



2018

# Capital Humain du Groupe

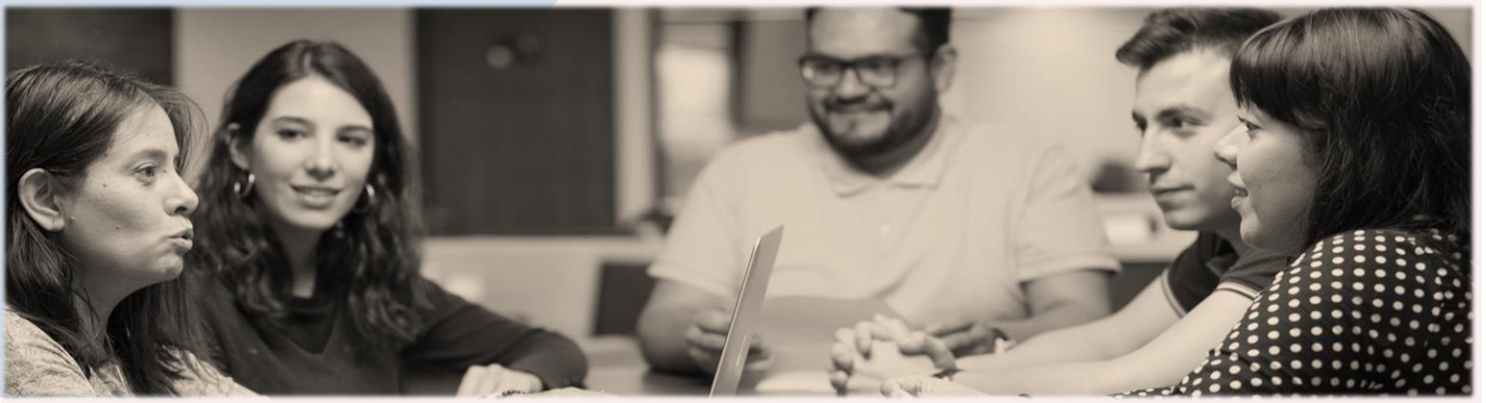
## Effectif du personnel salarié par pays

*Les effectifs salariés d'AXA au 31 décembre 2018 ont augmenté de plus de 8 % comparé à 2017. Cette augmentation s'explique, pour 80 %, par l'acquisition du Groupe XL (7 400 salariés).*

*Un effectif total de personnel salarié de 126 000 personnes en 2018 contre 116 000 en 2017.*

*52 % du personnel salarié se répartit entre la France, le Royaume-Uni, l'Allemagne, les Etats-Unis et le Japon. La France comptabilise à elle seule 24 000 salariés.*

*L'impact de l'acquisition du Groupe XL s'est principalement fait ressentir en termes d'effectifs au Royaume-Uni, aux Etats-Unis, en Inde et en Pologne (quelques 6 000 salariés au total). D'autres évolutions significatives dans les effectifs ont pu être constatées aux Philippines et au Nigéria comparé à 2017.*



## Effectif du personnel salarié par pays

Pays*	2018	2017	Pays*	2018	2017
France**	23,834	23,609	Arabie Saoudite	354	323
Royaume-Uni***	12,299	10,917	Luxembourg	347	319
Allemagne	10,268	10,196	Argentine	329	324
Etats-Unis	9,747	7,472	Canada	301	140
Japon	9,662	9,270	Afrique du Sud	280	277
Inde	5,523	3,886	Chine	218	155
Belgique	5,137	5,549	Australie	213	79
Suisse	4,913	4,518	Maurice	209	244
Mexique	4,516	4,606	Liban	156	158
Espagne	4,379	4,489	Oman	136	128
Maroc	3,849	3,504	Panama	135	140
Colombie	3,675	3,276	Taïwan	108	108
Philippines	2,668	2,052	Bahreïn	106	117
Italie	2,311	2,232	Finlande	91	78
Hong Kong	2,220	2,325	Azerbaïdjan	85	90
Pologne	2,211	1,815	Côte d'Ivoire	79	84
Irlande	2,103	1,946	Pays-Bas	75	19
Corée du Sud	1,844	1,709	Cameroun	66	70
Malaisie	1,496	1,398	Autriche	61	4
Singapour	1,229	1,131	Sénégal	61	61
Nigeria	1,203	473	Suède	60	30
République tchèque et Slovaquie	913	858	Gabon	58	55
Turquie	869	849	Russie	55	48
Ukraine	794	770	Chili	49	39
Indonésie	750	753	Qatar	30	32
Thaïlande	730	829	Danemark	13	10
Egypte	680	595	Norvège	13	10
Brésil	643	607	Pérou	6	2
Emirats Arabes Unis	497	491	Israël	2	2
Algérie	496	526			
Portugal	402	347			
Grèce	377	370			

\* Triés par nombre de salariés (permanents et non permanents) en 2018.

\*\* Les effectifs de la France comprennent les effectifs de la Polynésie et de la Nouvelle-Calédonie.

\*\*\* Les effectifs du Royaume-Uni comprennent les effectifs des Bermudes et de Guernesey.

## Effectifs et profil des salariés

*Comme en 2017, les effectifs salariés d'AXA se répartissent pour 86 % dans les fonctions non-commerciales et pour 14 % dans les fonctions commerciales.*

*Les dirigeants d'AXA ont comme objectif d'atteindre l'équilibre entre les sexes à tous les niveaux de l'organisation. Fin 2018, les femmes représentaient 53 % des effectifs salariés commerciaux et non-commerciaux d'AXA.*

*L'âge moyen des salariés du Groupe reste stable, soit 41 ans. AXA Business Services est l'entité où l'âge moyen est le plus bas à 31 ans et AXA Allemagne l'entité où l'âge moyen est le plus élevé à 47 ans.*

*Les femmes occupent 29 % des positions cadres non-commerciales et commerciales, une proportion stable comparé à 2017. AXA a réaffirmé sa priorité d'atteindre la parité entre les sexes d'ici 2023 au sein de la population des cadres supérieurs dirigeants (Top Senior Executives).*



## Effectifs et profil des salariés

### Vue d'ensemble du Groupe

<b>Effectifs (nombre de personnes) au 31 décembre</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>Effectif total du personnel salarié (contrat permanent et contrat temporaire)</b>	<b>125,934</b>	<b>116,514</b>
<b>Effectif du personnel salarié en contrat permanent (a)</b>	<b>119,780</b>	<b>111,588</b>
Proportion d'hommes	46.6%	46.6%
Proportion de femmes	53.4%	53.4%
<b>Effectif du personnel salarié non-commercial</b>	<b>102,843</b>	<b>95,447</b>
<b>Ensemble des dirigeants</b>	<b>3,583</b>	<b>3,255</b>
Proportion d'hommes	71.0%	70.6%
Proportion de femmes	29.0%	29.4%
<b>Ensemble des Cadres et Assimilés</b>	<b>48,504</b>	<b>14,828</b>
Proportion d'hommes	54.9%	57.4%
Proportion de femmes	45.1%	42.6%
<b>Employés</b>	<b>50,756</b>	<b>77,364</b>
Proportion d'hommes	36.0%	42.7%
Proportion de femmes	64.0%	57.3%
<b>Effectif du personnel salarié commercial</b>	<b>16,937</b>	<b>16,141</b>
Proportion d'hommes	49.4%	50.8%
Proportion de femmes	50.6%	49.2%
<b>Profil des collaborateurs AXA</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>Âge moyen du personnel salarié</b>	<b>40.8</b>	<b>40.9</b>
Non-commercial	40.7	40.8
Commercial	41.4	41.4
<b>Ancienneté moyenne du personnel salarié</b>	<b>10.4</b>	<b>10.8</b>
Non-commercial	10.7	11.3
Commercial	8.2	8.3
<b>Handicap (CDI et CDD)</b>		
Nombre de collaborateurs atteints d'un handicap – concerne seulement les entités opérant en France	743	770

(a) Le personnel salarié comprend les salariés commerciaux et non-commerciaux en CDI, sauf mention contraire.

## Dynamiques d'effectifs

*AXA a continué à recruter en 2018, et a embauché plus de 17 400 salariés en contrats permanents (en excluant les entrées dues à des fusions et acquisitions), dont plus de 4 200 salariés commerciaux.*

*Les principaux motifs d'entrées au sein du Groupe AXA en 2018, sont les recrutements externes (70 % de l'ensemble des entrées). Les trois entités ayant connu le plus d'entrées en 2018 sont AXA Life Japon, AXA France et AXA Business Services.*

*AXA a déployé une politique groupe de mobilité et des processus associés, et a mis en place la publication en interne et en externe d'offres d'emplois pour le Groupe. En ce qui concerne la mobilité internationale, le nombre de missions est resté stable entre 2017 et 2018.*

*Le taux de mobilité interne a décru de 2 % entre 2017 et 2018 et s'est établi à 9 % en 2018.*

*Le turnover est resté stable à 16 % entre 2017 et 2018 avec une légère augmentation de 0,5 point du turnover volontaire.*



## Dynamique d'effectifs

### Vue d'ensemble du Groupe

Mouvements	2018	2017
<b>Mouvements du personnel salarié non-commercial</b>		
<b>Évolution de l'emploi (entrées versus départs)</b>	<b>234</b>	<b>-1,729</b>
<b>Entrées</b>	<b>15,165</b>	<b>13,302</b>
Nombre de recrutements externes (y compris réembauches au sein du Groupe)	13,218	11,467
Nombre de CDD convertis en CDI	1,915	1,637
Nombre d'entrées à l'issue d'opérations de fusion-acquisition	32	198
<b>Départs</b>	<b>14,931</b>	<b>15,031</b>
Nombre de démissions	9,460	8,332
Nombre de licenciements	3,380	3,741
Nombre de départs liés à la retraite/ préretraite	1,769	1,538
Nombre de départs liés à un transfert d'activité (b)	129	1,252
Nombre de départs liés à un autre motif	193	168
<b>Mouvements du personnel salarié commercial</b>		
<b>Évolution de l'emploi (entrées versus départs)</b>	<b>473</b>	<b>-447</b>
<b>Entrées</b>	<b>4,368</b>	<b>3,464</b>
Nombre de recrutements externes (y compris réembauches au sein du Groupe)	4,265	3,336
Nombre de CDD convertis en CDI	98	94
Nombre d'entrées à l'issue d'opérations de fusion -acquisition	5	34
<b>Départs</b>	<b>3,895</b>	<b>3,911</b>
Nombre de démissions	2,913	2,752
Nombre de licenciements	622	572
Nombre de départs liés à la retraite/ préretraite	264	240
Nombre de départs liés à un transfert d'activité (b)	77	321
Nombre de départs liés à un autre motif	19	26
<b>Mobilité et turnover</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>Taux de mobilité du personnel salarié</b>	<b>8.9%</b>	<b>10.5%</b>
<b>Taux de turnover du personnel salarié</b>	<b>15.6%</b>	<b>15.4%</b>
Involontaire (licenciements)	3.6%	3.8%
Volontaire (démissions)	10.4%	9.9%
Autres raisons (retraites/ préretraites et autres motifs de départs)	1.9%	1.8%
<b>Taux de turnover du personnel salarié non-commercial</b>	<b>14.7%</b>	<b>14.3%</b>
Involontaire (licenciements)	3.6%	3.8%
Volontaire (démissions)	9.2%	8.7%
Autres raisons (retraites/ préretraites et autres motifs de départs)	1.9%	1.8%
<b>Taux de turnover du personnel salarié commercial</b>	<b>22.8%</b>	<b>22.3%</b>
Involontaire (licenciements)	3.7%	3.4%
Volontaire (démissions)	17.4%	17.2%
Autres raisons (retraites/ préretraites et autres motifs de départs)	1.7%	1.7%

(b) Personnel salarié ayant contractuellement quitté AXA suite à un transfert ou suite à une cession d'activité à une société externe. L'employé n'est plus contractuellement lié avec le Groupe AXA.

## Rémunération

*Les récompenses et la reconnaissance chez AXA sont des outils clés pour encourager l'engagement des collaborateurs et pour favoriser la réussite professionnelle ainsi que le sentiment d'épanouissement personnel.*

*La politique de rémunération d'AXA a pour objectif d'accompagner la stratégie à long terme de l'entreprise et d'aligner les intérêts des salariés avec ceux des différentes parties prenantes en établissant un lien étroit entre la performance et la rémunération et en garantissant une offre compétitive des rémunérations en adéquation avec les marchés sur lesquels le Groupe opère.*

*In 2018, 23 % of the remuneration of AXA workforce was based on collective and individual performance.*

*En 2018, les dépenses totales de rémunération atteignent 9,3 milliards d'Euros, ce qui correspond à une augmentation de 9 % comparé à 2017. Sur une base constante de taux de change, les dépenses totales de rémunération augmentent de 11 %.*





## Rémunération

Compensation	2018	2017
<b>Coûts salariaux du personnel en millions d'euros (c)</b>	<b>9,275</b>	<b>8,501</b>
<b>Annual gross payroll of salaried workforce in Million €</b>	<b>7,353</b>	<b>6,563</b>
Proportion des rémunérations fixes (related to wages)	77.2%	76.2%
Proportion des rémunérations variables (related to wages)	22.8%	23.8%
<b>Annual gross payroll of salaried non-sales force in Million €</b>	<b>6,208</b>	<b>5,379</b>
Proportion des rémunérations fixes (related to wages)	83.1%	83.1%
Proportion des rémunérations variables (related to wages)	16.9%	16.9%
<b>Annual gross payroll of salaried sales force in Million €</b>	<b>1,146</b>	<b>1,183</b>
Proportion des rémunérations fixes (related to wages)	45.0%	44.9%
Proportion des rémunérations variables (related to wages)	55.0%	55.1%

(c) Concernant la définition des coûts salariaux du personnel, ceux-ci incluent la rémunération fixe, la rémunération variable, les cotisations patronales et, le cas échéant, la participation et l'intéressement. Elle exclut la rémunération en capital (stock-options, unités de rendement, actions attribuées en fonction de la performance, AXA Miles).

## Formation et développement professionnel

*Afin de créer une organisation apprenante, AXA se concentre sur la mise en place de nouvelles solutions digitales de formation par le biais d'approches et de technologies dernier cri. Le développement des compétences concerne tous les salariés.*

*Le nombre total de jours de formation des salariés est resté stable entre 2017 (330 000 jours) et 2018 (327 000 jours). Néanmoins, avec 98 % de salariés formés au moins une fois dans l'année, l'augmentation est notable comparée à l'année passée (+ 14 points comparé à 2017).*

*L'un des piliers de cette transformation est un écosystème numérique homogène dont le pilier est le système de gestion de l'apprentissage (Global Learning Management System, « GLMS ») et son accessibilité aux quelques 154 000 employés et distributeurs d'AXA répartis à travers 55 business units dans le monde entier fin 2018.*

*AXA s'est également engagé à faire évoluer ses dirigeants dans les domaines du leadership, de l'intégrité, de la collaboration et de la responsabilisation de leurs équipes.*



## Formation et développement professionnel

### Vue d'ensemble du Groupe

Formation et développement	2018	2017
<b>Nombre de jours de formation dispensés au personnel salarié</b>	<b>327,011</b>	<b>330,249</b>
Pourcentage du personnel salarié ayant reçu au moins une formation	97.8%	84.2%
Nombre moyen de jours de formation par salarié	2.7	3.1
<b>Nombre de jours de formation dispensés au personnel salarié non-commercial</b>	<b>224,034</b>	<b>226,600</b>
Proportion des formations « Leadership, management et culture »	20.5%	17.0%
Proportion des formations « Excellence technique »	53.6%	56.4%
Proportion des formations « Compétences transverses »	25.9%	26.6%
Pourcentage des salariés non-commerciaux ayant reçu au moins une formation	97.6%	83.5%
Nombre moyen de jours de formation par salarié non-commercial	2.2	2.5
<b>Nombre de jours de formation dispensés au personnel salarié commercial</b>	<b>102,977</b>	<b>103,649</b>
Proportion des formations « Leadership, management et culture »	2.7%	3.2%
Proportion des formations « Excellence technique »	37.0%	34.5%
Proportion des formations « Compétences transverses »	60.3%	62.3%
Pourcentage des salariés commerciaux ayant reçu au moins une formation	99.2%	88.6%
Nombre moyen de jours de formation par salarié commercial	6.1	6.6

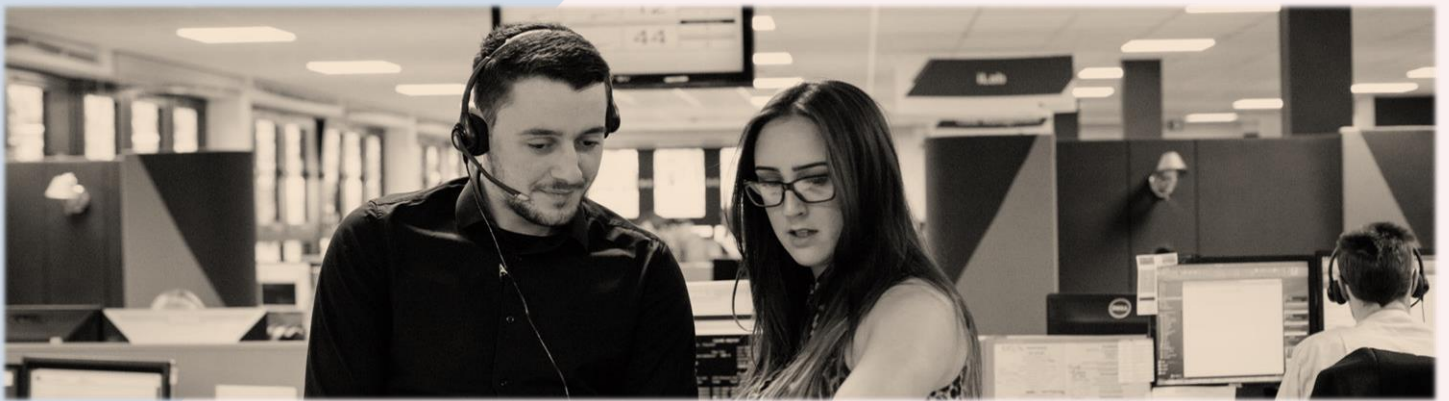
## Temps de travail et absentéisme

*AXA soutient la santé et le bien-être au travail pour ses collaborateurs et s'efforce de mettre en place des pratiques employeur socialement responsables tout en entretenant le dialogue social et de bonnes conditions de travail.*

*Depuis janvier 2017, AXA a mis en place une politique parentale globale (AXA Global Parental Policy) qui offre à toute famille, les mêmes droits et opportunités quant elle s'aggrandit.*

*Le nombre de jours d'absence lié au congé maternité ou paternité a augmenté de 8 %, comparé à l'année 2016, avec une augmentation notable au sein des fonctions commerciales (+ 17 %) comparé à l'année 2016.*

*La politique parentale globale a eu un impact social majeur pour ceux qui travaillent dans des pays où les politiques publiques de soutien à la parentalité sont parfois moins avantageuses qu'en Europe. Par exemple, dans l'entité indienne AXA Business Services, le nombre de jours d'absence liés au congé maternité ou paternité a triplé en deux ans (de 5 100 jours en 2016 à plus de 15 600 jours en 2018) et aux États-Unis, chez AXA Equitable, l'augmentation a été de 60 % sur la même période.*



## Temps de travail et absentéisme

### Vue d'ensemble du Groupe

<b>Temps de travail et absentéisme</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>Nombre moyen de jours travaillés par an du personnel salarié</b>	<b>229.1</b>	<b>227.7</b>
<b>Nombre moyen d'heures travaillées par semaine</b>	<b>36.8</b>	<b>36.9</b>
Personnel à temps plein	38.6	38.0
Personnel à temps partiel	25.9	26.6
<b>Taux d'absentéisme du personnel salarié</b>	<b>4.7%</b>	<b>4.7%</b>
Proportion des absences liées à une maladie	69.7%	69.9%
Proportion des absences liées à un accident du travail	1.9%	2.0%
Proportion des absences liées à un congé maternité/ paternité	28.4%	28.1%
<b>Taux d'absentéisme du personnel salarié non-commercial</b>	<b>4.9%</b>	<b>4.9%</b>
Proportion des absences liées à une maladie	69.7%	69.6%
Proportion des absences liées à un accident du travail	1.7%	1.9%
Proportion des absences liées à un congé maternité/ paternité	28.6%	28.6%
<b>Taux d'absentéisme du personnel salarié commercial</b>	<b>3.5%</b>	<b>3.7%</b>
Proportion des absences liées à une maladie	69.4%	72.5%
Proportion des absences liées à un accident du travail	3.4%	2.9%
Proportion des absences liées à un congé maternité/ paternité	27.1%	24.6%

### **Groupe AXA**

25, Avenue Matignon - 75008 Paris - France  
Group Human Resources (People Analytics & Insights)

*Ce rapport est aussi disponible en anglais.*

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

### **Analystes, Investisseurs Institutionnels**

#### **A Paris, AXA Group IR**

Communication financière

25, Avenue Matignon

75008 Paris - France

**[www.axa.com](http://www.axa.com)**