

## Compte rendu de la Réunion de Bureau du 20 janvier 2021



**Koen Hermans** (Directeur des Relations sociales du Groupe) ouvre cette 1ère réunion de Bureau de l'année 2021 en adressant ses vœux à tous les membres du Secrétariat et en soulignant l'ouverture et la qualité des échanges qui ont eu lieu ces derniers mois au sein de cette instance. A l'ordre du jour 4 sujets impactant pour le Groupe, le Smartworking, le projet inclusion et diversité, l'écosystème d'innovation d'AXA Next et un point d'étape sur les projets du périmètre International New Markets.



### Présentation Smartworking & l'index Inclusion au sein du Groupe AXA

**Kirsty Leivers** (Directrice de la Culture, Inclusion et Diversité) débute son intervention en précisant qu'il faut créer aujourd'hui une vision du retour au bureau et de l'importance de travailler à distance :

Il faut s'interroger sur les changements possibles dans le futur pour un nouveau mode travail, qui sera pensé de manière intelligente et qui dépendra des fonctions de chacun. Cela implique plus de flexibilité, en connexion avec le monde moderne et une résilience suffisante pour assurer la continuité d'activité de l'entreprise face à des crises comme celle qui se présente aujourd'hui.



Les résultats de l'enquête Pulse confirment cette envie de plus de flexibilité pour plus de 90 % des salariés du Groupe. Une réflexion au sein des équipes doit être menée sur la répartition du temps de travail sur site pour conserver une cohésion d'équipe et un lien avec l'entreprise, sur le travail à distance pour respecter l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, sur la réussite des objectifs fixés pour chacun et sur le maintien du bon niveau de prestations au client. Ce nouveau mode de travail se fera sur la base du volontariat et les managers seront soutenus dans l'accompagnement au changement qu'ils devront faire au quotidien. La communication sera quant à elle, l'outil principal des RH locales.

La mise en place du smartworking débutera en 2021 et toutes les entités seront embarquées d'ici 2023. Des lignes directrices Groupe seront définies mais les spécificités locales seront prises en compte dans les déclinaisons de ces lignes. Des investissements seront nécessaires ainsi que la mise en place d'une infrastructure informatique unifiée, harmonisée, fiable et facile à utiliser de partout accompagné d'une stratégie du « sans ou très peu de papier »



Avant de passer au questions, **Hedi Ben Sedrine**, le secrétaire du CEG souligne l'importance du sujet qui vient d'être présenté, car c'est celui qui est le plus en phase avec l'actualité. Les élus sont en première ligne des interrogations des salariés sur ce mode de travail et ses impacts sur leur vie quotidienne.

**Daniel FOLGADO** et **Steve BLEASE** font remarquer que le travail à distance engendre bons nombres de problèmes pour les managers et leurs équipes. Le nombre de réunions a très fortement augmenté et la nécessaire prise de recul, les temps de réflexion ou encore les sas de décompression aménagés en présentiel n'existent plus. Il faut renforcer le droit à la déconnexion et accompagner certains managers pour passer d'une surveillance active de leur équipe à une confiance partagée. Kirsty Leivers confirme qu'il faut certainement former les managers sur ce passage en smartworking pour les aider à gérer la productivité tout en protégeant la santé mentale des collaborateurs.

**Patricia NUNEZ** soulève la question des moyens supplémentaires qui seront donnés aux partenaires sociaux dans ce mode de travail à distance avec pour objectif de préserver un dialogue social qui devra s'adapter à des relations plus distancées entre les salariés et l'entreprise. La Direction confirme que ce sujet est important afin de garder le lien, et c'est une préoccupation partagée par les managers et les RH. Il faudra réfléchir et travailler sur cet aspect.



Le Groupe souhaiterait lancer une enquête auprès des salariés pour mesurer la qualité de l'inclusion proposée par AXA qui sera très différente selon les pays, où ce type de données peut parfois être un sujet sensible dans certains pays.

Cette enquête est totalement anonyme, facultative et la protection des données sera garantie.

Le Secrétaire du CEG apporte un témoignage positif sur l'évolution des comportements depuis quelques années dans le Groupe AXA et qui font de l'inclusion une des valeurs de l'entreprise. Il reste sans doute à franchir quelques obstacles dans certains pays pour lesquels il existe des différences culturelles mais les moyens sont mis par le Groupe pour faire tomber les barrières. **Francesco Rotiroti** rappelle que des pratiques contestables ont lieu dans bien des entreprises et il faut qu'AXA fasse le travail nécessaire pour montrer une exemplarité sur ces sujets et qui fait sa richesse. **Steve Blease** souhaite que la Direction veuille à ce que l'effort soit porté sur l'accompagnement des personnes en situation de handicap dont l'intégration est parfois difficile pour des raisons qui peuvent être entendables.



Enfin **Pascale Rauline** porte l'attention de la Direction sur une parité qui a encore du mal à être visible dans les postes les plus élevés de l'organigramme.

Les membres du Secrétariat saluent cette initiative et soulignent qu'ils restent encore beaucoup à faire dans ce domaine pour que l'égalité des chances soit une réalité au sein du Groupe et de même niveau sur toutes les entités.

## Présentation sur les stratégies d'AXA Next et l'écosystème de l'innovation au sein du Groupe AXA



**Delphine Maisonneuve** (CEO AXA Next) commence sa présentation en précisant que son périmètre opérationnel est aujourd'hui au cœur de la stratégie d'AXA et complètement en ligne avec la raison d'être du Groupe. Le sujet de l'innovation est en marche depuis 5 ans dans le Groupe, d'abord sur l'exploration et la construction de nouveaux partenariats et sur des nouveaux business modèles. Aujourd'hui le stade de la maturité est atteint et de nombreux services innovants sont mis en place dans de nombreuses entités notamment en Europe.

Il y a eu une phase pour tester la façon d'opérer et de travailler avec les entités opérationnelles et aujourd'hui AXA Next veut renforcer l'alignement de ces innovations avec les priorités de la stratégie et de la raison d'être du Groupe mais également utiliser la capacité d'impacter toutes les entités.

L'écosystème d'AXA Next travaille sur des solutions innovantes qui ont vocation à être déployés en interne mais aussi par des partenaires extérieurs. Ces développements se font sur 2 thèmes business en lien avec cette stratégie, la santé et la protection pour les clients et pour des populations des pays émergents et le P&C (Underwriting, Risk Consulting et Claims), et principalement sur des nouveaux risques émergents (Climatique ou Santé) et sur la simplification de l'expérience clients. Ce programme s'articule autour de 8 Business Unit (déjà mature ou en construction), comme par exemple AXA Climate, AXA Partners, Kamet ou encore Business Innovation Centers, qui ont en point commun la dimension de services aux clients (amélioration et créations de nouveaux services).

Axa Next est aussi la porte d'entrée pour capter des start up (open innovation) qui pourraient amener des solutions clé en main pour développer des projets business.

Le défi est aujourd'hui de mettre à disposition des clients, des solutions innovantes à valeur ajoutée le plus rapidement possible avec les meilleurs solutions possibles, internes au Groupe ou, avec les investissements nécessaires, avec des partenaires externes. Enfin il faut vérifier que ces produits innovants soient adoptés et utilisés par l'ensemble des acteurs auxquels ils ont été proposés.

Les clients les plus importants d'AXA Next sont les entités AXA mais les clients externes permettent d'avoir les volumes nécessaires pour amortir les investissements et réduire les coûts en interne.

AXA Next est sollicité par le Groupe pour orienter certaines de ces solutions innovantes à l'intention des salariés et des Rh des entités, par exemple pour ce qui concerne la santé mentale en plus de ce qui est déjà mis en place aujourd'hui.

Sur la question de l'emploi de l'intelligence artificielle en termes de solutions innovantes et de ses conséquences sur l'emploi, Delphine Maisonneuve affirme que la combinaison digitale et équipe physique est un usage hybride qui fonctionne très bien tel que cela a été démontré durant la crise actuelle et qui est essentielle à la compétitivité du Groupe.

## Point d'étape sur les projets International New Markets



**Benoit Claveranne** (CEO International & New Markets) et **Laurent Marvy** (DRH et Secrétaire Général) sont venus partagés avec le Secrétariat du CEG un point d'avancement et les faits marquants sur ce périmètre.

L'INM, ce sont près de 15 000 salariés, une population majoritairement très jeune et dont 1/3 des membres des comités de Direction sont des femmes. Ce sont également 7% des revenus du Groupe et 40 Millions de

clients avec une très forte croissance sur la ligne santé, mais les impacts de la crise sanitaire dans son volet économique et social ont été particulièrement violents sur ce périmètre. Les initiatives de service aux clients développées en interne chez AXA pour atténuer ses effets ont mobilisé les équipes très engagées dans cette période et les résultats business restent de très bons niveaux (+2%).



2 initiatives innovantes récentes pour INM :

- Des cliniques de santé développées au Mexique, Colombie et Egypte qui englobe de la téléconsultation, des services de santé sur site et à domicile et qui concernent 450 000 clients



- L'utilisation de l'intelligence artificielle pour le règlement des sinistres auto pour finaliser un dossier sinistre en 2h au lieu des 2 semaines nécessaires auparavant.

Concernant les changements opérés sur ce périmètre suivant la gestion active de ce portefeuille et qui marque une rupture forte avec la tradition d'acquisition d'entreprise par le Groupe, depuis Novembre 2019, celui-ci a cédé 10 entités ou pays en Europe pour 2 milliards d'€ dont 1 milliard d'€ sont déjà remonté au Groupe pour améliorer sa trésorerie et son niveau de solvabilité.

- Le dossier Axa Belgium devrait être finalisé au 1<sup>er</sup> Trimestre 2021 avec Crelan Bank et concernerait 700 salariés.
- La cession des activités polonaises, tchèques et slovaques au Groupe Uniq a été opéré en Octobre 2020 et plus de 2000 salariés ont été transférés vers ce nouvel employeur.
- A fin 2020 l'annonce a été faite de la cession des activités grecques au Groupe Générali (n°2 sur le marché grec) . Elle concerne 270 salariés qui seront transférés à la fin d'année 2021. Des accords de distribution des produits ont déjà été conclus avec Alpha Bank, ce qui sécurise l'avenir de la nouvelle entité pour de longues années.

**Stratos Kefalas**, délégué grec et membre du secrétariat, salue la sincérité de Benoit Claveranne sur le dossier grec même si la situation est difficile. Depuis l'annonce fin Décembre, les salariés sont très angoissés par leur future intégration dans ce nouveau Groupe et très déçus sur le décalage entre une communication interne et un marché local qui vantent les mérites de cette entité et de ses salariés depuis des années et la réalité d'une vente de toutes les activités grecques d'AXA.

Benoit Claveranne confirme que comme pour toutes les autres cessions, la phase de transition entre un accord de vente et la signature finale du closing est extrêmement contrainte juridiquement et empêche les contacts entre vendeur et acheteur sur de nombreux sujets. Mais des groupes de travail vont être mis en place au niveau des directions des 2 Groupes mais c'est Generali qui choisira son organisation finale en tenant compte éventuellement compte des données qui seront fournies par AXA.

Laurent Marvy confirme que des réunions d'informations vont être mis en place chez AXA Grèce pour informer sur l'avancée du dossier dans la mesure de ce qui peut être légalement communiqué.



**Steve Blease** fait état de la confidentialité des informations concernant ces cessions et regrette que la confiance ne soit pas donnée par la Direction aux partenaires sociaux pour traiter de ces sujets en amont notamment au CEG. La Direction argumente sur les contraintes légales locales auxquels sont soumis les acteurs des transactions de cession tant que la vente n'est pas actée et qui empêche la diffusion de toutes informations même si des rumeurs peuvent exister.

Laurent Marvy confirme que le programme global de santé et de bien être du Groupe est en train d'être déployé sur le périmètre INM. Les indices de l'égalité professionnelle sont de très bons niveaux et les efforts sont portés dans les entités en retard dans ce domaine.

Avant de conclure la séance, le Secrétaire du CEG a procédé au vote des membres du Bureau pour l'approbation des comptes rendus des réunions des Bureau des 16 Septembre et du 14 Octobre 2020

