

Capital Humain
du Groupe AXA
Données Sociales

2014



réinventons / notre métier



I.	MESSAGE DE GEORGE STANSFIELD Directeur Juridique et des Ressources Humaines du Groupe	01
II.	APERÇU D'AXA	03
III.	EFFECTIFS ET PROFIL DES SALARIÉS	07
IV.	FOCUS SUR AXA US	14
V.	DYNAMIQUES D'EFFECTIFS	16
VI.	FOCUS SUR AXA FRANCE	24
VII.	RÉMUNÉRATION	26
VIII.	FOCUS SUR AXA ROYAUME-UNI ET IRLANDE	30
IX.	FORMATION ET DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL	32
X.	FOCUS SUR AXA MEDLA	38
XI.	TEMPS DE TRAVAIL ET ABSENTÉISME	40
XII.	FOCUS SUR AXA INVESTMENT MANAGERS	48
XIII.	RELATIONS AVEC LES COLLABORATEURS	50
XIV.	FOCUS SUR AXA ASIE	54
XV.	DIVERSITÉ ET INCLUSION	56
XVI.	FOCUS SUR AXA LIFE JAPAN	58
XVII.	RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE	60
XVIII.	FOCUS SUR AXA EUROPE DU NORD, CENTRALE ET DE L'EST	66
XIX.	ANNEXES	68

PARTIE I

Message de George STANSFIELD

Directeur Juridique
et des Ressources Humaines du Groupe



“Nos produits sont intangibles. Nous ne produisons rien que vous pouvez toucher. Nous nous battons dans un monde d’idées et d’innovation. Dans ce monde, nos collaborateurs font la différence ; et la différence entre « survivre » et « réussir » est la même qu’entre des collaborateurs performants et des collaborateurs vraiment exceptionnels.”

Chez AXA, nous souhaitons insuffler à nos collaborateurs les moyens de réaliser leurs aspirations, d’innover et de remplir notre promesse de protéger nos clients.

Nous sommes entrés dans une époque de changement rapide et de transformation qui va impacter chacun d’entre nous individuellement ainsi que l’ensemble de notre société. Ce changement offre d’extraordinaires opportunités à AXA, mais nous expose également à des risques très sérieux. S’assurer que le Groupe reste une « success story » durable pour les générations à venir implique que chacun d’entre nous accueille ce changement, s’interroge sur l’essence de ce que nous faisons chaque jour et continue d’innover sans cesse.

Dans ce contexte, nous nous concentrons sur le développement des experts techniques, des managers et des leaders que nous allons devoir convaincre sur le long terme, et nous nous assurons que nous avons des ressources humaines dans le monde qui soient bien adaptées pour faire face aux défis de demain.

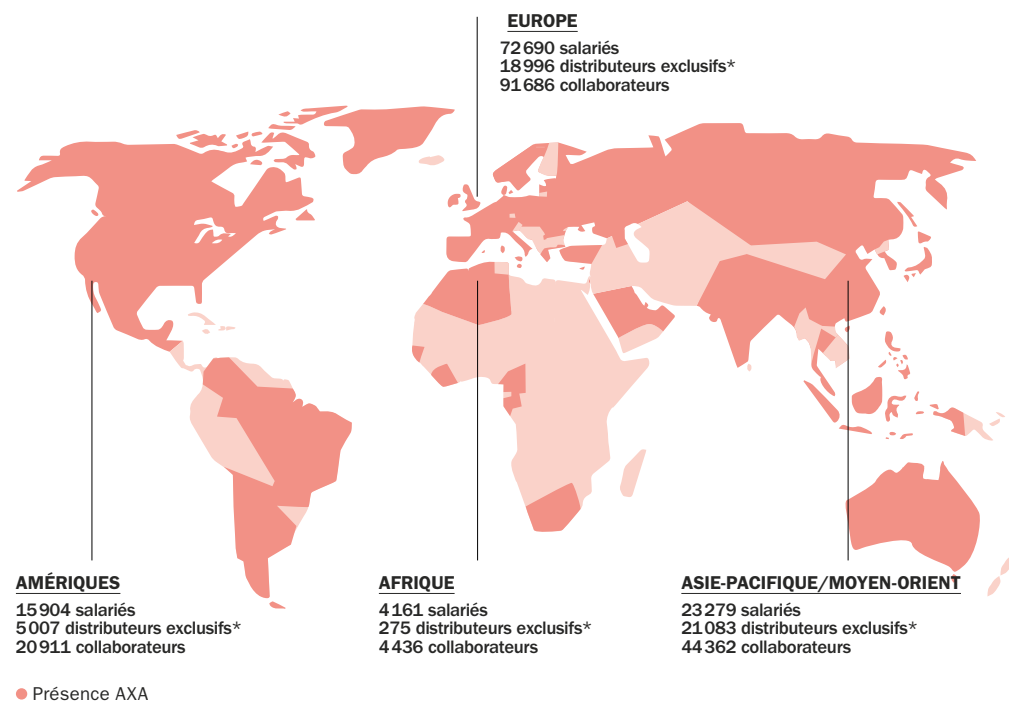
Ce rapport des Données Sociales 2014 nous fournit des analyses factuelles sur notre population globale. Il présente les zones de progression pour ces dernières années, et les points sur lesquels nous devons continuer d’investir dans les années à venir afin de construire une culture d’Inclusion, d’Innovation et de Confiance, et pour assurer notre succès collectif et continu.

George STANSFIELD

PARTIE II

Aperçu d’AXA

Effectif du personnel



116 034

salariés en CDI et CDD dans **59** pays et **362** entités
(ensemble de **161 395** collaborateurs)

Europe	63%	Ancienneté moyenne	11,2 ans
Asie-Pacifique/Moyen-Orient	20%	Âge moyen	40,8 ans
Amériques	14%	Masse salariale totale	7 818 millions €
Afrique	3%	Salariés formés au cours de l'année	79,3%

* Source : Marketing & Distribution Groupe, 2014































Effectif du personnel salarié

Pays*	2014	2013
France**	23 862	24 430
Royaume-Uni	12 860	12 343
Allemagne	11 097	11 390
Japon	9 448	9 301
États-Unis	7 515	7 227
Belgique	6 064	6 313
Suisse	4 848	4 851
Mexique	4 483	4 413
Espagne	4 431	4 432
Inde	4 020	3 763
Maroc	3 021	2 956
Colombie	2 756	146
Italie	2 183	2 008
Hong Kong	2 116	2 064
Corée du Sud	1 842	1 955
Irlande	1 591	1 550
Philippines	1 111	1 148
Pologne	983	1 031
Portugal	961	945
Turquie	874	799
Malaisie	808	797
Ukraine	795	787
Singapour	776	845
Indonésie	769	886
République tchèque et Slovaquie	742	685
Thaïlande	615	542
Algérie	535	372
Émirats Arabes Unis	460	410

* Trié par nombre de salariés (en CDI et CDD) en 2014.

** La France comprend la Polynésie française et la Nouvelle-Calédonie

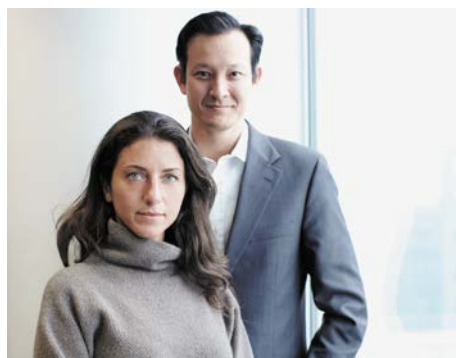
Effectif du personnel salarié

Pays*	2014	2013
 Brésil	402	367
 Argentine	385	382
 Maurice	377	328
 Grèce	353	362
 Hongrie	338	574
 Afrique du Sud	289	258
 Luxembourg	266	250
 Arabie Saoudite	259	168
 Panama	225	203
 Liban	194	151
 Canada	157	150
 Roumanie	151	134
 Bahreïn	132	174
 Chine	120	113
 Taïwan	109	183
 Azerbaïdjan	100	92
 Serbie	97	95
 Sénégal	82	87
 Cameroun	80	84
 Côte d'Ivoire	79	83
 Oman	75	73
 Gabon	75	66
 Australie	39	38
 Qatar	31	27
 Chili	18	16
 Pays-Bas	14	12
 Suède	8	10
 Danemark	6	/
 Fédération de Russie	6	/
 Norvège	1	/

* Trié par nombre de salariés (en CDI et CDD) en 2014.

PARTIE III

Effectifs et profil des salariés



État et évolution des effectifs

Au 31 décembre 2014, l'ensemble du personnel d'AXA représentait 116 034 salariés (en CDI ou CDD), en augmentation de 2,8% en comparaison avec 2013. La majorité de cette augmentation est due à l'acquisition de 51% des opérations d'assurances de Colpatría en Colombie (proportionnellement 81,4% de l'augmentation totale).

Par ailleurs, la répartition géographique du personnel salarié d'AXA en 2014 était la suivante : 62,6% en Europe (contre 65,1% en 2013), 20,1% en Asie-Pacifique (contre 20,0% en 2013), 13,7% dans les Amériques (contre 11,4% en 2013) et 3,6% en Afrique (contre 3,5% en 2013).

AXA a continué à recruter en 2014 et a embauché plus de 17 000 salariés en CDI (en excluant les entrées dues à des fusions et acquisitions), dont près de 4 200 commerciaux. Parmi ce nombre total d'embauches, plus de 450 correspondent à des réembauches au sein de l'Entreprise.

“AXA a continué de recruter en 2014 et a embauché plus de 17 000 personnes en CDI.”

Effectifs et profil des salariés

Vue d'ensemble du Groupe

Effectifs (nombre de personnes) au 31 décembre	2014	2013
Effectif total du personnel salarié (CDI et CDD)	116 034	112 869
Effectif du personnel salarié (a)	111 413	108 771
Proportion d'hommes	47,4%	47,5%
Proportion de femmes	52,6%	52,5%
Effectif du personnel salarié non-commercial	95 536	93 070
- Cadres dirigeants	3 395	3 350
Proportion d'hommes	72,7%	73,2%
Proportion de femmes	27,3%	26,8%
- Managers	16 271	15 840
Proportion d'hommes	58,8%	59,1%
Proportion de femmes	41,2%	40,9%
- Experts et Employés	75 870	73 880
Proportion d'hommes	42,8%	42,8%
Proportion de femmes	57,2%	57,2%
Effectif du personnel salarié commercial	15 877	15 701
Proportion d'hommes	52,5%	52,3%
Proportion de femmes	47,5%	47,7%
Profil des collaborateurs AXA	2014	2013
Âge moyen du personnel salarié	40,8	40,9
Non-commercial	40,7	40,7
Commercial	41,7	41,5
Ancienneté moyenne du personnel salarié	11,2	11,4
Non-commercial	11,8	12,0
Commercial	7,6	7,6
Handicap (CDI et CDD)		
Nombre de collaborateurs atteints d'un handicap – concerne seulement les entités opérant en France	857	767

Effectifs et profil des salariés

Zoom sur l'Europe

Effectifs (nombre de personnes) au 31 décembre	2014	2013
Effectif du personnel salarié (CDI et CDD)	72 690	73 476
Effectif du personnel salarié (a)	69 599	70 614
Proportion d'hommes	47,6%	47,4%
Proportion de femmes	52,4%	52,6%
Effectif du personnel salarié non-commercial	62 335	63 181
Cadres dirigeants	1 888	1 925
Managers	10 782	10 781
Experts et employés	49 665	50 475
Effectif du personnel salarié commercial	7 264	7 433
Âge moyen du personnel salarié	42,6	42,5
Personnel salarié non-commercial	42,9	42,6
Personnel salarié commercial	41,1	40,8
Effectif du personnel salarié par tranche d'âge		
Salariés de 66 ans et plus	175	129
Salariés de 61 à 65 ans	1 842	1 698
Salariés de 56 à 60 ans	7 614	7 957
Salariés de 51 à 55 ans	9 263	9 148
Salariés de 46 à 50 ans	10 224	10 256
Salariés de 41 à 45 ans	10 390	10 426
Salariés de 36 à 40 ans	9 789	10 053
Salariés de 31 à 35 ans	9 370	9 463
Salariés de 26 à 30 ans	7 445	7 807
Salariés de 25 ans et moins	3 487	3 677
Ancienneté moyenne du personnel salarié	14,0	14,1
Personnel salarié non-commercial	14,5	14,5
Personnel salarié commercial	10,4	10,3

Effectifs et profil des salariés

Zoom sur l'Amérique

Effectifs (nombre de personnes) au 31 décembre	2014	2013
Effectif du personnel salarié (CDI et CDD)	15 904	12 836
Effectif du personnel salarié (a) (b)	15 678	12 774
Proportion d'hommes	47,3%	49,8%
Proportion de femmes	52,7%	50,2%
Effectif du personnel salarié non-commercial	15 013	12 388
Cadres dirigeants	934	915
Managers	2 312	2 076
Experts et employés	11 767	9 397
Effectif du personnel salarié commercial	665	386
Âge moyen du personnel salarié	38,4	38,9
Personnel salarié non-commercial	38,3	38,8
Personnel salarié commercial	40,8	41,5
Effectif du personnel salarié par tranche d'âge		
Salariés de 66 ans et plus	138	117
Salariés de 61 à 65 ans	326	304
Salariés de 56 à 60 ans	752	700
Salariés de 51 à 55 ans	1 240	1 112
Salariés de 46 à 50 ans	1 501	1 292
Salariés de 41 à 45 ans	1 923	1 613
Salariés de 36 à 40 ans	2 366	1 953
Salariés de 31 à 35 ans	2 864	2 292
Salariés de 26 à 30 ans	2 776	2 174
Salariés de 25 ans et moins	1 792	1 217
Ancienneté moyenne du personnel salarié	7,5	7,8
Personnel salarié non-commercial	7,6	7,8
Personnel salarié commercial	7,3	7,7

Effectifs et profil des salariés

Zoom sur l'Asie Pacifique/Moyen-Orient

Effectifs (nombre de personnes) au 31 décembre	2014	2013
Effectif du personnel salarié (CDI et CDD)	23 279	22 644
Effectif du personnel salarié (a)	22 147	21 610
Proportion d'hommes	48,0%	47,7%
Proportion de femmes	52,0%	52,3%
Effectif du personnel salarié non-commercial	14 766	14 162
Cadres dirigeants	480	429
Managers	2 706	2 582
Experts et employés	11 580	11 151
Effectif du personnel salarié commercial	7 381	7 448
Âge moyen du personnel salarié	38,3	38,1
Personnel salarié non-commercial	35,8	35,6
Personnel salarié commercial	43,2	42,8
Effectif du personnel salarié par tranche d'âge		
Salariés de 66 ans et plus	9	8
Salariés de 61 à 65 ans	430	446
Salariés de 56 à 60 ans	1 106	1 033
Salariés de 51 à 55 ans	1 667	1 486
Salariés de 46 à 50 ans	2 240	2 147
Salariés de 41 à 45 ans	2 923	2 841
Salariés de 36 à 40 ans	3 689	3 585
Salariés de 31 à 35 ans	3 992	4 005
Salariés de 26 à 30 ans	3 987	3 887
Salariés de 25 ans et moins	2 104	2 172
Ancienneté moyenne du personnel salarié	5,8	5,8
Personnel salarié non-commercial	6,1	6,1
Personnel salarié commercial	5,3	5,2

Effectifs et profil des salariés

Zoom sur l'Afrique

Effectifs (nombre de personnes) au 31 décembre	2014	2013
Effectif du personnel salarié (CDI et CDD)	4 161	3 913
Effectif du personnel salarié (a)	3 989	3 773
Proportion d'hommes	41,3%	40,6%
Proportion de femmes	58,7%	59,4%
Effectif du personnel salarié non-commercial	3 422	3 339
Cadres dirigeants	93	81
Managers	471	401
Experts et employés	2 858	2 857
Effectif du personnel salarié commercial	567	434
Âge moyen du personnel salarié	33,4	32,8
Personnel salarié non-commercial	33,9	33,1
Personnel salarié commercial	30,4	30,7
Effectif du personnel salarié par tranche d'âge		
Salariés de 66 ans et plus	1	1
Salariés de 61 à 65 ans	11	11
Salariés de 56 à 60 ans	113	106
Salariés de 51 à 55 ans	184	174
Salariés de 46 à 50 ans	163	153
Salariés de 41 à 45 ans	213	221
Salariés de 36 à 40 ans	450	391
Salariés de 31 à 35 ans	929	805
Salariés de 26 à 30 ans	1 465	1 362
Salariés de 25 ans et moins	460	549
Ancienneté moyenne du personnel salarié	5,3	5,1
Personnel salarié non-commercial	5,7	5,4
Personnel salarié commercial	2,6	2,9

IV. Focus sur AXA US

Rino PIAZZOLLA

Directeur des Ressources Humaines
AXA US



“En 2014, nous avons transformé la culture d’entreprise autour des principes fondamentaux d’inclusion, d’innovation et de confiance, avec une technologie de pointe jouant le rôle de catalyseur dans tous les domaines.”

Inclusion

Les réseaux de salariés (Employee Resource Groups, ERGs) d’AXA US demeurent au centre de notre engagement en faveur de l’inclusion. La progression de ces réseaux en 2014 a atteint 819 nouvelles adhésions (avec une augmentation de 71%), surpassant toutes les attentes, et prouve ainsi que les réseaux de salariés jouent un rôle fondamental dans la construction sociale d’AXA US. Nous avons vu se créer un nouveau réseau AXA destiné à la famille (dont la fonction est la diffusion d’informations et l’aide apportée au cycle de la vie familiale), et a élevé le nombre

total de réseaux de salariés à 10. Pour démontrer que l’entreprise s’était engagée à mener des actions caritatives et culturelles, AXA US a contribué à des aides philanthropiques organisées par deux réseaux de salariés, en étant sponsor de la « NYC Pride March », et du festival « NYC Dragon Boat ». Il s’agit de deux initiatives phares qui ont pour but d’atteindre deux segments clients en croissance, les communautés LGBT et asio-américaines, et ont permis d’illustrer les connexions fortes entre notre marque, les expériences des salariés et la responsabilité sociale de l’entreprise.

La centralité de la diversité et de l’inclusion chez AXA US s’est également manifestée par l’obtention pour la deuxième année consécutive d’un score de 100 % au Corporate Equality Index (Indice d’Égalité en entreprise). Cette distinction est attribuée par la fondation « Human Rights Campaign » aux entreprises reconnues comme étant « les meilleurs lieux de travail pour l’égalité des personnes LGBT ».

Innovation

Au-delà des activités RH traditionnelles, AXA US s’est concentré en 2014 sur des méthodes en faveur de l’excellence et de la différenciation du capital humain à l’aide de stratégies d’avant-garde. Afin de confirmer la nécessité métier d’un essai du « Test & Learn » (« Testez et Apprenez »), un projet en partenariat avec Knack, une start-up de la Silicon Valley qui utilise des technologies de pointe propres aux jeux vidéo et aux sciences du comportement, a été lancé dans le but de faire correspondre les opportunités aux talents. Généré par une fonction analytique de type big data, Knack a créé un modèle prédictif sur mesure pour le recrutement de talents pour le service clients, en utilisant des données collectées auprès de plus de 700 salariés qui ont joué à deux jeux digitaux. AXA US a également lancé un partenariat global avec l’entreprise d’analyse de talents TalentNeutron, acquise par le « Corporate Executive Board ». Elle exploite l’information provenant de plus de 1000 sources, plus de 20 000 entreprises, et plus de 100 millions de profils de professionnels, afin de fournir des données concernant plus de 1 100 villes, dans 14 domaines, et concernant plus de 1 600 compétences. Les outils sophistiqués d’exploration de données utilisés par l’entreprise démystifient les réponses à de plus en plus de questions vitales, comme « Quels sont les changements des métiers de l’assurance ? », et « De quels types de compétences aurons-nous besoin pour nos futures fonctions à venir ? »

Confiance

Un niveau d’engagement élevé et donc une haute performance commencent par la confiance. AXA US a su développer une démarche audacieuse en faveur de la transparence des relations sociales. La rénovation du siège social de New York a adopté un aménagement ouvert des espaces de travail en réponse au souhait de développer la collaboration et l’ouverture dans tous les sens du terme. Tout comme de nombreux salariés dans le monde, un nombre grandissant de collaborateurs d’AXA US a fait le choix du travail flexible, ce qui correspond à plus de 47 % de l’effectif qui se déclare concerné par une forme d’aménagement flexible du travail.

L’initiative « Own Your Career » a été complètement implémentée en 2014, portée par des initiatives en faveur des opportunités d’apprentissage et de développement des salariés. La plupart avaient été annoncées suite à l’enquête sur l’engagement des collaborateurs de 2013, qui révélait un fort intérêt pour les offres de développement et d’apprentissage. Nos salariés ont suivi plus de 13 257 heures d’apprentissage volontaire pour 1 940 participants, dispensées par différents moyens, du e-learning aux approches « classiques » en classe. De plus, l’entreprise a continué à attribuer des ressources pour que les collaborateurs puissent mieux comprendre leurs avantages, ce qui a permis d’atteindre en 2014, environ 90 % de participation à l’opération d’actionnariat salarié, et un des taux les plus élevés de ces dernières années, soit 58 % de participation des salariés éligibles au « Shareplan ».

Toutes ces actions ont reçu des retours positifs via l’enquête annuelle Scope, et notamment au travers d’un « Indice d’engagement » favorable de 82 % en 2014, contre 77 % en 2013, et d’un « Indice de confiance » favorable de 83 %, contre 78 % pour 2013.

PARTIE V

Dynamiques d'effectifs



Mobilité et recrutement

AXA a déployé une politique Groupe de mobilité, des processus associés, et a mis en place la publication en interne et en externe d'offres d'emploi pour le Groupe. Ceci permet de rendre les besoins « métier » immédiatement visibles et de faciliter les transferts afin d'adapter les ressources aux priorités d'AXA.

En 2014, AXA a signé des accords globaux avec Facebook et LinkedIn afin d'utiliser au mieux leurs ressources et d'optimiser l'utilisation des réseaux sociaux dans le processus de recrutement.

De plus, en 2014, AXA a rejoint l'« Alliance pour la jeunesse », une initiative du secteur privé en réponse au chômage des jeunes en Europe. Le Groupe s'est engagé à recruter au moins 20 000 jeunes (âgés de 30 ans ou moins) pour leur apporter une expérience professionnelle : 10 000 contrats d'apprentissage et de stage rémunérés et 10 000 CDD et CDI seront proposés en cinq ans en Europe. Par ailleurs, AXA s'est engagé à renforcer l'employabilité des jeunes au moyen de coaching et de formations, pour leur permettre de développer des compétences essentielles et mieux connaître le monde de l'entreprise.

En 2014, AXA a fourni plus de 6 800 opportunités professionnelles aux jeunes en Europe (et plus de 12 000 opportunités dans le Groupe au niveau mondial).

La mobilité internationale est restée stable en 2014, avec environ 550 mobilités. Les objectifs principaux de la mobilité internationale sont le déploiement et le développement d'expertises clés et de compétences de leadership dans les marchés matures et à forte croissance. En 2014, le Centre d'Expertise pour la Mobilité Internationale d'AXA a apporté son soutien et son expertise à 78 % des collaborateurs d'AXA qui étaient en mission internationale dans le Groupe, et entend élargir ses services en couvrant davantage de salariés en 2015. Des politiques révisées de mobilité internationale ont été déployées dans l'ensemble du Groupe. Elles visent à renforcer l'impact de chacune des missions à l'international, tant pour les personnes concernées que pour les activités du Groupe, et à apporter un support adapté aux différents types d'expatriation.

Dynamiques d'effectifs

Vue d'ensemble du Groupe

Mouvements	2014	2013
Mouvements du personnel salarié		
Évolution de l'emploi (entrées versus départs)	2 618	- 1 001
Entrées	19 578	16 557
Départs	16 960	17 558
Mouvements du personnel salarié non-commercial		
Évolution de l'emploi (entrées versus départs)	2 435	- 888
- Entrées	15 031	11 773
Nombre de recrutements externes	11 010	9 787
Nombre de CDD convertis en CDI	1 421	1 473
Nombre de réembauches au sein du Groupe	417	370
Nombre d'entrées à l'issue d'opérations de fusion et acquisition (b)	2 183	143
- Départs	12 596	12 661
Nombre de démissions	7 165	6 628
Nombre de licenciements économiques/collectifs	1 554	1 989
Nombre de licenciements individuels	1 247	1 374
Nombre de départs liés à la retraite/préretraite	1 630	1 733
Nombre de départs liés à un transfert d'activité (c)	814	726
Nombre de départs liés à un autre motif	186	211
Mouvements du personnel salarié commercial		
Évolution de l'emploi (entrées versus départs)	183	- 113
- Entrées	4 547	4 784
Nombre de recrutements externes	4 083	4 546
Nombre de CDD convertis en CDI	119	121
Nombre de réembauches au sein du Groupe	40	27
Nombre d'entrées à l'issue d'opérations de fusion et acquisition (b)	305	90
- Départs	4 364	4 897
Nombre de démissions	3 298	3 591
Nombre de licenciements économiques/collectifs	193	411
Nombre de licenciements individuels	548	535
Nombre de départs liés à la retraite/préretraite	266	293
Nombre de départs liés à un transfert d'activité (c)	29	48
Nombre de départs liés à un autre motif	30	19

Dynamiques d'effectifs

Vue d'ensemble du Groupe

Mobilité et turnover	2014	2013
Taux de mobilité du personnel salarié	8,9%	8,9%
Taux de turnover du personnel salarié	14,6%	15,4%
Involontaire (licenciements)	3,2%	4,0%
Volontaire (démissions)	9,5%	9,4%
Autres raisons (retraites/préretraites et autres motifs de départs)	1,9%	2,1%
Taux de turnover du personnel salarié non-commercial	12,4%	12,7%
Involontaire (licenciements)	3,0%	3,6%
Volontaire (démissions)	7,6%	7,1%
Autres raisons (retraites/préretraites et autres motifs de départs)	1,9%	2,1%
Taux de turnover du personnel salarié commercial	27,7%	30,9%
Involontaire (licenciements)	4,7%	6,0%
Volontaire (démissions)	21,1%	22,9%
Autres raisons (retraites/préretraites et autres motifs de départs)	1,9%	2,0%

“En 2014, AXA a signé des accords globaux avec Facebook et LinkedIn afin d'utiliser au mieux leurs ressources et d'optimiser l'utilisation des réseaux sociaux dans le processus de recrutement.”

Dynamiques d'effectifs

Zoom sur l'Europe

Mouvements	2014	2013
Évolution de l'emploi du personnel salarié (entrées versus départs)	- 1 002	- 2 180
- Entrées	6 343	6 057
Nombre de recrutements externes	5 054	4 839
Nombre de CDD convertis en CDI	996	1 047
Nombre de réembauches au sein du Groupe	203	156
Entrées à l'issue d'opérations de fusion-acquisition	90	15
- Départs	7 345	8 237
Nombre de démissions	3 183	3 107
Nombre de licenciements économiques/collectifs	887	1 410
Nombre de licenciements individuels	1 021	1 224
Nombre de départs à la retraite/préretraite	1 641	1 761
Nombre de départs liés à un transfert d'activité (c)	439	541
Nombre de départs liés à un autre motif	174	194
Évolution de l'emploi du personnel salarié non-commercial	- 854	- 1 835
Entrées	5 099	4 778
Départs	5 953	6 613
Évolution de l'emploi du personnel salarié commercial	- 148	- 345
Entrées	1 244	1 279
Départs	1 392	1 624
Mobilité et turnover	2014	2013
Taux de mobilité du personnel salarié	7,4%	7,4%
Taux de turnover du personnel salarié	9,9%	10,8%
Taux de turnover du personnel salarié non-commercial	8,9%	9,6%
Involontaire (licenciements)	2,1%	2,8%
Volontaire (démissions)	4,1%	4,1%
Autres raisons (retraites/préretraites et autres motifs de départs)	2,7%	2,8%
Taux de turnover du personnel salarié commercial	19,0%	21,0%
Involontaire (licenciements)	8,7%	11,6%
Volontaire (démissions)	8,2%	7,0%
Autres raisons (retraites/préretraites et autres motifs de départs)	2,1%	2,4%

Dynamiques d'effectifs

Zoom sur l'Amérique

Mouvements	2014	2013
Évolution de l'emploi du personnel salarié (entrées versus départs)	2 881	- 459
- Entrées	5 969	2 412
Nombre de recrutements externes	3 226	2 181
Nombre de CDD convertis en CDI	205	93
Nombre de réembauches au sein du Groupe	158	122
Entrées à l'issue d'opérations de fusion-acquisition (b)	2 380	16
- Départs	3 088	2 871
Nombre de démissions	1 873	1 566
Nombre de licenciements économiques/collectifs	715	827
Nombre de licenciements individuels	405	288
Nombre de départs à la retraite/préretraite	82	64
Nombre de départs liés à un transfert d'activité (c)	0	108
Nombre de départs liés à un autre motif	13	18
Évolution de l'emploi du personnel salarié non-commercial	2 617	- 409
Entrées	5 520	2 374
Départs	2 903	2 783
Évolution de l'emploi du personnel salarié commercial	264	- 50
Entrées	449	38
Départs	185	88
Mobilité et turnover	2014	2013
Taux de mobilité du personnel salarié	11,9%	10,4%
Taux de turnover du personnel salarié	19,9%	21,5%
Taux de turnover du personnel salarié non-commercial	19,6%	21,5%
Involontaire (licenciements)	7,2%	8,7%
Volontaire (démissions)	11,8%	12,1%
Autres raisons (retraites/préretraites et autres motifs de départs)	0,6%	0,7%
Taux de turnover du personnel salarié commercial	28,0%	21,9%
Involontaire (licenciements)	8,6%	6,5%
Volontaire (démissions)	19,2%	15,4%
Autres raisons (retraites/préretraites et autres motifs de départs)	0,2%	0,0%

Dynamiques d'effectifs

Zoom sur l'Asie Pacifique/Moyen-Orient

Mouvements	2014	2013
Évolution de l'emploi du personnel salarié (entrées versus départs)	509	1 152
- Entrées	6 451	7 093
Nombre de recrutements externes	6 077	6 357
Nombre de CDD convertis en CDI	284	419
Nombre de réembauches au sein du Groupe	90	115
Entrées à l'issue d'opérations de fusion-acquisition	0	202
- Départs	5 942	5 941
Nombre de démissions	4 996	5 195
Nombre de licenciements économiques/collectifs	138	159
Nombre de licenciements individuels	227	279
Nombre de départs à la retraite/préretraite	154	169
Nombre de départs liés à un transfert d'activité (c)	403	125
Nombre de départs liés à un autre motif	24	14
Évolution de l'emploi du personnel salarié non-commercial	588	986
Entrées	3 855	3 818
Départs	3 267	2 832
Évolution de l'emploi du personnel salarié commercial	- 79	166
Entrées	2 596	3 275
Départs	2 675	3 109
Mobilité et turnover	2014	2013
Taux de mobilité du personnel salarié	12,1 %	13,5 %
Taux de turnover du personnel salarié	25,7 %	27,4 %
Taux de turnover du personnel salarié non-commercial	20,1 %	19,0 %
Involontaire (licenciements)	2,4 %	2,4 %
Volontaire (démissions)	17,5 %	16,2 %
Autres raisons (retraites/préretraites et autres motifs de départs)	0,3 %	0,4 %
Taux de turnover du personnel salarié commercial	36,8 %	42,2 %
Involontaire (licenciements)	0,4 %	0,4 %
Volontaire (démissions)	34,5 %	40,1 %
Autres raisons (retraites/préretraites et autres motifs de départs)	1,9 %	1,7 %

Dynamiques d'effectifs

Zoom sur l'Afrique

Mouvements	2014	2013
Évolution de l'emploi du personnel salarié (entrées versus départs)	230	486
- Entrées	815	995
Nombre de recrutements externes	736	956
Nombre de CDD convertis en CDI	55	35
Nombre de réembauches au sein du Groupe	6	4
Entrées à l'issue d'opérations de fusion-acquisition	18	0
- Départs	585	509
Nombre de démissions	411	351
Nombre de licenciements économiques/collectifs	7	4
Nombre de licenciements individuels	142	118
Nombre de départs à la retraite/préretraite	19	32
Nombre de départs liés à un transfert d'activité (c)	1	0
Nombre de départs liés à un autre motif	5	4
Évolution de l'emploi du personnel salarié non-commercial	84	370
Entrées	557	803
Départs	473	433
Évolution de l'emploi du personnel salarié commercial	146	116
Entrées	258	192
Départs	112	76
Mobilité et turnover	2014	2013
Taux de mobilité du personnel salarié	6,9 %	6,0 %
Taux de turnover du personnel salarié	14,7 %	13,8 %
Taux de turnover du personnel salarié non-commercial	13,7 %	13,1 %
Involontaire (licenciements)	3,5 %	3,4 %
Volontaire (démissions)	9,6 %	8,7 %
Autres raisons (retraites/préretraites et autres motifs de départs)	0,7 %	1,1 %
Taux de turnover du personnel salarié commercial	21,3 %	19,4 %
Involontaire (licenciements)	5,6 %	5,1 %
Volontaire (démissions)	15,6 %	13,2 %
Autres raisons (retraites/préretraites et autres motifs de départs)	0,2 %	1,0 %

VI. Focus sur AXA France

Marine DE BOUCAUD

Directeur des Ressources Humaines
AXA France



“Afin de devenir la société de service préférée dans un marché hautement compétitif, notre capacité à être plus agile et à mener une transformation digitale est plus que jamais une nécessité. Attirer de jeunes talents, développer des compétences clés et soutenir le leadership dans un environnement inclusif seront les clés de notre succès.”

AXA France est un acteur majeur de l'assurance et de la protection financière et propose une gamme complète de produits et services d'assurance, de prévoyance, d'assistance, de banque et d'épargne.

En 2014, près de 34 000 personnes (salariés, distributeurs et agents généraux) ont travaillé pour AXA France pour servir les 9 millions de clients qui nous font confiance.

Culture et transformation digitale

Les nouvelles technologies (web, smartphones et objets connectés...) influencent notre façon de vivre

quotidiennement et font évoluer la façon dont nous communiquons avec nos clients. Il est donc nécessaire d'adopter une pédagogie alliant formation et expériences pour garantir que tous nos salariés puissent appréhender les opportunités et les impacts de la transformation digitale.

Expliquer « pourquoi » est incontournable pour s'assurer que chacun se sente impliqué. C'est pourquoi, depuis 2013, nous avons lancé des « Digital Tours » composés de conférences, de vidéos et d'ateliers pour permettre aux collaborateurs de comprendre comment le digital fait

évoluer nos métiers. Par ailleurs, nous avons développé un nouveau module de formation pour diffuser la connaissance nécessaire à la compréhension des outils et usages numériques.

Pour accompagner le développement des collaborateurs en matière d'orientation client, AXA France a créé un *serious game* intitulé « Esprit de Service ». Pendant cinq semaines, plus de 5 000 salariés ont participé à cette expérience d'apprentissage innovante associant jeux en réseau, interactivité et coopération. Ainsi, chaque collaborateur a pu mieux comprendre ce que signifie la satisfaction de nos clients, y compris lors de situations délicates.

Nos programmes de formation reposent sur une offre de modules variée et innovante telle que des vidéos, des e-learning, des *serious games*, ou encore des classes virtuelles. Par exemple, un iPad permet de former certains commerciaux à distance.

Recrutement et emploi des jeunes

AXA offre des opportunités d'emploi à plus de 5 000 personnes en France, ce qui fait de nous un employeur majeur du marché de l'emploi français.

Associé, entre autres, à Nestlé, AXA œuvre en faveur de l'emploi des jeunes à travers l'« Alliance pour la jeunesse » en s'engageant à offrir, entre 2014 à 2018, 20 000 opportunités en Europe (dont 9 000 en France) pour les jeunes de 30 ans ou moins.

Un nouveau site de recrutement a été lancé afin de renforcer la visibilité des métiers chez AXA et d'améliorer l'expérience vécue par nos candidats. Conçu pour fonctionner aussi sur mobile, ce site a été récompensé par le trophée « Potential Park ».

Une nouvelle campagne télévisée a mis en scène nos collaborateurs pour promouvoir

la variété des carrières (dans des domaines comme l'IT, le Digital, ou dans les fonctions actuarielles ou financières) et illustrer l'esprit innovant d'AXA. Après des étudiants, la visibilité de notre marque employeur a été renforcée par l'événement Campus Management, le programme « Global Graduate », et aussi par des *live chat* sur Twitter. Par ailleurs, le label « Happy Trainees » nous a été décerné grâce aux 82 % de nos stagiaires qui se disent très satisfaits et nous recommandent en tant qu'entreprise offrant de belles opportunités de carrière.

Un environnement de travail inclusif

AXA France garantit une stricte égalité des chances et développe une culture d'inclusion volontariste. Dans la continuité du label Égalité et de l'accord Diversité, AXA France a signé, pour la deuxième année consécutive, un partenariat avec le ministère des Droits des Femmes afin de réaffirmer son engagement en tant que membre fondateur de la fondation Égalité/Mixité.

PARTIE VII

Rémunération



Récompense, avantages et coûts de rémunération

Politique de rémunération

La politique de rémunération d'AXA a pour objectif d'attirer, de développer et de retenir les meilleurs talents en s'assurant (1) que les niveaux de rémunérations sont compétitifs par rapport au marché, (2) que l'équité interne implique une différenciation des performances individuelles et collectives et (3) que les montants versés sont raisonnables et alignés avec les résultats financiers de l'Entreprise.

Par conséquent, les niveaux de rémunération tiennent compte des conditions locales du marché, en parallèle aux résultats financiers et opérationnels de l'Entreprise.

La gestion de la performance est un composant clé de la politique globale de rémunération, qui encourage et reconnaît l'excellence individuelle et collective.

En 2014, les dépenses totales de rémunération atteignent 7,82 milliards d'euros, ce qui correspond à une augmentation de 2,6% par rapport à 2013. Sur une base comparable de taux de change, les dépenses totales de rémunération augmentent de 2,9%.

Avantages

Les avantages constituent un élément essentiel de la rémunération globale chez AXA. La politique d'AXA est de viser un positionnement des avantages a minima à la médiane de chaque marché. Les avantages doivent inclure une offre retraite, ainsi qu'une couverture santé et prévoyance (leur nature et leur type peuvent varier selon les entités et leurs contraintes locales). Dans tous les cas, les obligations réglementaires locales minimales doivent être respectées. Les employés d'AXA ne doivent pas faire l'objet de discrimination en termes d'avantages.



Programme « Shareplan »

À travers son programme « Shareplan », le Groupe encourage ses employés à devenir actionnaires d'AXA.

Proposée dans le monde entier depuis 1994, l'opération « Shareplan » offre chaque année aux employés d'AXA une opportunité de souscrire à des actions AXA à des prix préférentiels.

En 2014, cette offre a été proposée dans 36 pays, et plus de 21 000 employés d'AXA ont participé au programme. La souscription totale s'élevait à 314 millions d'euros, correspondant à l'émission de plus de 19 millions d'actions nouvelles.

Au 31 décembre 2014, les employés d'AXA détenaient 6,66 % des actions en circulation et 8,86 % des droits de votes.

“À la suite de l'application du programme « Shareplan » en 2014, les salariés d'AXA détenaient 6,66 % du capital social de l'entreprise et 8,86 % des droits de votes.”

Rémunération

Rémunération	2014	2013
Coûts salariaux du personnel en millions d'euros (d)	7 818	7 622
Coûts salariaux du personnel en millions d'euros (Europe)	5 432	5 333
Proportion des rémunérations fixes (liées aux salaires) des salariés non-commerciaux	88 %	88 %
Proportion des rémunérations variables (liées aux salaires) des salariés non-commerciaux	12 %	12 %
Proportion des rémunérations fixes (liées aux salaires) des salariés commerciaux	67 %	67 %
Proportion des rémunérations variables (liées aux salaires) des salariés commerciaux	33 %	33 %
Coûts salariaux du personnel en millions d'euros (Amériques)	1 379	1 348
Proportion des rémunérations fixes (liées aux salaires) des salariés non-commerciaux	63 %	62 %
Proportion des rémunérations variables (liées aux salaires) des salariés non-commerciaux	37 %	38 %
Proportion des rémunérations fixes (liées aux salaires) des salariés commerciaux	30 %	29 %
Proportion des rémunérations variables (liées aux salaires) des salariés commerciaux	70 %	71 %
Coûts salariaux du personnel en millions d'euros (Asie-Pacifique/Moyen-Orient)	936	876
Proportion des rémunérations fixes (liées aux salaires) des salariés non-commerciaux	83 %	83 %
Proportion des rémunérations variables (liées aux salaires) des salariés non-commerciaux	17 %	17 %
Proportion des rémunérations fixes (liées aux salaires) des salariés commerciaux	39 %	38 %
Proportion des rémunérations variables (liées aux salaires) des salariés commerciaux	61 %	62 %
Coûts salariaux du personnel en millions d'euros (Afrique)	71	64
Proportion des rémunérations fixes (liées aux salaires) des salariés non-commerciaux	82 %	82 %
Proportion des rémunérations variables (liées aux salaires) des salariés non-commerciaux	18 %	18 %
Proportion des rémunérations fixes (liées aux salaires) des salariés commerciaux	69 %	69 %
Proportion des rémunérations variables (liées aux salaires) des salariés commerciaux	31 %	31 %

VIII. Focus sur AXA Royaume-Uni et Irlande

Karan HUTCHINSON

Directeur des Ressources Humaines
AXA Royaume-Uni et Irlande



“En 2014, nous avons fourni un immense travail pour l’entreprise, pendant qu’en interne nous avons fait des grands pas en matière d’efficacité des procédures et de transformation digitale. La conception d’une stratégie pour 2020 a également été un point central, rendant cette période particulièrement passionnante.”

Priorités

En 2014, nous avons continué à nous concentrer sur le développement d’une culture de la confiance et de la réalisation, et à aider nos collaborateurs à être les meilleurs possible. Cette orientation a permis au score d’engagement de nos employés d’augmenter encore une fois, tandis que nous étions cités pour la septième année dans *The Sunday Times* comme l’une des meilleures grandes entreprises où il fait bon travailler.

Développer une culture de l’apprentissage

Cette année 2014 a inclus des améliorations à grande échelle sur toute la gamme des

offres de développement pour nos dirigeants, managers et contributeurs individuels.

La nouvelle «AXA Leadership Academy» est le reflet de notre investissement continu pour le développement de nos dirigeants et managers. L’«Academy» fixe des attentes très claires sur ce qu’un bon manager chez AXA doit faire, et renforce les capacités de manière à ce que nos dirigeants puissent inspirer nos employés à être le plus performant possible.

Un nouveau système de relations sociales a été mis en place, baptisé «My People»,

conçu pour être intuitif et informatif, permettant à nos managers de traiter plus efficacement des sujets comme le comportement et la performance. Les managers peuvent accroître leurs compétences avec une variété de ressources, qui comprend les «Questions Fréquemment Posées», des guides de dépannage, et la fonction «Contacter Erin», le premier Avatar d’AXA.

«OnlineLearning@AXA» a été lancé en partenariat avec l’Ashridge Business School, une école de renommée mondiale. En plus de soutenir la transformation digitale globale d’AXA, cette plateforme permet aux salariés d’accéder à une multitude de ressources d’apprentissage sur le lieu de travail et depuis la maison.

Diversité et inclusion

D’importants progrès ont été accomplis en 2014 pour aider AXA à atteindre un vrai statut d’employeur inclusif et promouvant la diversité.

Des réseaux de salariés (dont les «Employee Support Groups», ESGs) ont été créés pour représenter les parents qui travaillent, les salariés atteints d’un handicap et leurs aidants, et les salarié(e)s lesbiennes, gays, bisexuels ou transgenres et leurs alliés.

Les réseaux de salariés (ou ESGs) ont pu franchir des étapes importantes, dont leur contribution aux directives sur le handicap, la conception des initiatives pour la maternité et la paternité, et offrir aux salariés les moyens de s’exprimer sur leurs expériences personnelles.

Également en 2014, AXA est devenu le huitième assureur à rejoindre le programme «Stonewall Diversity Champion». Ce partenariat avec Stonewall va permettre d’étendre la sensibilisation à l’orientation sexuelle dans l’environnement de travail,

ainsi que son impact au niveau de l’individu et de l’entreprise.

Confiance et innovation pour l’avenir

Nous avons pris des mesures importantes pour aider AXA à développer une véritable orientation client grâce au lancement d’une initiative «Charte pour Mieux Travailler Ensemble». Cette initiative a permis aux membres de notre équipe RH de contribuer à l’efficacité des procédures à travers des processus améliorés et des dispositions pour le travail plus agile.

Pendant ce temps, l’innovation a été la clé du succès continu de «AXA Stars», notre programme de reconnaissance des collaborateurs. Une augmentation de l’utilisation de notre site dédié a été possible grâce à la nouvelle édition créative des cartes électroniques. De telles initiatives de reconnaissance donnent la possibilité aux collaborateurs d’AXA Royaume-Uni d’orienter l’organisation et de créer une culture d’engagement réciproque.

Afin de mieux se préparer pour 2020 et au-delà, l’académie «HR@AXA» a été créée pour aider le développement des compétences nécessaires à la transformation de notre fonction RH en une fonction de l’entreprise qui soit stratégique et consultative.

En résumé, 2014 a été une année exceptionnelle pour les initiatives RH, et AXA Royaume-Uni et Irlande a été plus que jamais un meilleur endroit pour travailler. Comme évoqué par un participant de l’événement «ONE HR», «nous avons maintenant une incroyable opportunité d’être en première ligne pour déterminer l’avenir de notre entreprise».

PARTIE IX

Formation et développement professionnel

Formation, apprentissage et développement professionnel

En 2014, le Groupe a continué le déploiement d'une initiative commune à toutes les entités d'AXA à travers le monde en faveur du développement sous la bannière « Learning@AXA ». Ainsi, AXA est passé de plus de 40 programmes hétérogènes en management pour toute l'entreprise à un seul et unique ensemble de cours communs, dont le but est d'aligner les pratiques clés en management. En 2014, ce programme, disponible dans 22 langues, a été instauré au sein de 50 entités, et plus de 5 000 managers ont été formés. De plus, en 2014, de nouveaux supports communs pour les nouveaux arrivants, des programmes pour jeunes diplômés, ainsi que des programmes pour les techniques du métier « assurance de biens et de personnes » et « assurance vie » ont été déployés dans tout le Groupe.

Afin de soutenir davantage les engagements pris par le Groupe en termes d'innovation et de culture digitale, AXA a lancé l'« Académie Digitale ». Son objectif est de faciliter l'émergence de nouvelles techniques d'apprentissage en apportant aux salariés d'AXA de nouvelles expériences de formation totalement agiles (« serious games », « reverse mentoring » et l'apprentissage à distance). Par ailleurs, les deux programmes « AXA Digital Leaders » et



« AXA Digital Acceleration » ont été créés pour instaurer une même compréhension autour des nouvelles technologies et de leurs impacts sur les métiers d'AXA.

En 2014, AXA a également instauré un système global de gestion de la formation (GLMS, « Global Learning Management System ») pour tirer profit des avantages du digital et de ses possibilités de formations numériques, ainsi que pour aider à suivre l'impact des programmes de formation sur le développement et la performance des salariés. En 2014, plus de 50 000 salariés accédaient déjà à quelque 2 600 programmes digitaux.

Attraction et fidélisation

Gestion des performances et des talents

AXA conduit des revues organisationnelles de talents (« Organization and Talent Review », ou « OTR »), qui sont des revues systématiques de la structure organisationnelle, de ses enjeux et de ses postes clés. Le processus est conçu pour identifier le potentiel des personnes clés, en prenant en compte leur performance et leur comportement de leader. Il permet également de développer un vivier solide de talents pour rechercher les meilleures ressources humaines partout dans le monde.

En 2014, OTR a été spécifiquement amélioré afin de mieux comprendre les



impacts de la digitalisation sur les métiers et les compétences dans tous les domaines d'activité, et d'identifier les besoins en requalification ou les montées en compétences pour les salariés d'AXA.

Une norme de gestion de la performance a été établie pour s'assurer que la politique Groupe de rémunération, que la cartographie formelle des compétences ainsi que l'évaluation des besoins en formation soient conduites de manière efficace. Au cours de l'année 2014, 76 000 collaborateurs ont utilisé la plateforme PeopleSoft d'AXA pour la gestion de la performance (contre 38 000 collaborateurs en 2010). Le Groupe a également créé une plateforme d'évaluation multidimensionnelle, « AXA 360° », qui permet à tous les employés d'AXA de recevoir une évaluation qualitative de la part de leur réseau professionnel, et de construire un plan de développement plus adapté et sur mesure. Au total, 1 030 salariés ont utilisé ce processus en 2014.

« Marque employeur » et jeunes diplômés

En 2014, AXA a continué de déployer sa marque employeur en Inde, en Thaïlande, à Hong Kong et au Maroc, en plus des déploiements en 2013 en France, en Allemagne, dans la région du Golfe, en Indonésie, au Mexique, à Singapour, en Suisse et aux États-Unis. L'objectif est de développer la fierté d'appartenance des

collaborateurs du Groupe et d'attirer les meilleurs talents, divers et internationaux.

Afin d'interagir avec des étudiants et des jeunes diplômés et de renforcer son attractivité auprès de cette population, AXA a lancé plusieurs initiatives qui incluent : la création d'une nouvelle page Facebook et d'un compte Twitter baptisés « Discover AXA » (qui regroupaient plus de 57 000 fans et followers à fin décembre 2014) ; le lancement d'un jeu en ligne innovant et différenciant, « The Great Global Adventure », concours mondial à destination des étudiants et jeunes diplômés, et qui a séduit 16 000 joueurs à fin 2014.

Enfin, depuis 2012, AXA a conduit le « Global Graduate Program » afin de recruter des jeunes diplômés, y compris des profils avec des compétences critiques pour la transformation digitale d'AXA (par exemple en gestion du risque, actuariat, finance, IT, marketing ou les départements data). L'objectif de ce programme est d'attirer et retenir de jeunes talents à haut potentiel et de les aider à acquérir les compétences nécessaires pour devenir les futurs dirigeants d'AXA. En 2014, plus de 1 000 candidatures ont été reçues et 39 jeunes diplômés ont été recrutés.

Formation et développement professionnel

Vue d'ensemble du Groupe

Formation et développement	2014	2013
Nombre de jours de formation dispensés au personnel salarié (e)	318 774,3	341 924,6
Pourcentage du personnel salarié ayant reçu au moins une formation (e)	79,3%	86,5%
Nombre moyen de jours de formation par salarié	3,0	3,3
Nombre de jours de formation dispensés au personnel salarié non-commercial (e)	206 404,7	227 201,6
Proportion des formations « Leadership, management et culture »	15,5%	16,2%
Proportion des formations « Excellence technique »	54,1%	58,3%
Proportion des formations « Compétences transverses »	30,4%	25,6%
Pourcentage des salariés non-commerciaux ayant reçu au moins une formation	76,8%	84,7%
Nombre moyen de jours de formation par salarié non-commercial	2,3	2,5
Nombre de jours de formation dispensés au personnel salarié commercial	112 369,7	114 723,0
Proportion des formations « Leadership, management et culture »	2,3%	2,7%
Proportion des formations « Excellence technique »	40,0%	36,8%
Proportion des formations « Compétences transverses »	57,7%	60,5%
Pourcentage des salariés commerciaux ayant reçu au moins une formation	95,8%	97,4%
Nombre moyen de jours de formation par salarié commercial	7,4	7,5

Formation et développement professionnel

Zoom sur l'Europe & l'Amérique

Formation et développement (Europe)	2014	2013
Nombre de jours de formation dispensés du personnel salarié (e)	159 572,5	166 622,6
Pourcentage du personnel salarié ayant reçu au moins une formation (e)	72,8%	85,0%
Nombre moyen de jours de formation par salarié	2,3	2,4
Nombre de jours de formation dispensés au personnel salarié non-commercial (e)	118 798,7	129 181,1
Proportion des formations «Leadership, management et culture»	15,3%	15,1%
Proportion des formations «Excellence technique»	47,9%	51,6%
Proportion des formations «Compétences transverses»	36,8%	33,3%
Nombre moyen de jours de formation par salarié non-commercial	1,9	2,1
Nombre de jours de formation dispensés au personnel salarié commercial	40 773,9	37 441,6
Proportion des formations «Leadership, management et culture»	4,7%	4,8%
Proportion des formations «Excellence technique»	90,1%	89,3%
Proportion des formations «Compétences transverses»	5,2%	5,9%
Nombre moyen de jours de formation par salarié commercial	5,7	5,0
Formation et développement (Amérique)	2014	2013
Nombre de jours de formation dispensés du personnel salarié	32 779,9	29 654,4
Pourcentage du personnel salarié ayant reçu au moins une formation	95,3%	89,6%
Nombre moyen de jours de formation par salarié	2,5	2,9
Nombre de jours de formation dispensés au personnel salarié non-commercial	31 338,9	27 170,4
Proportion des formations «Leadership, management et culture»	17,2%	26,8%
Proportion des formations «Excellence technique»	51,0%	45,0%
Proportion des formations «Compétences transverses»	31,8%	28,2%
Nombre moyen de jours de formation par salarié non-commercial	2,5	2,7
Nombre de jours de formation dispensés au personnel salarié commercial (f)	1 441,0	2 484,0
Proportion des formations «Leadership, management et culture» (f)	8,5%	31,6%
Proportion des formations «Excellence technique»	69,8%	35,7%
Proportion des formations «Compétences transverses»	21,7%	32,7%
Nombre moyen de jours de formation par salarié commercial (f)	4,1	30,1

Formation et développement professionnel

Zoom sur l'Asie Pacifique/Moyen-Orient & l'Afrique

Formation et développement (Asie Pacifique/Moyen-Orient)	2014	2013
Nombre de jours de formation dispensés du personnel salarié	98 294,6	116 902,4
Pourcentage du personnel salarié ayant reçu au moins une formation	89,6%	89,6%
Nombre moyen de jours de formation par salarié	4,7	5,6
Nombre de jours de formation dispensés au personnel salarié non-commercial	34 576,9	47 477,0
Proportion des formations «Leadership, management et culture»	20,1%	19,2%
Proportion des formations «Excellence technique»	61,1%	68,8%
Proportion des formations «Compétences transverses»	18,8%	12,0%
Nombre moyen de jours de formation par salarié non-commercial	2,5	3,5
Nombre de jours de formation dispensés au personnel salarié commercial	63 717,8	69 425,4
Proportion des formations «Leadership, management et culture»	0,4%	0,4%
Proportion des formations «Excellence technique»	1,7%	4,1%
Proportion des formations «Compétences transverses»	97,9%	95,5%
Nombre moyen de jours de formation par salarié commercial	8,8	9,5
Formation et développement (Afrique)	2014	2013
Nombre de jours de formation dispensés du personnel salarié	28 127,2	28 745,1
Pourcentage du personnel salarié ayant reçu au moins une formation	87,1%	89,4%
Nombre moyen de jours de formation par salarié	7,1	8,7
Nombre de jours de formation dispensés au personnel salarié non-commercial	21 690,2	23 373,1
Proportion des formations «Leadership, management et culture»	6,3%	3,6%
Proportion des formations «Excellence technique»	82,1%	89,2%
Proportion des formations «Compétences transverses»	11,6%	7,2%
Nombre moyen de jours de formation par salarié non-commercial	6,3	8,0
Nombre de jours de formation dispensés au personnel salarié commercial	6 437,0	5 372,0
Proportion des formations «Leadership, management et culture»	3,5%	4,8%
Proportion des formations «Excellence technique»	95,6%	93,8%
Proportion des formations «Compétences transverses»	0,9%	1,4%
Nombre moyen de jours de formation par salarié commercial	12,4	13,7

X. Focus sur AXA MedLA

Sylvie VUITTENÉY

Directeur des Ressources Humaines
AXA MedLA



“Dans la région MedLA, notre stratégie est inspirée par une croissance dynamique dans de nouveaux territoires tout en renforçant notre position dans les pays plus matures, en développant en tous lieux la différenciation, l'excellence technique et l'innovation.”

Créée en 2003 pour réunir les pays du bassin méditerranéen, la région AXA MedLA a sans cesse élargi sa présence en intégrant de nouvelles opérations pour renforcer notre position de leader dans les pays à forte croissance, tout en améliorant notre expertise technique et en accélérant la transformation digitale de notre organisation.

MedLA, un accès aux marchés à forte croissance

MedLA est l'une des régions chez AXA qui a la plus grande exposition aux marchés à forte croissance, étant donné sa présence en Amérique latine, en Afrique et au

Moyen-Orient. En 2014, AXA MedLA a élargi sa présence dans des nouveaux territoires avec l'intégration de notre partenaire colombien AXA Colpatria, le lancement d'une opération greenfield au Brésil, l'acquisition d'une part majoritaire dans Mansard Insurance Nigeria (associée à une redéfinition plus globale de la stratégie d'AXA en Afrique), et la recherche de nouvelles opportunités rentables en Égypte.

Nous souhaitons que nos talents jouent un rôle dans cette histoire et qu'ils puissent bénéficier des opportunités pouvant émerger grâce à cette exposition, soit par

la mobilité internationale soit par des missions de courte durée.

Nos talents sont notre avantage concurrentiel

La région regroupe une diversité de personnes, langues et cultures qui nous permet de partager nos connaissances et de développer une excellence technique entre nos pays matures et émergents.

L'identification, l'attraction et le développement des talents dans notre contexte international ont joué un rôle important dans la croissance de nos activités dans toutes les entités de la région. Par conséquent, en partenariat avec nos dirigeants, nous nous concentrons particulièrement sur le recrutement de talents aux profils divers, qui ont une dynamique internationale et un esprit d'initiative. Ensuite, nous développons le plus possible leurs qualités de leader et leurs compétences techniques, et nous les accompagnons dans la construction de carrières inspirantes. Au cours des cinq dernières années, plus de 150 collaborateurs ont ainsi bénéficié d'une affectation à l'international.

Une culture d'inclusion qui suscite l'innovation

Tout aussi important est notre engagement à construire des équipes engagées et solidaires.

Alors que certains de nos pays ont dû faire face à une crise économique, les résultats de notre enquête annuelle sur l'engagement montrent, cette année encore, que le niveau d'engagement de nos salariés reste toujours exceptionnel, y compris dans les pays européens les plus affectés. Nos initiatives cohérentes et durables au service de nos pratiques quotidiennes ont porté leurs fruits.

La diversité de nos marchés, les organisations et les cultures nous offrent des opportunités riches pour apprendre les

uns des autres et construire des initiatives réussies pour promouvoir une culture inclusive et une expérience professionnelle chez AXA qui soient significatives et inspirantes.

Par exemple, nous avons accéléré la mise en place des initiatives qui promeuvent l'égalité des sexes à tous les niveaux, particulièrement dans les postes de management. Il s'agit de programmes d'attraction et de reconnaissance, ainsi que d'accords avec les autorités locales.

Nous avons également concentré nos efforts sur une meilleure sensibilisation et des actions en faveur des personnes atteintes d'un handicap : réaménagement des postes de travail, campagnes de recrutement et de récompense menées pour les personnes concernées, accords de partenariats avec des ONG locales et internationales.

Dans la région MedLA, nous nous sommes également engagés à valoriser et accompagner toutes les générations qui travaillent côte à côte pour la réussite de l'entreprise.

En 2014, 6 entités de la région MedLA (Grèce, Italie, Portugal, Serbie, Espagne et Turquie) se sont impliquées dans le programme « Alliance pour la jeunesse » (« Alliance for Youth »). Cette initiative sur cinq ans reflète l'engagement à long terme d'AXA pour soutenir l'employabilité des jeunes en Europe. Les entités européennes d'AXA se sont engagées dans des programmes de recrutement, de formation et de coaching, et à créer des partenariats avec les universités.

D'autre part, nous sommes également en train d'envisager de nouvelles approches pour nos salariés seniors qui ont un rôle important à jouer dans la transmission de leur expérience et connaissances techniques pour soutenir la croissance, notamment dans les pays émergents.

PARTIE XI

Temps de travail et absentéisme



Santé et sécurité, absentéisme, bien-être au travail

En 2014, AXA a développé et a formalisé des directives Santé et Sécurité pour le Groupe, et a décrit un ensemble de règles que toute entité du Groupe doit respecter et implémenter localement, dans le but d'assurer une gestion uniforme des risques et des valeurs éthiques au sein du Groupe. En Europe, les engagements en matière de santé et de sécurité sont couverts par l'accord du Comité Européen de Groupe (CEG), qui a été signé avec les organisations syndicales en juin 2009, et qui est disponible sur www.axa.com.

Les principales entités AXA ont pris des initiatives pour implanter des politiques locales et des bonnes pratiques faites en mesure pour leurs secteurs spécifiques et environnements locaux. En accord avec l'environnement de travail d'AXA, les entités ont déployé des services et des campagnes d'informations sur les risques pour la santé, tels que certains types de cancers et problèmes cardiovasculaires, l'obésité, le tabagisme, la sécurité routière ou encore la prévention contre le stress.

Le taux d'absentéisme total reste stable en 2014, à un niveau de 4,6 %. La proportion des absences liées à la maladie a baissé, tandis que la proportion liée à la maternité/paternité a augmenté. Opérant dans le secteur des services financiers et de la gestion des capitaux (avec un taux d'absentéisme total lié à des accidents de travail de 0,1 %), le Groupe AXA ne fait pas de suivi au niveau global de la gravité, de la sévérité et de la fréquence des accidents de travail. Des systèmes, procédures et processus sont menés conformément avec les législations locales sur la santé, la sécurité et la protection sociale.

Temps de travail et absentéisme

Vue d'ensemble du Groupe



Temps de travail et environnement de travail agile

Une des priorités du Groupe depuis ces dernières années a été de créer les fondations d'une culture de travail agile. Plusieurs initiatives sont en place dans de nombreuses entités AXA. Elles ont entraîné une amélioration de la confiance des salariés, de leur motivation, de leur autonomie, de leur équilibre vie professionnelle/vie privée, ainsi que de leur productivité. De plus, elles ont stimulé l'attractivité et favorisé la rétention de divers talents, tout en réduisant l'empreinte environnementale du Groupe.

AXA Belgique a, par exemple, créé le « Nouvel Environnement de Travail », introduisant le partage de bureaux par pôles d'activités et le télétravail. Aujourd'hui, 1 000 salariés d'AXA Belgique travaillent déjà au sein de ce nouvel environnement. Avec son projet « Superblock », AXA Winterthur (Suisse) a également apporté à 1 000 salariés de nouvelles conditions de travail à la fois agiles et modernes en 2014.

“Plusieurs initiatives sont en place dans de nombreuses entités AXA afin de créer les fondations d'une culture de travail agile.”

Temps de travail et absentéisme	2014	2013
Nombre moyen de jours travaillés par an du personnel salarié	225,8	226,1
Nombre moyen d'heures travaillées par semaine	36,6	36,2
Personnel à temps plein	37,9	37,5
Personnel à temps partiel	26,0	25,5
Taux d'absentéisme du personnel salarié	4,6%	4,7%
- Proportion des absences liées à une maladie	65,3%	66,2%
Proportion des maladies de courte durée	88,1%	84,4%
Proportion des maladies de longue durée	11,9%	15,6%
- Proportion des absences liées à un accident du travail	2,1%	2,2%
- Proportion des absences liées à un congé maternité/paternité	32,6%	31,6%
Taux d'absentéisme du personnel salarié non-commercial	4,8%	4,9%
- Proportion des absences liées à une maladie	65,9%	67,0%
Proportion des maladies de courte durée	87,9%	84,2%
Proportion des maladies de longue durée	12,1%	15,8%
- Proportion des absences liées à un accident du travail	2,1%	2,0%
- Proportion des absences liées à un congé maternité/paternité	32,0%	31,0%
Taux d'absentéisme du personnel salarié commercial	3,6%	3,4%
- Proportion des absences liées à une maladie	60,0%	60,2%
Proportion des maladies de courte durée	90,4%	86,2%
Proportion des maladies de longue durée	9,6%	13,8%
- Proportion des absences liées à un accident du travail	2,4%	3,6%
- Proportion des absences liées à un congé maternité/paternité	37,6%	36,2%

Temps de travail et absentéisme

Zoom sur l'Europe

Temps de travail et absentéisme	2014	2013
Nombre moyen de jours travaillés par an du personnel salarié	220,5	221,1
Nombre moyen d'heures travaillées par semaine	35,2	35,0
Personnel à temps plein	37,0	36,9
Personnel à temps partiel	25,8	25,3
Taux d'absentéisme du personnel salarié	6,0%	6,0%
- Proportion des absences liées à une maladie	66,0%	66,3%
Proportion des maladies de courte durée	91,3%	89,3%
Proportion des maladies de longue durée	8,7%	10,7%
- Proportion des absences liées à un accident du travail	2,1%	2,2%
- Proportion des absences liées à un congé maternité/paternité	31,9%	31,5%
Taux d'absentéisme du personnel salarié non-commercial	6,1%	6,0%
- Proportion des absences liées à une maladie	66,0%	66,3%
Proportion des maladies de courte durée	91,7%	89,8%
Proportion des maladies de longue durée	8,3%	10,2%
- Proportion des absences liées à un accident du travail	2,1%	2,1%
- Proportion des absences liées à un congé maternité/paternité	31,9%	31,6%
Taux d'absentéisme du personnel salarié commercial	5,9%	5,9%
- Proportion des absences liées à une maladie	66,3%	66,0%
Proportion des maladies de courte durée	88,5%	85,2%
Proportion des maladies de longue durée	11,5%	14,8%
- Proportion des absences liées à un accident du travail	2,1%	3,3%
- Proportion des absences liées à un congé maternité/paternité	31,6%	30,7%

Temps de travail et absentéisme

Zoom sur l'Amérique

Temps de travail et absentéisme	2014	2013
Nombre moyen de jours travaillés par an du personnel salarié	238,9	240,6
Nombre moyen d'heures travaillées par semaine	40,0	38,7
Personnel à temps plein	40,8	39,5
Personnel à temps partiel	26,6	27,6
Taux d'absentéisme du personnel salarié	2,2%	2,8%
- Proportion des absences liées à une maladie	72,5%	80,0%
Proportion des maladies de courte durée	45,6%	27,7%
Proportion des maladies de longue durée	54,4%	72,3%
- Proportion des absences liées à un accident du travail	3,7%	2,5%
- Proportion des absences liées à un congé maternité/paternité	23,7%	17,5%
Taux d'absentéisme du personnel salarié non-commercial	2,3%	2,8%
- Proportion des absences liées à une maladie	72,8%	80,7%
Proportion des maladies de courte durée	44,1%	27,3%
Proportion des maladies de longue durée	55,9%	72,7%
- Proportion des absences liées à un accident du travail	3,8%	2,5%
- Proportion des absences liées à un congé maternité/paternité	23,4%	16,9%
Taux d'absentéisme du personnel salarié commercial (g)	1,6%	1,0%
- Proportion des absences liées à une maladie (g)	63,4%	30,1%
Proportion des maladies de courte durée	99,9%	100,0%
Proportion des maladies de longue durée	0,1%	0,0%
- Proportion des absences liées à un accident du travail	1,8%	3,5%
- Proportion des absences liées à un congé maternité/paternité (g)	34,8%	66,4%

Temps de travail et absentéisme

Zoom sur l'Asie Pacifique/Moyen-Orient

Temps de travail et absentéisme	2014	2013
Nombre moyen de jours travaillés par an du personnel salarié	229,0	229,8
Nombre moyen d'heures travaillées par semaine	37,6	37,5
Personnel à temps plein	37,8	37,7
Personnel à temps partiel	29,5	33,1
Taux d'absentéisme du personnel salarié	1,9%	1,8%
- Proportion des absences liées à une maladie	53,9%	54,1%
Proportion des maladies de courte durée	98,5%	98,2%
Proportion des maladies de longue durée	1,5%	1,8%
- Proportion des absences liées à un accident du travail	1,3%	1,7%
- Proportion des absences liées à un congé maternité/paternité	44,8%	44,2%
Taux d'absentéisme du personnel salarié non-commercial	2,2%	2,2%
- Proportion des absences liées à une maladie	60,3%	60,0%
Proportion des maladies de courte durée	98,3%	99,2%
Proportion des maladies de longue durée	1,7%	0,8%
- Proportion des absences liées à un accident du travail	0,5%	0,7%
- Proportion des absences liées à un congé maternité/paternité	39,2%	39,3%
Taux d'absentéisme du personnel salarié commercial	1,4%	1,2%
- Proportion des absences liées à une maladie	33,2%	33,2%
Proportion des maladies de courte durée	100,0%	91,4%
Proportion des maladies de longue durée	0,0%	8,6%
- Proportion des absences liées à un accident du travail	3,9%	5,3%
- Proportion des absences liées à un congé maternité/paternité	62,9%	61,5%

Temps de travail et absentéisme

Zoom sur l'Afrique

Temps de travail et absentéisme	2014	2013
Nombre moyen de jours travaillés par an du personnel salarié	244,3	247,7
Nombre moyen d'heures travaillées par semaine	41,5	41,8
Personnel à temps plein	41,8	41,9
Personnel à temps partiel	30,5	20,0
Taux d'absentéisme du personnel salarié	5,9%	4,7%
- Proportion des absences liées à une maladie	62,1%	61,8%
Proportion des maladies de courte durée	93,4%	98,2%
Proportion des maladies de longue durée (h)	6,6%	1,8%
- Proportion des absences liées à un accident du travail	1,4%	1,9%
- Proportion des absences liées à un congé maternité/paternité	36,5%	36,3%
Taux d'absentéisme du personnel salarié non-commercial	6,0%	4,8%
- Proportion des absences liées à une maladie	62,0%	62,3%
Proportion des maladies de courte durée	92,8%	98,1%
Proportion des maladies de longue durée (h)	7,2%	1,9%
- Proportion des absences liées à un accident du travail	1,5%	1,8%
- Proportion des absences liées à un congé maternité/paternité	36,4%	35,9%
Taux d'absentéisme du personnel salarié commercial	5,2%	3,5%
- Proportion des absences liées à une maladie	62,4%	55,2%
Proportion des maladies de courte durée	99,0%	100,0%
Proportion des maladies de longue durée	1,0%	0,0%
- Proportion des absences liées à un accident du travail	0,5%	3,4%
- Proportion des absences liées à un congé maternité/paternité	37,0%	41,4%

XII. Focus sur AXA Investment Managers

Anne-Sophie CURET

Directeur des Ressources Humaines
AXA Investment Managers



“Notre but est d’attirer, de retenir et de développer des équipes diversifiées et performantes, en faisant en sorte que chacun se sente pleinement impliqué et investi afin de contribuer à la réussite des objectifs de notre entreprise.”

Acquisition et gestion des talents

Notre stratégie dédiée d’acquisition de talents reflète avant tout l’importance de recruter des futurs talents de manière plus directe sur le marché. Nous avons pour ambition de fournir aux candidats une information transparente sur l’environnement de travail, sur les opportunités et les avantages de travailler pour nous, ainsi qu’une excellente expérience dans le cadre du processus de recrutement.

Nous voulons responsabiliser nos collaborateurs à tous les niveaux de notre

organisation pour construire et utiliser leurs propres réseaux internes et externes. Il s’agit pour nous d’un point essentiel, à la fois en accompagnant le développement de nos salariés et de leurs connaissances, mais aussi en aidant l’organisation à attirer et à identifier les talents au sein d’AXA IM, du Groupe AXA et au-delà.

Comprendre les capacités, le potentiel futur et les aspirations de nos salariés est très important pour le succès actuel et à venir d’AXA IM. Pour cela, nous investissons dans une approche de gestion des talents inclusive et complète, selon laquelle tous

les salariés font l’objet d’une revue afin d’évaluer leur potentiel dans d’autres postes et au travers de leur développement, afin qu’ils nous accompagnent dans la réussite de nos objectifs stratégiques.

Diversité et inclusion

Nous sommes en train de nous concentrer davantage sur l’égalité des sexes à tous les niveaux, en particulier sur le renforcement de notre vivier de talents féminins. Par exemple, nous pilotons actuellement un coaching sur la maternité avec l’aide de plusieurs femmes ayant un poste « senior » et qui sont récemment revenues de leur congé maternité. Nous commençons également un travail autour de l’inclusion de l’orientation sexuelle.

En ce qui concerne les accords de flexibilité au travail, il est important de mettre en avant des exemples qui démontrent activement qu’il est possible d’avoir une carrière réussie tout en travaillant de manière flexible, et c’est pourquoi nous sommes très fiers d’annoncer la nomination de Pascale Demont, Directeur des Opérations du Royaume-Uni, dans le classement des « Top 50 Power Part Time » de Timewise. Ce classement récompense 50 des travailleurs à temps partiel ayant les niveaux d’expérience et de réussite professionnelle les plus élevés du Royaume-Uni, et a pour objectif de prouver que de plus en plus d’employeurs s’accordent sur l’importance de retenir les talents dans des alternatives d’organisation du travail.

Bien-être

En 2014, nous avons dispensé avec succès des formations sur la « pleine conscience » dans nos bureaux de Paris et de Londres, et nous souhaitons désormais les étendre à tous nos bureaux dans le monde. Durant cette formation, les collaborateurs apprennent à maîtriser les exigences qu’ils rencontrent au travail ou en dehors. Les bénéfices de la pleine conscience s’appliquent à l’utilisateur, quelle que soit sa place dans l’organisation hiérarchique.

Formation et développement

La manière d’apprendre chez AXA IM est en train de changer ! Avec les avancées digitales, nous évoluons vers un apprentissage à la demande, permettant aux salariés de se former aux sujets de leur choix, en privilégiant le moment, le lieu et la manière qu’ils préfèrent. Tous les styles d’apprentissage seront proposés, avec du développement en classe, des e-learning, des cours virtuels, des vidéos, des lectures et de la formation sociale (l’apprentissage par les autres). Le « Learning Lab », tel qu’il est appelé chez AXA IM, donnera aux salariés l’opportunité de devenir responsables de leur propre développement personnel et professionnel. Il permettra également aux managers d’avoir une visibilité complète sur les activités d’apprentissage de leurs équipes. Grâce à cette toute nouvelle approche innovante de l’apprentissage et du développement, AXA IM a pour objectif de valoriser ses collaborateurs et de les soutenir pour exploiter leurs capacités, tout en améliorant à la fois leur engagement et leur performance.

Gérer la performance et la récompense

Notre approche globale de gestion de la performance et de la récompense s’appuie sur cinq facteurs clés : notre philosophie du « Paiement pour la Performance » ; notre culture de gestion du risque ; notre orientation client ; notre approche « One AXA IM » sur l’unicité et la simplicité dans toute l’organisation ; et notre démarche centrale basée sur l’équité et la cohérence, qui permet de s’assurer que les décisions liées à la performance et à la récompense restent justes et en concordance dans toute l’organisation, renforçant ainsi l’engagement pris par AXA IM en faveur de la diversité et de l’inclusion.

PARTIE XIII

Relations avec les collaborateurs



Relations avec les collaborateurs et convention collective

Une communication efficace entre les collaborateurs et le management ainsi qu'un dialogue social constructif contribuent à apporter la stabilité nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie de développement de l'Entreprise. C'est pourquoi les sociétés du Groupe AXA s'organisent pour dialoguer de façon régulière avec le personnel ou ses représentants. AXA s'est également doté d'un Comité Européen de Groupe (CEG), dont les missions vont au-delà des obligations réglementaires en vigueur. Le CEG réunit les représentants du personnel des principales entités d'AXA en Europe. Il a pour but le partage régulier d'informations, le dialogue et l'échange sur les questions stratégiques, économiques et sociales du Groupe.

En juin 2009, l'accord du Groupe CEG (disponible sur www.axa.com) a été conclu afin de garantir un bon niveau de dialogue social. AXA organise deux assemblées plénières du CEG par an, ainsi que des sessions mensuelles auxquelles participent 12 membres du CEG afin d'échanger sur le marché du travail et le développement économique dans chaque pays.

La majorité des employés du Groupe sont couverts par l'accord-cadre CEG. Les sociétés du Groupe ne figurant pas dans le champ d'application du CEG ont aussi élaboré des accords de dialogue social, mais ceux-ci ne sont pas gérés au niveau du Groupe. De manière plus générale, au-delà des frontières européennes, le Groupe veille à ce que ses employés soient équitablement représentés dans tous ses grands pays d'implantation. Parallèlement à l'action du CEG, de nombreux accords issus de négociations collectives locales ont été signés.



Ajustement des effectifs, mobilité et mesures connexes

Conduite des restructurations

L'accord mentionné ci-dessus prévoit un certain nombre de mesures en faveur des collaborateurs en cas de changements organisationnels majeurs ayant des conséquences sur l'emploi. AXA applique les principes suivants pour guider ses différentes entités européennes dans leur gestion locale :

- AXA s'engage, au moment d'aborder des réorganisations ayant des conséquences sur l'emploi, à fournir des informations pertinentes et, selon les cultures et réglementations locales, à consulter les collaborateurs et leurs représentants ;
- Dans le cadre d'un processus d'information et de consultation, les informations fournies par AXA incluront, le cas échéant, des informations sur de possibles solutions alternatives ;
- En tenant compte des intérêts des collaborateurs, clients et actionnaires, AXA s'engage à s'efforcer de maximiser les opportunités de redéploiement internes et, le cas échéant, externes pour tous les collaborateurs concernés par des questions éventuelles d'emploi ;
- AXA fera en particulier son possible pour éviter le recours aux licenciements et aux transferts collectifs en recherchant autant que possible d'autres approches ;
- Lorsque le recours à la mobilité géographique est nécessaire, celle-ci doit, de manière prioritaire, être offerte aux salariés volontaires et être gérée de façon à ce que leur intégration dans un nouvel environnement se déroule dans les meilleures conditions possibles ;
- AXA s'engage à reconnaître certaines personnes comme représentants des salariés et à respecter leurs libertés, droits et rôles qui résultent des législations nationales et, le cas échéant, des conventions en vigueur dans les entités locales ;
- Conscient du fait que la formation est un investissement important tant pour les salariés que pour le Groupe, AXA s'engage à mettre en œuvre une culture d'apprentissage et de formation continue ;
- AXA condamne toute discrimination fondée sur le sexe, la race, la couleur, les origines ethniques, les caractéristiques génétiques, les handicaps, les orientations sexuelles, la langue, la religion ou les convictions, l'appartenance ou l'activité syndicale, les opinions politiques.



En outre, AXA, UNI Europe Finance et tous les représentants des syndicats français ont signé un accord-cadre portant sur l'anticipation des changements au sein des sociétés du Groupe AXA situées dans l'Union européenne. Cet accord, négocié au sein du CEG, met en place une approche de dialogue social dont l'objectif est de mieux anticiper les changements au sein du secteur pour adapter les compétences des employés aux besoins futurs et ainsi protéger leurs emplois. Selon le CEG, cet accord est unique dans le secteur de l'assurance. Il représente une véritable chance pour sécuriser l'avenir de chaque collaborateur en Europe.

“AXA est le premier groupe de services financiers à avoir signé un accord avec son Comité Européen de Groupe sur l'anticipation des changements avec les partenaires sociaux.”

XIV. Focus sur AXA Asie

Shubhro MITRA

Directeur des Ressources Humaines
AXA Asie



“En Asie, nous investissons dans la formation et nous offrons des opportunités de carrière afin de développer en interne les compétences pour mieux répondre aux attentes de nos clients et attirer de nouveaux talents au sein d’AXA pour offrir une perspective plus diverse et inclusive.”

Croissance de l’activité

Au cours des années précédentes, AXA Asie a réalisé une croissance importante dans la région. En 2012, notre activité en Asie a augmenté à la suite de deux transactions importantes : (1) AXA et ICBC ont établi une entreprise commune en Chine dans le secteur de l’assurance vie et (2) AXA a acquis l’activité assurance générale d’HSBC à Hong Kong et à Singapour. De plus, en 2013, notre activité a continué à s’étendre en Chine grâce à une nouvelle entreprise commune avec Tian Ping pour l’assurance générale, ainsi que l’acquisition de l’activité « Employee Benefit » (EB) d’HSBC à Singapour.

Culture inclusive

En Asie, nous plaçons l’esprit de l’orientation client au centre de toutes les actions de notre activité, et les Ressources Humaines ont un rôle central à jouer dans la construction d’une culture basée sur la confiance et la réalisation, ainsi que dans l’encouragement des initiatives de diversité et d’inclusion (D&I).

En 2014, nous avons continué à soutenir une forte diversité hommes-femmes (31 % de nos cadres dirigeants, 46 % de nos talents et 29 % de nos successeurs sont des femmes) en mettant continuellement

en place des solutions locales en réponse aux problématiques locales. Celles-ci comportaient des recensements externes des talents (ex. : en Chine), des accords de flexibilité au travail, des ateliers d’auto-défense (en Inde), et comprendre de manière proactive les moteurs et les freins à l’atteinte d’une parité hommes-femmes au moyen d’ateliers spécifiques faisant participer des hommes et des femmes (en Inde et Malaysia Life). De plus, pour engager nos employés à être plus responsables dans la façon dont nous réalisons nos activités, nous avons lancé plusieurs programmes de responsabilité sociétale dans différents domaines, comme le nettoyage des plages par les cadres dirigeants d’AXA Hong Kong pour la préservation de la faune et de la flore, et faire évoluer l’opinion publique sur la protection de l’environnement.

Développement des salariés

Identifier et développer la prochaine génération des leaders d’AXA Asie est également un facteur clé de succès dans nos activités. Nous avons investi dans l’évaluation du potentiel et dans la priorisation des plans individuels de développement afin de renforcer le « pipeline » des leaders potentiels au niveau régional, ainsi qu’au niveau des équipes de direction des entités.

En 2014, en complément des actions mentionnées ci-dessus et des centres de développement pour les « seniors managers » que nous avons menés, nous avons conduit notre premier centre d’évaluation « Asia Talent League » à Singapour, Hong Kong et en Malaisie pour les plus jeunes talents. L’objectif étant de les accompagner au plus près en leur permettant de réfléchir à leurs opportunités de développement et à leurs forces, pour leur donner la possibilité par la suite de mettre en place des plans de développement individualisés et des plans de carrière. Un des résultats immédiats a

été l’optimisation de plus de 70 missions à court et long terme en les redéfinissant comme des opportunités de développement pour renforcer les capacités de nos talents à travers différentes familles professionnelles, tout en les préparant à être nos leaders de demain.

Nous avons également utilisé notre forte image de marque, ainsi que nos partenariats avec les réseaux sociaux tels que LinkedIn, afin d’attirer et d’embaucher des talents externes de plusieurs industries, apportant ainsi une perspective plus diversifiée.

Environnement d’apprentissage

La transformation digitale modifie la manière avec laquelle nous servons nos clients, et nos collaborateurs devront développer de nouvelles compétences afin d’y répondre. Notre emblématique « AXA University » à Singapour anticipe les besoins de développement de l’avenir en établissant des partenariats avec nos dirigeants d’entreprise pour définir et mettre en œuvre un agenda d’apprentissage.

Cette année, nous avons livré une série de webinaires techniques et fonctionnels ainsi que des programmes d’apprentissage en ligne conciliant des experts externes et internes. L’objectif est d’augmenter les connaissances du Digital, des tendances du secteur de l’assurance en Asie, et de renforcer l’ensemble de nos 305 formateurs internes à travers la région pour capturer notre savoir-faire et le rendre disponible à tout notre personnel dans la région. Nous avons formé plus de 1 000 personnes en face-à-face et 9 000 personnes à l’aide de cours en ligne. Ceci dans le but de renforcer notre culture de confiance et notre orientation client au sein d’AXA Asie. L’avenir c’est maintenant et nous y sommes préparés.

PARTIE XV

Diversité et Inclusion



Diversité et Inclusion
AXA favorise la diversité et l'inclusion (D&I) en créant un environnement de travail dans lequel tous les employés sont traités avec respect et dignité et où les différences individuelles sont valorisées. AXA met en avant l'égalité des chances dans tous les aspects de l'environnement de travail. AXA est opposé à toute forme de discrimination injuste ou illégale et n'accepte aucune discrimination, qu'elle soit fondée sur l'âge, la nationalité, l'origine ethnique ou raciale, le sexe, l'identité de genre, la préférence sexuelle, la religion, le statut marital ou le handicap.

Afin d'améliorer la compréhension de la diversité culturelle et des préjugés inconscients, un module de formation en ligne a été mis en place dans tout le Groupe en 2013. En décembre 2014, plus de 26 000 employés d'AXA ont achevé cette formation.

L'égalité des sexes est restée l'une des priorités d'AXA en 2014. Afin d'aider la progression des femmes dans leurs carrières, le projet de « Sponsorship Tandem » a été mis en place pour apporter aux femmes un développement accéléré de leur carrière, en bénéficiant du soutien de mentors expérimentés et de leurs connaissances de l'organisation pour aider les talents féminins à se développer. En 2014, 17 « Sponsorship Tandem » ont été formés avec des membres

du Comité Exécutif de Direction du Groupe. Par ailleurs, AXA a animé la conférence des femmes pour la deuxième année consécutive, dans le but de favoriser les rencontres entre les hommes et les femmes de l'encadrement, et une place importante a été donnée à l'« Assurance pour les Femmes », en partenariat avec l'IFC (International Finance Corporation).

Luttant pour être l'entreprise la plus inclusive au sein du secteur des services financiers, l'« orientation sexuelle » a fait l'objet d'une attention particulière en 2014. Six pays ont organisé 11 ateliers de sensibilisation aux différents aspects de l'orientation sexuelle et de l'identité de genre. De plus, afin de développer une culture d'inclusion au sein d'AXA pour les employé(e)s LGBT (lesbiennes, gays, bisexuels, et transgenres) et leurs alliés/amis, l'Entreprise a lancé une communauté de collaborateurs (ERG – Employee Resource Group) autour de la question de l'orientation sexuelle appelée « Alliés@AXA Pride ». L'objectif de ce réseau est de favoriser la socialisation sur des plateformes en ligne, de sensibiliser aux conditions de travail des collaborateurs LGBT, et de faire d'AXA l'employeur de choix pour les personnes LGBT.

AXA continue également à encourager et soutenir l'intégration des salariés atteints d'un handicap, qui étaient au nombre de 857 en 2014 en France.

XVI. Focus sur AXA Life Japan

Takashi TANEMURA

Directeur des Ressources Humaines
AXA Life Japan



“Nous continuerons à nous concentrer sur le renforcement d’une culture de la confiance et de la réalisation comme étant un pilier clé de notre stratégie des ressources humaines.”

Nos initiatives RH implémentées au cours des dernières années ont réellement commencé à porter leurs fruits. Toutefois, cette année a également été celle de nouveaux lancements qui nous réservent de nombreux défis à surmonter en 2015 et au-delà.

Confiance et réalisation

La priorité globale de l’entreprise a été de renforcer une culture de la confiance et de la réalisation à tous les niveaux de l’organisation. Grâce au solide leadership et à l’engagement de notre équipe de direction, à la coopération intradépartementale ainsi

que la gouvernance structurée de notre Conseil de la Culture, nous voyons désormais apparaître des changements significatifs dans la conscience d’entreprise et le comportement de nos salariés. Des initiatives récentes et symboliques pour changer notre manière de travailler incluent la « politique du départ du bureau avant 20 heures » ou le projet pilote pour déployer complètement le télétravail. De telles actions ont eu un impact sur les indicateurs de la confiance et de la réalisation, et ceux de l’engagement des collaborateurs lors de notre enquête annuelle Scope. Ces indicateurs ont atteint un niveau historique, démontrant que nos actions

portant sur la culture suivaient la bonne voie. Avec l’évolution des tendances sociales et la transformation digitale, nous anticipons des besoins supplémentaires concernant les salariés – un esprit d’innovation et d’entrepreneuriat, de nouvelles compétences et capacités – pour survivre et réussir en cette nouvelle ère. Cependant, ces salariés peuvent être attirés, formés et retenus seulement si, en tant qu’entreprise, nous continuons à promouvoir la confiance dans tout ce que nous faisons, ce qui implique le développement de la confiance entre l’entreprise et ses clients, de même qu’entre l’entreprise et nos collaborateurs.

Diversité et inclusion

Nous sommes réellement fiers de nos réussites en matière de diversité et d’inclusion, notamment en ce qui concerne nos initiatives envers les personnes atteintes d’un handicap ou l’émancipation des femmes.

En effet, après avoir été l’une des entreprises les moins bien notées en matière de recrutement des personnes atteintes d’un handicap, nous sommes maintenant devenus l’une des mieux notées et sommes désormais très souvent cités comme étant une entreprise modèle dans ce domaine. Après avoir été récompensés par les « Asia-Pacific Disability Matters Awards » dans la catégorie Effectifs en 2013, nous étions l’organisateur sponsor en 2014 de cette remise des prix, ce qui renforce l’image du Groupe AXA en tant qu’entreprise engagée pour la Diversité et l’Inclusion.

Concernant les femmes, le journal Yomiuri (le plus lu au Japon) a récemment publié un article sur notre « Sponsorship Programme », citant nos initiatives envers l’émancipation et la promotion des femmes à des postes managériaux comme étant une solution efficace et productive. Grâce à ce programme, des cadres dirigeants deviennent des « sponsors » pour les femmes qui ont du potentiel, et leur apportent du soutien,

comme du mentoring, ou des opportunités pour développer leur carrière.

Une autre initiative est notre conférence annuelle des femmes, qui accueille des femmes de tout le pays pour partager leurs expériences et cultiver leur réseau. De plus, nous invitons des cadres dirigeants masculins clés afin qu’ils puissent également apprendre et se sentir entièrement impliqués dans la promotion de l’émancipation des femmes.

Culture de performance

Depuis 2010, nous avons entrepris de nombreuses initiatives en matière de gestion de la performance pour revitaliser l’organisation et améliorer la performance de nos salariés, incluant : (1) le lancement d’un système de gestion des collaborateurs intégrant les comportements définis de leadership par niveau de poste, lesquels sont repris au sein de l’évaluation de performance des salariés et dans leurs actions de développement ; (2) la mise en œuvre d’un processus de « calibration » dans l’évaluation annuelle afin d’assurer la cohérence et l’équité à travers les équipes ; et (3) le déploiement d’une évaluation 360 degrés de tous les managers pour améliorer leur connaissance de soi et leurs compétences en leadership.

2015 et au-delà

Avec l’ouverture du second siège social à Sapporo, nous allons devoir nous pencher sur nos moyens de gérer nos salariés à distance (excluant nos bureaux de vente). Une situation inédite jusque-là. De plus, avec le vieillissement de la population, la question du « Comment structurer nos systèmes RH pour nous assurer que nous aurons les ressources nécessaires pour gérer notre activité » sera une préoccupation fondamentale dans les années à venir. Il s’agit là d’un sujet auquel l’équipe RH et moi-même nous préparons pour 2015 et au-delà, dans un esprit d’ouverture et d’innovation !

PARTIE XVII

Responsabilité sociétale



Impact sur le développement régional, sous-traitance

Compte tenu du niveau de décentralisation de son activité et de la dispersion géographique de son personnel, le Groupe n'a pas d'impact direct significatif sur l'emploi local ou le développement d'une région spécifique. Son recours à la sous-traitance reste très limité.

Toutefois, en tant qu'assureur et investisseur majeur, AXA est un acteur de la croissance économique et du développement social de par son rôle de soutien auprès de 103 millions de clients particuliers, de collectivités locales et d'entreprises. L'activité d'AXA consiste en effet à protéger les personnes et les entreprises, leurs biens, leur santé, leur épargne et leurs actifs sur le long terme. Outre son rôle de support direct dans les communautés où il opère, il a pour vocation plus large d'aider à créer des sociétés plus robustes et plus durables. Cette mission suppose la conception de solutions d'assurance et d'investissement fiables pour répondre aux besoins de nos clients, la gestion des risques et des sinistres, ainsi qu'un rôle d'investisseur sur le long terme. Elle nous dicte aussi de partager notre expertise professionnelle pour améliorer la sensibilisation aux risques encourus par les individus et la Société. De plus, les

assureurs jouent un rôle essentiel dans le financement de l'économie grâce à la garantie des risques des particuliers et des entreprises, leur permettant ainsi d'exercer leurs activités. Les assureurs financent également la croissance en investissant de façon significative dans des titres souverains et d'entreprises.

Dialogue avec les parties prenantes

Les parties prenantes d'AXA incluent les organisations qui sont susceptibles d'influencer ou d'être influencées par ses décisions ou ses activités. Les contacts avec ces parties prenantes aident AXA à mieux comprendre les questions sociétales. Ainsi, AXA a mis en place un Comité Européen Groupe (CEG) qui, au-delà du dialogue social, est régulièrement invité à donner son opinion sur la stratégie de Responsabilité d'Entreprise d'AXA. De plus, les ONG ont été particulièrement associées à la définition de certaines politiques d'investissement. AXA a également une longue tradition d'engagement social, en particulier grâce à des projets philanthropiques de nature sociale, sociétale et culturelle. Par ailleurs, tant au niveau du Groupe que des entités, des relations suivies sont établies avec les associations de représentants de distributeurs, les associations professionnelles, les ONG concernées par l'activité du secteur, etc.



Responsabilité envers la société civile activités sociales et culturelles, mécénat, éducation, bénévolat des collaborateurs

Protéger ses clients des risques et des événements inattendus est au cœur de la mission d'AXA. C'est pourquoi le Groupe s'engage à utiliser ses compétences, ses ressources et son expertise pour construire une meilleure compréhension des risques menaçant les individus et la société en général. Toutes les entités doivent s'assurer que, d'ici à fin 2015, 50 % de leurs investissements communautaires auront pour thème la recherche et l'éducation aux risques.

En 2011, le Groupe AXA s'est associé à l'ONG de solidarité internationale CARE, afin d'aider les populations vulnérables à mieux faire face aux risques climatiques. Depuis 2011, dans le cadre de ce partenariat, le Groupe AXA a fait don de 3,68 millions d'euros à CARE. De plus, la plupart des entités AXA soutiennent des projets locaux de prévention des risques par le biais d'actions de sponsoring, mécénat ou de produits dans le domaine de la sécurité routière, de la prévention santé, du changement climatique, des accidents au travail, etc.

Le Fonds AXA pour la Recherche

Le Fonds AXA pour la Recherche, initiative de mécénat scientifique du Groupe AXA, soutient la Recherche fondamentale internationale sur

les risques liés à l'environnement, la vie humaine et nos sociétés.

Depuis 2007, 131 millions d'euros ont été engagés pour 449 projets dans 32 pays.

Bénévolat

Des employés AXA dans le monde entier s'engagent auprès de personnes défavorisées par le biais d'AXA Atout Cœur, le programme de bénévolat des collaborateurs du Groupe. En 2014, plus de 40 000 bénévoles d'AXA Atout Cœur, en France et à l'étranger, ont mis à disposition leurs compétences, leur temps et leur générosité afin d'aider les personnes en difficulté. Au total, AXA a accordé 104 000 heures de travail.

Produits Responsables

Les produits AXA – assurance, épargne et services associés – ne mettent pas directement en danger la santé et la sécurité de ses clients. Au contraire, grâce à ses produits, AXA encourage et récompense les comportements responsables en matière de santé et d'environnement et aide à lutter contre l'exclusion sociale.

Micro-assurance

AXA met l'accent sur les projets de micro-assurance qui réduisent l'exclusion sociale, tout en permettant d'atteindre l'équilibre à long terme, afin de faciliter l'accès à l'assurance aux segments les plus vulnérables de la population :



- France : AXA France, en partenariat avec l'Association pour le Droit à l'Initiative Économique et l'assureur mutualiste MACIF, aide depuis 2007 les micro-entrepreneurs qui sont exclus des circuits habituels de crédit ;
- Indonésie : AXA s'appuie sur son partenaire Mandiri Bank pour proposer des garanties emprunteurs, accidents corporels et décès aux classes moyennes émergentes souscrivant un prêt ;
- Région Méditerranée : en 2012, AXA et Grameen Jameel Microfinance Ltd ont signé un protocole de coopération afin de développer et distribuer des produits de micro-assurance aux clients du Moyen-Orient, de l'Afrique du Nord et de la Turquie ;
- Nigeria : AXA Mansard a lancé une activité micro-assurance en octobre 2013 à destination des clients de l'opérateur mobile MTN Nigeria, dont la prime est prélevée directement sur le forfait téléphonique.

Investissement responsable Gestion d'actifs

En se basant sur un modèle multi-expert développé en interne, AXA IM applique sa recherche sur les critères « ESG » (environnement, social, gouvernance) à toutes les classes d'actifs et propose aux investisseurs l'opportunité de sélectionner le niveau d'intégration ESG qui convient le

mieux à leurs besoins et objectifs. Ainsi, AXA IM s'est doté d'une équipe de recherche Responsible Investment (RI) et a également mis en place une solution de recherche en matière d'ESG : RI Search®. Cet outil couvre plus de 4 100 entreprises, 100 % de l'indice MSCI World et 150 pays en se basant sur un très grand nombre de sources. La plateforme RI Search® fournit un score ESG pour chaque classe d'actif et permet de comparer celui-ci avec divers benchmarks. Le gérant de portefeuille peut ainsi prendre en compte les risques ESG dans son processus de décision.

La politique de vote actif d'AXA IM est également étendue aux entreprises cotées à l'international. Enfin, l'équipe Responsible Investment (RI) mène des recherches thématiques se consacrant à des sujets ESG précis – par exemple, combiner les facteurs ESG à l'expertise en actions « SmartBeta », le manque de main-d'œuvre qualifiée dans le secteur Pétrole & Gaz, la diversité au sein des conseils d'administration des plus grandes entreprises européennes et l'intégration ESG dans la gestion des actions et des obligations souveraines. AXA IM est signataire des Principes pour l'Investissement Responsable des Nations Unies depuis 2007. AllianceBernstein est signataire de ces principes depuis 2011, et le Groupe AXA depuis 2012.



Investissements Groupe

Le Groupe AXA s'est doté d'un comité d'investissement responsable (Responsible Investment Committee, ou RIC), présidé par le Directeur des Investissements du Groupe. La mission de ce comité consiste à développer une approche de l'investissement responsable au niveau Groupe, prenant en compte à la fois les enjeux de réputation, ainsi que l'intégration proactive des questions « ESG » dans les processus d'investissement, tant en termes de performance que de gestion des risques. Le RIC a développé la politique d'investissement responsable du Groupe. Cette politique définit les pratiques de gouvernance – telles que des conseils d'administration efficaces et responsables, les droits des actionnaires et une politique de rémunération transparente – que les gestionnaires d'actifs d'AXA sont invités à encourager, notamment par le biais de l'engagement actionnarial et du vote. De plus, cette politique constitue un cadre pour la mise en place de politiques d'investissement dans des secteurs comportant des enjeux environnementaux ou éthiques forts. Enfin, la politique d'investissement responsable a permis le lancement d'un projet Groupe de « Impact Investment ». Ce type d'investissement alloue des capitaux à des entreprises actives sur certains sujets clés en matière de développement durable, tels que

l'énergie renouvelable, la prévention des risques sanitaires, la pauvreté et l'exclusion.

Achats responsables

AXA est un acheteur majeur de produits et services, aussi bien pour ses besoins de fonctionnement interne que pour les services à ses clients assurés. Ce volume d'achats représentait 12,8 milliards d'euros en 2014. Les acheteurs internes du Groupe doivent s'engager à respecter un Code de Déontologie Achats spécifique, en plus du Code de Déontologie Professionnelle du Groupe. AXA encourage également ses fournisseurs à être socialement et environnementalement responsables, et leur demande de s'engager formellement sur les principes de l'Organisation internationale du travail (OIT). Le Groupe ajoute également des critères sociaux et environnementaux dans l'évaluation de la performance de ses fournisseurs. Ces critères lui permettent d'encourager concrètement les fournisseurs à améliorer leurs pratiques et d'identifier les principaux risques auxquels ils sont confrontés.

Éthique d'entreprise

Le Code de Déontologie Professionnelle a pour objectif d'établir des principes directeurs et règles à l'échelle du Groupe, destinés à s'assurer que les sociétés du Groupe AXA, ainsi que leurs collaborateurs, aient une vision commune des normes



déontologiques qui lui sont propres, qu'ils participent à la lutte contre la corruption et qu'ils exercent leur métier dans le respect de ces normes. Ce Code traite d'un grand nombre de sujets, notamment des règles particulières applicables aux conflits d'intérêts, aux opérations concernant des titres AXA et les titres de ses filiales cotées, à la confidentialité et au contrôle des informations sensibles, ainsi qu'à la conservation et l'archivage des dossiers.

En 2013, AXA est devenu membre de l'association Transparency International France et, par conséquent, soutient la vision, les valeurs et les principes fondateurs décrits dans la charte de l'association.

Respect des recommandations de l'Organisation Internationale du Travail (OIT)

Pacte mondial des Nations Unies

En sus des lois et réglementations nationales, AXA a adhéré en 2003 au Pacte Mondial des Nations Unies et s'est ainsi formellement engagé à respecter et promouvoir les Droits de l'Homme. Le premier chapitre du Code de Déontologie du Groupe susmentionné fait référence au Pacte Mondial des Nations Unies parmi ses principes fondateurs. Toute entité AXA est tenue de respecter ce Code ainsi que les principes du Pacte Mondial des Nations Unies.

Intégration des enjeux environnementaux, sociaux et éthiques dans la gestion des risques et le développement de produits

Lorsque cela est nécessaire et pertinent, les souscripteurs et les gérants de portefeuille du Groupe intègrent certains risques émergents de nature environnementale et sociale, y compris les enjeux liés aux droits humains, ainsi que des questions éthiques spécifiques dans leurs processus et leurs politiques de développement de produits (voir aussi rubrique « Informations Environnementales » ci-dessus). Les initiatives suivantes illustrent les principales approches : (1) la politique d'investissement du Groupe vis-à-vis des entreprises productrices d'armes controversées (mines antipersonnel et bombes à sous-munitions) ; (2) le guide de souscription Groupe relatif à l'activité dommages entreprises signale aux entités locales d'AXA l'exclusion de certains secteurs ou activités sensibles sur un plan social ou environnemental, et la nécessité de communiquer au niveau du Groupe pour un examen plus approfondi ; (3) le Groupe a développé une politique régissant les relations entre AXA et les pays sous embargo, ainsi que les pays identifiés comme ayant un risque politique ou un niveau de corruption élevé et/ou comme étant considérés comme un « paradis fiscal ».

XVIII. Focus sur AXA Europe du Nord, Centrale et de l'Est

Christiane BISANZIO

Directeur des Ressources Humaines
AXA NORCEE



“Chez NORCEE, notre stratégie Ressources Humaines est d’attirer, retenir et développer des salariés à la fois différents et hautement performants. Nous soutenons une culture de confiance et de réussite dans laquelle nous responsabilisons nos employés et demandons à nos managers de déléguer.”

La région NORCEE, une équipe agile et très performante

Elle rassemble les activités d'AXA en Europe du Nord, Centrale et de l'Est. En Europe du Nord, AXA possède d'importantes opérations d'assurance vie et épargne (L&S), ainsi que d'assurance de biens et de personnes (P&C) en Allemagne, en Suisse, en Belgique et au Luxembourg. En Europe Centrale et de l'Est, AXA est implanté en Pologne, en République tchèque, en Slovaquie, en Ukraine et en Russie (actionnaire minoritaire). NORCEE abrite également AXA Banque Europe et la filiale AXA Art, spécialisée dans l'assurance d'objets d'art. Cette structure, composée d'entités de niche à la croissance rapide combinée à des positions fortes dans

des marchés matures, fait de NORCEE l'un des principaux contributeurs au chiffre d'affaires et aux bénéfices d'AXA.

Agenda digital, innovation et big data

Des initiatives digitales ont été lancées dans plusieurs pays de la région NORCEE, par exemple les applications AXA Drive/AXA Drive Recorder, déployées chez AXA Belgique, AXA Luxembourg et AXA Suisse.

Concernant le big data, AXA Allemagne et AXA Suisse travaillent avec le « Digital Innovation Lab » d'AXA sur des initiatives télématiques.

La région NORCEE vise à accélérer l'innovation par des relations avec des incubateurs ; un

exemple prometteur est AXA Allemagne et son partenariat avec un incubateur à Berlin.

Résilience

En 2014, les dirigeants de NORCEE ont continué leur parcours de la résilience avec la devise : « Résilience, continuez comme ça ! » De plus en plus d'équipes dans la région ont amélioré leur performance par l'application des pratiques de résilience jour après jour. Ce faisant, les dirigeants de la région NORCEE ont fait preuve d'exemplarité dans leur management, alignés avec les émotions et avec la raison d'être des collaborateurs, qui s'adaptent aux difficultés et rebondissent face à l'adversité.

Agilité

Nous sommes fiers d'avoir déployé des méthodes de travail agiles avec succès : en Belgique, la nouvelle façon de travailler (« The New Way of Working » NWOW) a commencé : les premières centaines de salariés ont déménagé dans le nouvel immeuble. D'ici à 2017, tous les salariés d'AXA Belgique travailleront de cette nouvelle façon.

AXA Suisse donne aussi l'exemple de cette façon moderne de travailler en achevant son déménagement vers le « Super Block ». De plus, l'entité a lancé avec succès une campagne sur un site dédié pour promouvoir le travail agile. Le site présente des salariés d'AXA Suisse qui pratiquent le travail agile et travaillent dans une ambiance de travail flexible à tous les niveaux.

Répondre aux défis RH

En raison de notre présence dans des marchés de niche, les marchés établis d'assurance vie et d'épargne (L&S) et des biens et personnes (P&C), ainsi que dans des activités en croissance ou matures, nous avons dû répondre à différents défis RH.

Les équipes RH d'AXA NORCEE ont travaillé main dans la main, comme une communauté, en partageant les meilleures pratiques dans toute la région et en s'assurant que les meilleurs talents RH et les outils RH les plus récents étaient en place. Ces mêmes équipes

se sont encore consolidées en créant un sponsor régional pour le Management de Talent, et ont mis en place un système d'information RH commun, dans le but de créer plus de mobilité internationale dans la région NORCEE et au-delà, et ainsi créer un Centre d'Excellence.

De plus, AXA Allemagne a terminé avec succès un projet pilote en planification stratégique des effectifs.

Pour terminer l'année en beauté, nos diverses sociétés opérationnelles ont reçu un nombre impressionnant de récompenses dans des catégories telles que « Employeur de premier choix » ou « Employeur à forte image de marque ».

Inclusion

Nous soutenons un équilibre sain de travail et nous nous attachons à respecter le temps consacré à la vie privée de nos salariés.

Nous avons encore progressé dans la réduction des inégalités entre les sexes dans la région NORCEE en intégrant plus de femmes cadres-dirigeants dans nos équipes. De plus, la deuxième vague du projet « Sponsorship Tandem » a été déployée chez AXA Allemagne et AXA Suisse. Ensemble, avec le lancement réussi du « Sponsorship Tandem » chez AXA Belgique, nous allons encore accélérer l'accès des femmes à des postes de direction.

En 2014, nous avons gagné de nombreux soutiens dans la région NORCEE sur la prise de conscience autour de la préférence sexuelle. Des ateliers sur ce sujet ont été menés chez AXA Allemagne, AXA Belgique et AXA Suisse.

Ambition AXA

À travers la région NORCEE, le programme Ambition AXA est une réalité à laquelle nous avons contribué via une démarche d'amélioration continue en 2014. Déployer l'agenda RH pour le digital, l'innovation, l'inclusion et l'attention envers le client est au cœur de notre stratégie RH 2015.

Nous sommes fiers d'appartenir à AXA et de contribuer à son succès en tant qu'entreprise moderne où il fait bon travailler !

PARTIE XIX

Annexes

À propos du reporting des données sociales

Conformément aux dispositions des articles L. 225-102-1 et R. 225-104 et suivants du Code de commerce, figurent ci-après des informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales, sociétales et environnementales de son activité.

Le périmètre du Reporting des Données Sociales comprend : 1) les entités légales (sociétés et/ou organisations) dont AXA détient, directement ou indirectement, au 31 décembre 2014, au moins 50 % du capital ou des droits de vote ; 2) les entités légales (sociétés et/ou organisations) dont AXA détient, directement ou indirectement, au 31 décembre 2014, au moins 10 % du capital ou des droits de vote et qui sont contrôlées (au sens des articles L. 225-102-1 et R. 225-104 et suivants du Code de commerce français) par la société AXA, seule ou agissant de concert avec un tiers.

Les données sociales communiquées ici sont issues d'un processus de reporting défini par un protocole associé à une liste de définitions des indicateurs communs à l'ensemble du Groupe. Ce processus est mis à jour et communiqué à l'ensemble des entités chaque année. Les indicateurs couvrent l'ensemble des entités du Groupe, soit 362 entités, certaines pouvant faire l'objet

de regroupements, réparties dans 59 pays. Ce périmètre est mis à jour chaque année. Il évolue potentiellement en fonction des acquisitions et des cessions d'activité. Sauf mention contraire, les indicateurs couvrent la période du 01/01/2014 au 31/12/2014. Les évolutions sont mesurées en taux de variation entre 2013 et 2014 à périmètre courant. Les valeurs sont fournies par 220 correspondants et coordinateurs locaux à l'aide d'un outil informatique dédié au reporting social et accessible à l'ensemble des entités depuis l'année 2009. Des contrôles de cohérence sont réalisés pendant la collecte.

Aucune estimation ni extrapolation n'ont été effectuées sur les données. Concernant les données publiées sous forme de ratio et de pourcentage : les numérateurs et dénominateurs sont réalignés pour chaque calcul afin d'exclure toute entité dont une partie des données est manquante. La majorité des données concerne la main-d'œuvre salariée en CDI et tous les montants et les données financières sont affichés en euro (€), sauf mention contraire.

Les données et les résultats du capital humain sont soumis à des procédures d'audit conduites par des auditeurs indépendants et sont sujets à des certifications, évaluations et notations réalisées par des agences spécialisées.

Informations sur le Groupe

AXA est une société anonyme (SA) de droit français. AXA a pour origine l'association de plusieurs mutuelles régionales d'assurance : les Mutuelles Unies.

Histoire et développement

1982

Prise de contrôle du Groupe Drouot.

1986

Acquisition du Groupe Présence.

1988

Transfert des activités d'assurance à la Compagnie du Midi (devient AXA Midi, puis AXA).

1992

Prise de contrôle de The Equitable Companies Incorporated (États-Unis), qui deviendra AXA Financial, Inc. (« AXA Financial »).

1995

Prise de participation majoritaire dans National Mutual Holdings (Australie), qui deviendra AXA Asia Pacific Holdings Ltd. (« AXA APH »).

1997

Fusion avec la Compagnie UAP.

2000

Acquisition par Alliance Capital, filiale de gestion d'actifs du Groupe AXA, de la Société Sanford C. Bernstein (États-Unis), qui deviendra AllianceBernstein, acquisition des intérêts minoritaires d'AXA Financial, acquisition de la société japonaise d'assurance vie Nippon Dantai Life Insurance Company ; et Cession de Donaldson, Lufkin & Jenrette (États-Unis) au Groupe Crédit Suisse.

2004

Acquisition du groupe d'assurance américain MONY.

2005

Fusion de FINAXA (actionnaire principal d'AXA) dans AXA.

2006

Acquisition du Groupe Winterthur.

2008

Acquisition de Seguros ING (Mexique).

2010

Retrait volontaire de la cote du New York Stock Exchange d'AXA SA, puis désinscription de la SEC.

Cession par AXA UK d'une partie de ses activités vie, retraite et prévoyance à Resolution Ltd.

2011

Cession des activités d'assurance vie, épargne et retraite d'AXA en Australie et Nouvelle-Zélande et acquisition des activités d'assurance vie, épargne et retraite d'AXA APH en Asie ; et Cession d'AXA Canada au groupe d'assurance canadien Intact.

2012

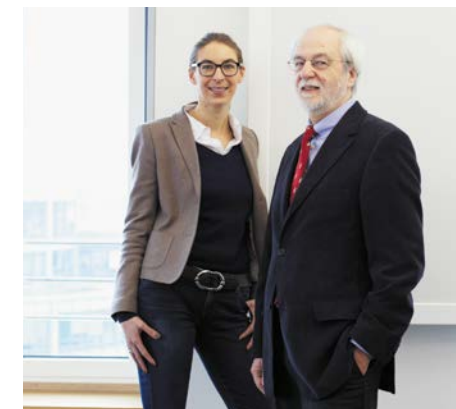
Lancement en Chine de ICBC-AXA Life, la joint-venture d'assurance vie entre ICBC et AXA ; et Acquisition des opérations d'assurance dommages de HSBC à Hong Kong et à Singapour.

2013

Acquisition des opérations d'assurance dommages de HSBC au Mexique ; Cession par AXA Investment Managers d'une participation majoritaire dans AXA Private Equity ; et Cession par AXA Financial d'un portefeuille MONY.

2014

Acquisition de 50 % de Tian Ping, société chinoise d'assurance dommages ; acquisition de 51 % des activités d'assurance de Grupo Mercantil Colpatria en Colombie ; acquisition d'une participation majoritaire dans Mansard Insurance plc au Nigeria ; cession des activités de retraite obligatoire à Hong Kong à The Principal Financial Group ; et conclusion d'un accord avec Certinvest et SIF Transilvania afin de céder les activités d'assurance vie, épargne, retraite en Roumanie.



Liste des entités*

Afrique du Sud (Afrique)

ICAS Southern Africa

Algérie (Afrique)

IPA Algérie

AXA Assurance Algérie Dommage

AXA Assurance Algérie Vie

Allemagne (Europe)

AllianceBernstein Germany

AXA Art Versicherung AG (Deutschland)

AXA Assistance Germany

AXA Bank AG

AXA Corporate Solutions DE

AXA Customer Care GmbH

AXA Group Solutions Germany

AXA IM Deutschland

AXA Konzern AG

AXA Krankenversicherung AG

AXA Lebensversicherung AG

AXA Logistic Services GmbH

AXA MATRIX Risk Consultants DE

AXA Merckens Fonds

AXA Schaden Experten GmbH

AXA Tech Germany

Deutsche Ärzteversicherung AG

Inter Partner Assistance Service GmbH

DBV-Winterthur Holding AG

DBV-Winterthur Rechtsschutz-

Schadenservice GmbH

DBV-Winterthur Service GmbH

Lucramount AG

Win Health Consulting GmbH

Arabie Saoudite (Asie Pacifique/Moyen-Orient)

AXA Cooperative Insurance Comp

Argentine (Amérique)

AllianceBernstein Argentina

AXA Assistance Argentina

Australie (Asie Pacifique/Moyen-Orient)

AllianceBernstein Australia

AXA Asia Pacific Holdings

AXA Corporate Solutions Assurance

Australia

IPAC Group Sce

Azerbaïdjan (Asie Pacifique/Moyen-Orient)

MBASK Insurance Open Joint Sto

Bahrain (Asie Pacifique/Moyen-Orient)

AllianceBernstein Bahrain

AXA Insurance (Gulf) Bahrain

Belgique (Europe)

AXA Art Benelux

AXA Bank Europe

AXA Belgium

Auto Club Assist SA

AXA Holdings Belgium

AXA IM Benelux SA

AXA Private Management

AXA REIM Belgium

EMFEA consulting SA

GIE AXA Tech Belgium

IPA Benelux

Jean Verheyen

L'Ardenne Prévoyante

Transga SA

TATV

VIAXIS

Brésil (Amérique)

AllianceBernstein Brazil

AXA MATRIX RC Brazil LTDA

AXA Seguros S.A.

AXACS BRASIL E AMERICA LATINA

IPA Brazil

Cameroun (Afrique)

AXA Assurances Cameroun

Canada (Amérique)

AllianceBernstein Canada

AXA Assistance Canada

Chili (Amérique)

AXA Assistance Chile



Chine (Asie Pacifique/Moyen-Orient)

AXA Assistance China

AXA Bureau de représentation (Bao Min)

AXA GRBM (China)

Matrix Risk Consult. Shangai

Winterthur Insurance (Asia) Lt

AXA Beijing Consulting Ltd.

Colombie (Amérique)

AXA Assistance Colombia

AXA Colpatria Capitalizadora

AXA Colpatria Seg de Vida-ARL

AXA Colpatria Seguros de Vida

AXA Colpatria Seguros S.A.

Colpatria Medicina Prepagada

Finanseguro S.A.S

Salud Colpatria S.A.

Corée du Sud (Asie Pacifique/Moyen-Orient)

AllianceBernstein Korea

AXA Direct Korea

Kyobo AXA Investment Managers

Côte d'Ivoire (Afrique)

AXA Assurances Cote d'Ivoire

Danemark (Europe)

AllianceBernstein Denmark

* Liste des entités en 2013 et/ou périmètre du reporting 2014.



Émirats Arabes Unis (Asie Pacifique/Moyen-Orient)

AXA Insurance (Gulf) - UAE
A.S.C. FZ-LLC (Dubai FZ)
Kanoo Group - Insurance Agents
The Kanoo Group Sharjah Branch
The Kanoo Group (Jebel Ali FZ)

Espagne (Europe)

Asesores hilo
AXA Art Spain
AXA Aurora Vida, S.A. de Seguros Y Reaseguros
AXA Auxiliar de Servicios S.A.
AXA Corporate Solutions Spain
AXA EXCLUSIV, SEGUROS E INVERSIONES,
AGENCIA DE SEGUROS, S.A.
AXA Ibercapital Agencia de Valores, S.A.
AXA IM Madrid
AXA MEDITERRANEAN HOLDING S.A
AXA Mediterranean Systems, AEIE
AXA Pensiones S.A E.G F.P
AXA Regional Services SAU
AXA REIM Iberica SA (PRT+ESP)
AXA Seguros Generales
AXA Technology Services Med region
AXA Tech Regional Services Med&LA
AXA Vida, S.A. de Seguros y Reaseguros
AXA Winterthur Salud, S.A. de seguros
ASESORES DE SEGUROS ASEGUR AG.DE
SEG, S.A.
Direct Seguros Spain
FUNDACIÓN AXA WINTERTHUR
AXA Group Solutions Spain SL
GIE AXA, Sucursal en España

Hogar Soluciones 2012
Hogar Soluciones Barcelona
Hogar Soluciones Madrid
Hogar Soluciones Valencia
IPA Spain
Inter Partner Assistance Servicios, S.A.
Luris Gestion S.A.
MEDITERRANEAN SVCES (Spain)
AXA MedLA It & Local Support Services, SA
PUNTOS AZULES ASESORES DE SEG
AGENCIA DE SEGUROS S.A

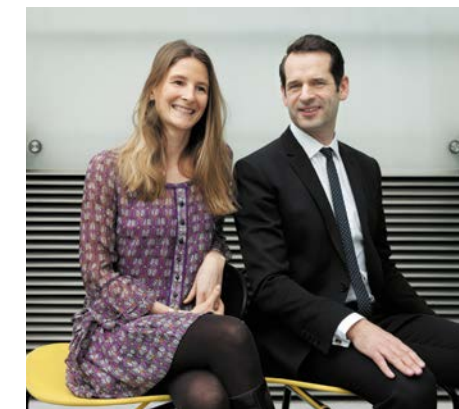
États-Unis (Amérique)

AllianceBernstein USA
AXA Art US
AXA Assistance USA
AXA US
AXA IM Inc
AXA LM New York
AXA REIM US LLC
AXA Rosenberg Global Services
AXA Rosenberg IM Americas
AXA Tech USA
Barr Rosenberg Research Center
Matrix RC USA

France (Europe)

ADHAP
Adis
AllianceBernstein France
Avanssur/Direct Assurance
AGD-French Branch
AXA Art France

AXA Assistance France
AXA Assur Polynésie Française
AXA Assur Nouvelle Calédonie
AXA Banque
AXA Caraïbes
AXA Corporate Solutions France
AXA Direct Solutions
AXA France
AXA Global Direct S.A.
AXA Global Life
AXA Global P&C
AXA Group Solutions France
AXA Group Solutions SA
AXA Investment Managers IF
AXA Investment Managers Paris
AXA Investment Managers
AXA LM Paris
AXA Millésimes
AXA REIM France
AXA Real Estate IM
AXA Assurcredit
AXA Tech Services SAS
Family Protect/Direct Protect
GIE AXA
GIE AXA Tech France
Logement Français
Monvoisin
Mutuelle Saint Christophe
Pluridis
Protection Juridique
Run Services
SATEC
Sogarep



Gabon (Afrique)

AXA Assurances Gabon

Grèce (Europe)

AXA Assistance Greece SA
AXA Insurance S.A. Greece
Inter Partner Assistance Greece

Hong Kong (Asie Pacifique/Moyen-Orient)

AllianceBernstein HK
AXA Asia Regional Office HK
AXA China Region Insurance Company
Limited (Shared Services)
AXA China Region HK
AXA Corporate Solutions (HK)
AXA General Insurance Hong Kong
AXA IM Asia Ltd
AXA Tech HK
AXA Wealth Management (HK)
IPA Hong Kong

Hongrie (Europe)

AXA Bank Europe SA Magyarországi
Fióktelepe
AXA Hungary Investment Management
Company
AXA Hungary
AXA Insurance Company
AXA REIM Central Europe
AXA Szolgáltató Kft. (AXA Service Company)
AXA Money & More Pénzügyi Tanácsadó Zrt.



Inde **(Asie Pacifique/Moyen-Orient)**

AXA Assistance India Private
AXA Business Services
AXA Tech Shared Services
AXA Matrix Risk Clt -India

Indonésie **(Asie Pacifique/Moyen-Orient)**

AXA Asset Mgmt Indonesia
AXA Financial Indonesia
AXA Life Indonesia
AXA Services Indonesia
AXA TECH SERVICES ASIA IDN
PT Asuransi AXA Indonesia

Irlande **(Europe)**

AXA Assistance Ireland
AXA Life Invest
AXA Ireland
AXA Life Europe
AXA MPS Financial
AXA Travel Insurance

Italie **(Europe)**

AllianceBernstein Italy
AXA Art Italy
AXA Assicurazioni
AXA Corp. Sol. Ser. ITALY
AXA Corporate Solutions Italy
AXA IM Italy
AXA Interlife SpA
AXA Life Europe (It)

AXA Med. Holding S.A. - ITALY
AXA MPS Ass. Danni
AXA MPS Ass. Vita
AXA REIM Italy
IPA Italy
Quixa

Japon **(Asie Pacifique/Moyen-Orient)**

AllianceBernstein Japan
AXA Assistance Japan KK
AXA Direct Japan
AXA Life Japan
AXA Investment Managers Japan
AXA REIM Japan
AXA Rosenberg Tokyo
AXA Tech Japan
AXA Direct Life Japan

Liban **(Asie Pacifique/Moyen-Orient)**

AXA Middle East

Luxembourg **(Europe)**

AllianceBernstein Lux
AXA Assurance Vie Luxembourg
AXA Funds Management Luxembourg
AXA Luxembourg SA

Malaisie **(Asie Pacifique/Moyen-Orient)**

AXA AFFIN Life
AXA Affin General Insurance Bh



Panama **(Amérique)**

AXA Assistance Panama

Pays-Bas **(Europe)**

AllianceBernstein Holland
AXA REIM Nederland BV

Philippines **(Asie Pacifique/Moyen-Orient)**

AXA Philippines

Pologne **(Europe)**

AXA Bank Europe S.A. (POL)
AXA Direct - Poland
AXA P.T.E.S.A.
AXA Polska SA
AXA T.U.S.A.
AXA TFI SA
AXA Z.T.U.S.A.
Inter Partner Assistance Polsk

Portugal **(Europe)**

AXA Assistance, Serviços Portugal S.A.
AXA CENTRO DE SERVIÇOS
AXA Group Solutions AEIE
AXA Group Solutions Portugal
AXA MedLA IT & Local Supp Serv
AXA Mediterranean Systems-Port
AXA Prt Companhia
AXA Prt Companhia de Vida
Cepres Central

Maroc **(Afrique)**

Accredassur
Avanssur Maroc
AXA Crédit Maroc
AXA Assistance Morocco
AXA Assurance Maroc
AXA France IARD Maroc
AXA France Vie Maroc
AXA Assistance Morocco Service
AXA Tech Morocco
IFDP AXA.P
3A-Phone

Maurice **(Asie Pacifique/Moyen-Orient)**

AXA Assistance Océan Indien
Rogers Outsourcing

Mexique **(Amérique)**

AllianceBernstein Mexico
AXA Assistance Mexico
AXA Fianzas S.A. de C.V.
AXA Salud S.A. de C.V.
AXA Seguros S.A. de C.V.

Norvège **(Europe)**

AllianceBernstein Norway

Oman **(Asie Pacifique/Moyen-Orient)**

AXA Insurance (Gulf) Oman



Direct Seguros Portugal
IPA Portugal
MEDITERRANEAN SVCES (Portugal)

**Qatar
(Asie Pacifique/Moyen-Orient)**

AXA Investment Managers Qatar
AXA Insurance (Gulf) Qatar

**République tchèque
(Europe)**

AXA Assistance Czech Republic
AXA Penzijní Fond (CZ)
AXA Ceska Republika
AXA Pojistovna (CZ)
AXA Investicni Spolecnost (CZ)
AXA Zivotni Pojistovna (CZ)

**Roumanie
(Europe)**

AXA Asigurari

**Royaume-Uni
(Europe)**

AllianceBernstein UK
AXA Art UK
AXA Assistance UK
AXA Corporate Sol. UK
AXA Life Invest UK
AXA Group Solutions UK
AXA ICAS
AXA IM Ltd
AXA Insurance UK
AXA Isle of Man
AXA LM UK

AXA PPP Healthcare
AXA Rosenberg IM UK
AXA Tech UK
AXA UK Holding
Bluefin Insurance Services Lim
Health-on-Line (UK) Ltd
Helix UK Limited
Secure Health
Supplier & Incident Management
The Health Insurance Group
AXA Travel Insurance Limited
White Concierge
Winterthur Life uK

**Russie
(Europe)**

INTER PARTNER ASSISTANCE RUS LLC

**Sénégal
(Afrique)**

AXA Assurances Sénégal

**Serbie
(Europe)**

AXA Neživotno
AXA Zivotno

**Singapour
(Asie Pacifique/Moyen-Orient)**

AllianceBernstein Singapore
AXA Asia Regional Office SGP
AXA Assistance Singapore
AXA Corporate Solutions Singap
AXA HEALTHCARE MANAGEMENT
AXA IM Asia (Singapore) Ltd



IPA Switzerland
NSBIV AG

**Taiwan
(Asie Pacifique/Moyen-Orient)**

AllianceBernstein Taiwan
IPA Taiwan

**Thaïland
(Asie Pacifique/Moyen-Orient)**

AXA Assistance Thailand
AXA Insurance Public Co., Ltd
IPA Thailand

**Turquie
(Europe)**

IPA Turkey
AXA SİGORTA A.Ş.
AXA Hayat ve Emeklilik A.S.

**Ukraine
(Europe)**

AXA Insurance (UKR)
ALC IC Eurostandart Life

AXA Insurance SG
AXA Life Insurance SG
AXA MATRIX Singapore
AXA REIM Singapore
AXA TECH SERVICES ASIA SGP

**Slovaquie
(Europe)**

AXA d.s.s. (Slovakia)
AXA d.d.s. (Slovakia)
AXA investicni spolocnost (Slovakia)
AXA pojistovna (Slovakia)
AXA Services (Slovakia)
AXA zivotni pojistovna (Slovakia)

**Suède
(Europe)**

AXA REIM Scandinavia
AllianceBernstein Sweden

**Suisse
(Europe)**

AllianceBernstein Switzerland
AXA-ARAG
AXA Art Switzerland
AXA Auto Competence Center AG
AXA Corporate Solutions Swit.
AXA Group Solutions Swi
AXA IM Switzerland AG
AXA Liabilities Manager CH
AXA Technology Services Advanced
Engineering Lab
AXA Tech Switzerland
AXA Versicherungen AG
GIE AXA, Paris, Filiale CH, Winterthur

Informations sur les taux de change

	Taux de change	
	Taux de change moyen 2014	Taux de change moyen 2013
	Pour 1 €	Pour 1 €
Dinars algériens (DZD)	107,01	105,52
Pesos argentins (ARS)	10,61	7,22
Dollars australiens (AUD)	1,48	1,37
Manats azéris (AZN)	1,04	1,04
Dinars de Bahreïn (BHD)	0,50	0,50
Reals brésiliens (BRL)	3,13	2,86
CFA BEAC Francs (Cameroun) (XAF)	655,96	655,96
Dollars canadiens (CAD)	1,47	1,36
Pesos chiliens (CLP)	754,41	655,67
Yuans chinois (CNY)	8,20	8,16
Pesos de Colombie (COP)	2 653,70	2 472,81
CFA BCEAO Francs (Côte d'Ivoire) (XOF)	655,96	655,96
Couronnes tchèques (CZK)	27,53	25,92
CFA BEAC Francs (Gabon) (XAF)	655,96	655,96
Couronnes danoises (DKK)	7,46	7,46
Dollars Hong Kong (HKD)	10,33	10,29
Forints hongrois (HUF)	307,99	296,05
Roupiés indiennes (INR)	81,35	77,36
Rupiahs indonésiennes (IDR)	15 811,78	13 795,39
Yens japonais (JPY)	140,51	128,13
Livres libanaises (LBP)	2 010,11	1 999,65
Ringgits malais (MYR)	4,35	4,17
Roupiés mauriciennes (MUR)	40,73	40,78
Pesos mexicains (MXN)	17,68	16,95
Dirhams marocains (MAD)	11,17	11,16

Informations sur les taux de change

	Taux de change	
	Taux de change moyen 2014	Taux de change moyen 2013
	Pour 1 €	Pour 1 €
Comptoirs Français du Pacifique Francs (Nouvelle-Calédonie) (XPF)	119,34	119,34
Couronnes norvégiennes (NOK)	8,37	8,42
Rials omanais (OMR)	0,51	0,51
Balboas panaméens (PAB)	1,33	1,33
Pesos philippins (PHP)	59,09	56,21
Zloty polonais (PLN)	4,18	4,19
Riyals qataris (QAR)	4,85	4,83
Lei roumains (RON)	4,45	4,42
Roubles russes (RUB)	47,36	45,03
Riyals saoudiens (SAR)	5,00	4,98
CFA BCEAO Francs (Sénégal) (XOF)	655,96	655,96
Dinars serbes (RSD)	117,06	113,10
Dollars Singapour (SGD)	1,69	1,66
Rands sud-africains (ZAR)	14,38	12,70
Wons sud-coréens (KRW)	1 401,84	1 450,03
Couronnes suédoises (SEK)	9,09	8,65
Francs suisses (CHF)	1,22	1,23
Nouveaux dollars de Taïwan (TWD)	40,28	39,31
Bahts thaïlandais (THB)	43,25	40,78
Lires turques (TRY)	2,90	2,52
Hryvnias ukrainiens (UAH)	15,52	10,82
Dirhams des Émirats Arabes Unis (AED)	4,89	4,87
Livres sterling (GBP)	0,81	0,85
Dollars américains (USD)	1,33	1,33

Processus, certification, évaluation

Processus de Reporting des données sociales

Le processus SDR est réalisé sur « People In », le SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines) global d'AXA. La collecte et la consolidation des données sont réalisées par l'équipe RH centrale du Groupe et par un réseau de correspondants locaux au sein des entités.

Le processus se déroule tout au long de l'année avec la préparation de la campagne, la collecte des données, leur vérification, leur consolidation, leur communication et, enfin, le compte-rendu de campagne ainsi que la mise en œuvre des améliorations. Des sessions de formation dédiées à SDR sont dispensées aux entités. Le Groupe et les entités bénéficient d'outils dédiés à la qualité des données, afin de contrôler la cohérence et la qualité des données collectées, tout comme celles des données individuelles, à une échelle plus locale.

Audit, certification, évaluation et ratings sociaux

PricewaterhouseCoopers Audit, l'un des commissaires aux comptes d'AXA SA, présente dans son rapport d'examen figurant à la fin de la présente annexe une attestation de présence sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées présentées dans le rapport de gestion de la Société établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, ainsi que son rapport d'assurance modérée sur une sélection d'entre elles.

Les performances du Groupe AXA en matière sociale et sociétale ont aussi été évaluées par des agences de notation spécialisées. Le Groupe se classe au-dessus de la moyenne de son secteur et est inclus dans les principaux indices éthiques internationaux.

Attestation de présence et rapport d'assurance modérée des commissaires aux comptes

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société AXA S.A., désigné organisme tiers indépendant et accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-10601, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2014, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément au Référentiel du Reporting Données Sociales utilisé par la société (ci-après les « Référentiels »), résumées dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les

textes réglementaires, le Code de Déontologie de la Profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 7 personnes entre fin novembre 2014 et fin février 2015 pour une durée d'environ quinze semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

¹ Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr



Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à la norme d'exercice professionnel portant sur les prestations relatives aux informations sociales et environnementales entrant dans le cadre des diligences directement liées à la mission de commissaire aux comptes (NEP 9090) et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000².

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables opérationnels, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle

² ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans les notes figurant au bas des tableaux « Données sociales 2014 – Groupe AXA » de l'Annexe VII du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une douzaine d'entretiens avec une quinzaine de personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.



Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes (précisées en annexe) :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités, AXA Germany, AXA Dubaï, AXA Seguros Spain, AXA US, AXA Assistance France, AXA Banque France, AXA Corporate Solutions France, AXA Direct Assurance France, AXA France, AXA Investment Managers France, AXA Seguros Mexico, AXA Philippines, AXA Czech Republic et AXA Switzerland, que nous avons sélectionnées en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces

justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 33 % des effectifs. Pour les autres Informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Neuilly-sur-Seine, le 25 mars 2015

L'un des commissaires aux comptes PricewaterhouseCoopers Audit

Michel Laforce
Associé

Sylvain Lambert
Associé du Département
Développement Durable

En savoir plus

Contacts

Les lecteurs de ce rapport peuvent adresser leurs commentaires ou leurs questions aux services suivants :

Analystes, investisseurs institutionnels

À Paris, AXA Group IR

Communication financière
25, avenue Matignon
75008 Paris – France

@ infos.web@axa.com
www.axa.com

En savoir plus sur le Groupe AXA Rendez-vous sur axa.com



Rapport
d'activité et de
responsabilité
d'entreprise
2014



Document
de référence
2014



Les Cahiers
d'AXA,
N° 1 :
Longévité



Les Cahiers
d'AXA,
N° 2 :
Retraite



Les Cahiers
d'AXA,
N° 3 :
Dépendance



Les Cahiers
d'AXA,
N° 4 : Risques
climatiques

Groupe AXA
25, avenue Matignon – 75008 Paris – France
Group Human Resources

Ce rapport est aussi disponible sur le site www.axa.com
Ce rapport est aussi disponible en anglais.

Nous remercions tous les collaborateurs du Groupe pour leur participation à ce document.

Responsable de la publication : Direction de la communication
et de la responsabilité d'entreprise – Communication institutionnelle – Avril 2015

Conception et réalisation : | W

Crédit photos : Philippe Brault/VU, Stephen Dock/VU, Patrick Messina, Patrice
Normand/Temps Machine.



Ce document est imprimé avec des encres végétales sur du papier fabriqué à 100 % à base de fibres provenant de forêts gérées de manière durable et équitable ou contrôlées dans une usine certifiée ISO 14001 & EMAS, par un professionnel labellisé Imprim'Vert.

