin de définir le présent dispositif de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels applicable au sein d'AXA Assistance France pour les années 2016 à 2018.

Sommaire

I) Cadre Juridique

II) La Stratégie de l'Entreprise

Fiche n°1 : La stratégie de l'entreprise, principe directeur de toute évolution

Fiche n°2 : Les orientations et priorités pour la formation professionnelle

III) Le Plan de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences

Fiche n°3 : La situation et les caractéristiques des ressources humaines

Fiche n°4 : La prospective Métier au service des collaborateurs

Fiche n°5 : Le référentiel des métiers interne

Fiche n°6 : L'identification des besoins futurs en ressources humaines traduits dans une projection triennale

IV) L'Accompagnement Continu des Collaborateurs de l'Entreprise

Fiche n°7 : L'action coordonnée des différents acteurs de l'entreprise pour maintenir et développer les compétences, et faciliter les évolutions professionnelles

Fiche n°8 : L'appropriation du changement par le corps social de l'entreprise

Fiche n°9 : Des moments d'échanges privilégiés pour se situer dans son évolution professionnelle

Fiche n°10 : Les comités de développement professionnel (CDP)

Fiche n°11 : Les dispositifs d'adaptation et de développement de nos ressources humaines

Fiche n°12 : Le soutien et le développement de la mobilité interne

Fiche n°13 : Passerelles, un dispositif qui valorise les initiatives personnelles de développement des compétences dans la mobilité

Fiche n°14 : Un accompagnement adapté en cas de mobilités générées par des changements organisationnels

Fiche n°15 : L'accompagnement des projets professionnels hors Groupe

V) Le Contrat de Génération

Fiche n°16 : Qu'est-ce que le Contrat de Génération ?

Fiche n°17 : Qui est concerné par le Contrat de Génération ?

Fiche n°18 : Le diagnostic préalable au Contrat de Génération

Fiche n°19 : Que prévoit le Contrat de Génération en faveur de la formation et de l'insertion durable des jeunes dans l'emploi ?

Fiche n°20 : Que prévoit le Contrat de Génération en faveur de l'emploi des salariés âgés ?

Fiche n°21 : La transmission des savoirs et des compétences dans le cadre du Contrat de Génération

VI) Modalités de Suivi et d'Evaluation

VII) Annexes

I - Cadre Juridique

Champ d'application

Le présent accord relatif à la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels est applicable à l'ensemble des collaborateurs d'AXA Assistance France.

Portée de l'accord

Il est conclu dans la cadre de la négociation collective triennale sur la gestion des emplois et des parcours professionnels et sur la mixité des métiers prévue à l'article L2242-13 du code du travail, dans sa rédaction issue de la Loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi.

Il intègre notamment les dispositions négociées au sein d'AXA Assistance France sur :

- le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- les grandes orientations à trois ans de la formation professionnelle dans l'entreprise, les objectifs du **plan de formation**, ainsi que les modalités relative au développement des compétences au sein d'AXA Assistance France ;
- les dispositions relatives au Contrat de Génération.

Dispositions ayant le même objet substituées de plein droit

Les dispositions du présent accord se substituent de plein droit à compter du 1^{er} janvier 2016 aux dispositions existantes au sein d'AXA Assistance France ayant le même objet.

Durée de l'accord – Entrée en vigueur

Le présent accord relatif à la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels est conclu pour une durée déterminée de 3 ans. Il entre en vigueur le 1^{er} janvier 2016 et cessera de produire tout effet le 31 décembre 2018, sans autre formalité.

Les parties signataires s'engagent à se rencontrer au cours du second semestre 2018 afin d'étudier l'opportunité et les conditions de renouvellement de l'accord.

Le présent accord pourra être modifié par avenant dans les conditions prévues par la loi ; en cas de caducité de certaines de ses dispositions ou de son intégralité, lui seront immédiatement substituées les règles prévues par les textes en vigueur.

Dépôt - Publicité

Le présent accord est établi en 7 exemplaires et sera déposé, après l'expiration du délai d'opposition prévu légalement, à la DIRECCTE, et au secrétariat greffe du Conseil de Prud'hommes compétents, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Il fera l'objet, par ailleurs, d'une diffusion sur l'intranet ONE, destinée à l'information de l'ensemble du personnel.

II - La Stratégie de l'Entreprise

Fiche n°1 : La stratégie de l'entreprise, principe directeur de toute évolution

La stratégie de l'entreprise nécessite de mener des actions, à l'origine d'évolutions et de transformations, dont la mise en œuvre implique l'ensemble des collaborateurs d'AXA Assistance France. Afin que ces derniers puissent participer à la réussite de cette stratégie, il est essentiel qu'ils puissent en comprendre les motifs.

Qu'est-ce que la stratégie ?

La stratégie consiste à définir les actions nécessaires à l'atteinte des objectifs que l'Entreprise se fixe.

Elle se décline, au niveau opérationnel, en plans d'actions dont la mise en œuvre impliquera la contribution de tout ou partie des Ressources Humaines de l'Entreprise et de ses moyens (financiers, matériels, organisationnels...) lesquels seront, à cette occasion, adaptés à l'atteinte des objectifs poursuivis.

A moyen terme, la stratégie poursuivie par AXA Assistance France s'inscrit dans le cadre plus général de la stratégie du Groupe AXA Assistance visant à lui garantir une croissance durable et son développement.

L'atteinte de ces objectifs passe par la mise en œuvre de mesures visant à :

- recentrer l'activité rentable sur son cœur de métier ;
- mettre en place un nouveau modèle opérationnel cible qui assure une meilleure profitabilité ;
- accroître nos activités sur les marchés émergents ;
- contribuer à la différenciation des entités d'AXA par le service.

Comment est décidée la stratégie ?

Le choix d'une stratégie pour atteindre les objectifs fixés s'appuie notamment sur la connaissance, l'analyse et l'agrégation de nombreux paramètres :

- le contexte économique et concurrentiel externe ;
- les attentes des collaborateurs ;
- les attentes des clients ;
- les attentes des actionnaires ;
- les exigences de la réglementation ;
- la faisabilité technique ;
- le niveau et la disponibilité des différentes ressources de l'Entreprise.

En France, AXA Assistance est un des premiers acteurs de l'Assistance et occupe une position qui la contraint à veiller en permanence à conforter sa légitimité d'acteur de référence sur ses différentes lignes de métiers. Elle est essentiellement confrontée à une forte pression sur ses prix et à une compétition importante, à l'instar de ses concurrents.

Dans ce contexte, AXA Assistance France se doit donc d'assurer la pérennité de son portefeuille clients, de se mettre en situation de créer de nouveaux standards en matière d'assistance, tout en maintenant sa profitabilité, et de conquérir de nouveaux marchés et de nouveaux clients.

Pour ce faire, AXA Assistance France entend faire évoluer son organisation opérationnelle afin de lui permettre d'accroître sa compétitivité, et en s'appuyant sur ses capacités d'innovation, de se développer sur chacune de ses lignes métiers.

La communication de la stratégie, gage de sa réussite future

✓ L'information et la consultation du Comité Central d'Entreprise dans le cadre de la stratégie

Les parties à l'accord conviennent que la représentation du personnel se doit d'être pleinement informée et consultée sur les Orientations Stratégiques de l'Entreprise.

Au sein d'AXA Assistance France, le Comité Central d'Entreprise est informé et consulté chaque année sur la stratégie d'AXA Assistance France, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et les orientations de la formation professionnelle.

✓ L'information du management, des collaborateurs

Les parties à l'accord conviennent qu'il est essentiel que le corps social de l'Entreprise, dans son ensemble, comprenne les orientations prises par l'Entreprise afin qu'elles deviennent un projet commun dont la réussite importe collectivement.

Au sein d'AXA Assistance France, plusieurs canaux d'information existent et sont mobilisés pour communiquer à l'ensemble des collaborateurs de l'Entreprise la stratégie et ses déclinaisons concrètes : réunions d'informations (Conventions Managers, Rencontres Assistance, Réunion d'équipe...), supports d'information (Intranet ONE...).

La Direction Générale veillera à ce que ces dispositifs d'information et de communication soient :

- partagés ;
- relayés et déclinés par le management auprès de l'ensemble des équipes ;
- évolutifs pour être en permanence en phase avec les besoins d'informations et d'échanges exprimés par les collaborateurs.

II - La Stratégie de l'Entreprise

Fiche n°2 : Les orientations et priorités pour la formation professionnelle

Afin de permettre aux collaborateurs d'AXA Assistance France de maintenir et développer leur employabilité, et de concrétiser l'adaptation et le dimensionnement des compétences de l'Entreprise à ses besoins prévisionnels, AXA Assistance définit, notamment sur le fondement des orientations stratégiques de l'entreprise, des orientations et priorités pour la formation professionnelle.

Accompagner la mise en œuvre de la stratégie et le développement d'AXA Assistance

Les orientations générales de la formation professionnelle au sein d'AXA Assistance France fixent les axes prioritaires du développement et du renforcement des compétences des collaborateurs au regard des changements et mutations technologiques, économiques et de l'évolution des emplois. Elles accompagnent ainsi la mise en œuvre de la Stratégie et le développement d'AXA Assistance France.

Ces axes prioritaires sont définis au regard des besoins et spécificités d'AXA Assistance France et s'inscrivent dans le prolongement de ceux définis, d'une part, au sein de la Branche Professionnelle de l'Assistance et, d'autre part, au niveau de la Représentation Syndicale de Groupe.

Ils s'inscrivent également dans les principes et engagements de l'accord AXA Assistance France du 12 décembre 2014 relatif à l'Egalité des Chances.

Le maintien et le développement des compétences

Dans le cadre de la stratégie adoptée par le Groupe AXA Assistance, les orientations et priorités pour la formation professionnelle au sein de notre Entreprise doivent permettre aux collaborateurs d'AXA Assistance France de maintenir et développer leur employabilité en leur assurant notamment :

- de pouvoir s'adapter aux exigences de leur poste ;
- de développer leurs **compétences** et d'évoluer en qualification ;
- d'être préparés aux évolutions de leur **métier** ;
- de mettre à jour leurs compétences déjà acquises ;
- d'être accompagnés et préparés à d'éventuels repositionnements.

Les axes prioritaires de la formation professionnelle

Les axes prioritaires de la formation professionnelle au sein d'AXA Assistance France visent notamment à :

- enrichir l'expérience client et favoriser le développement commercial ;
- renforcer les compétences managériales ;
- accompagner la transformation numérique de l'entreprise ;
- faciliter le virage culturel de l'entreprise.

Les **orientations générales de la formation professionnelle** d'AXA Assistance France sont réactualisées chaque année, en cohérence avec les Orientations Stratégiques de l'Entreprise.

Elles et sont tenues à la disposition de l'ensemble des collaborateurs sur **l'intranet « ONE »**.

L'égalité d'accès à la formation professionnelle

Les parties signataires rappellent leur attachement à l'égalité d'accès de tous les collaborateurs à la formation professionnelle, dans le respect de l'accord relatif à l'Egalité des Chances en vigueur, laquelle constitue un facteur essentiel du développement personnel et professionnel.

AXA Assistance France rappelle son engagement de permettre l'accès à la formation professionnelle au plus grand nombre des collaborateurs.

Sans préjudice des dispositions conventionnelles et tout en respectant le principe de l'égalité de traitement, une attention

plus spécifique sera portée à l'attention de certains publics compte tenu de leur(s) sujétion(s) particulière(s) et notamment pour les collaborateurs handicapés qui ont accès à l'ensemble des dispositions du présent accord mais également au dispositif prévu plus spécifiquement dans le volet handicap de l'accord relatif à l'Egalité des Chances en vigueur.

De la même manière, les collaborateurs titulaires de mandats de représentation du personnel et/ou syndicale bénéficient de l'ensemble des dispositions du présent accord mais également du dispositif prévu plus spécifiquement dans l'accord relatif aux moyens et au fonctionnement des IRP et à l'exercice du droit syndical en vigueur.

Il sera également porté une attention particulière aux collaborateurs :

- qui reprennent leur activité à l'issue d'une période de suspension du contrat de travail de longue durée (congé maternité ou d'adoption, congé parental à temps complet, arrêt longue maladie d'une durée continue supérieure à 3 mois, un **Congé Individuel de Formation** ou un congé sabbatique) pour la mise en œuvre d'actions de formation dans le cadre de la reprise de leur poste ;
- à temps partiel, notamment par la mise en œuvre de solutions adaptées à ces derniers, en concertation avec eux ;
- n'ayant pas bénéficié de formation au cours des 3 dernières années.

III - Le Plan de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences

Fiche n°3 : La situation et les caractéristiques des ressources humaines

Le succès de la stratégie de croissance durable et de développement d'AXA Assistance France suppose une adaptation permanente aux évolutions des marchés de l'entreprise et des activités qu'elle y déploie. Pour ce faire, l'entreprise se doit de disposer d'une démarche d'anticipation des ressources nécessaires à sa réussite. Cette anticipation s'impose à l'ensemble des besoins financiers, d'organisations, d'infrastructures, d'outils informatiques mais d'abord et avant tout en Ressources Humaines. Cette démarche d'anticipation trouve sa traduction dans l'établissement du Plan de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences.

Contexte

Depuis 2013, AXA Assistance France a connu des transformations importantes tant en terme d'organisation que d'évolution des pratiques collaboratives mais encore d'implantations des espaces de travail.

Ces transformations ont été menées afin de permettre à AXA Assistance France de se recentrer sur ses activités cœur de métier ; de retrouver une capacité à être compétitive sur ses marchés traditionnels en abaissant ses coûts mais aussi pour lui permettre de disposer des moyens lui permettant de financer et développer de nouvelles activités dont certaines la différencient de ses concurrents grâce à des services innovants sur des marchés au potentiel de croissance en devenir.

Une nouvelle dynamique de développement

La période couverte par le présent accord s'inscrit au cœur de cette nouvelle dynamique de développement pour AXA Assistance France. La poursuite de cette dynamique passera par le nécessaire maintien des efforts de compétitivité mais aussi par la capacité qu'aura notre entreprise à adapter et développer des produits et des services tirant partie des possibilités offertes par les technologies digitales et de l'information dans un environnement où nos clients sont désormais demandeurs de solutions d'assistance adaptées à leurs attentes : être acteurs en tout ou partie de la mise en œuvre de la prestation quand elle est simple (notion de self care) ; être accompagnés de manière personnalisée quand elle est plus complexe.

Un cadre de travail et des modes de collaboration renouvelés

AXA Assistance France et ses collaborateurs se doivent de répondre à ces différentes attentes. Il est toutefois moins propice d'y répondre favorablement en identifiant des propositions novatrices dans un cadre de travail qui serait resté, quant à lui, traditionnel.

Aussi, afin de faciliter l'adaptation des collaborateurs de l'entreprise aux nouvelles attentes de nos marchés et de nos clients et favoriser l'émergence d'idées, d'offres et de services innovants susceptibles de répondre à des besoins existants ou naissants sur nos marchés, il convient de leur proposer un cadre de travail et des modes de collaboration renouvelés.

A cette fin AXA Assistance France compte s'engager durant la période d'application de l'accord à moderniser la manière dont nous travaillons ensemble en proposant un cadre de travail rénové et mieux équipé pour favoriser l'émergence d'un travail plus collaboratif. Il permettra aussi de mieux concilier l'équilibre vie professionnelle-vie privée en facilitant le travail à distance tout en préservant le lien social que permet la présence dans les murs de l'entreprise.

Confiance et réalisation

Ces changements ne sauraient véritablement produire d'effets sans favoriser dans le même temps l'émergence d'une culture permettant aux collaborateurs de disposer d'une réelle autonomie, de développer leur sens de la responsabilité individuelle ou encore d'orienter leur action vers la recherche de résultats.

Cette culture d'autonomie et de responsabilité repose sur le renforcement de la confiance mutuelle entre les collaborateurs et l'entreprise - représentée par les managers - et supposera un glissement progressif du rôle traditionnel de manager de proximité dans l'entreprise vers un rôle de fédérateur et de pilote d'un collectif de travail.

Stabilisation de la situation et des caractéristiques de nos Ressources Humaines

Cette initiative s'adressera à une population qui devrait rester très stable dans ses principales caractéristiques durant la période d'application du présent accord.

En effet, le taux de rotation des effectifs de l'Entreprise est passé entre 2012 et 2014 de 6,4% à 6,1% et la tendance devrait rester la même sur les trois années à venir. Sur cette base, l'âge moyen et l'ancienneté moyenne des salariés en CDI passeraient respectivement entre 2014 et 2018 de 41,43 ans à 43,53 ans et de 12,1 ans à 14,16 ans.

Un tel niveau de maturité professionnelle reste incontestablement une force pour AXA Assistance France. Il nous met collectivement, au travers de l'expérience acquise et des **compétences** développées, en situation favorable pour faire face aux enjeux multiples et multiformes de concurrence, de compétitivité et de développement.

Ce niveau de maturité est aussi un point d'attention car un phénomène de lassitude a pu apparaître ces dernières années dans certaines équipes au sein desquelles les collaborateurs exercent de longue date les mêmes fonctions au sein d'un même collectif de travail. L'approche renouvelée des modes de travail et de management devrait ainsi être une opportunité de recréer une dynamique positive pour ces derniers.

Situation détaillée

La stabilisation des effectifs exposée plus haut, une dynamique continue de **mobilité interne** ou entre notre Entreprise et celles du Groupe AXA en France, l'acquisition de **compétences** et d'expériences nouvelles ont continué à fortement qualifier les effectifs.

A fin 2014, la maîtrise et l'encadrement représentent respectivement 42,42 % et 41,79 % de la population.

Concrètement, la population et les compétences de notre Entreprise restent très majoritairement orientées vers notre cœur de métier : la relation client, que ce soit dans la conception de l'offre et sa commercialisation ou dans le traitement des opérations d'assistance. Elles représentent, à fin septembre 2015, 83 % des équipes France (hors Holding) :

- 72 % à la Direction de l'Assistance et à la Direction Médicale ;
- 7 % au sein des équipes marketing et commerciales ;
- 5 % au sein de l'équipe animant le réseau de prestataires.

Les fonctions supports quant à elles représentent 17 % des effectifs, répartis comme suit :

- 10 % dans les fonctions finance, technique et juridique ;
- 4 % dans les fonctions R.H. et Communication Interne ;
- 3% dans les fonctions informatiques et télécoms.

Les équipes de la Holding représentent pour leur part 18 % des effectifs d'AXA Assistance France, dont :

- 26 % dans les fonctions finance, comptabilité, plan budget résultat, juridique et Audit ;
- 45 % dans les fonctions organisation et informatique ;
- 19 % dans les fonctions commerciales ;
- 5 % dans les fonctions marketing et communication ;
- 5 % dans les fonctions R.H.

Ainsi, la population constituant aujourd'hui l'Entreprise AXA Assistance France dispose de la maturité professionnelle, du professionnalisme et de l'expérience qui permet à l'Entreprise, tout en garantissant le maintien de l'employabilité et l'épanouissement professionnel de ses collaborateurs de pouvoir se développer et accompagner les changements et les évolutions qui caractérisent le marché de l'Assistance.

Ce sont ces évolutions qui nous amènent à repenser continuellement notre modèle opérationnel et à faire évoluer notre compétence collective pour pouvoir rester, l'Entreprise et chacun de ses collaborateurs dans son domaine de compétence, parmi les leaders et les référents de notre métier.

III - Le Plan de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences

Fiche n°4 : La prospective Métier au service des collaborateurs

Les parties au présent accord s'accordent sur l'importance d'engager une démarche prospective dans l'objectif de partager avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, une vision collective des enjeux stratégiques et leurs conséquences sur les Ressources Humaines, en termes d'activités, de **métiers** et de **compétences**, en prenant notamment en compte les travaux menés au niveau de la Branche.

Les travaux de l'Observatoire des Métiers de la Branche des sociétés d'assistance

L'Observatoire paritaire des Métiers de l'Assistance a été créé en 2006 ; ses travaux se sont professionnalisés et étendus depuis 2009.

A l'instar des Observatoires de Branche, il a quatre missions essentielles diversement articulées autour d'un volet quantitatif statistique et d'un volet prospectif. Cet Observatoire a ainsi pour ambition de :

- produire de la connaissance sur l'existant : effectifs, typologie des postes, métiers exercés, qualifications des salariés, offres de formation ;
- mettre à disposition cette connaissance en interne (dans le cadre du dialogue social) et en externe (pour faire connaître la Branche) ;
- aider à anticiper les évolutions : évolutions des métiers, des qualifications, des compétences, des métiers émergents ou sous tension, des compétences à développer, adaptation de l'offre formation ;
- fédérer les acteurs du secteur de l'Assistance.

Dans le prolongement de ces travaux, une actualisation des aires de mobilités va permettre de donner de la visibilité en termes de parcours professionnels possibles dans les métiers de l'Assistance.

Par aire de mobilité, il faut entendre les champs ou trajectoires d'évolution possible à partir d'un métier donné. L'aire permet d'identifier les métiers « d'atterrissage » et de définir les degrés d'accessibilité d'un métier à l'autre (compétences à approfondir et/ou champs de compétence nouveaux à acquérir).

La représentation graphique des aires de mobilités est un outil favorisant l'orientation professionnelle des collaborateurs en leur permettant de visualiser les postes ayant une proximité en termes de compétences requises des collaborateurs. Pour les équipes RH, elle constitue un outil facilitant l'activité d'accompagnement ; elle permet en outre de diffuser et promouvoir une culture de la **mobilité interne**.

La prospective métier au sein d'AXA Assistance France

S'inscrivant dans le prolongement des travaux initiés par l'**Observatoire des Métiers Européens** (OME), AXA Assistance France souhaite, dans une démarche responsable d'anticipation des évolutions des métiers et des compétences, développer une approche structurée d'analyse de l'impact de la stratégie de développement et de la transformation digitale sur les métiers, les activités et la manière de les exercer à horizon 2018, voire au-delà.

Cette démarche orientée autour des compétences sera mise en œuvre au sein d'AXA Assistance France avec pour objectifs de :

- rendre visible l'impact de la transformation sur les métiers et les compétences ;
- permettre d'identifier l'effort à réaliser pour conduire la transformation au travers des descriptifs par familles de métiers ;
- se focaliser sur les compétences à développer ou à renforcer pour favoriser la meilleure adéquation des actions d'accompagnement à l'évolution projetée des métiers à horizon 2018, voire au-delà.

La prospective des métiers : qu'est-ce que c'est ?

La prospective des métiers consiste en une **démarche d'anticipation** sur l'évolution des métiers, en considération de l'impact des transformations de toute nature sur le contenu des métiers et des compétences associées.

L'analyse ainsi développée permettra de disposer d'une première vision des tendances d'évolution des métiers et des compétences au travers de l'identification, à horizon 2018, des grandes familles de métiers, des emplois types et des compétences nécessaires correspondantes.

Cette démarche, en permettant une meilleure identification de l'évolution des métiers et des compétences, contribuera au développement et / ou au maintien de l'employabilité des collaborateurs d'AXA Assistance France.

Cette démarche sera de nature à renforcer l'adéquation des plans de formation aux besoins en compétences et à dynamiser les démarches de mobilité et la montée en compétences des collaborateurs pour répondre à l'évolution des activités et des métiers exercés au sein d'AXA Assistance France.

Dans le cadre de cette démarche, l'association de la représentation du personnel est primordiale. Aussi, les parties au présent accord conviennent de la création d'une **Commission prospective des Métiers**, laquelle aura pour objectif :

- de concourir à l'élaboration du référentiel des métiers interne, tel que défini en **fiche n°5** ;
- de contribuer à l'identification des efforts à réaliser dans le cadre de la transformation et à la visibilité de son impact sur les métiers et les compétences.

✓ **Composition et moyens de la Commission prospective des métiers**

La Commission prospective des métiers, présidée par la Direction des Ressources Humaines, est composée :

- de deux membres permanents par organisation syndicale signataire du présent accord ;
- du président de la Commission Formation du Comité Central d'Entreprise, le cas échéant ;
- et d'intervenants ponctuels, désignés avec l'accord de la Direction, en considération de leur expertise métier.

Les membres permanents sont désignés par chaque organisation syndicale signataire prioritairement parmi les membres de la Commission Formation du CE/CCE, les représentants du personnel au CE/CCE ou les membres du CHSCT. La désignation des membres permanents vaut pour la durée de l'accord, sauf renouvellement justifié par la survenance d'élections professionnelles en cours d'application de l'accord, ou remplacement motivé par l'absence définitive d'un membre.

La Commission prospective des métiers se réunit au moins deux fois par an, à l'initiative de la Direction. En outre, la Commission pourra être réunie, après une phase préalable de concertation avec la Direction, sur demande motivée d'une partie signataire, si le besoin s'en fait ressentir.

Dans le cadre des travaux de la Commission, certaines informations pourront être signalées comme de nature confidentielle et impliquer de ce fait le respect par les participants de leur obligation de discrétion.

Par ailleurs, AXA Assistance France s'engage à faire bénéficier les membres permanents de la Commission, dès la première année d'application du présent accord, de formations appropriées à l'exécution de leur mission, portant notamment sur la méthodologie d'élaboration d'un référentiel des métiers et des compétences, l'analyse prospective, etc...

Enfin, un crédit spécifique de 30 heures par année civile est attribué à chaque organisation syndicale signataire du présent accord, à répartir entre leurs membres permanents au sein de la Commission prospective des métiers. Ce crédit est géré par un « référent » représentant de l'organisation syndicale signataire. L'utilisation et le suivi de ce crédit d'heures s'effectue conformément aux principes négociés au sein de l'accord d'entreprise relatif aux moyens et au fonctionnement des Instances de Représentation du Personnel et à l'exercice du droit syndical en vigueur (courriel de délégation, récapitulatif mensuel...).

III - Le Plan de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences

Fiche n°5 : Le référentiel des métiers interne

L'une des conditions de la réussite et de l'efficacité de notre Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences repose sur une visibilité partagée sur les métiers présents dans l'entreprise et les compétences associées. En se dotant d'un référentiel métier en interne et en partageant les informations sur les métiers définis, AXA Assistance France vise à donner aux collaborateurs une meilleure connaissance des emplois et des possibilités d'orientation qu'ils pourront envisager pour construire leur parcours professionnel.

Objectif

Le référentiel des métiers interne a pour objet de recenser l'évolution des métiers et des compétences, par la description homogène et cohérente de l'ensemble des fonctions de l'entreprise, reflétant clairement les **activités** exercées et leurs conditions de mise en œuvre, tenant compte de l'évolution des **connaissances** et des compétences requises pour chaque **emploi** ainsi que des changements organisationnels.

Méthodologie

La démarche d'élaboration du référentiel des métiers repose sur une méthodologie, définie ci-après. En outre, les parties conviennent, au préalable, de clarifier le vocabulaire utilisé, recensé dans le **Lexique** annexé au présent accord.

✓ **Diagnostic de l'existant**

La DRHCI est chargée de collecter les informations susceptibles d'être utilisées dans le cadre de l'élaboration de cet outil de référence, dont notamment :

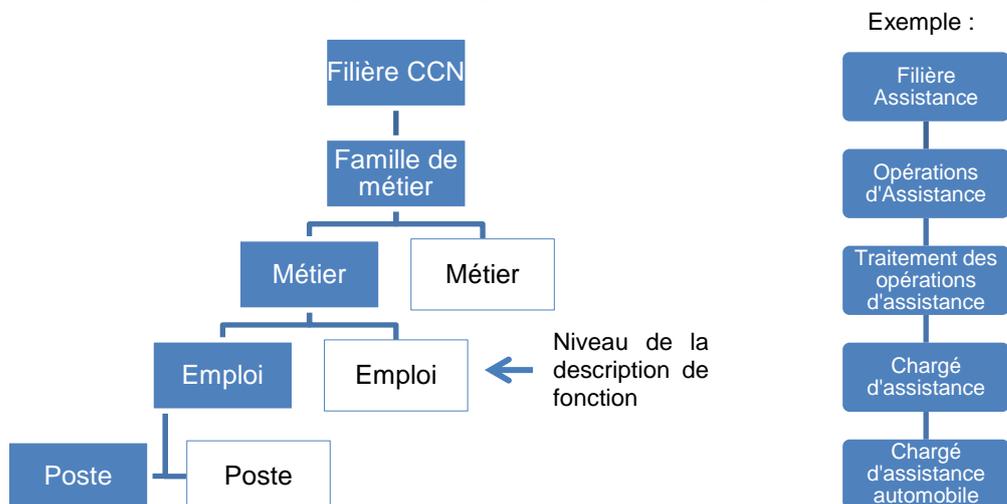
- les fonctions et postes définis, ainsi que les intitulés d'emplois ;
- les résultats des travaux de l'observatoire des métiers européen (OME) et de la Branche des sociétés d'assistance.

✓ **Elaboration de la nomenclature des emplois**

La DRHCI établit un inventaire des emplois existants au sein de l'entreprise, par métier et famille professionnelle, visant à formaliser la nomenclature initiale des emplois, sous des intitulés harmonisés. Cette nomenclature est évolutive et peut intégrer des regroupements ou des segmentations de postes.

Un chantier d'actualisation du **référentiel des métiers** existant est un préalable indispensable à la démarche d'analyse de **l'évolution des métiers et des compétences**, au regard des orientations stratégiques de l'Entreprise.

Ce référentiel sera maintenu et ajusté pour offrir une **mise en adéquation régulière** des fonctions définies au regard des évolutions métiers constatées.



A titre d'exemple, les postes ci-dessous sont regroupés sous l'emploi de « Chargé d'Assistance », cet emploi appartenant lui-même à un métier particulier, au sein d'une famille de métier.

| Filière CCN | Famille de métier | Métier | Emploi | Poste |
|--------------------|-------------------------|--|---------------------|---|
| Filière assistance | Opérations d'assistance | Traitement des opérations d'assistance | Chargé d'assistance | - Chargé d'assistance automobile - Chargé d'assistance habitation - Chargé d'assistance médicale... |

✓ **Elaboration des descriptifs d'emploi**

La DRHCI est garante de la démarche d'élaboration des descriptifs d'emplois (aussi appelés « descriptions de fonctions »). Cette démarche doit permettre à l'entreprise de disposer d'un ensemble de descriptifs d'emplois homogènes, cohérents, reflétant clairement les **activités** exercées et leurs conditions de mise en œuvre.

Cette démarche collective implique une pluralité d'acteurs, réunis au sein de la Commission prospective des métiers prévue par la **fiche n°4** : la DRHCI qui impulse, les managers, les représentants du personnel mais aussi les collaborateurs.

La commission, garante de la cohérence de l'ensemble, va avoir pour rôles :

- de repérer pour chaque métier les emplois à auditer en priorité ;
- d'identifier les spécialistes des emplois à étudier, dont l'expérience et la compétence sont reconnues dans l'entreprise et qui vont procéder à l'analyse des métiers ;
- en tant que groupe de travail, de contribuer activement à l'élaboration du Référentiel métier et à la rédaction des descriptifs d'emplois.

Les descriptifs d'emploi, ainsi établis, vont constituer la cartographie des métiers. Seront définis dans les descriptifs d'emplois les rubriques suivantes :

- l'intitulé de l'emploi retenu par la nomenclature ;
- la définition générale de l'emploi ;
- les **activités principales** de l'emploi ;
- les **compétences clés** de l'emploi ;
- le niveau de classification prévu par la convention collective.

Le cas échéant, les descriptifs d'emplois précisent également :

- les domaines de connaissances ;
- le diplôme, l'expérience professionnelle ou tout autre prérequis ;
- les passerelles professionnelles.

La démarche d'élaboration des **descriptifs d'emplois** s'inscrit sur la durée du présent Accord.

Les descriptifs d'emplois ainsi établis sont tenus à la disposition de l'ensemble des collaborateurs sur **l'intranet « ONE »**.

III - Le Plan de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences

Fiche n°6 : L'identification des besoins futurs en ressources humaines traduits dans une projection triennale

La qualité de notre Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences se poursuit par l'identification de nos besoins futurs en Ressources humaines.

Les projections en termes de volumes

Les constats à la fois quantitatifs et qualitatifs des ressources humaines de l'Entreprise et la bonne connaissance de la stratégie du Groupe AXA Assistance et des évolutions qu'elle générera à court et moyen termes en matière :

- d'offres et de produits (marketing/ commercial) ;
- d'évolutions technologiques (transformation et commerce digital) ;
- d'outils Informatiques et Télécoms en soutien du développement et de l'accompagnement des collaborateurs ;
- de modifications organisationnelles pour répondre aux attentes (clients, réglementaires...) ;
- de gestion des activités pour gagner en compétitivité ;

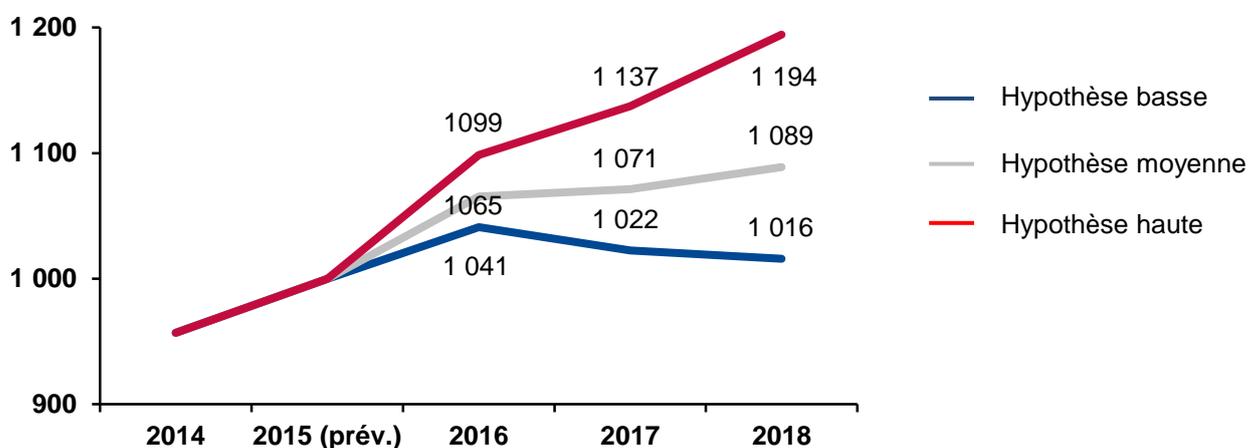
nous permettent d'envisager de façon suffisamment précise, sur la période couverte par le présent accord, les hypothèses de besoins de l'Entreprise en Ressources Humaines.

N'ignorant pas les aléas auxquels l'Entreprise, dans le contexte commercial toujours très concurrentiel que connaît le marché, peut être confrontée en matière de gain ou de perte de contrats, il a été fait le choix de projeter les effectifs selon trois hypothèses, toutes brutes du taux de rotation (turn-over) :

- une hypothèse basse, qui prend en compte une décroissance annuelle moyenne de l'activité de 5 % et la perte éventuelle de contrats significatifs sur la période ;
- une hypothèse moyenne, qui propose une évolution de 7% en 2016, 5% en 2017 et 3% en 2018 ;
- une hypothèse haute, qui envisage une croissance annuelle moyenne de l'activité de l'ordre de 7 % et le gain d'une activité significative.

Les projections des effectifs résultant de ces trois hypothèses, exprimées en E.T.P. moyens par année d'exercice du présent accord, sont figurées en détail en **annexe n°4**.

✓ Croissance prévisionnelle des effectifs en ETP



Les projections en termes de flux

Les projections en volumes telles qu'envisagées ci-dessus combinées avec le taux moyen de rotation constaté (turn-over) à fin septembre 2015, soit 6,9%, nous permet, sur les trois années couvertes par le présent accord, de quantifier les besoins en recrutement de notre Entreprise. Le taux de rotation envisagé a été par prudence et compte tenu de son évolution sur les 3 dernières années, fixé à 4 % en moyenne sur la durée de l'accord.

Par recrutement, l'on entend :

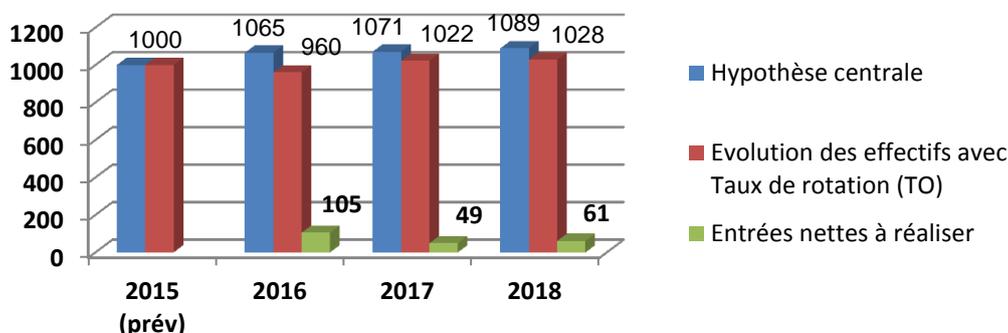
- les mobilités entrantes de collaborateurs d'autres entités du Groupe AXA en France, ces dernières étant privilégiées pour maintenir et développer la dynamique déjà en place de parcours professionnels, entre entités, à identité de métier (fonctions supports ou de gestion) ou passage d'un métier opérationnel à un autre (assurance, banque vers assistance) avec pour objectif de, tout en prenant appui sur les expériences opérationnelles acquises, développer ou compléter, dans un nouveau cadre, les compétences techniques et/ou relationnelles ;
- les recrutements externes, pour continuer à irriguer l'Entreprise de compétences et personnalités nouvelles, majoritairement sur des fonctions d'expertise ou sur des compétences rares ou non présentes dans l'Entreprise.

Dans ce cadre, la Direction considère que le niveau d'embauches sur les 3 années couvertes par le présent accord se situera, selon les hypothèses retenues, entre 139 et 323 ETP.

Gardant pour base les trois hypothèses ci-dessus, les projections en termes de flux entrant, sur les trois années du présent accord, sont figurées en détail en **annexe n°4** ci-après.

✓ Projections en termes de flux

Hypothèse centrale : besoins en effectifs en ETP avec un taux de rotation de 4% par an



Les perspectives de recours aux différents contrats de travail, au travail à temps partiel et aux stages

Au sein d'AXA Assistance France, l'embauche est réalisée en principe sous contrat de travail à durée indéterminée, en cas de recrutement lié à une création de poste ou pour le remplacement de postes devenus vacants à titre définitif.

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. Compte tenu du caractère saisonnier de son activité, AXA Assistance France recourt également au contrat saisonnier, dans le respect des conditions définies par la Branche.

Par ailleurs, le recours au travail à temps partiel ne s'effectue en principe qu'à l'initiative du collaborateur, avec l'accord d'AXA Assistance France, à l'exception notamment de la Direction Médicale d'AXA Assistance France, où l'embauche s'effectue généralement à temps partiel.

Enfin, AXA Assistance France prévoit une stabilité dans sa politique d'accueil de stagiaires étudiants.

IV - L'Accompagnement Continu des Collaborateurs de l'Entreprise

Fiche n°7 : L'action coordonnée des différents acteurs de l'entreprise pour maintenir et développer les compétences, et faciliter les évolutions professionnelles

AXA Assistance France doit rechercher la meilleure adéquation possible entre ses Ressources Humaines internes et ses besoins en termes de métiers dans des conditions assurant le développement des compétences et le maintien dans l'emploi de ses collaborateurs. Ainsi, l'Entreprise convient de renforcer les dispositifs existants et d'en imaginer de nouveaux afin d'accompagner les collaborateurs dans leur développement professionnel et/ou leur mobilité. Dans ce cadre, l'action coordonnée et proactive des différents acteurs de l'Entreprise est essentielle.

Le rôle des collaborateurs

Chaque collaborateur doit pouvoir être acteur de son développement professionnel et adopter une attitude proactive lorsqu'il s'agit de se développer, pour pouvoir construire son parcours professionnel. Il doit se mobiliser pour orienter et sécuriser son parcours professionnel ; cela suppose :

- d'être en veille constante sur les opportunités proposées par l'entreprise et le Groupe pour pouvoir les saisir ;
- de s'impliquer dans sa formation tout au long de sa vie professionnelle ;
- et de s'approprier les changements liés aux évolutions structurelles et conjoncturelles décidées dans l'intérêt de l'Entreprise.

Le collaborateur va pouvoir ainsi co-construire son parcours en lien étroit avec l'entreprise, qui va mettre en œuvre les moyens adaptés à ses besoins et aspirations.

Le rôle du management

Ayant la volonté d'inscrire les collaborateurs dans une logique de progrès en cohérence avec la transformation des organisations et des métiers, l'entreprise mobilise l'encadrement dans son rôle de développeur des Ressources Humaines, et plus précisément dans la définition des projets professionnels de leurs collaborateurs.

Le manager, en anticipant l'évolution des besoins en compétences, est l'initiateur de l'expression de projets professionnels des collaborateurs et le garant de l'accompagnement individuel nécessaire au développement professionnel des collaborateurs.

Le manager, de par la connaissance qu'il a des métiers et de leur évolution possible, a pour mission d'accompagner l'évolution des collaborateurs qu'ils encadrent, en valorisant pleinement leurs potentiels professionnels.

Pour les ancrer dans ce rôle de développeur de compétences, il est essentiel que les managers, avec l'appui de la DRHCI, soient accompagnés pour faire du développement professionnel un outil de dynamisation de leurs équipes. Les managers doivent développer de nouvelles compétences pour accompagner chacun de leurs collaborateurs à s'inscrire dans une dynamique cohérente avec les objectifs de l'entreprise.

La formation professionnelle continue est un véritable catalyseur de mobilité, et s'intègre donc dans les dispositifs d'accompagnement des projets de mobilité, et ce de manière opérationnelle et formelle.

Le rôle des tuteurs et des maîtres d'apprentissage

Dans le cadre de la conclusion de contrats de professionnalisation ou de contrats d'apprentissage, AXA Assistance France mettra en œuvre un tutorat adapté dans le respect des dispositions conventionnelles et

légales en vigueur. Afin de permettre aux tuteurs de mener à bien leurs missions, ces derniers bénéficieront d'une formation adaptée.

Les tuteurs qui exercent leur rôle sur la base du volontariat favorisent la transmission de compétences, le partage du savoir et des pratiques nécessaires à la bonne tenue du poste par le salarié accompagné. Ils favorisent l'intégration des collaborateurs, notamment les jeunes, et les accompagnent dans l'apprentissage de leur nouveau métier.

Le rôle d'accompagnement de la Direction des Ressources Humaines

Les Ressources Humaines (Emploi / Formation / Développement RH) agissent en support et conseil pour accompagner le développement professionnel des collaborateurs en lien avec le management, et contribuent à l'amélioration continue des connaissances et des performances, individuelles et collectives.

Les Conseillers Ressources Humaines exercent une mission d'accompagnement du collaborateur dont il est l'interlocuteur privilégié ; ils l'assistent dans la mise en œuvre des actions de formation à déployer pour développer ses compétences et accroître son employabilité. Ils contribuent par leur professionnalisme au pilotage des évolutions professionnelles, en s'appuyant sur leur connaissance des équipes et des organisations et en animant les dispositifs Ressources Humaines existants dont ils garantissent l'efficacité.

Les équipes Ressources Humaines fournissent aux collaborateurs toutes les informations utiles et indispensables à une bonne compréhension des métiers et des compétences attendues et, en leur donnant des perspectives, les aident à construire leur parcours professionnel. Ils sont aussi les relais d'informations du Groupe AXA dont ils connaissent le marché de l'emploi.

Le rôle des Instances Représentatives du Personnel

Les Instances Représentatives du Personnel poursuivent, dans le cadre de leurs compétences propres, le travail de proposition et de suivi des actions mises en œuvre en matière de formation.

Ainsi, une Commission Formation est constituée au niveau du Comité Central d'Entreprise, conformément aux dispositions légales en vigueur.

La Commission Formation examine tous les dossiers relatifs à la formation, prévus par le dispositif légal et conventionnel en vigueur. Elle est chargée notamment :

- de préparer les délibérations du CCE en matière de formation. A ce titre, elle est informée notamment des orientations générales de la formation professionnelle et leurs déclinaisons en **plan de formation** et actions de formation, du suivi des actions inscrites au plan de formation de l'année précédente et de l'année en cours, sur l'apprentissage... ;
- d'étudier les moyens permettant de favoriser l'expression des collaborateurs en matière de formation et de participer à leur information dans ce domaine ;
- d'étudier les problèmes spécifiques concernant l'emploi et le travail des jeunes et des handicapés.

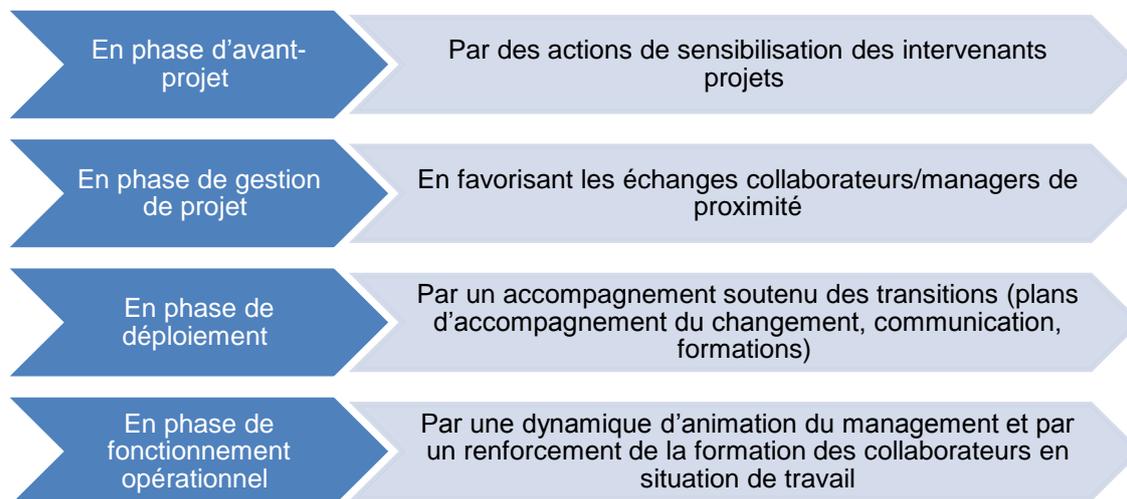
IV - L'Accompagnement Continu des Collaborateurs de l'Entreprise

Fiche n°8 : L'appropriation du changement par le corps social de l'entreprise

Les parties signataires entendent associer non seulement le management mais également l'ensemble du corps social de l'Entreprise dans la mise en œuvre de projets de changements afin de permettre à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise d'avoir une bonne compréhension des orientations et des enjeux d'AXA Assistance France, et de favoriser ainsi une meilleure adaptation et ce notamment au travers de groupes de travail, ateliers, réunions d'information et d'échanges.

L'appropriation du changement se traduit notamment par l'implication des principaux intéressés dans la mise en œuvre des projets. Cette approche paraît également être de nature à permettre de prendre en compte et anticiper les éventuels risques psychosociaux (RPS) associés.

Les parties signataires veilleront à prévenir toute situation éventuelle de stress au travail à l'occasion de l'aménagement de l'environnement du travail, et ceci à toutes les phases de tels projets :



La démarche d'accompagnement du changement comportera une possibilité d'intégration de managers et collaborateurs parties prenantes du projet considéré dans l'équipe chargée de concevoir celui-ci.

Dans le cadre de la mise en œuvre des changements impactant significativement les conditions de travail, l'Entreprise favorisera l'organisation d'un accompagnement pour les managers et les collaborateurs concernés. Un suivi particulier par le manager pourra être organisé à la demande de collaborateurs pour mieux leur permettre d'intégrer les changements et leur incidence dans l'environnement de travail. Ces rencontres entre manager et collaborateur pourront revêtir un caractère collectif ou individuel.

L'Entreprise, garante d'un environnement de travail conforme aux impératifs de santé et de sécurité, veillera à leur respect dans les modes et méthodes de management et les outils existants, contribuant au développement professionnel des collaborateurs. Elle s'attachera en particulier à partager avec les managers l'importance de privilégier une bonne relation de travail et, dans cette perspective, à organiser une approche RH favorisant les échanges réguliers entre managers et collaborateurs à propos de leur travail, leur rôle et les conditions de sa réalisation afin d'éviter notamment les situations d'isolement.

IV - L'Accompagnement Continu des Collaborateurs de l'Entreprise

Fiche n°9 : Des moments d'échanges privilégiés pour se situer dans son évolution professionnelle

Tout entretien, qu'il soit lié à l'évaluation individuelle, aux perspectives d'évolutions professionnelles ou à la formation professionnelle, s'inscrit dans une logique de progrès et d'anticipation. Fondés sur le dialogue et la construction commune, ces moments d'échanges permettent une meilleure gestion des compétences et des Ressources Humaines en identifiant les attentes et le potentiel des collaborateurs.

L'entretien d'appréciation annuel de la performance

Cet entretien qui s'inscrit dans le processus de management de la performance permet au collaborateur de comprendre ce qui est attendu de lui, la manière dont il peut contribuer à la réussite de l'Entreprise et le niveau d'atteinte de ses objectifs.

Temps fort du management, cet entretien doit être basé sur une écoute et un dialogue approfondi. Il participe ainsi à la construction d'une relation de qualité avec chaque collaborateur.

Chaque collaborateur est encouragé à avoir un rôle actif et responsable dans ce processus : il doit régulièrement contrôler sa progression dans l'atteinte des objectifs fixés et évaluer sa propre performance en reconnaissant ses besoins en développement professionnel.

Consciente de l'importance et des enjeux de l'exercice d'évaluation annuel, AXA Assistance France s'engage à mettre en place des actions de formation dédiées à la conduite et au suivi de ces entretiens à destination des collaborateurs comme des managers, qu'ils soient novices ou confirmés.

Par ailleurs, la DRHCl mettra en œuvre des actions destinées à s'assurer que ces entretiens sont réalisés dans de bonnes conditions par tous les managers, selon les règles en vigueur, et dans les délais imposés.

L'entretien professionnel

Créé par la loi du 5 mars 2014 relative à la réforme de la formation professionnelle, l'entretien professionnel, ne portant pas sur l'évaluation des collaborateurs, est mené par le manager dont le rôle est déterminant dans la mobilisation et la professionnalisation des salariés.

Contribuant à un mode de management fondé sur le dialogue et la co-construction, il permet à chaque collaborateur de se projeter dans l'avenir en envisageant son parcours professionnel, ses aspirations au regard des besoins de l'Entreprise, ses perspectives d'évolution professionnelle et les moyens existants pour mener à bien son projet.

Dans le cadre de l'anticipation des besoins en compétences et de l'accompagnement des changements au sein d'AXA Assistance France, l'entretien professionnel est un outil qui offre de multiples opportunités, et permettant notamment :

- de disposer d'informations pertinentes concernant chaque collaborateur à son poste de travail et de repérer les compétences disponibles dans l'Entreprise ;
- d'identifier les besoins de formation et de contribuer à la mise en place d'actions favorisant le maintien dans l'emploi ;

L'entretien annuel de performance

❖ Centré sur la performance et les objectifs à court terme

Réalisé par le manager chaque année, il permet :

- d'évaluer les résultats obtenus sur l'année ;
- de fixer les objectifs et définir les moyens de les atteindre.

L'entretien professionnel

❖ Axé sur les perspectives d'évolution professionnelle

Il s'agit d'un espace de dialogue entre le collaborateur et l'employeur, à la rencontre entre les orientations de l'Entreprise et le projet professionnel du salarié. Réalisé au moins tous les 2 ans avec le manager, l'entretien professionnel permet de faire un bilan tous les 6 ans avec le CRH.

- d'impliquer les collaborateurs dans une démarche active d'évolution de leurs compétences, qu'il s'agisse de les développer ou de les mettre à jour.

L'entretien formation

Au sein d'AXA Assistance France, l'entretien formation a pour objectif de permettre un échange constructif avec son manager sur l'évolution des compétences du collaborateur.

Le développement des compétences peut servir l'objectif de l'adaptation au poste, le maintien dans l'emploi, ou l'accompagnement à un changement de poste et donc au développement de l'employabilité. Cet entretien renforce l'entretien professionnel qu'il complète.

Au cours de cet entretien formation, le manager encourage l'expression des besoins individuels de son collaborateur pour favoriser l'accès de celui-ci aux différents dispositifs de formation en lien avec la politique de gestion prévisionnelle de l'emploi de l'Entreprise, en abordant notamment les points suivants :

- les moyens d'accès à l'information sur les dispositifs relatifs à l'orientation et à la formation des collaborateurs tout au long de leur vie professionnelle ;
- l'identification des objectifs de professionnalisation qui pourraient être définis au bénéfice du collaborateur pour lui permettre d'améliorer ses compétences ou de renforcer sa qualification ;
- les initiatives du collaborateur pour l'utilisation de son compte personnel de formation.

Au cours de cet entretien, le manager échange avec son collaborateur sur les propositions de formation exprimées. Le manager a également la possibilité de proposer un autre choix de formation afin de répondre à des besoins liés à l'activité du service et/ou de l'Entreprise.

L'accompagnement des collaborateurs exerçant des responsabilités représentatives et syndicales

Sans préjudice des dispositions conventionnelles en vigueur au sein d'AXA Assistance France, dont notamment l'accord relatif aux moyens et au fonctionnement des Instances de Représentation du Personnel et à l'exercice du droit syndical, ainsi que l'accord relatif à l'égalité des chances, les collaborateurs exerçant des responsabilités représentatives et syndicales peuvent bénéficier d'un accompagnement complémentaire, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, à savoir :

- un entretien en **début de mandat**, portant sur les modalités pratiques d'exercice du mandat dans l'Entreprise au regard de l'emploi ;
- un entretien en **fin de mandat**, ayant pour objet de procéder au recensement des compétences acquises au cours du mandat et de préciser les modalités de valorisation de l'expérience acquise.

Modalités de mise en œuvre

Afin de conduire ces différents entretiens dans le respect des principes énoncés par l'**accord relatif à l'égalité des chances** en vigueur, AXA Assistance France communique aux collaborateurs des informations leur permettant de préparer efficacement leurs entretiens (présentation du dispositif, guide de préparation...), notamment sur l'**intranet ONE**.

En outre, tout collaborateur d'AXA Assistance France pourra bénéficier d'un temps consacré à la préparation de ces entretiens, à concurrence d'une heure par année civile ; ce temps sera planifié sur demande du collaborateur.

L'entretien formation

❖ Echange sur le développement des compétences

Réalisé par le manager chaque année, il permet de faire un point sur les actions de formation suivies par le collaborateur et ses besoins pour l'année à venir.

IV - L'Accompagnement Continu des Collaborateurs de l'Entreprise

Fiche n°10 : Les comités de développement professionnel (CDP)

AXA Assistance France reconnaît le rôle essentiel des managers dans une gestion efficace des compétences et des métiers et confirme sa volonté de les associer le plus étroitement possible à la gestion des compétences de leurs collaborateurs. Cette association s'exerce notamment à travers la réflexion sur les évolutions prévisibles et le contenu des emplois qui concernent leur secteur d'activité, les compétences dont ils doivent disposer et sur les moyens et dispositifs de formation les mieux adaptés.

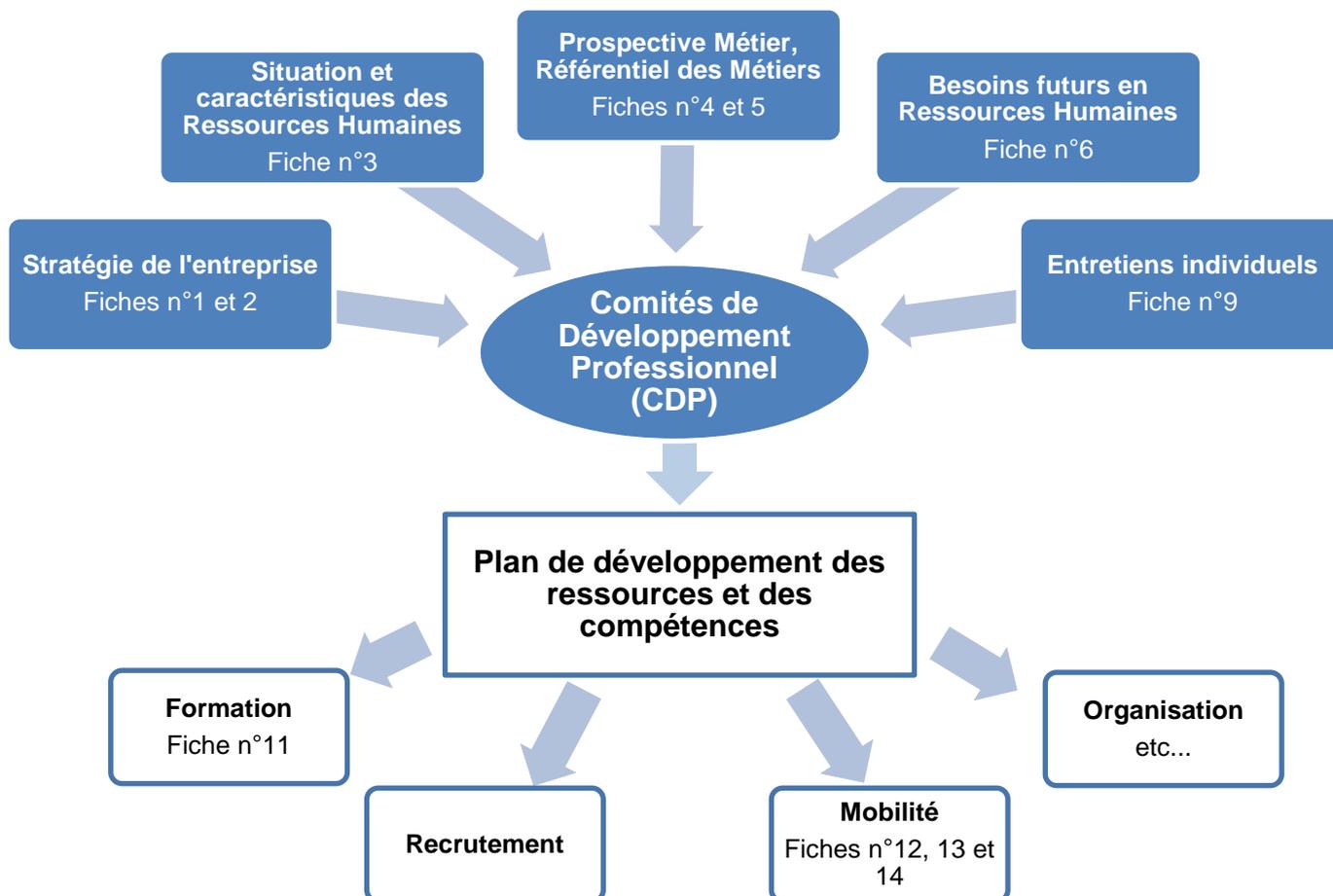
Les CDP : une revue des effectifs annuelle

Piloté par la DRHCI, le dispositif des **Comités de Développement Professionnel** permet aux managers de passer en revue, chaque année, les effectifs dont ils ont la responsabilité, en s'appuyant notamment sur les entretiens d'évaluation annuels et les entretiens professionnels.

L'objectif des CDP : anticiper les changements et préparer l'avenir

Outil central de notre gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le dispositif des CDP permet à l'Entreprise de dresser un état des lieux collectif des ressources d'AXA Assistance France et de mesurer l'écart qui sépare ces ressources de ses objectifs, et pouvoir ainsi déterminer les mesures à prendre pour les combler.

Dans ce cadre, le dispositif des CDP agrège l'ensemble des outils et informations disponibles (Orientations stratégiques, situation et caractéristiques des ressources humaines, entretiens d'appréciations annuels, entretiens professionnels, formations enclenchées...).



L'organisation des CDP

✓ **L'analyse de l'organisation**

En amont des réunions organisées dans le cadre de ce dispositif, une analyse de l'organisation est effectuée par le management en lien avec les CRH. Elle s'opère à deux niveaux :

- un **diagnostic interne** qui identifie les forces et faiblesses internes à l'Entreprise ; les forces sur lesquelles l'organisation peut s'appuyer (avantage concurrentiel, compétences rares...), et les faiblesses qui entravent son efficacité (retard technologique, déficit de compétences...);
- un **diagnostic externe** qui met au jour les menaces et opportunités provenant de son environnement ; il s'agit d'identifier les menaces auxquelles l'organisation peut être confrontée (durcissement de la concurrence, réglementation plus contraignante...) et les opportunités qu'elle doit saisir (ouverture de nouveaux marchés...).

✓ **La revue des effectifs**

La revue des effectifs, cœur du dispositif, est ensuite réalisée à chaque niveau de l'organisation en présence du management et des Ressources Humaines. Elle permet :

- d'identifier parmi les collaborateurs les potentiels d'évolution et les ressources clé, et à l'opposé ceux en fragilité dont il convient de s'occuper en priorité ;
- d'envisager et donc d'anticiper la formation nécessaire à leur accompagnement et à leur évolution professionnelle ;
- d'impulser et d'organiser, le cas échéant, leur mobilité professionnelle.

✓ **Le plan de développement des ressources et des compétences**

A l'issue de ces rencontres structurées et formalisées, un plan de développement des ressources et compétences est élaboré par la DRHCI et validé par chaque Direction.

Décliné sous forme d'actions à accomplir, il synthétise au niveau de chaque Direction l'ensemble des actions décidées lors de la revue des effectifs selon des thèmes prédéfinis (recrutement, formation, mobilité, gestion des potentiels, organisation...). Il s'agit d'identifier les mesures et plans d'actions qui permettront d'adapter et de développer les ressources humaines de l'Entreprise en fonction de sa stratégie et de ses perspectives d'évolution.

Le plan de développement collectif ainsi défini sera mis à jour annuellement lors de la campagne des CDP de l'année suivante afin de définir les objectifs futurs.

La synthèse des CDP sera communiquée de manière collective aux équipes et non individuellement ; les managers pourront cependant être amenés à effectuer, s'il y a lieu, un retour d'informations aux collaborateurs qui en feront la demande, en faisant le lien avec les éléments déjà partagés lors des entretiens périodiques (voir **fiche n°9**).

IV - L'Accompagnement Continu des Collaborateurs de l'Entreprise

Fiche n°11 : Les dispositifs d'adaptation et de développement de nos ressources humaines

La formation professionnelle est un outil majeur d'accompagnement de l'évolution des métiers permettant ainsi à chaque salarié de préserver et accroître son employabilité. La formation professionnelle contribue fortement à l'adaptation et au développement des compétences garantissant ainsi aux collaborateurs des possibilités d'évolution professionnelle alignées avec la transformation programmée de nos activités.

Les ambitions pour la formation

La formation regroupe toute une gamme d'outils et de dispositifs qui ont pour but de répondre à l'objectif de maintien ou de développement des compétences des collaborateurs. Les parties signataires du présent accord réaffirment leur volonté de développer l'accès des collaborateurs à des actions de formation professionnelle conduites tout au long de leur vie professionnelle dans le cadre du plan de formation de l'Entreprise.

✓ **Définition du plan de formation**

Le plan de formation regroupe l'ensemble des actions de formation mises en œuvre à l'initiative de l'Entreprise et visant à l'adaptation au poste de travail (c'est-à-dire permettant l'acquisition de compétences correspondant au poste de travail occupé par le collaborateur au moment où il suit la formation), au maintien dans l'emploi et au développement des compétences des collaborateurs. Il met également en perspective les nécessaires besoins de formation et de développement des compétences induits par la stratégie de l'Entreprise, la commercialisation de nouveaux produits, l'évolution des organisations des systèmes d'information...

Les actions de formation qui composent le plan de formation sont classées en deux catégories, définies par les dispositions légales actuellement en vigueur :

- les actions d'adaptation du collaborateur au poste de travail ou liées à l'évolution ou au maintien dans l'emploi dans l'Entreprise (catégorie 1) ;
- les actions qui participent au développement des compétences des salariés (catégorie 2).

L'objectif majeur des actions de formation mises en œuvre dans le cadre du plan de formation AXA Assistance France est de viser simultanément :

- à développer durablement les compétences professionnelles des collaborateurs. Il s'agit de formations permettant d'acquérir ou de développer des capacités transférables dans d'autres situations de travail ;
- à permettre, grâce aux compétences acquises, de faire face aux différentes situations professionnelles liées à l'adaptation à un poste de travail, l'évolution du contenu de l'emploi ou l'évolution dans un emploi d'une autre famille de métier.

✓ **Modalités d'élaboration du plan de formation**

En complément des axes de formations décidés par l'Entreprise dans le cadre de sa stratégie, AXA Assistance France sollicite chaque année l'ensemble des managers et des collaborateurs pour recenser les besoins de formation de l'année à venir qui correspondent à l'atteinte des objectifs fixés.

Au cours de l'**entretien formation** (voir **fiche n°9**), les managers échangent avec leurs collaborateurs sur les besoins de formation. La validation des formations passe par un travail en commun associant les différentes directions et la DRHCI (principalement le Département Formation et les CRH).

✓ **Communication**

Après consolidation des demandes de formation exprimées dans le cadre du plan de formation, le Département Formation fait un retour auprès des différentes Directions et des managers sur les formations validées afin qu'ils puissent informer leurs collaborateurs.

De manière plus générale, pour encourager l'expression des besoins individuels de formation des collaborateurs, favoriser leur accès aux différents dispositifs de formation et les rendre acteurs dans leur évolution professionnelle, il est convenu de les informer par tous les moyens et notamment par :

- la mise en ligne sur l'Intranet « ONE » de l'information sur les dispositifs de formation, et sur la politique de formation de l'Entreprise ;
- la sensibilisation de l'encadrement aux nouveaux dispositifs prévus par AXA Assistance France pour lui permettre de relayer cette information auprès de leurs équipes.

✓ **Systemes d'évaluation et appréciation des résultats des formations**

L'évaluation fait partie intégrante de la formation. Il s'agit d'une étape indispensable pour apprécier, en fonction des objectifs fixés, des effets réels de l'action de formation suivie sur les connaissances et les compétences développées par le collaborateur.

Pour mesurer l'efficacité et la qualité d'une formation, l'évaluation « à chaud » dès la fin de la formation est donc suivie d'une évaluation « à froid » pour apprécier concrètement la mise en pratique des acquis et l'évolution des compétences.

✓ **Mise en place d'un outil de pilotage de la formation**

Afin de renforcer les moyens de la formation professionnelle, AXA Assistance France devrait se doter au début du second trimestre 2016 d'un outil de pilotage de la formation informatisé et accessible en ligne.

L'outil de gestion de la formation envisagé est un système permettant de gérer l'administration, la documentation, le suivi et le reporting de la formation.

La gestion administrative de la formation sera simplifiée grâce à l'automatisation de certaines tâches (envoi des convocations, des rappels, saisie des évaluations à chaud des formations, envoi des historiques de formations aux manager et collaborateurs...). L'expertise des équipes formation pourra ainsi être recentrée vers un pilotage et un suivi plus qualitatif de la formation professionnelle délivrée par AXA Assistance France.



Les managers seront, quant à eux, plus autonomes dans la gestion et le suivi de la formation de leurs équipes et pourront valider les demandes de formation, accéder aux formations des collaborateurs (validées, en cours et réalisées), remonter les besoins de formation et éditer leurs propres tableaux de suivi.



Les collaborateurs seront responsabilisés et mieux accompagnés : accès à l'offre de formation, capacité à demander des formations, accès à certains contenus en libre-service car l'outil est également une plateforme hébergeant des supports de formation de type e-Learning.

Le bilan professionnel interne

Le bilan professionnel interne proposé à chaque collaborateur qui en fait la demande auprès de son CRH, quelle que soit son ancienneté et son parcours professionnel, est un outil d'aide et d'orientation destiné à clarifier ou définir un projet professionnel réaliste en lien avec les opportunités professionnelles internes proposées par l'Entreprise.

Il a pour objectifs principaux :

- d'identifier l'état des capacités et compétences professionnelles ;
- de faciliter la construction du projet professionnel du collaborateur ;
- d'envisager le plan d'actions destiné à favoriser sa concrétisation.

D'autres dispositifs peuvent être sollicités par les collaborateurs d'AXA Assistance France, dont notamment :

- le **congé individuel de formation** (CIF) ;
- les **périodes de professionnalisation** ;
- le **bilan de compétences** ;
- les formations diplômantes et la **validation des acquis de l'expérience** (VAE).

Ce bilan repose sur une méthodologie qui permet de cerner les caractéristiques de la personnalité professionnelle et d'identifier les contextes de travail adaptés en faisant émerger les motivations profondes et

en identifiant les ingrédients essentiels du projet. Il s'agit de décrire les compétences générales acquises et de recueillir les appétences professionnelles pour pouvoir faire le lien avec les opportunités en interne. Un plan d'action destiné à permettre la mise en œuvre du projet professionnel est ainsi élaboré.

La démarche engagée est une démarche volontaire initiée par le collaborateur ; elle peut cependant être préconisée par les Ressources Humaines dès lors qu'un souhait d'évolution professionnelle a été émis dans le cadre de l'entretien d'évaluation annuel, par exemple.

Plusieurs entretiens, espacés dans le temps, sont planifiés en accord avec le collaborateur qui informe son manager de la démarche entreprise sans qu'il y ait remise en question de la confidentialité des informations échangées dans le cadre du bilan.

Des informations sur le déroulé du bilan et un support de préparation sont disponibles sur le portail intranet « ONE ».

Le coaching et l'accompagnement au développement professionnel

En complément de l'accompagnement réalisé par les Conseillers Ressources Humaines pour favoriser le développement professionnel des collaborateurs, un accompagnement plus spécifique pourra être proposé à ceux qui s'inscrivent dans une démarche de changement.

Ce type d'accompagnement peut être préconisé par le CRH ou demandé directement par le collaborateur ou son manager. Quelle que soit l'origine de la demande, celle-ci fera l'objet d'un accord explicite de la DRHCl.

Cet accompagnement a pour objectif d'aider les collaborateurs à fixer et mieux gérer leurs objectifs professionnels en les aidant à piloter leur évolution professionnelle, qu'elle s'inscrive dans le cadre d'une mobilité professionnelle, d'une action de développement de compétences ou de la prise d'une nouvelle fonction.

Le **coaching individuel** peut ainsi dans ce contexte être utilisé pour aider à développer la confiance en soi, apprendre à gérer des situations de stress ou surmonter un obstacle professionnel.

Le coaching organisé dans un cadre **collectif** peut quant à lui être prescrit et organisé par la DRHCl pour améliorer les relations et les méthodes de travail au sein d'une équipe ou transversalement, renforcer la cohésion d'équipe, accompagner les changements d'organisation.

Le Compte Personnel de Formation : une innovation au service des collaborateurs

Le Compte Personnel de Formation (CPF) est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2015, en substitution du droit individuel à la formation (DIF). Il a pour objet de permettre à toute personne, dès son entrée sur le marché du travail, d'accumuler des droits tout au long de sa carrière pour accéder à des formations et de disposer ainsi des moyens d'évoluer professionnellement et de sécuriser son parcours professionnel.

✓ Transfert des heures de DIF sur le CPF

Les heures acquises au titre du DIF jusqu'au 31 décembre 2014 peuvent être transférées sur le CPF depuis le 1^{er} janvier 2015. AXA Assistance France a donc veillé à informer l'ensemble de ses collaborateurs, individuellement et par écrit, avant le 31 janvier 2015, du nombre total d'heures acquises et non utilisées au titre du DIF au 31 décembre 2014.

Les collaborateurs sont invités à activer leur compte et inscrire leur solde éventuel d'heures de DIF en se rendant sur le portail internet www.moncompteformation.gouv.fr

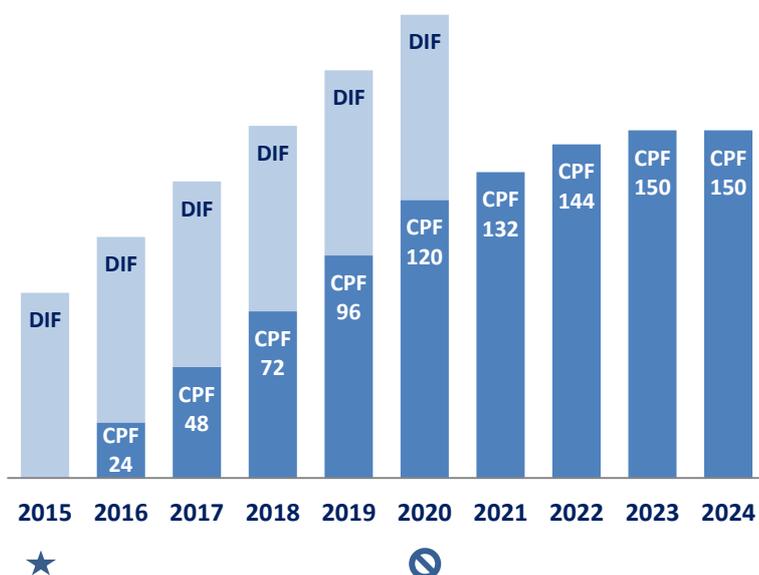
Les heures acquises au titre du DIF et non consommées au 31 décembre 2014, retranscrites sur le CPF, pourront ainsi être utilisées dans le cadre du CPF jusqu'au 31 décembre 2020.

✓ Alimentation du CPF

Le CPF est alimenté en heures de formation à la fin de chaque année, au prorata du temps de travail effectué.

Afin de contribuer pleinement à l'objectif de sécurisation des parcours professionnels, ces heures demeurent acquises en cas de changement de situation professionnelle ou de perte d'emploi.

Exemple d'alimentation du CPF pour un collaborateur à temps plein, bénéficiant d'un solde de 80 heures de DIF au 31/12/2014



Pour les collaborateurs travaillant à temps plein, l'alimentation du CPF se fait à hauteur de :

- **24 heures par an**, jusqu'à l'acquisition d'un crédit de **120 heures** ;
- puis de **12 heures par an**, dans la limite d'un plafond total de **150 heures**.

★ Transfert d'un solde de DIF sur le CPF

⊘ Date limite d'utilisation des heures acquises au titre du DIF

✓ Financement et abondement du CPF

AXA Assistance France contribue au financement du CPF de ses collaborateurs par le versement d'une contribution à l'OPCA, dans les conditions déterminées par la réglementation en vigueur.

En outre, AXA Assistance France souhaite soutenir les collaborateurs ayant un projet d'évolution professionnelle. Aussi, dans l'hypothèse où le nombre d'heures inscrites au CPF d'un collaborateur serait insuffisant pour couvrir l'intégralité de la formation souhaitée, ce dernier pourra s'adresser à la DRHCI pour solliciter un **abondement** en heures complémentaires de son compte. La demande sera étudiée en lien avec le CRH, qui apporte une réponse dans les meilleurs délais.

✓ Mobilisation du CPF en dehors du temps de travail

La mobilisation du CPF relève de la seule initiative de son titulaire.

Ainsi, les collaborateurs souhaitant suivre une formation en dehors de leur temps de travail ne sont pas tenus de solliciter l'accord d'AXA Assistance France et peuvent mobiliser leurs heures de formation librement. Dans ce cas, ils peuvent néanmoins faire valider leur demande de formation par un **conseiller en évolution professionnelle**.

✓ Mobilisation du CPF en tout ou partie sur le temps de travail

Lorsque la formation envisagée par un collaborateur est susceptible de se dérouler en tout ou partie pendant le temps de travail, une demande doit être adressée par le collaborateur à la DRHCI par courrier recommandé avec accusé de réception :

- au moins 60 jours avant le début de la formation, si celle-ci a une durée inférieure à six mois ;
- et au moins 120 jours à l'avance dans les autres cas.

La demande doit être accompagnée :

- du programme de formation ;
- du calendrier de la formation ;
- des références du dossier saisi sur le site moncompteformation.gouv.fr

La DRHCI apporte une réponse dans un délai de 30 jours suivant la réception de la demande, en considération des critères suivants :

- la compatibilité des dates de la formation avec les nécessités de l'activité ;
- le contenu de la formation, en fonction du type de formation.

Aucun refus ne sera opposé lorsque le contenu de la formation porte :

- sur l'acquisition du socle de connaissances et de compétences, tel que défini par décret ;
- sur un accompagnement à la VAE ;
- ou sur une formation réalisée au titres des heures de formations supplémentaires accordées - le cas échéant - en application de l'article L6323-13 du code du travail (hors incompatibilité des dates de formation avec les nécessités de l'activité).

IV - L'Accompagnement Continu des Collaborateurs de l'Entreprise

Fiche n°12 : Le soutien et le développement de la mobilité interne

La mobilité interne représente un enjeu capital pour servir le développement professionnel des collaborateurs et renforcer l'attractivité et la performance de l'Entreprise ; elle s'inscrit dans une démarche de gestion des Ressources Humaines à long terme.

Les objectifs de la mobilité interne

La mobilité interne est un axe central de la gestion des ressources humaines d'AXA Assistance France. En effet, la possibilité d'évoluer régulièrement en interne et de varier ses expériences favorise la **motivation** des collaborateurs et permet d'assurer leur **employabilité**. Par ailleurs, la mobilité interne est un moyen permettant d'**anticiper les transformations** économiques ou technologiques majeures auxquelles l'Entreprise doit faire face.

AXA Assistance France souhaite donc soutenir et développer la mobilité interne en créant les conditions qui peuvent la favoriser, en assurant un **juste équilibre** entre le développement des collaborateurs dans leur environnement professionnel et personnel, et le processus de mobilité d'un point de vue collectif, qui permet une meilleure adéquation des Ressources Humaines et des compétences aux évolutions des métiers.

La **mobilité interne** s'entend comme tout changement d'emploi au sein :

- d'une même entité (mobilité intra-entité, c'est à dire **au sein d'AXA Assistance France**)
- ou au sein du Groupe AXA Assistance ou du Groupe AXA (**mobilité inter-entité**).

Un cadre transparent et adapté pour faciliter les mobilités

Véritable outil de gestion des carrières et des compétences, la mobilité interne doit être organisée et structurée en fonction des objectifs de l'Entreprise.

✓ Les principes structurant toute démarche de mobilité

Toute démarche de mobilité, qu'elle résulte de l'initiative du collaborateur dans le cadre d'un parcours individuel d'évolution professionnelle, ou qu'elle résulte de l'initiative de l'Entreprise dans le cadre de sa politique d'adéquation de ses besoins avec ses ressources, repose sur des principes fondamentaux qui interviennent en amont de tout processus de mobilité interne, quelle que soit l'issue envisagée.

- **La transparence et la clarté** : entretenir la dynamique de mobilité et la promouvoir au sein de l'Entreprise requiert la mise en œuvre auprès des collaborateurs d'une communication claire et complète sur les opportunités d'emploi offertes et les accompagnements proposés. Ainsi, l'Entreprise entend rendre visible les postes vacants et ouverts à la mobilité par la publication des offres internes (cf. encadré ci-après).
- **L'équité et l'égalité de traitement** dans l'accompagnement et le suivi inhérents à toute démarche de mobilité enclenchée. L'Entreprise s'engage à faire bénéficier chaque collaborateur, placé dans un contexte équivalent, d'un même parcours d'accompagnement.
- **Le maintien des garanties contractuelles** : les mobilités réalisées, quelle qu'en soit la motivation, sont réalisées sans atteinte à la rémunération antérieure¹ et à la qualification. AXA Assistance France veillera particulièrement au respect de ce principe pour les mobilités qui s'inscriront dans le cadre d'opérations d'optimisation d'activité conduisant à un repositionnement de collaborateurs.
- **La confidentialité des informations** attachées au parcours d'accompagnement des collaborateurs est assurée, notamment celles concernant les entretiens individuels liés à la mobilité.

¹ A la seule exclusion des primes liées aux conditions de travail non reconduites dans la nouvelle fonction occupée, conformément aux dispositions de l'accord relatif à l'égalité des chances en vigueur.

- **L'implication et la mobilisation** des différentes parties prenantes : les collaborateurs qui s'engagent, les managers qui respectent le droit à la mobilité des collaborateurs, et les Ressources Humaines qui apportent l'appui nécessaire pour favoriser et faciliter le processus de changement.

La publication des postes

La publication de l'ensemble des postes à pourvoir au sein d'AXA Assistance France est la garantie d'un marché de l'emploi interne fluide et transparent.

Tous les postes à pourvoir en France et à l'international, sauf s'il est évident que l'Entreprise ne dispose pas des compétences requises pour occuper les postes proposés, sont portés à la connaissance de tous (y compris les collaborateurs absents de l'Entreprise, à leur demande, conformément à l'accord relatif à l'égalité des chances en vigueur) et visibles sur l'intranet ONE dans la rubrique « **AXA Assistance recrute...** ».

Certains postes peuvent ne pas être ouverts à l'interne notamment :

- lorsque les pré-requis du poste ne sont pas susceptibles d'être immédiatement satisfaits en interne (cas d'un poste requérant une expertise et/ou une expérience significative). Dans ce cas, la publication du poste peut être effectuée et le recours à un recrutement externe est indiqué dans l'annonce ;
- lorsqu'une candidature interne a été pré-identifiée au titre d'une ouverture de poste récente ou à l'occasion d'un projet de développement professionnel d'un collaborateur (par exemple, d'une promotion interne) ;
- lorsque le poste vacant doit accueillir en priorité des candidatures internes qui répondent à un enjeu de maintien du contrat de travail en conséquence d'opérations d'optimisation d'activités (voir **fiche n°14**). Dans ce cas de figure, la décision de ne pas publier le poste est prise par la DRHCl en accord avec le management qui a exprimé un besoin en ressource, au regard de critères tenant :
 - aux besoins de l'Entreprise ;
 - au profil de poste (environnement de travail, compétences requises) ;
 - aux conditions contractuelles du poste (classification, horaires de travail...).

Si le poste ainsi ouvert en priorité aux collaborateurs visés plus haut n'est pas pourvu dans un délai d'un mois, il est accessible à tous les collaborateurs via les outils de diffusion existants.

Le processus de mobilité interne (intra-entité et inter-entités)

Pour marquer son engagement en faveur de la mobilité de ses collaborateurs, l'Entreprise a formalisé dans une « **Charte de la mobilité** » les principes de fonctionnement du processus de mobilité. Ce document est accessible sur l'intranet ONE dans la rubrique « Mon parcours professionnel ».

Le parcours du collaborateur en mobilité comporte plusieurs phases :

✓ **Initier une démarche de mobilité**

Le collaborateur qui se déclare en mobilité peut le faire à tout moment en se déclarant auprès de son CRH et de son manager ; il doit pouvoir justifier d'une expérience significative dans le poste occupé d'au moins deux ans. Son intention peut être concrétisée lors de ses entretiens avec son manager (entretien professionnel, entretien d'évaluation) ou lors d'un entretien avec son CRH.

Le collaborateur qui souhaite être acteur de son évolution professionnelle peut être amené à s'interroger sur son projet professionnel et souhaiter le confronter aux besoins de l'Entreprise. Pour clarifier son portefeuille de compétences et disposer de conseils d'orientation adaptés, il peut actionner les leviers existants en interne (par exemple, le bilan professionnel) et en externe.

✓ **Période de découverte**

L'anticipation et la projection dans l'avenir constituent de réelles garanties de réussite du projet professionnel.

Ainsi, une fois le projet professionnel identifié et validé par le CRH, ce dernier a la possibilité de :

- susciter des rencontres avec le manager exerçant une activité et un métier vers lequel souhaite s'orienter le postulant ;
- organiser une période d'immersion au sein de la future structure d'accueil, pouvant s'échelonner sur une période d'une journée à une semaine selon les enjeux, si le candidat en exprime le souhait et en accord avec son futur manager.

Le collaborateur est aidé dans cette démarche par son CRH.

✓ **Recrutement**

Lorsqu'il répond à une annonce, le collaborateur doit se déclarer simultanément en mobilité auprès de son CRH.

Dans ce cas, il officialise sa candidature pour un poste ouvert en envoyant son CV :

- au CRH en charge du poste, s'il s'agit d'une offre à pourvoir au sein d'AXA Assistance France ;
- à son CRH, qui la fera suivre aux interlocuteurs concernés, s'il s'agit d'une offre à pourvoir au sein du Groupe AXA.

Toute candidature est examinée dans les meilleurs délais et doit donner lieu à une réponse.

Dans le cas où l'entité d'accueil potentielle est une entité du Groupe AXA (au sein du périmètre de la Représentation Syndicale de Groupe), une étude spécifique pilotée par le CRH d'AXA Assistance France sera effectuée, avant toute réponse, afin de vérifier que le poste appartient à une filière métier en croissance et qu'il est assorti d'une autorisation budgétaire.

Pour tous les postes indiqués comme « ouverts en recrutement externe », les collaborateurs des sociétés du Groupe déclarés en mobilité sont prioritaires, à compétence et expérience équivalentes.

L'organisation d'entretiens de recrutement doit faire l'objet d'une information **par le collaborateur** auprès de son CRH et de son manager. Si la candidature n'est pas retenue, il doit être informé dans les meilleurs délais. Si la candidature est retenue, le collaborateur en est informé et reçoit une lettre de mobilité précisant les modalités d'accueil.

La mobilité fait ainsi l'objet d'une convention de transfert spécifiant toutes les modalités de cette mobilité.

Un accompagnement de formation nécessaire pourra être préconisé dans ce cas de figure (par exemple, une formation linguistique en cas d'évolution vers une entreprise ou direction impliquant l'utilisation d'une langue étrangère et/ou une formation à l'assurance adaptée au contexte d'accueil, dans le cas d'une évolution vers le métier de l'assurance).

✓ **Délai d'affectation**

Une fois le choix du collaborateur confirmé, sa mise à disposition pour son nouveau poste doit être réalisée dans les meilleurs délais.

Ces délais doivent à la fois tenir compte des nécessités du service dans lequel il se trouve et l'urgence à pourvoir le poste d'affectation.

Un arbitrage de la DRH peut être nécessaire si les délais de référence de 2 mois pour les employés et agent de maîtrise, et 3 mois pour les non-cadres ne peuvent être respectés.

✓ **Période probatoire**

La période probatoire, d'une durée de 6 mois, est destinée à vérifier d'une part le bon déroulement des différentes phases d'intégration du collaborateur dans son nouveau service, dans sa nouvelle fonction, et d'autre part l'assimilation des formations données et la maîtrise des activités et responsabilités confiées.

C'est un moyen de sécuriser la mobilité tant pour le collaborateur que pour l'Entreprise. Dans le cas où le poste d'origine n'existe plus, la période probatoire sur le poste cible est maintenue. Si celle-ci s'avère non concluante, il y a lieu de reconsidérer la situation et le parcours de mobilité du collaborateur (sans qu'il y ait remise en question du maintien du contrat de travail).

Dans le cas d'une mobilité inter-entités (entre Entreprises de la RSG), la garantie de réversibilité est maintenue dans l'hypothèse où l'intégration ne s'avérerait pas pertinente ; au titre de la solidarité qui s'exerce entre Entreprises de la RSG, une proposition en phase avec ses compétences sera faite au collaborateur ayant fait l'objet d'un repositionnement.

✓ **Accompagnement à la prise de poste et gestion de la transition**

Pour s'assurer du succès des mobilités intra-entité, le CRH porte une attention particulière aux collaborateurs relevant de son périmètre et ayant pris de nouvelles fonctions. Dans ce cadre, il s'engage à rencontrer le manager d'accueil afin d'identifier, en concertation avec le CRH d'accueil, les mesures facilitant l'entrée en fonction et garantissant sa réussite.

Un entretien avec le collaborateur est organisé par le CRH dans les 3 premiers mois qui suivent la mobilité. Cet entretien est l'occasion pour le collaborateur de faire un point d'étape sur le contenu de son nouveau poste et d'aborder les modalités de son intégration.

A l'issue de ce bilan, des actions de formation complémentaires pourront être initiées.

Dans le cas où la mobilité ne s'avérerait pas concluante, que ce soit à l'initiative du collaborateur ou de la structure d'accueil, et après identification des raisons à l'origine de l'échec d'intégration, les CRH associés à la mobilité seront mobilisés pour envisager des solutions alternatives. Ainsi seront notamment recherchées la réintégration du collaborateur à son précédent poste, si celle-ci est réalisable, ou son affectation à un poste équivalent dans son entité.

A cette occasion, une affectation temporaire peut être mise en œuvre, dans l'attente de l'identification d'une solution pérenne.

IV - L'Accompagnement Continu des Collaborateurs de l'Entreprise

Fiche n°13 : Passerelles, un dispositif qui valorise les initiatives personnelles de développement des compétences dans la mobilité

La possibilité d'évoluer régulièrement en interne et de varier ses expériences favorise la motivation des collaborateurs ainsi que leur employabilité. C'est pourquoi AXA Assistance France propose un dispositif destiné à favoriser la mobilité interne tout en concourant à la construction de trajectoires professionnelles.

L'objectif visé par le dispositif Passerelles est multiple. Il permet au collaborateur qui en bénéficie :

- d'accroître ses compétences et sa polyvalence ;
- d'évoluer le cas échéant vers un nouveau domaine d'activité ;
- d'enrichir ses possibilités d'orientation professionnelle.

Ce programme permet de mettre le collaborateur en situation en lui offrant la possibilité d'intégrer un environnement professionnel différent, ainsi qu'en lui donnant les moyens de capitaliser sur l'exercice de nouvelles activités via un plan de développement individuel.

Le dispositif **Passerelles** favorise le développement de la mobilité et le renforcement des compétences des collaborateurs en leur proposant des **missions apprenantes**, concourant ainsi à leur évolution professionnelle.

Ce dispositif est mis en œuvre dès lors que des besoins ponctuels sont détectés. Il peut s'agir de pourvoir des postes temporairement vacants dans l'Entreprise, mais également de permettre la réalisation de toute mission de nature temporaire.

L'intégration du dispositif est basée sur le volontariat, dans les conditions prévues par le processus de mobilité interne défini ci-dessus, après acceptation de la candidature par la DRHCl.

✓ **Le développement des collaborateurs accédant au dispositif**

Les collaborateurs dont la candidature a été acceptée par la DRHCl bénéficient d'un programme d'accompagnement pour renforcer leurs compétences et leur savoir-faire, afin de les préparer au mieux à la réalisation de la mission proposée.

Le CRH réalise un diagnostic des besoins et propose, en cas de nécessité, un plan de formation personnalisé. Ce projet de formation personnalisé doit permettre de proposer un calendrier de formation compatible avec l'exercice de la mission confiée.

✓ **Organisation des missions**

La DRHCl, responsable du développement et du suivi de l'ensemble du dispositif, veille à l'encadrement de la situation professionnelle des collaborateurs intégrant le dispositif.

Au plan individuel, un contrat de collaboration est établi entre le collaborateur et la DRHCl, sous la forme d'un avenant au contrat de travail à durée déterminée. Celui-ci permet de préciser :

- la nature de la mission, exprimée en termes d'objectifs à atteindre, et en termes de compétences à mettre en œuvre ;
- la durée de la mission, comprise entre 6 mois et 1 an. 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 décider de mettre un terme à la mission, sans incidence sur le contrat de travail.

Pendant toute la durée de l'avenant, le collaborateur conserve le statut et la classification antérieure à son intégration dans sa nouvelle structure. 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. Le cas échéant, lorsque le collaborateur est amené à occuper un emploi de catégorie supérieure à la sienne, il bénéficie, exclusivement pendant la durée de l'avenant et dans les conditions qui y sont précisées, d'une indemnité différentielle.

Au plan collectif, un cahier des charges est établi entre la DRHCl et la structure qui exprime le besoin.

Pendant toute la durée d'application du contrat de collaboration, le responsable hiérarchique du collaborateur est le manager de la structure d'accueil. A ce titre, il organise l'activité du collaborateur, réalise les entretiens individuels (entretien d'appréciation annuel, entretien professionnel...), etc.

La structure d'accueil s'engage également :

- à organiser l'activité du collaborateur en conciliation avec ses périodes de formation ;
- à pratiquer des entretiens formels avec le collaborateur : à l'issue de la période d'adaptation, en fin de mission, mais aussi en cours de mission, afin de s'assurer du bon déroulement de la mission et du respect des engagements mutuels.
- le cas échéant, à nommer un « tuteur » chargé d'assister le collaborateur et notamment de préparer les actions de formation/adaptation au poste, de faciliter son intégration ainsi que l'atteinte des objectifs de la mission.

IV - L'Accompagnement Continu des Collaborateurs de l'Entreprise

Fiche n°14 : Un accompagnement adapté en cas de mobilités générées par des changements organisationnels

L'évolution des activités au sein de l'Entreprise, du fait notamment d'opérations d'optimisation, de transformation ou d'une perte de contrats importants, peut conduire les collaborateurs à devoir s'inscrire dans une démarche de changement, en envisageant une mobilité professionnelle. L'Entreprise s'engage donc à concevoir et mettre en œuvre toutes les mesures d'accompagnement à la mobilité utiles et nécessaires pour favoriser le repositionnement des collaborateurs dont les postes seraient éventuellement concernés par des mesures collectives de changements .

Le plan d'accompagnement RH

AXA Assistance France se doit d'offrir à ses collaborateurs, lorsque la mobilité interne est générée par des changements organisationnels, un accompagnement renforcé.

En particulier, l'accompagnement RH et managérial mis en place par l'Entreprise doit pouvoir prendre en compte toutes les composantes de ces changements et permettre à chacun de s'adapter dans le nouveau cadre établi ou dans tout autre environnement de travail.

Il est ainsi essentiel de proposer aux collaborateurs concernés par ces changements orchestrés collectivement un **dispositif d'accompagnement clair et accessible** pour les aider à dépasser les étapes de transition et envisager une nouvelle orientation professionnelle.

Dans ce contexte de changement, l'implication du management est double. Il doit :

- **communiquer** clairement en toute transparence sur les **phases de transition** afin de faciliter la préparation du changement et permettre aux collaborateurs d'anticiper, d'orienter et de construire leur nouvelle orientation professionnelle avec les Ressources Humaines ;
- **soutenir** chaque collaborateur dans le cadre de leur parcours d'accompagnement.

Le plan d'accompagnement RH destiné à favoriser les repositionnements, qu'il s'agisse d'une adaptation du poste occupé ou d'une mobilité fonctionnelle, va ainsi s'attacher à trois priorités :

- **satisfaire** dans la mesure des possibilités de l'entreprise les souhaits des collaborateurs ;
- **personnaliser l'accompagnement pour chaque situation** en apportant une réponse professionnelle adaptée et en garantissant un soutien individualisé pour chacun dans son parcours d'orientation professionnelle ;
- **faciliter** l'intégration des collaborateurs dans leur nouvel environnement de travail.

Les 5 étapes du dispositif d'accompagnement RH



✓ L'information

Cette première étape est destinée à **informer de manière collective** les collaborateurs concernés par les changements opérés sur le dispositif d'accompagnement conçu et les moyens dédiés.

✓ **L'accueil**

Cette phase est **individualisée** et destinée à l'écoute de chaque collaborateur concerné par les changements organisationnels. Le CRH dédié à l'accompagnement s'assure, au cours d'un premier entretien organisé à son initiative, que le collaborateur a bien intégré les étapes du dispositif ; il vérifie son niveau d'appropriation des enjeux et son implication dans la démarche de changement.

Cet entretien individuel permet au collaborateur d'exprimer ses attentes, d'exposer ses contraintes afin de pouvoir bénéficier de l'assistance la plus adaptée pour aider à la construction d'un parcours dédié :

- recueil d'informations nécessaires pour procéder à un repositionnement professionnel ;
- définition d'un programme d'actions à entreprendre pour être opérationnel dans ses démarches.

✓ **L'orientation**

Le CRH dédié, en accord avec le collaborateur, préconise l'élaboration d'un **diagnostic professionnel** personnalisé destiné à faire l'inventaire des acquis et des potentiels. Les résultats de ce bilan professionnel doivent permettre de déterminer un choix d'orientation professionnelle vers les métiers disponibles et accessibles au regard des compétences détenues (cf. fiches 5 et 6).

✓ **Le projet professionnel**

Cette étape valide la pertinence du projet professionnel par rapport aux compétences du collaborateur au regard des opportunités et potentialités du marché de l'emploi interne, et sa mise en œuvre. Le projet défini et validé peut supposer la mise en place de solutions d'acquisition et de développement de compétences. L'accompagnement proposé, en fonction du projet professionnel élaboré, peut conduire à mettre en œuvre toutes les actions appropriées pour faciliter son aboutissement.

✓ **Le suivi et le bilan**

Une fois la solution professionnelle mise en œuvre, un **suivi individuel** d'intégration est assuré. Il est destiné à vérifier d'une part le bon déroulement des différentes phases d'intégration du collaborateur dans sa nouvelle structure, et d'autre part l'assimilation des formations suivies et la maîtrise des activités.

Trois rencontres sont planifiées à 1, 3 et 6 mois. A chaque échange, un point est fait entre le manager, le parrain (tel que défini ci-après) et le CRH dédié. A 6 mois, un entretien de bilan général est fait avec les mêmes acteurs.

Les mesures d'accompagnement à la mobilité générées par des changements organisationnels

✓ **Un accompagnement financier**

En cas de mobilité générée par des mesures collectives d'organisation de l'Entreprise, le collaborateur perçoit une **allocation de 600 €** bruts dès la concrétisation de la mobilité, quelle que soit la structure d'accueil (Groupe AXA Assistance ou Groupe AXA), y compris lorsque le collaborateur est engagé dans une démarche active de mobilité au moment du déploiement des mesures de changements décidées par l'Entreprise.

Lors d'un repositionnement interne au sein d'AXA Assistance France, et si la période probatoire de 6 mois est concluante, la DRHCI veille à ce que, dans les 2 ans qui suivent cette mobilité, une **augmentation individuelle** soit attribuée au collaborateur, sur proposition du manager d'accueil, dans le cadre du processus annuel des mesures individuelles. Cette augmentation individuelle du salaire annuel brut – qui s'entend hors primes et variable - est automatiquement **abondée de 1,5% complémentaires**.

✓ **Du temps « libéré » pour faciliter la mobilité interne**

Pour soutenir les collaborateurs concernés, 2 jours ouvrés, pris par journée ou demi-journée sur un cycle annuel, sont libérés au profit du collaborateur qui se consacre à la réalisation de son projet professionnel. Les

jours ainsi libérés sont pris en accord et avec autorisation d'absence de la DRH et du manager. Le manager s'engage à adapter autant que de besoin le niveau d'activité du collaborateur pendant cette période.

✓ **Un parrainage métier**

Pendant sa phase d'intégration, et sous la supervision du CRH dédié, le collaborateur concerné par une mobilité générée par des changements organisationnels est accompagné par un parrain qui l'aide à s'intégrer au mieux dans son nouvel environnement et à progresser dans l'apprentissage de ses nouvelles fonctions.

Ce parrain, proposé par le manager, est idéalement expérimenté dans la fonction et désireux d'exercer cette mission ; il doit être en mesure de transmettre les pratiques professionnelles utiles et de contribuer à la formation du nouveau collaborateur. Il bénéficiera d'une formation au parrainage organisée par l'Entreprise.

Pour valoriser la mission d'accompagnement, celle-ci sera inscrite dans les objectifs fixés lors de l'évaluation annuelle. Une prime de « parrainage métier » d'un montant brut de 200 euros, liée à la bonne intégration d'un collaborateur en mobilité, sera versée à l'issue de la période d'adaptation. Le parrain exercera, sauf exception, sa mission auprès d'un seul collaborateur à la fois.

✓ **Un principe de priorité d'affectation**

A compétences égales, les collaborateurs concernés par une mobilité générée par des changements organisationnels bénéficient d'un principe de priorité d'affectation sur des postes à pourvoir au sein de l'Entreprise.

✓ **Un budget d'accompagnement dédié**

AXA Assistance France se dote de moyens et d'un plan de formation conséquent afin de répondre aux besoins de l'Entreprise et des collaborateurs. Dans le cadre d'opérations d'optimisation d'activités, AXA Assistance France s'engage à pérenniser, sur la durée du présent accord, un budget de formation annuel supplémentaire de **0,5% de la masse salariale** brute au titre de l'accompagnement 2015/2018 du dispositif de GPEC.

IV - L'Accompagnement Continu des Collaborateurs de l'Entreprise

Fiche n°15 : L'accompagnement des projets professionnels hors Groupe

Les parties signataires réaffirment que la mobilité interne, au sein de l'Entreprise ou au sein du Groupe AXA, est une priorité au sein d'AXA Assistance France. Néanmoins, ils conviennent que la mobilité externe peut constituer une opportunité de développement professionnel pour certains collaborateurs, dont les aspirations personnelles peuvent les amener à construire leur projet en dehors de l'Entreprise et du Groupe AXA. L'accompagnement des projets professionnels hors Groupe s'inscrit ainsi dans le cadre de la sécurisation de leur parcours professionnel.

Le développement des périodes de mobilités externes

Afin d'accompagner les collaborateurs volontaires dans leur recherche de nouvelles opportunités d'emploi, AXA Assistance France souhaite développer le recours aux périodes de mobilités externes sécurisées, créées par la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.

✓ Modalités de mise en œuvre

Tout collaborateur justifiant d'une ancienneté minimale de 24 mois, consécutifs ou non, peut solliciter une période de mobilité externe sécurisée auprès de la DRHCl, dans les conditions fixées par la loi et précisées ci-après.

La demande du salarié est formulée par écrit adressé à la DRHCl par courrier recommandé avec accusé de réception, au moins deux mois avant la date de départ souhaitée.

La **mobilité externe sécurisée** est une période de suspension du contrat de travail permettant au collaborateur qui en bénéficie :

- d'exercer une activité dans une autre entreprise (non concurrente),
- avec la sécurité d'un **retour possible** au sein d'AXA Assistance France.

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

La période de mobilité externe est subordonnée à l'accord de la DRHCl. En cas d'accord, un avenant au contrat de travail est conclu afin de déterminer les modalités d'exécution de la mobilité externe sécurisée, dont notamment :

- la durée de la période de mobilité externe, limitée à 8 mois maximum, renouvellement inclus ;
- la date de prise d'effet et le terme de la période de mobilité ;
- le délai, qui ne peut être inférieur à 30 jours calendaires avant le terme de la période de mobilité, dans lequel le collaborateur s'engage à informer la DRHCl par courrier recommandé avec accusé de réception de son intention de poursuivre son projet externe ou de réintégrer l'Entreprise ;
- les situations et modalités d'un éventuel retour anticipé du salarié, notamment en cas de rupture du contrat liant le collaborateur à l'entreprise d'accueil.

✓ Situation du collaborateur pendant la période de mobilité externe sécurisée

La période de mobilité externe sécurisée entraîne la suspension du contrat de travail. En conséquence, elle ne donne pas lieu à rémunération de la part d'AXA Assistance France.

✓ L'issue de la période de mobilité externe sécurisée

La période de mobilité externe sécurisée prend fin à la date convenue dans l'avenant au contrat de travail.

Lorsque le collaborateur choisit de ne pas réintégrer AXA Assistance France au terme de la période de mobilité externe sécurisée, son contrat de travail est rompu. Conformément aux dispositions légales, cette rupture constitue une démission qui n'est soumise à aucun préavis autre que le délai de prévenance stipulé par l'avenant au contrat de travail qui a mis en place la période de mobilité.

En cas de décision de retour au sein d'AXA Assistance France, le collaborateur retrouve son précédent emploi ou un emploi similaire, assorti d'une qualification et d'une rémunération au moins équivalentes. Il bénéficie à cette occasion d'un **entretien professionnel**.

L'aide à la réalisation de projets personnels externes

AXA Assistance France a mis en place depuis plusieurs années un dispositif d'aide à la réalisation de projets personnels, qui a pour objectif de proposer un accompagnement adapté aux salariés qui, sur la base du volontariat « salarié/Entreprise », soit :

- souhaitent rompre leur contrat de travail afin de s'engager dans un projet personnel pour la réalisation d'un intérêt propre ;
- entendent conduire, durant une mission de leur contrat de travail, un projet personnel dans le cadre d'une mission d'intérêt général.

Les modalités de l'aide à la réalisation des projets personnels sont précisées par l'accord actuellement en vigueur sur l'aide à la réalisation de projets personnels.

L'accompagnement externe en cas de mobilités générées par des changements organisationnels

AXA Assistance France a pu constater que le dispositif d'aide à la réalisation de projets professionnels susmentionné ne répondait pas entièrement aux attentes des collaborateurs désireux de développer un projet professionnel externe et dont l'emploi est amené à se transformer. AXA Assistance France souhaite donc se doter d'un dispositif d'accompagnement de la mobilité externe hors Groupe, qui s'inscrit dans le cadre de la sécurisation des parcours professionnels.

Ce dispositif est accessible aux collaborateurs employés sous contrat de travail à durée indéterminée concernés par des mesures collectives de changements annoncées par la Direction au Comité Central d'Entreprise ou aux Comités d'Etablissement, sans projet de réduction global d'effectifs. Il repose sur le **principe du volontariat**. Tout collaborateur éligible souhaitant bénéficier de ce dispositif pourra s'adresser en toute confidentialité à son CRH, afin de procéder à l'appréciation de son projet professionnel externe.

La DRHCI apprécie la recevabilité de la demande en considération de la situation du collaborateur au sein de l'Entreprise, de la matérialité de son projet, ainsi que des besoins de l'Entreprise, notamment en termes d'activité et de compétences. Selon le type de projet envisagé, le collaborateur bénéficie d'un accompagnement personnalisé, défini en concertation avec le CRH, selon les principes énoncés en **fiche n°14**. Les mesures complémentaires d'aides à la réalisation du projet professionnel externe, dont la mobilisation est subordonnée à la rupture effective du contrat de travail, peuvent prendre plusieurs formes, dont notamment un abondement complémentaire du Compte Personnel de Formation, ainsi qu'un financement d'une formation professionnelle dans le cadre du budget spécifiquement consacré à l'accompagnement du dispositif de GPEC.

L'Entreprise et le collaborateur déterminent d'un commun accord les conditions de la rupture du contrat de travail selon les modalités prévues aux L1237-11 et suivants du code du travail. La rupture du contrat est subordonnée à l'homologation de l'administration, ou s'il y a lieu, à l'autorisation de l'inspection du travail. Dans le cadre de ce dispositif, le montant brut de l'indemnité spécifique de rupture conventionnelle est au moins égal à l'indemnité légale ou conventionnelle de licenciement ainsi qu'au barème prévu par l'accord sur la réalisation de projets personnels en vigueur (soit actuellement à titre indicatif : 12 mois de salaire, pour une ancienneté de 8 ans à 15 ans ; 14 mois de salaire, pour une ancienneté de 16 ans à 20 ans ; 18 mois de salaire, pour une ancienneté de 21 à 25 ans ; 20 mois pour une ancienneté supérieure à 26 ans).

Toutefois pour les collaborateurs dont l'ancienneté ne leur permet pas de prétendre au barème de l'accord sur la réalisation de projets personnels en vigueur, l'indemnité leur revenant sera au moins égale à :

- 5 mois de salaire, pour une ancienneté inférieure à 2 ans ;
- 9 mois de salaire, pour une ancienneté de 2 ans à 7 ans.

L'indemnité spécifique de rupture conventionnelle est soumise à cotisations sociales et à l'impôt sur le revenu, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

V - Le Contrat de Génération

Fiche n°16 : Qu'est-ce que le Contrat de Génération ?

Le contrat de génération est un dispositif visant à favoriser le maintien en emploi des seniors, l'insertion durable des jeunes dans l'emploi et la transmission de compétences dans l'Entreprise. Il a été créé par une loi du 1^{er} mars 2013, qui transpose l'accord national interprofessionnel (ANI) signé à l'unanimité par les partenaires sociaux le 19 octobre 2012.

L'objectif fondamental du contrat de génération est d'allier les générations dans la perspective à la fois :

- D'intégrer les jeunes en leur apportant un soutien actif et les stabiliser dans l'emploi en leur transmettant les compétences-clés détenues par leurs aînés, tout en bénéficiant des savoirs qu'ils ont acquis récemment ;
- De maintenir les seniors dans l'emploi en leur permettant de continuer à se développer, au travers notamment de la coopération intergénérationnelle ;
- D'organiser la transmission des savoirs et des compétences.

Au sein d'AXA Assistance France, le contrat de génération vise à définir des actions concrètes destinées à favoriser l'insertion durable des jeunes dans l'emploi par leur accès à un contrat à durée indéterminée, de favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés et d'assurer la transmission des savoirs et des compétences.

La mise en œuvre des actions du présent Contrat de Génération au sein d'AXA Assistance France implique le respect des engagements pris en matière d'égalité professionnelle entre femmes et hommes issus de l'accord relatif à l'Égalité des Chances en vigueur.

V - Le Contrat de Génération

Fiche n°17 : Qui est concerné par le Contrat de Génération ?

Le contrat de génération s'applique à l'ensemble des salariés titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée, à durée déterminée ou d'alternance et selon certaines tranches d'âges, déterminées ci-après.

Cas général

Au sein d'AXA Assistance France, les tranches d'âge des jeunes et des salariés âgés concernés par les engagements souscrits dans l'optique de la transmission des compétences sont définies de la manière suivante :

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

Exception

Pour les salariés bénéficiant de la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé, les tranches d'âges sont définies de la manière suivante :

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

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

V - Le Contrat de Génération

Fiche n°18 : Le diagnostic préalable au Contrat de Génération

Un diagnostic quantitatif et qualitatif portant sur la situation de l'emploi des jeunes et des salariés âgés au sein d'AXA Assistance France a été réalisé et a fait l'objet d'échanges entre les parties à la négociation du présent accord.

Ce diagnostic a porté notamment sur :

- la pyramide des âges ;
- la pyramide d'ancienneté ;
- les indicateurs jeunes/seniors ;
- les recrutements par tranche d'âge et statut ;
- la répartition des jeunes/seniors par famille de métiers et leur place respective au sein des différentes familles de métier de l'Entreprise ;
- la proportion des moins de 26 ans dans les recrutements CDI 2014 ;
- la répartition des moins de 26 ans et des 57 ans et plus par statut ;
- la proportion des moins de 26 ans et des 57 ans et plus dans l'effectif total au cours des 3 dernières années ;
- la répartition des seniors par sexe au cours des 3 dernières années ;
- les prévisions de départ à la retraite.

Le diagnostic a été remis aux partenaires sociaux et figure en **annexe n°3** du présent accord.

V - Le Contrat de Génération

Fiche n°19 : Que prévoit le Contrat de Génération en faveur de la formation et de l'insertion durable des jeunes dans l'emploi ?

Les engagements souscrits en faveur de la formation et de l'insertion durable des jeunes dans l'emploi se composent d'objectifs chiffrés en matière d'embauche de jeunes en contrat à durée indéterminée, d'un accompagnement spécifique en faveur des jeunes dans l'Entreprise, ainsi notamment que d'objectifs en faveur du recours à l'alternance.

Objectifs chiffrés en matière d'embauche de jeunes en contrat à durée indéterminée

AXA Assistance France s'engage à recruter entre 10 à 15 jeunes âgés de moins de 26 ans en CDI pendant la durée de l'accord.

Cet engagement d'embauche en CDI s'inscrit dans le cadre de la projection d'embauche comprise entre 139 et 323 indiquée au sein du chapitre relatif à la gestion des emplois et des parcours professionnel du présent accord.

Deux indicateurs annuels de suivi seront mis en place :

- le nombre total de recrutement de jeunes ;
- la proportion de jeunes dans les recrutements totaux effectués.

Pendant la durée d'application du présent accord, la Direction s'efforcera de maintenir la part actuelle des moins de 26 ans dans l'effectif total CDI soit à 1,3% (taux 2014 constaté dans le diagnostic annexé).

L'accompagnement des jeunes dans l'Entreprise : les modalités d'accueil et d'intégration

✓ **Le parcours d'accueil dans l'Entreprise**

AXA Assistance France met en place, pour tous les jeunes embauchés, un parcours d'entrée dans l'Entreprise. Ce parcours doit permettre aux jeunes embauchés de bénéficier très rapidement des éléments indispensables pour favoriser leur bonne intégration dans l'Entreprise.

Les ingrédients d'un accueil réussi sont multiples et se concrétisent par plusieurs actions concrètes :

- un **support électronique** (clé USB actuellement) est remis au collaborateur dès son arrivée, afin de lui fournir, de manière synthétique, toutes les informations essentielles, nécessaires à une bonne compréhension du fonctionnement de l'Entreprise et de ses avantages (organisation, prévoyance et frais de santé, règlement intérieur, accords collectifs en vigueur, CE, CESU, Action Logement...). (cf article 1.2.1.1 de l'Accord relatif à l'égalité des chances en vigueur) ;
- une **communication interne** à la structure d'accueil est assurée par le Responsable de la Direction : un message de présentation est envoyé à l'ensemble des collaborateurs de la Direction le jour de son arrivée. Son manager le présente à son équipe et à ses principaux interlocuteurs ; il définit ses missions ainsi que le processus d'intégration et la contribution de chacun à ce processus ;
- une **communication générale** à l'ensemble de l'Entreprise est réalisée via le site intranet « ONE », destinée à faire connaître les nouveaux arrivants ;
- le nouvel embauché est par ailleurs convié à participer à une **session de présentation** du Groupe AXA et d'AXA Assistance et de ses métiers (Welcome@AXA). Des représentants de toutes les Directions interviennent lors de cette journée. Cette session permet au nouvel arrivant de découvrir et mieux appréhender la stratégie de développement de l'Entreprise mais également son management, son organisation, son histoire et sa culture ;

- le jeune embauché suit un **parcours d'intégration sur mesure**, adapté à ses missions et problématiques professionnelles dans les premières semaines de son entrée au sein d'AXA Assistance France (cf article 1.2.1.2 de l'Accord relatif à l'égalité des chances en vigueur). Ce parcours d'intégration personnalisé est défini en concertation entre le manager et la DRHCI ; il comporte des incontournables (personnes à rencontrer, temps formels auxquels le collaborateur devra participer : formation, réunions internes ou externes, groupes projet...) mais il doit aussi laisser place à des initiatives moins formelles favorisant les relations interpersonnelles et les initiatives du nouvel embauché.

A l'occasion de la définition du parcours d'intégration, il est décidé des modalités de recours aux référents chargés d'accompagner le jeune embauché en CDI.

Il devra également être prévu que le jeune puisse s'adresser à un ou plusieurs de ses nouveaux collègues acceptant de l'accompagner pendant toute sa période d'intégration en lui transmettant les règles de fonctionnement propres à l'Entreprise ; il va l'aider à mieux connaître l'Entreprise, à se familiariser avec son nouvel environnement de travail, en lui apportant les réponses aux questions qu'il peut se poser et/ou l'orientant vers la personne la mieux placée pour lui répondre.

L'intégration conditionnant pour partie le succès futur dans le poste, il apparaît comme indispensable pour le manager d'y consacrer le temps nécessaire pour aider le nouvel embauché à se situer dans son nouveau cadre de référence professionnel.

Le CRH a également un rôle à jouer dans le suivi de la bonne intégration ; il veille à la qualité du processus d'accueil au travers de sa mise œuvre, en validant les différentes étapes et en recueillant auprès du nouvel embauché son ressenti.

✓ **Le référent-métier : son rôle dans l'accompagnement et l'intégration du nouvel embauché**

La prise en charge relationnelle et technique du nouvel embauché est fondamentale. Le nouvel embauché doit, dès son arrivée, connaître le collaborateur désigné comme « **Référent-métier** » qui va contribuer activement à son intégration dans l'Entreprise et à sa prise de fonction.

Le « Référent-métier » est chargé de transmettre au jeune embauché son savoir et ses compétences afin de le former au poste et aux procédures de travail applicables dans le service ou l'équipe. Il appartiendra au même service ou à la même équipe que le jeune et sera choisi par le responsable hiérarchique dudit service en lien avec le CRH sur la base du volontariat, parmi les salariés qu'il estimera le plus apte à remplir ce rôle.

Il suivra une formation de transmission des savoirs destinée à développer ses compétences en matière de communication pédagogique, d'identifier les difficultés rencontrées par le jeune afin de mettre des actions pour les régler, de planifier des objectifs de progression.

Le « Référent-métier », dont le rôle ne doit pas être confondu avec d'autres référents (celui de tuteur, de maître d'apprentissage ou de parrain), doit avoir au minimum 2 ans d'ancienneté et sa mission sera d'une durée de 2 mois. Il ne pourra prendre en charge plus de 2 jeunes à la fois.

AXA Assistance France s'engage à ce que le salarié « Référent-métier » dispose du temps nécessaire pour exercer les fonctions de référent.

La période de prise de connaissances et d'appropriation des nouvelles fonctions est déterminante pour le nouvel embauché ; le « Référent-métier », en lien avec le manager, va s'assurer que le nouvel embauché s'approprie ce qui est attendu de lui et s'intègre favorablement dans sa nouvelle équipe.

✓ **Les modalités de mise en œuvre de l'entretien de suivi de l'intégration du jeune**

La supervision du processus de suivi est réalisée par le CRH qui coordonne et collecte les informations et avis des principaux acteurs (manager, référent et nouvel embauché) sur les objectifs fixés pendant la période d'intégration par le manager.

Une réunion collégiale est ainsi organisée dans les 2 mois qui suivent l'arrivée du jeune embauché.

Elle a pour objet un échange ouvert sur le programme d'intégration du jeune, son contenu, les ajustements qui s'avèreraient utiles. Elle peut être l'occasion pour le jeune d'exprimer son « étonnement » sur la perception qu'il a de l'Entreprise, après une présence de quelques semaines.

L'indicateur de suivi mis en place sera le nombre de parcours d'intégration mis en œuvre.

✓ **Le recours à l'alternance et aux stages au sein d'AXA Assistance France**

AXA Assistance France recourt de longue date aux dispositifs existants afin d'accompagner la formation et l'entrée dans la vie active des jeunes encore en scolarité, mais aussi pour les personnes en recherche d'emploi.

AXA Assistance France a notamment soutenu la démarche de la Branche des sociétés d'Assistance consistant à élaborer un **Certificat de Qualification Professionnelle (CQP)** pour la fonction de Chargé d'Assistance, afin de répondre aux besoins liés à notre cœur de métier.

Néanmoins, à ce jour, les profils ayant un cursus à visée commerciale, ressources humaines, finances, gestion ou communication sont les plus susceptibles d'être accueillis au sein des fonctions supports de l'Entreprise en contrats de professionnalisation ou d'apprentissage.

Par ailleurs, considérant l'évolution des métiers de l'Assistance, AXA Assistance France souhaite étudier la possibilité d'utiliser les dispositifs d'alternance au profit de ses métiers émergents. Dans ce cadre, des rapprochements avec des écoles et autres centres de formation pourront être étudiés, de manière à construire des partenariats et par voie de conséquence, les parcours répondant aux métiers de la Branche Assistance.

Notre volonté de recours à l'alternance repose ainsi sur deux piliers : la démarche de la Branche des sociétés d'assistance d'une part et les initiatives que souhaite prendre AXA Assistance France d'autre part.

Deux types de contrats en alternance, déjà pratiqués chez AXA Assistance France sont identifiés : la Professionnalisation et l'Apprentissage.

- **La Professionnalisation** : elle permet de développer des filières professionnelles grâce à des formations diplômantes ou certifiantes développées par des Centres de formations spécialisés. La gestion d'un contrat de professionnalisation est liée aux critères définis par l'OPCABAIA pour la partie financière et aux dispositions légales et réglementaires s'agissant du contrat de travail ;
- **L'Apprentissage** : la voie de l'apprentissage permet d'introduire dans l'Entreprise des personnes souhaitant acquérir un métier.

Concernant les stages, il convient de rappeler que le recours aux stages n'a pas pour vocation de pourvoir à des postes de travail permanents ou de se substituer au travail temporaire ou aux contrats à durée déterminée. Les stages doivent donner lieu à l'établissement d'une convention tripartite.

Outre le respect des règles légales, AXA Assistance France veillera à ce que le stage se déroule dans les meilleures conditions permettant d'assurer le développement des compétences professionnelles du stagiaire dans le cadre de ses études.

Les indicateurs de suivi mis en place seront :

- le nombre de contrats en alternance dans l'Entreprise ;
- le nombre de stages dans l'Entreprise.

V - Le Contrat de Génération

Fiche n°20 : Que prévoit le Contrat de Génération en faveur de l'emploi des salariés âgés ?

Les engagements souscrits en faveur de l'emploi des salariés âgés se composent d'objectifs globaux chiffrés en matière d'embauche et de maintien dans l'emploi, de mesures visant à l'amélioration des conditions de travail et de prévention des situations de pénibilité, d'actions de développement des compétences et des qualifications, de modalités d'anticipation des évolutions professionnelles et de gestion des âges, ainsi que de mesures d'aménagement des fins de carrières et de transition entre activité et retraite.

Objectifs chiffrés globaux d'embauche et de maintien dans l'emploi de salariés âgés

Les signataires du présent accord souhaitent favoriser autant que possible le maintien dans l'emploi des salariés âgés de 57 ans et plus. C'est le sens de la politique emploi des salariés de tous les âges menée jusqu'alors, et réaffirmée dans le cadre de l'accord sur l'Egalité des Chances en vigueur.

Au 31 octobre 2015, la part de salariés âgés de 57 ans et plus étant de 6,7 % de l'effectif total, AXA Assistance France s'engage à minima à maintenir ce taux pendant la durée de l'accord.

Afin d'atteindre cet objectif de maintien dans l'emploi et celui de l'embauche de salariés âgés de 55 ans et plus, l'Entreprise s'engage à réaliser les embauches de salariés concernés autant que de besoin.

Par ailleurs, AXA Assistance France s'engage à observer plus régulièrement la pyramide des âges au moment des recrutements et à faire croître la part des seniors dans les embauches s'il apparaît qu'elle est anormalement basse.

Deux indicateurs annuels de suivi seront mis en place :

- le nombre total de recrutement de salariés âgés de 55 ans et plus ;
- le maintien de la proportion de salariés âgés dans les recrutements totaux effectués.

L'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité

Le maintien dans l'emploi des seniors implique nécessairement qu'une attention particulière soit portée aux conditions de travail de ces collaborateurs et que des mesures d'accompagnement adaptées à certaines situations professionnelles ou personnelles soient proposées.

✓ Amélioration des conditions de travail

AXA Assistance France s'engage à mettre en place des actions de communication et de sensibilisation sur les postures à adopter au poste de travail.

Les salariés de 57 ans et plus bénéficieront de formations « Gestes et Postures » sur demande dans le cadre du plan de formation.

Par ailleurs, l'Entreprise mettra tout en œuvre pour adapter les postes de travail lorsque cela est possible pour maintenir l'emploi de salariés âgés. Il sera notamment prévu qu'un collaborateur de plus de 57 ans puisse bénéficier d'un siège ergonomique à sa demande auprès de la DRHCI et du Département Logistique du site concerné.

✓ Prévention des situations de pénibilité

Concernant la prévention de la pénibilité liée aux rythmes de travail alternés au sein des plateaux opérationnels d'assistance, les collaborateurs de 57 ans et plus pourront bénéficier à leur demande en fonction de l'activité opérationnelle d'assistance d'un planning en horaires fixes.

Dans le cadre de l'accord relatif au télétravail, les demandes des collaborateurs de 57 ans et plus satisfaisant aux critères d'éligibilité seront étudiées prioritairement.

Par ailleurs, l'Entreprise s'engage à faire bénéficier, à la demande du collaborateur, d'une visite annuelle à la médecine du travail ou d'un entretien infirmier pour les collaborateurs de 57 ans et plus, sous réserve de la législation applicable.

En outre, afin de favoriser la réalisation du bilan de santé gratuit prévu dans le cadre de l'article L321-3 du Code de la Sécurité Sociale, les collaborateurs de 57 ans et plus pourront demander à bénéficier, une fois tous les 5 ans, d'une autorisation exceptionnelle d'absence pour une durée d'une demi-journée avec maintien intégral du salaire, sous réserve de la présentation d'un justificatif de réalisation effective du bilan de santé. Cette absence sera assimilée à du temps de travail effectif.

De plus, une dérogation pourra être accordée concernant la pose de congés payés durant la période de saison d'été sur les plateaux opérationnels d'assistance. Ainsi, la limite de trois semaines de congés payés consécutives pourra être étendue pour les collaborateurs de 57 ans et plus, à leur demande, à 4 semaines continues de congés payés.

Les indicateurs de suivi seront le nombre de collaborateurs ayant demandé le bénéfice :

- d'une formation « gestes et postures » ;
- d'un aménagement de planning tel que décrit ci-dessus ;
- d'une autorisation d'absence pour un bilan de santé.

Le développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation

Le développement des compétences et des qualifications des salariés à tous les âges permet de les sécuriser dans leur emploi et de développer leur employabilité.

AXA Assistance France se fixe pour objectif d'assurer, sur la durée du présent accord, à tous les salariés âgés de 57 ans et plus qui en feraient la demande, une formation relative au développement des compétences et des qualifications contribuant au maintien de l'employabilité.

L'Entreprise réaffirme par ailleurs l'importance qu'elle accorde à la démarche de **Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)** et s'engage à accompagner les seniors dans le cadre de celle-ci.

L'indicateur de suivi sera le nombre de formation relative au développement des compétences et des qualifications mise en œuvre.

L'anticipation des évolutions professionnelles et gestion des âges

Afin de favoriser une poursuite motivante et active de leur activité, les parties à l'accord conviennent de proposer aux collaborateurs ayant 55 ans et plus un entretien professionnel avec leur CRH. Cet entretien, basé sur le volontariat aura pour objectifs d'éclairer, d'informer, de convaincre le collaborateur sur son positionnement au regard de l'Entreprise et de sa transformation.

Le collaborateur et le CRH pourront ainsi échanger de manière approfondie sur :

- le parcours professionnel réalisé et ses perspectives ;
- ses compétences développées et celles à développer au regard de la situation de son emploi ;
- sa motivation ;
- les changements qu'il a déjà vécus et sa capacité à en vivre de nouveaux ;
- ses souhaits d'évolution ;
- sa perception de sa qualité de vie au travail (matériel, relationnel, temps de transport, temps de travail).

Ainsi, AXA Assistance France s'engage à faire bénéficier d'ici la fin du présent accord, à tous les salariés volontaires âgés de 55 ans et plus qui n'en auraient pas déjà bénéficié, d'un entretien professionnel avec leur CRH, au cours duquel seront notamment abordées les thèmes ci-dessus.

L'indicateur de suivi sera le nombre annuel d'entretien professionnel des collaborateurs ayant 55 ans et plus.

L'aménagement des fins de carrière et la transition entre activité et retraite

La situation spécifique des collaborateurs de 58 ans et plus engendre la mise en place d'un accompagnement par la DRHCI à la préparation éventuelle de fin de carrière.

Cet accompagnement prendra la forme d'entretiens individuels d'information et de conseil pour la préparation éventuelle de fin de carrière. Il permettra également d'assurer l'organisation du transfert des savoirs sur les postes clés des collaborateurs de 58 ans et plus afin d'assurer le transfert des compétences et savoirs vers les nouvelles générations.

Ainsi, dans ce cadre, des actions de formation visant le transfert des compétences seront proposées à ces collaborateurs afin de les accompagner dans la gestion de leur fin de carrière.

Par ailleurs, AXA Assistance France organisera également un programme d'information à l'intention des seniors volontaires permettant d'aborder des sujets thématiques sur la retraite, et notamment :

- les évolutions législatives ;
- la retraite de base ;
- la retraite complémentaire ;
- les retraites supplémentaires et l'épargne retraite du groupe AXA ;
- la préparation administrative et les démarches à réaliser.

Pour les salariés le sollicitant, des formations à caractère individualisé avec des spécialistes pourront être mises en place favorisant la connaissance des collaborateurs sur leurs droits à retraite notamment sur la protection individuelle, la transmission du patrimoine, la prévention santé, le projet de vie à la retraite.

Enfin, il est rappelé que les collaborateurs bénéficient des dispositions de l'accord RSG relatif à la transition entre l'activité et la retraite en vigueur, décliné au sein d'AXA Assistance France.

Les indicateurs de suivi seront :

- le nombre annuel de formation visant le transfert des compétences pour les 58 ans et plus ;
- le nombre de formation dans le cadre du programme d'information retraite ;
- le nombre de collaborateur bénéficiant du dispositif TAR.

V - Le Contrat de Génération

Fiche n°21 : La transmission des savoirs et des compétences dans le cadre du Contrat de Génération

La démarche d'identification des « compétences clés » est indispensable au fonctionnement d'AXA Assistance France, notamment sur des postes occupés par des collaborateurs seniors et nécessitant une transmission des savoirs avant leur départ en retraite.

AXA Assistance va poursuivre la démarche d'identification des « compétences clés » indispensables à son fonctionnement, dans le cadre de l'application du contrat de génération, ainsi que de sa démarche globale de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

L'Entreprise se fixe pour objectif d'assurer la transmission des savoirs et compétences grâce au développement de binômes d'échanges de compétences entre des salariés expérimentés et des jeunes, sur la base du volontariat. Cette transmission se fera chaque fois qu'il sera possible de la mettre en œuvre et sauf cas déjà prévus par des dispositifs légaux.

Le binôme sera constitué d'un « Référent métier », tel que défini ci-dessus, qui sera choisi de préférence parmi les collaborateurs seniors volontaires.

Ce dispositif croisé présente l'intérêt de créer du lien et de valoriser les savoirs et aptitudes détenus tant par le jeune que par le collaborateur senior.

Ainsi, les jeunes collaborateurs pourront faire bénéficier aux collaborateurs expérimentés des connaissances qu'ils ont acquises durant leurs études (nouveaux savoirs théoriques, nouvelles technologies, etc.) et les collaborateurs seniors seront à même de transmettre des savoir-faire ou des compétences que leur confère leur expérience.

VI - Modalités de Suivi et d'Évaluation

Mise en œuvre des dispositions de l'accord

La DRHCl est garante de la bonne application des dispositions du présent accord. Tout collaborateur estimant rencontrer une difficulté dans l'application des dispositions de l'accord à son profit pourra solliciter la DRHCl afin qu'il soit procédé à l'examen de sa situation.

Modalités de suivi et d'évaluation

✓ Commission de suivi de l'accord

Une Commission de suivi de la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels est mise en place afin de veiller à la bonne application et au suivi du présent accord. Elle se réunit au minimum une fois par an à l'initiative de la DRHCl au cours du premier trimestre 2017, 2018 et 2019.

En cas de situation exceptionnelle au regard des prévisions de l'accord, la commission pourra être amenée à se réunir à l'initiative de la partie la plus diligente.

Cette commission est composée d'un membre par organisation syndicale représentative signataire et d'un représentant de la DRHCl qui préside les séances de la Commission et peut, le cas échéant, se faire assister par des personnes dont les compétences techniques sont à même d'enrichir les sujets traités.

Elle ne se substitue pas aux missions des autres Instances de Représentation du Personnel.

Les indicateurs observés seront les suivants :

- indicateurs quantitatifs : mobilités externes (entrantes et sortantes) et internes par statut et par Direction, recrutements par statut et par Direction ; stagiaires de formation par statut et par Direction ;
- indicateurs qualitatifs : les dispositifs spécifiques GPEC mis en œuvre (accompagnement, communication, organisation/participation à des événements...); avancement des travaux de la Commission prospective des métiers.

✓ Commission de suivi relative au Contrat de Génération

Au premier trimestre de chaque année, le bilan et le suivi de la mise en œuvre des indicateurs définis dans le cadre du Contrat de Génération seront présentés aux partenaires sociaux. Cette commission de suivi relative au Contrat de Génération sera composée d'un représentant par organisation syndicale représentative signataire et des représentants de la Direction.

VII - Annexes

Annexe n°1 : Lexique

Activité :

Une activité constitue un ensemble cohérent et finalisé de tâches visant à la réalisation d'un but déterminé par le titulaire d'un emploi donné.

Activités principales :

Les activités principales mentionnées dans le descriptif d'emploi constituent le « noyau dur » d'un emploi, communes à l'ensemble des postes regroupés dans cet emploi.

ANI – Accord National Interprofessionnel

L'ANI est un accord collectif en droit du travail, conclu par les partenaires sociaux, organismes représentatifs des salariés et des employeurs au niveau national. La création du Compte Personnel de Formation (CPF) résulte par exemple de l'ANI du 11 janvier 2013 sur la sécurisation de l'emploi et de l'ANI du 14 décembre 2013 relatif à la formation professionnelle.

Bilan de compétences :

Un bilan de compétences a pour objet de permettre à un collaborateur de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.

Cartographie des métiers :

La cartographie des métiers est constituée de la liste des emplois, regroupés par familles de métiers.

Certificat de qualification professionnelle (CQP) :

Les certificats de qualification professionnelle (CQP) sont des titres créés et délivrés par les partenaires sociaux dans une branche déterminée, pour répondre à des besoins spécifiques. Ils attestent de la maîtrise par un individu de compétences liées à une qualification identifiée par la branche considérée.

Comité de Développement Professionnel (CDP) :

Le dispositif des CDP consiste en une revue annuelle des effectifs, s'appuyant notamment sur les entretiens d'évaluation annuels et les entretiens professionnels, permettant à l'Entreprise de dresser un bilan de ses ressources, afin de mesurer l'écart qui sépare ses ressources des objectifs qu'elle s'est fixés, en vue de déterminer les mesures à prendre pour les combler.

Compétence :

Une compétence correspond à la maîtrise combinée de connaissances, de savoir-faire et savoir-être en vue de réaliser une activité dans une situation de travail donnée.

Compétences-clés :

Une compétence-clé est une compétence stratégique pour l'exercice d'une activité, dont le nombre et la qualité doivent être constamment suffisants pour ne pas induire un préjudice important pour l'activité.

Compte Personnel de Formation (CPF) :

Depuis le 5 janvier 2015, tous les salariés et les demandeurs d'emploi disposent, dès leur entrée sur le marché du travail et jusqu'à la retraite, d'un compte personnel de formation (CPF). Il permet l'acquisition de droits à la formation mobilisables tout au long de la vie active (en principe 24 heures par an jusqu'à 120 heures, puis 12 heures par an jusqu'à un maximum de 150 heures). Il remplace le Droit Individuel à la Formation (DIF), qui a été supprimé.

Congé individuel de formation (CIF) :

Le congé individuel de formation (CIF) a pour objet de permettre à un collaborateur de suivre, à son initiative et au titre d'une démarche individuelle, une formation de son choix.

Connaissances :

Les connaissances correspondent à des savoirs acquis dans le cadre de la formation initiale et continue ou dans le cadre de l'expérience professionnelle.

Conseil en évolution professionnelle (CEP) :

Le conseil en évolution professionnelle (CEP) est un dispositif d'accompagnement externe à l'Entreprise permettant à tout salarié de faire le point sur sa situation professionnelle et, s'il y a lieu, d'élaborer et formaliser un projet d'évolution professionnelle (reconversion, reprise ou création d'activité...).

Définition de l'emploi :

La définition générale de l'emploi mentionnée dans la description de fonction, aussi appelée « Mission principale », a pour objet de décrire la raison d'être de l'emploi.

Emploi :

L'emploi recouvre un ensemble de postes donnant lieu à des activités comparables appliquées dans un domaine de connaissance particulier.

Employabilité :

L'employabilité s'entend de l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle.

Entretien Professionnel :

L'entretien professionnel est un moment d'échange privilégié, permettant d'envisager ses perspectives d'évolution professionnelle et les formations qui peuvent y contribuer. Il a lieu au moins une fois tous les deux ans. Tous les six ans, l'entretien permet de faire un bilan du parcours professionnel.

Famille de métier (ou Famille professionnelle) :

La famille de métiers constitue un regroupement de métiers dont la proximité offre aux collaborateurs qui les pratiquent des opportunités d'évolution professionnelle plus aisées, à plus ou moins long terme (ce qui ne signifie pas qu'il n'y a pas d'évolutions professionnelles possibles hors de la famille professionnelle, mais que ces évolutions nécessitent un investissement plus important).

Intitulé d'emploi :

L'intitulé de l'emploi mentionné dans la description de fonction est à la fois différent et représentatif des différents postes qu'il recouvre. Il est distinct du statut et de la classification.

Métier :

Le métier constitue un regroupement d'emplois, pouvant le plus souvent être identifié à l'extérieur de l'Entreprise, reposant sur un socle de connaissances de base commun.

Mobilité :

La mobilité est un axe important et une priorité du groupe AXA Assistance. Son objectif est de :

- répondre aux besoins en compétences des sociétés du groupe, indispensables pour fournir aux clients internes et externes les services attendus et ainsi rester compétitifs,
- répondre aux aspirations professionnelles et personnelles des collaborateurs en leur permettant de développer et d'enrichir leurs compétences dans des domaines d'activités et environnements différents,
- contribuer au développement de la culture du Groupe reposant sur les transferts de savoir-faire d'une société à l'autre, le brassage des compétences et les échanges d'expertises.

Mobilité interne :

La mobilité interne s'entend comme tout changement d'emploi au sein d'une même entité (mobilité intra-entité, c'est à dire au sein d'AXA Assistance France) ou au sein du Groupe AXA Assistance ou du Groupe AXA (mobilité inter-entité).

Mobilité externe sécurisée :

Une période de mobilité volontaire sécurisée est une période de suspension du contrat de travail dont l'objectif est de permettre à un collaborateur, avec l'accord de l'employeur, d'exercer une activité dans une autre entreprise et ainsi de développer de nouvelles compétences, sans rompre son contrat de travail.

Observatoire des Métiers Européen (OME) :

Créé dans le cadre de l'accord européen sur l'anticipation des changements au sein d'AXA Assistance, l'OME porte un regard prospectif sur l'évolution des principaux métiers du Groupe afin d'anticiper les transformations, et de recenser les actions à mener pour accompagner ces changements et ainsi préserver l'emploi. Cette analyse a pour objet de déterminer notamment les métiers sensibles², stables³ et en développement⁴.

Passeport d'orientation, de formation et de compétences :

Le passeport d'orientation, de formation et de compétences est un dispositif associé au service dématérialisé du compte personnel de formation qui a pour objet de recenser les formations et les qualifications suivies dans le cadre de la formation initiale ou continue ainsi que les acquis de l'expérience professionnelle.

² Métiers sensibles : susceptibles de modifications ou de transformations à moyen terme.

³ Métiers stables : 2 approches :

- qualitative : dont les compétences et savoir-faire ne sont pas susceptibles d'être soumis à des transformations majeures en terme techniques, technologiques ;

- quantitative : dont les effectifs vont peu évoluer et pour lesquels les besoins de l'Entreprise vont rester constants à 3-5 ans.

⁴ Métiers en développement : 2 approches :

- qualitative : dont l'évolution des compétences requises va être significative au regard des nouvelles technologies et de la professionnalisation de certains métiers

- quantitative : dont les effectifs vont être amenés à évoluer compte tenu des nouveaux besoins de l'Entreprise.

Passerelle (dispositif) :

Au sein d'AXA Assistance France, le dispositif « Passerelle » permet d'assurer l'accompagnement des collaborateurs intégrés dans un projet d'évolution professionnelle ou concernés par une opération d'optimisation d'activité pouvant conduire à un repositionnement, et repose sur l'exercice de missions temporaires.

Passerelles professionnelles :

Les passerelles professionnelles visent à éclairer les collaborateurs sur les possibilités de passage d'un emploi à un autre de la nomenclature, dans un délai plus ou moins long, grâce au transfert de savoir-faire et à l'acquisition de connaissances complémentaires.

Période de professionnalisation :

Une période de professionnalisation a pour objet de favoriser le maintien dans l'emploi des collaborateurs les moins qualifiés en situation de fragilité face à l'emploi, en leur permettant d'acquérir une qualification ou de participer à une action de formation reconnue prioritaire par les branches professionnelles.

Plan de formation :

Le plan de formation est un document qui rassemble l'ensemble des actions de formation retenues par l'employeur dans le cadre du projet d'Entreprise et visant à l'adaptation au poste de travail, le maintien dans l'emploi et le développement des compétences des collaborateurs.

Poste :

Le poste est caractérisé par un ensemble de tâches concrètes définies dans le cadre d'une organisation à un moment donné. Il peut être tenu par un seul collaborateur, mais ne doit pas être confondu avec la notion d'emploi.

Prospective des métiers :

La prospective des métiers consiste en une démarche d'anticipation sur l'évolution des métiers, en considération de l'impact des transformations de toute nature sur le contenu des métiers et les compétences associées.

Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) :

Le répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est une base de données des certifications à finalité professionnelle (titres, diplômes, CQP) reconnues par l'Etat et les partenaires sociaux, classées par domaine d'activité et/ou par niveau.

Tâche :

Une tâche (aussi appelée « action » ou « opération ») est une séquence d'opérations élémentaires nécessaires à l'exercice d'une activité.

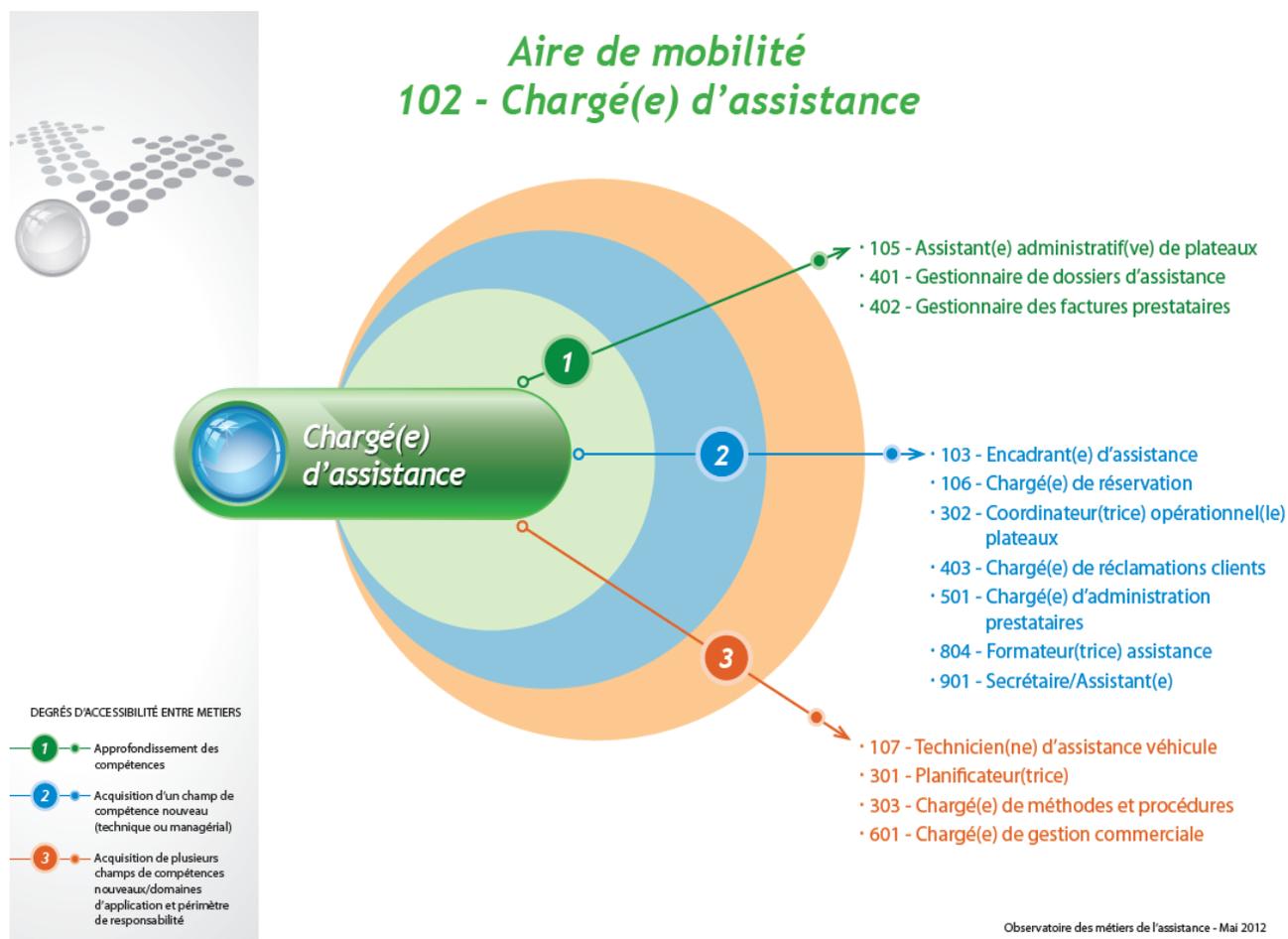
Validation des acquis de l'expérience :

La Validation des acquis de l'expérience (VAE) un dispositif qui permet aux collaborateurs de faire reconnaître leur expérience professionnelle, leur savoir-faire afin d'acquérir tout ou partie d'un diplôme, d'un titre, ou d'un certificat de qualification, sans suivre la formation qui y prépare.

VII - Annexes

Annexe n°2 : Les aires de mobilités

A titre d'exemple : l'aire de mobilité d'un(e) chargé(e) d'assistance – Observatoire paritaire des Métiers de la Branche des sociétés d'assistance. Cette analyse est issue des travaux de l'Observatoire paritaire des Métiers de la Branche Assistance commune à l'ensemble des entreprises du secteur.

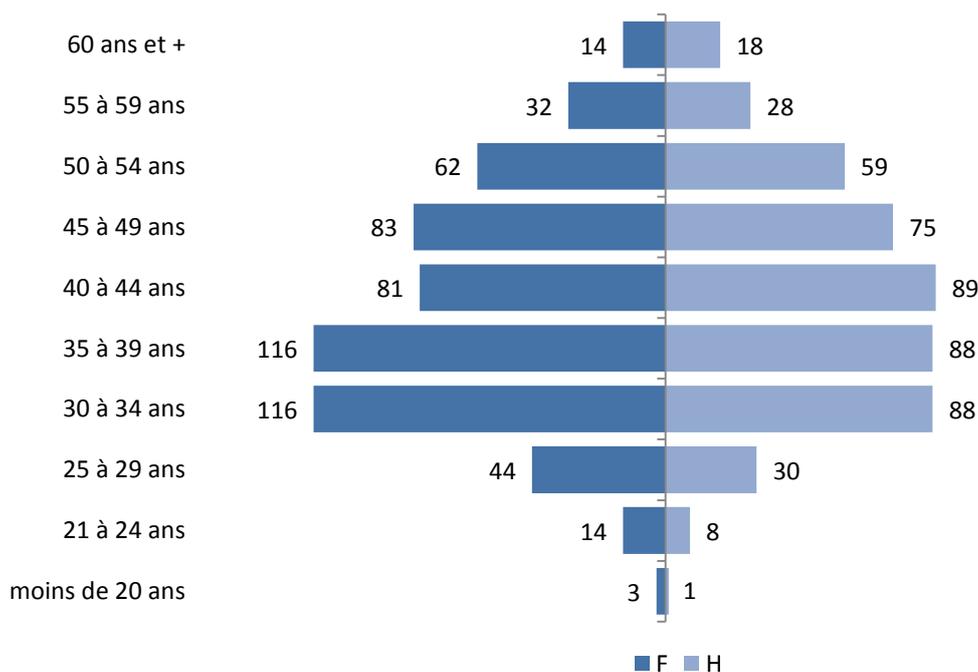


VII - Annexes

Annexe n°3 : Le diagnostic préalable relatif au Contrat de Génération

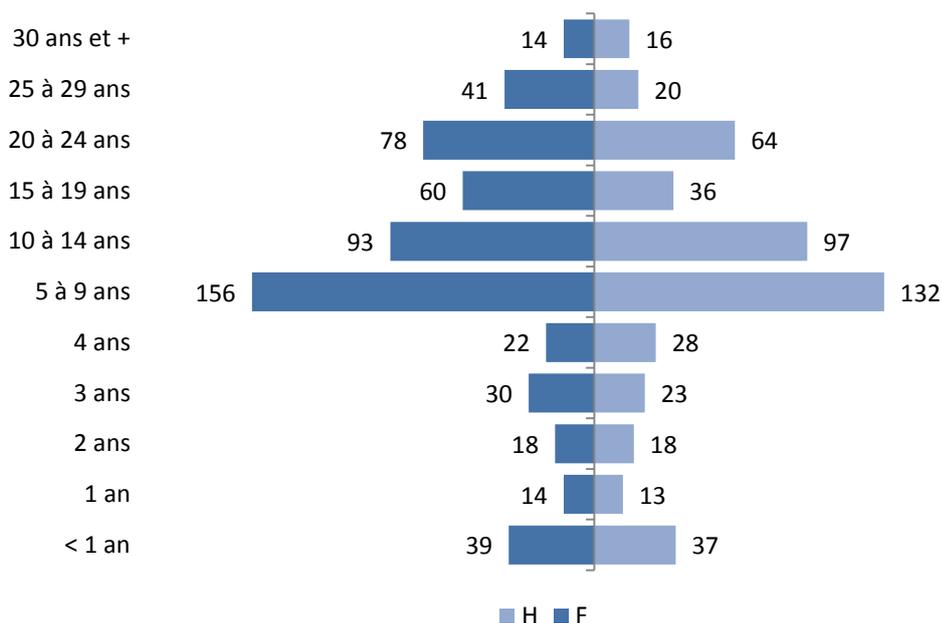
✓ La pyramide des âges

PYRAMIDE DES AGES AU 31/12/2014



✓ La pyramide d'ancienneté

PYRAMIDE D'ANCIENNETE AU 31/12/2014



✓ **Les indicateurs jeunes/seniors (effectif CDI et CDD au 31/12/2014)**

| Age | CADRE | AGENT MAITRISE | EMPLOYE | Total général |
|----------------------|------------|----------------|------------|---------------|
| Moins de 26 ans | 3 | 8 | 23 | 34 |
| De 26 à 35 ans | 88 | 121 | 101 | 310 |
| De 36 à 45 ans | 163 | 179 | 26 | 368 |
| De 46 à 56 ans | 146 | 112 | 13 | 271 |
| 57 ans et + | 38 | 25 | 3 | 66 |
| Total général | 438 | 445 | 166 | 1049 |

✓ **Les recrutements par tranche d'âge et statut (CDD et CDI)**

CHATILLON

| | AGE | CADRE | AGENT MAITRISE | EMPLOYE | Total général |
|----------------------|------------------|-----------|----------------|------------|---------------|
| CDI | Moins de 26 ans | 1 | | 4 | 5 |
| | De 26 à 35 ans | 9 | 8 | 5 | 22 |
| | De 36 à 45 ans | 7 | 3 | 1 | 11 |
| | De 46 à 55 ans | 1 | 2 | 1 | 4 |
| | Total CDI | 18 | 13 | 11 | 42 |
| CDD | Moins de 26 ans | 1 | 9 | 40 | 50 |
| | De 26 à 35 ans | 9 | 11 | 28 | 48 |
| | De 36 à 45 ans | 12 | 8 | 7 | 27 |
| | De 46 à 55 ans | 8 | 8 | | 16 |
| | + de 55 ans | 3 | 2 | 1 | 6 |
| Total CDD | 33 | 38 | 76 | 147 | |
| Total général | 51 | 51 | 87 | 189 | |

LYON

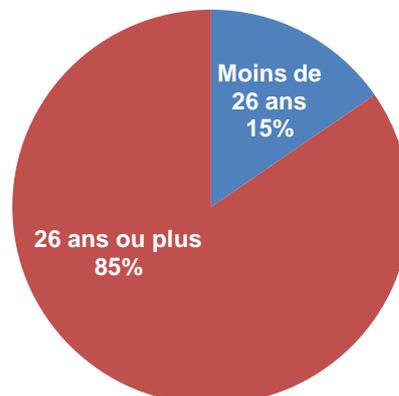
| | AGE | CADRE | AGENT MAITRISE | EMPLOYE | Total général |
|----------------------|------------------|----------|----------------|-----------|---------------|
| CDI | - de 26 ans | | | 3 | 3 |
| | De 26 à 35 ans | | | 4 | 4 |
| | De 36 à 45 ans | 3 | | | 3 |
| | Total CDI | 3 | | 7 | 10 |
| CDD | - de 26 ans | | | 2 | 2 |
| | De 26 à 35 ans | | | 3 | 3 |
| | De 36 à 45 ans | | | 2 | 2 |
| Total CDD | | | 7 | 7 | |
| Total général | | 3 | | 14 | 17 |

✓ **La répartition des jeunes/seniors par famille de métiers et leur place respective au sein des différentes familles de métier de l'Entreprise**

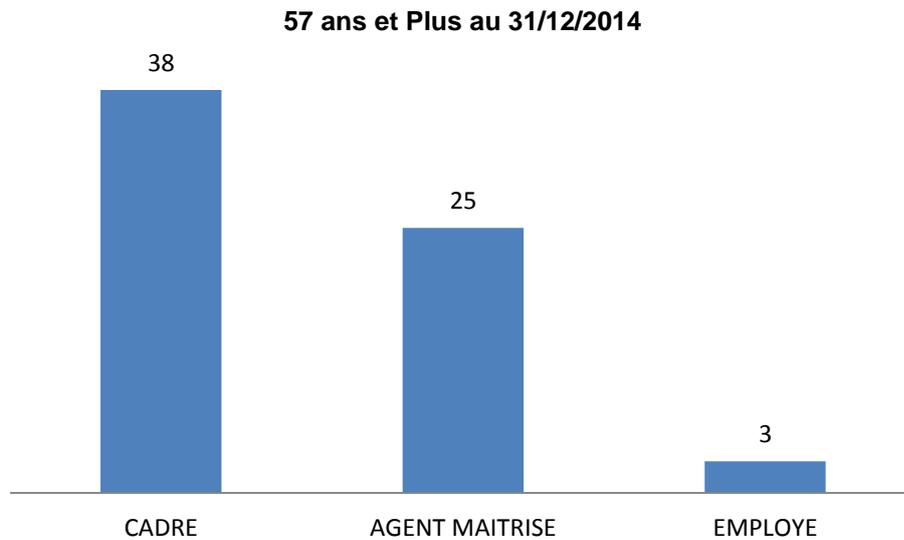
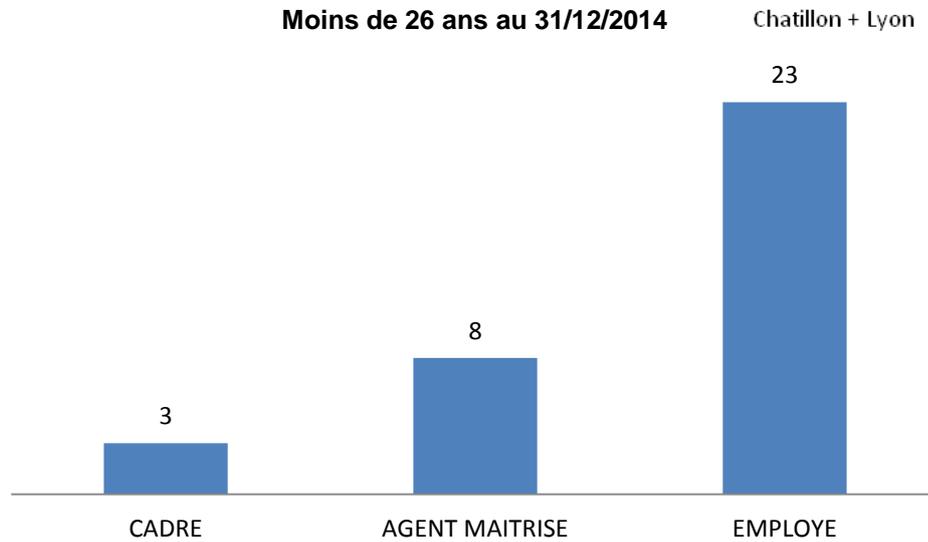
| Familles de métiers | Métier | > 57 ans | < 26 ans | | |
|--|--|----------|----------|-----------|-----------|
| Opérations d'assistance | Traitement des opérations d'assistance | 20 | 16 | | |
| | Spécialiste d'assistance | | | | |
| Activités médicales | Médecine de régulation | 7 | | | |
| | Transport médical | | | | |
| | Maintenance de matériel médical | | | | |
| Support et organisation d'assistance | Planification d'assistance | | | | |
| | Coordination d'assistance | | | | |
| Gestion de l'assistance | Gestion des dossiers d'assistance | | | | |
| | Gestion de factures d'assistance | | | | |
| | Gestion des réclamations client | | | | |
| Réseaux de prestataires | Administration réseau | 3 | | | |
| | Animation réseau | | | | |
| Commercial et marketing | Administration commerciale | 4 | 3 | | |
| | Animation commerciale | | | | |
| | Marketing | | | | |
| Ressources humaines | Administration du personnel | 1 | 1 | | |
| | Formation | | | | |
| | Gestion des ressources humaines | | | | |
| | Relations sociales et juridiques | | | | |
| Informatique et téléphonie | Supports informatiques | 1 | | | |
| | Maintenance et exploitation | | | | |
| | Sécurité informatique | | | | |
| | Etudes et développements | | | | |
| Autres métiers supports ou transverses | Etudes et statistiques | 21 | 14 | | |
| | Communication | | | | |
| | Comptabilité et finances | | | | |
| | Qualité | | | | |
| | Juridique | | | | |
| | Logistique | | | | |
| | Secrétariat/assistance | | | | |
| | Accueil téléphonique | | | | |
| | Cadres de direction | | | 9 | |
| | | | | 66 | 34 |

✓ **La proportion des moins de 26 ans dans les recrutements CDI 2014**

POIDS DES < 26 ANS DANS LES EMBAUCHES CDI

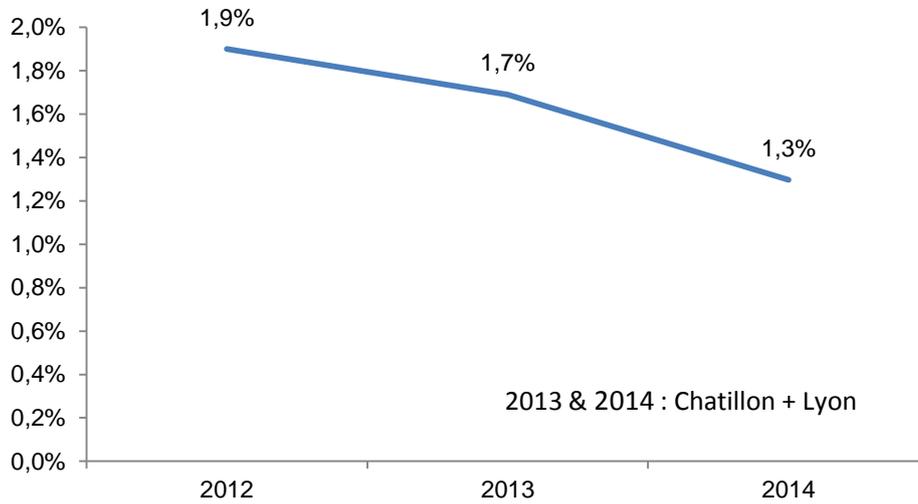


✓ **La répartition des moins de 26 ans et des 57 ans et plus par statut**

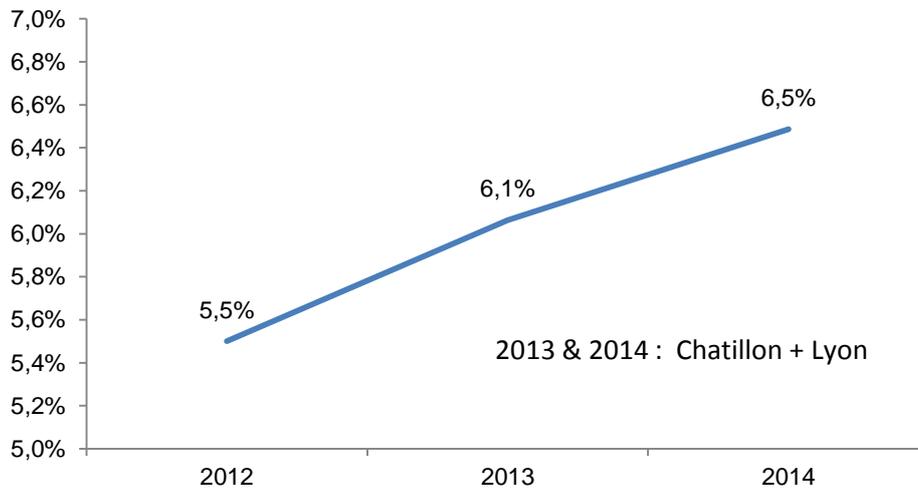


- ✓ **La proportion des moins de 26 ans et des 57 ans et plus dans l'effectif total au cours des 3 dernières années**

Poids des moins de 26 ans dans l'effectif total CDI

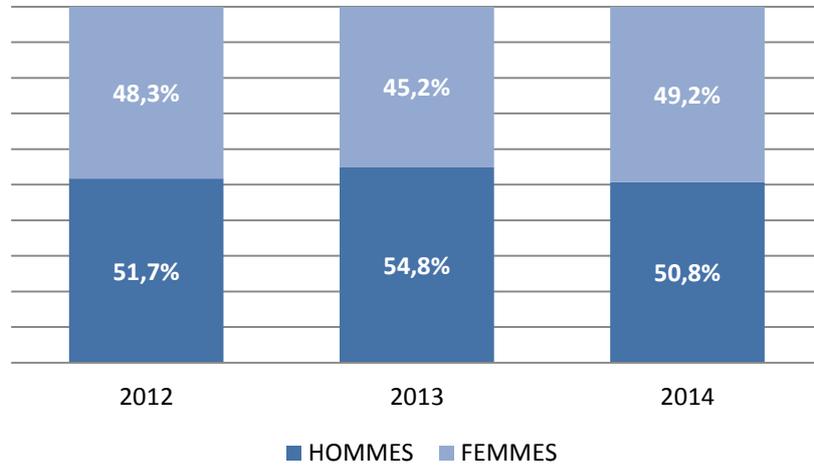


Poids des 57 ans et plus dans l'effectif total CDI

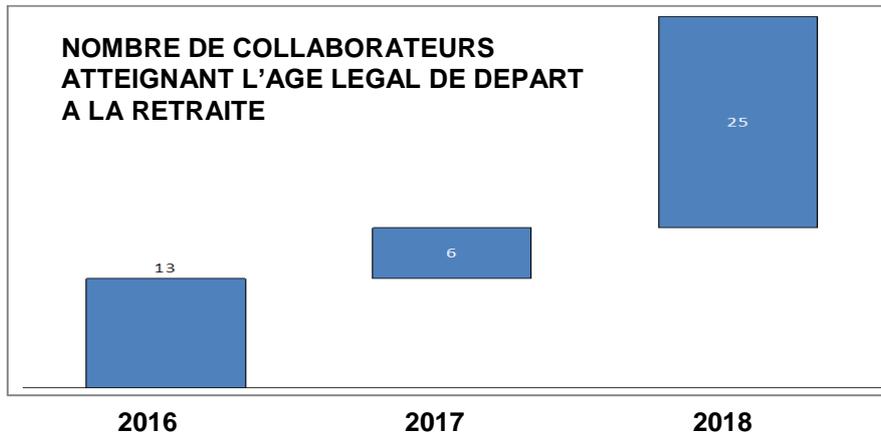


✓ **La répartition des seniors par sexe au cours des 3 dernières années**

REPARTITION DES SENIORS PAR SEXE



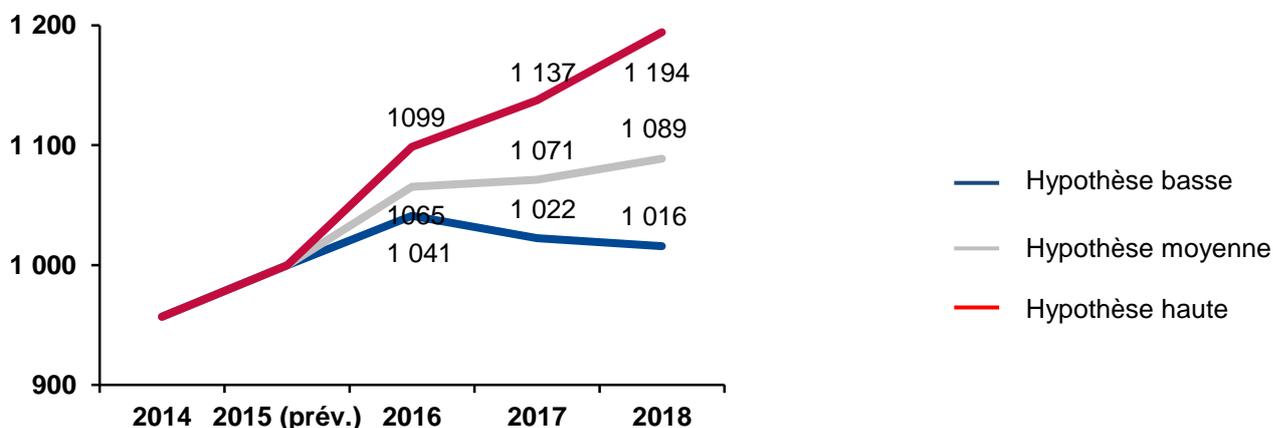
✓ **Les prévisions de départ à la retraite**



VII - Annexes

Annexe n°4 : Les projections des besoins en effectifs sur la période 2016/2018

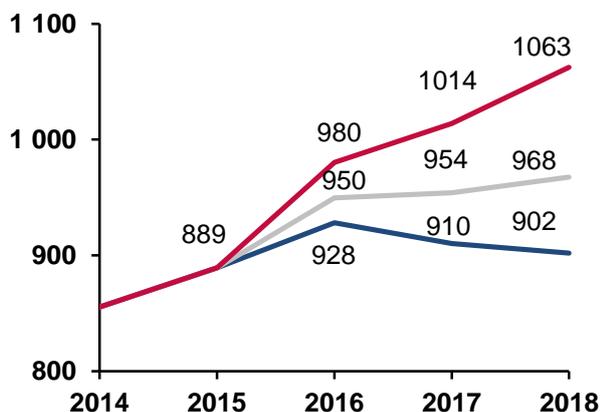
✓ **Croissance prévisionnelle des effectifs en ETP (Périmètre AXA Assistance France)**



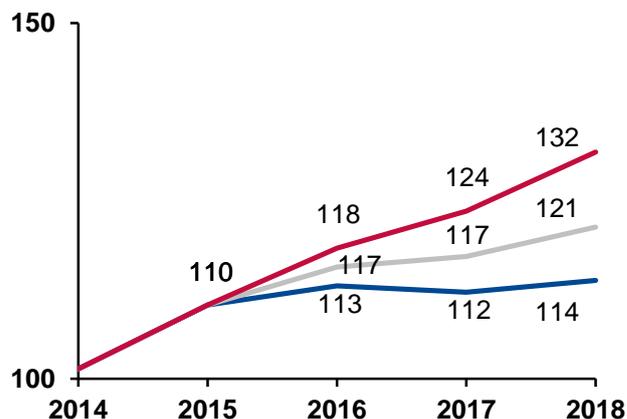
| Répartition des effectifs selon les hypothèses en ETP | 2016 | | | 2017 | | | 2018 | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Hyp. Basse | Hyp. Moyenne | Hyp. Haute | Hyp. Basse | Hyp. Moyenne | Hyp. Haute | Hyp. Basse | Hyp. Moyenne | Hyp. Haute |
| Assistance (aux biens, aux personnes, poids lourds) | 433 | 454 | 483 | 406 | 449 | 511 | 395 | 459 | 559 |
| Autres Opérationnels, fonctions Commerciales et Marketing, fonctions Supports (hors Holding) | 409 | 412 | 416 | 418 | 424 | 428 | 422 | 431 | 437 |
| Holding | 199 | 199 | 199 | 198 | 198 | 198 | 198 | 198 | 198 |
| TOTAL | 1 041 | 1 065 | 1 099 | 1 022 | 1 071 | 1 137 | 1 016 | 1 089 | 1 194 |

✓ **Croissance prévisionnelle des effectifs en ETP (par site)**

Site de Châtillon :

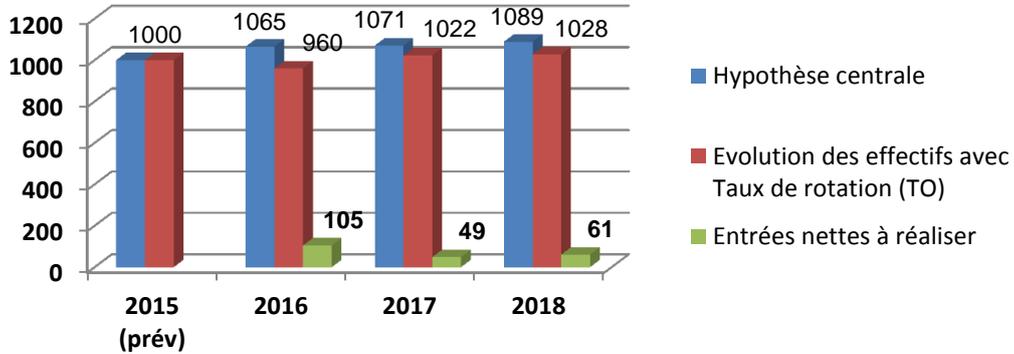


Site de Lyon :

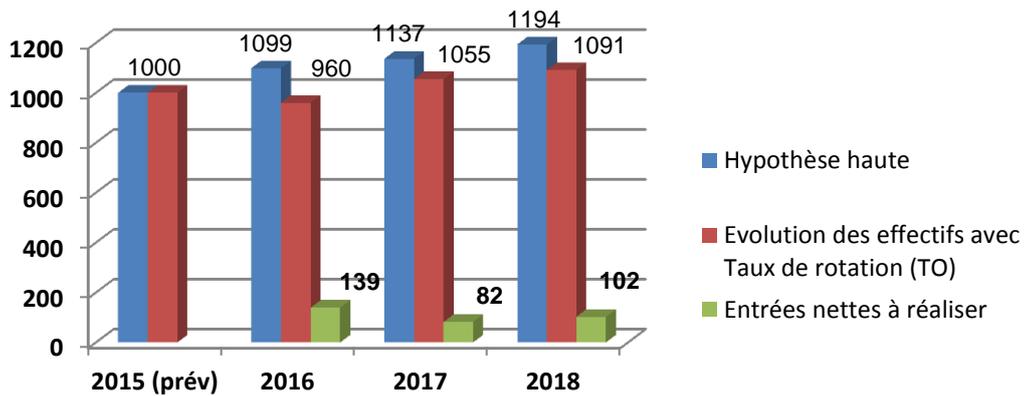


✓ **Projections en termes de flux**

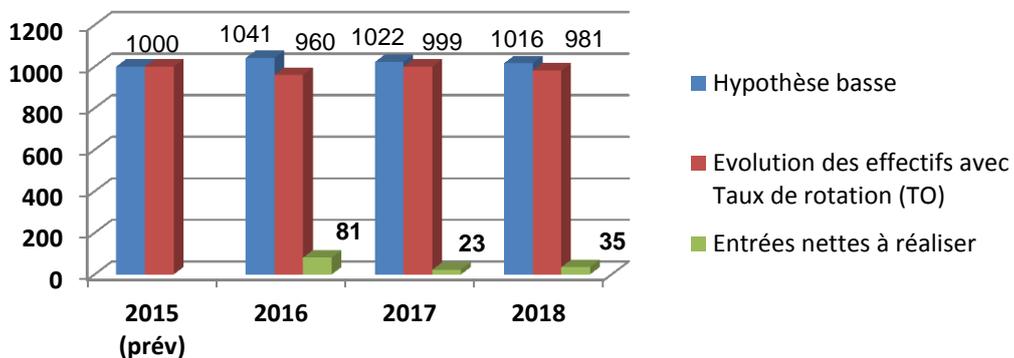
Hypothèse centrale : besoins en effectifs en ETP avec un taux de rotation de 4% par an



Hypothèse haute : besoins en effectifs en ETP avec un taux de rotation de 4% par an



Hypothèse basse : besoins en effectifs en ETP avec un taux de rotation de 4% par an



Signatures

Fait à Châtillon,
Le 4 janvier 2016

Pour la Direction AXA Assistance France

Alain MAHAUD
Directeur des Ressources Humaines
et de la Communication Interne,

Pour la CFDT

Sylvain MARQUES FERNANDO
Délégué Syndical Central

Pour la CFE-CGC

Gilbert MULLER
Délégué Syndical Central

Pour la CFTC

Lionel ECOIFFIER
Délégué Syndical Central

Pour FO

Jorge FERREIRA
Délégué Syndical Central