



2019

Capital Humain du Groupe

Effectif du personnel salarié par continent

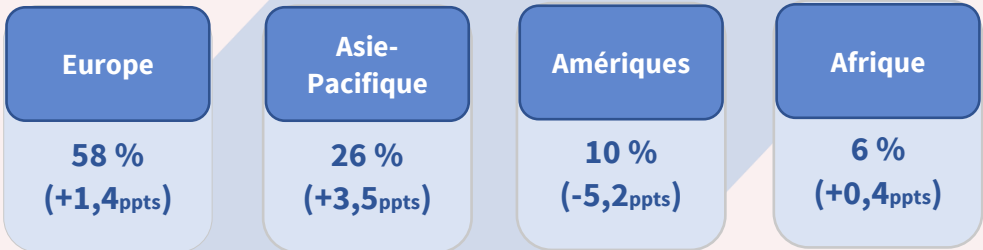
Au 31 décembre 2019, l'ensemble du personnel d'AXA représentait 120 869 salariés (en contrats permanents et contrats temporaires), en diminution de plus de 4 % en comparaison avec 2018. Cette diminution est principalement liée à :

- (i) la cession d'Equitable Holdings, Inc., représentant quelque 7 800 salariés,
- (ii) la finalisation de l'acquisition de l'entité AXA Tianping en Chine, représentant quelque 3 000 salariés, et
- (iii) la tendance à la baisse des effectifs d'AXA sur ses différents marchés et entités transverses.

121 000
personnel
salarié

- 4 %

La répartition géographique du personnel salarié d'AXA en 2019 :



Effectif du personnel salarié par pays

EUROPE - 2 %				ASIE - PACIFIQUE + 10 %			
Pays*	2019	2018	2019 / 2018 %	Pays*	2019	2018	2019 / 2018 %
France	24 216	23 834	2%	Japon	9 554	9 662	-1%
Royaume-Uni	11 882	12 299	-3%	Inde	5 796	5 523	5%
Allemagne	9 853	10 268	-4%	Chine	3 174	218	1356%
Belgique	5 027	5 137	-2%	Philippines	2 814	2 668	5%
Suisse	5 015	4 913	2%	Hong Kong	2 074	2 220	-7%
Espagne	4 286	4 379	-2%	Corée du Sud	1 822	1 844	-1%
Italie	2 331	2 311	1%	Malaisie	1 589	1 496	6%
Irlande	2 187	2 103	4%	Singapour	1 197	1 229	-3%
Pologne	2 160	2 211	-2%	Indonésie	919	750	23%
République tchèque	930	913	2%	Thaïlande	729	730	0%
Turquie	886	869	2%	Emirats Arabes Unis	504	497	1%
Portugal	467	402	16%	Arabie Saoudite	368	354	4%
Grèce	375	377	-1%	Australie	192	213	-10%
Luxembourg	314	347	-10%	Liban	153	156	-2%
Finlande	105	91	15%	Oman	134	136	-1%
Autriche	73	61	20%	Bahreïn	110	106	4%
Pays-Bas	66	75	-12%	Qatar	27	30	-10%
Suède	58	60	-3%	Azerbaïdjan	24	85	-72%
Norvège	11	13	-15%	Taïwan	2	108	-98%
Danemark	8	13	-38%	Maurice	0	209	-100%
Ukraine	0	794	-100%	Israël	0	2	-100%
Russie	0	55	-100%				
	70 250	71 525			31 182	28 236	

AMÉRIQUES - 37 %				AFRIQUE + 6 %			
Pays*	2019	2018	19/2018	Pays*	2019	2018	19/2018
Mexique	4 662	4 516	3%	Maroc	4 017	3 849	4%
Colombie	3 724	3 675	1%	Nigeria	1 320	1 203	10%
Etats-Unis	2 782	9 747	-71%	Egypte	746	680	10%
Brésil	516	643	-20%	Algérie	529	496	7%
Argentine	270	329	-18%	Afrique du Sud	273	280	-3%
Canada	267	301	-11%	Côte d'Ivoire	80	79	1%
Chili	52	49	6%	Cameroun	64	66	-3%
Panama	9	135	-93%	Gabon	62	58	7%
Pérou	2	6	-67%	Sénégal	62	61	2%
	12 284	19 401			7 153	6 772	

* Triés par nombre de salariés (permanents et non permanents) en 2019.

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

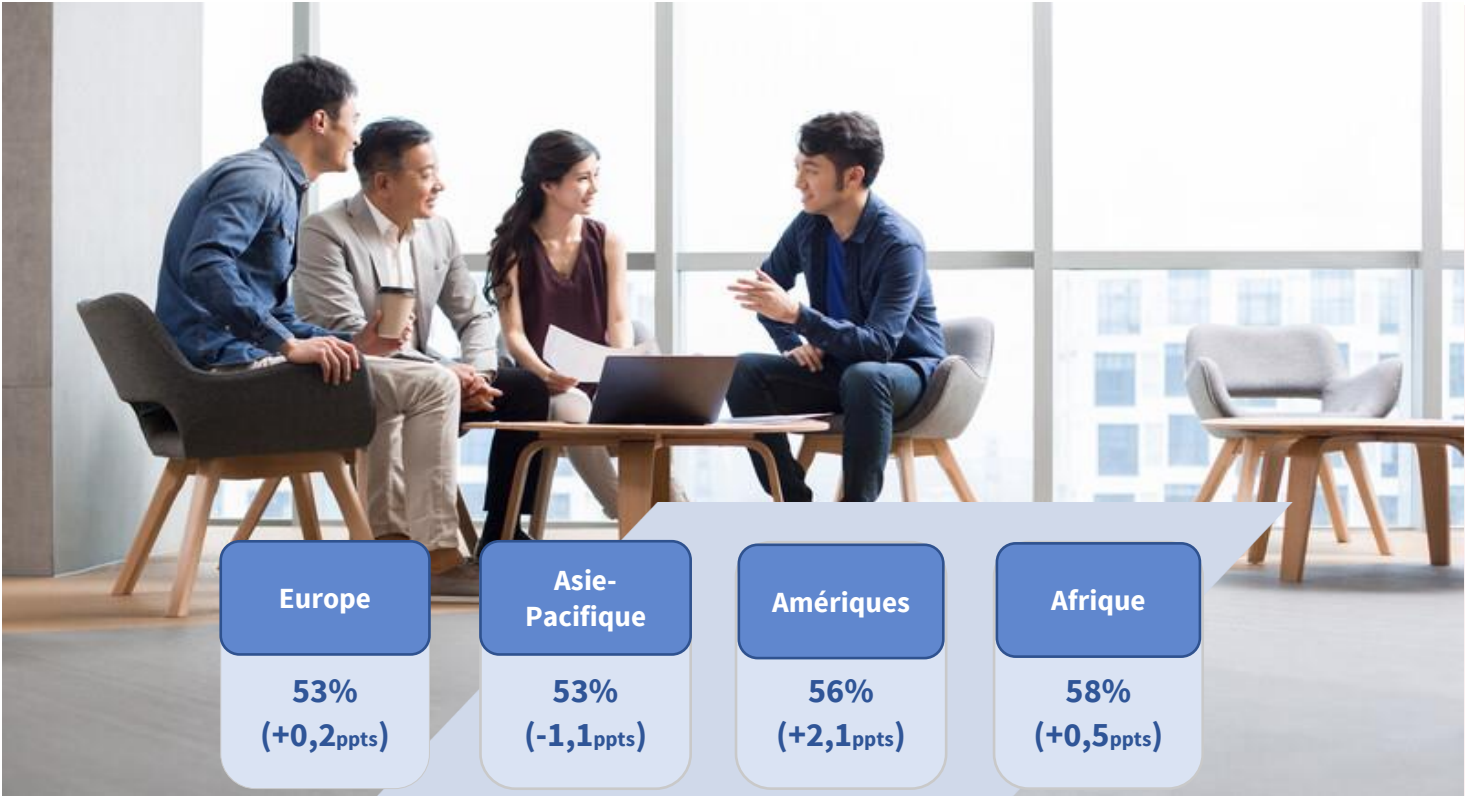
Les effectifs du Royaume-Uni comprennent les effectifs des Bermudes et de Guernesey.

La cession d'Equitable Holdings, Inc., représente une réduction des effectifs de quelque 7 800 salariés.

La finalisation de l'acquisition de l'entité AXA Tianping en Chine, représente une augmentation de quelque 3 000 salariés.

En 2019, AXA a finalisé la cession de ses entités en Ukraine.

Effectifs et profil des salariés

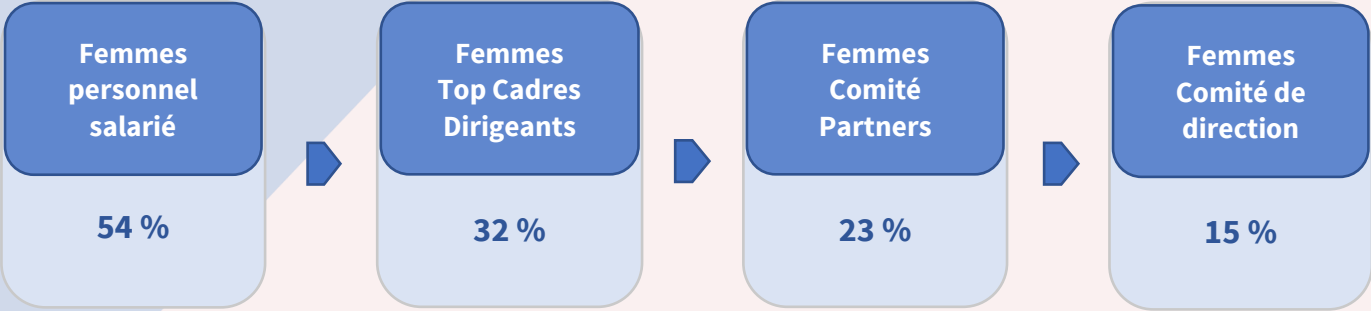


Pourcentage des femmes du personnel salarié d'AXA en 2019

Afin de relever les défis de demain, AXA souhaite créer et enrichir un environnement et une culture d’entreprise qui valorisent la diversité et l’inclusion, pour tous ses collaborateurs, quel que soit leur profil. Les effectifs d’AXA doivent refléter la diversité du monde dans lequel le Groupe évolue.

Le Groupe est convaincu que son ambition en matière de diversité et d’inclusion est un levier essentiel pour engendrer réussite et innovation au sein de l’organisation et rester un acteur de premier plan sur le marché. Les cadres intermédiaires, supérieurs ainsi que les instances dirigeantes jouent un rôle central dans la réalisation de ces objectifs.

La priorité est d’atteindre la parité entre les genres d’ici 2023 au sein de la population des cadres dirigeants (Global Leadership Network - GLN). Au moment de la mise en place du Global Leadership Network au début de l’année 2019, les femmes représentaient 30% de cette population, chiffre qui a évolué à 32% à la fin de 2019.



Effectifs et profil des salariés

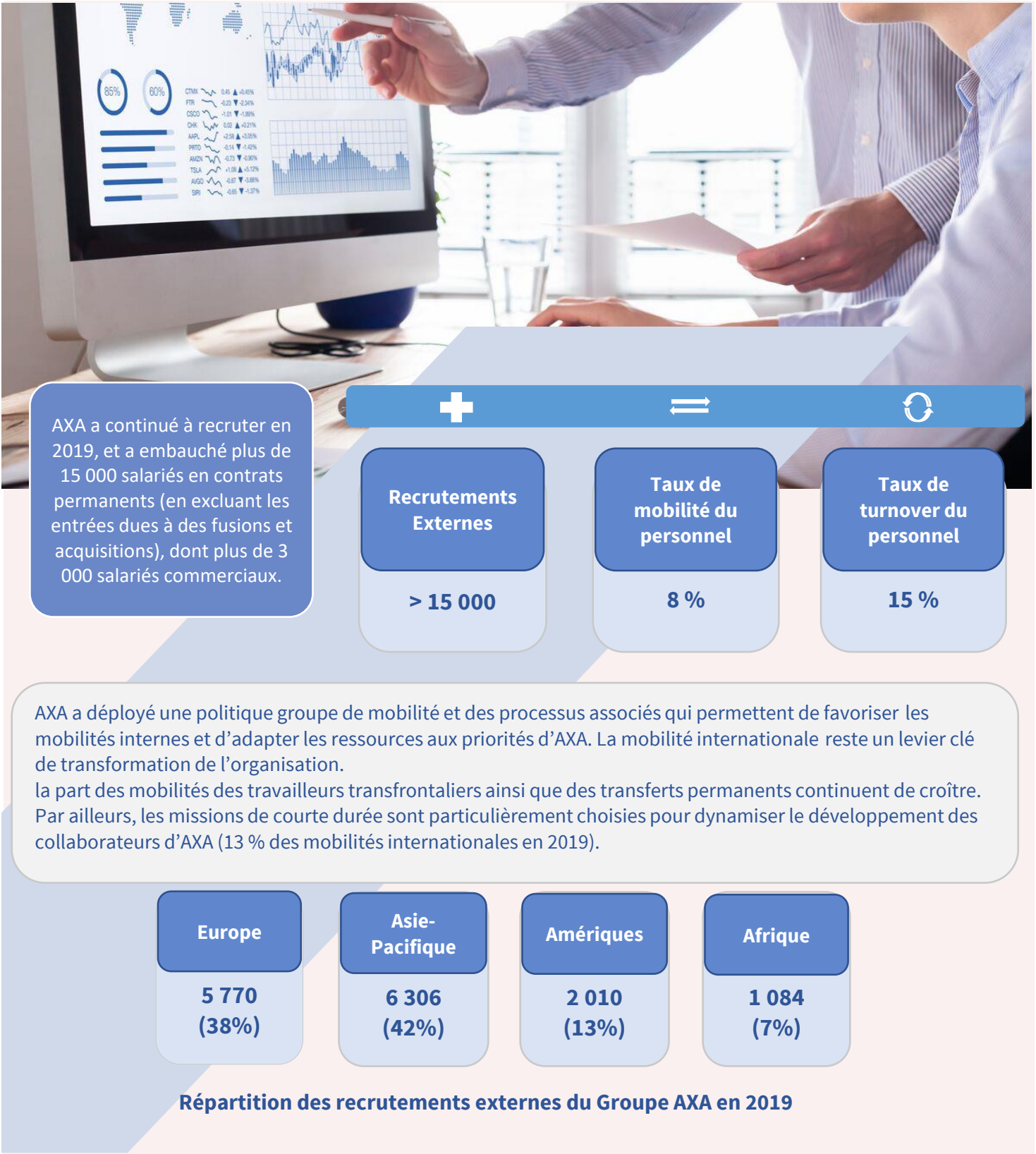
Vue d'ensemble du Groupe

Effectifs (nombre de personnes) au 31 décembre	2019	2018
Effectif total du personnel salarié (contrat permanent et contrat temporaire)	120 869	125 934
Effectif du personnel salarié en contrat permanent (a)	115 070	119 780
Proportion d'hommes	46%	47%
Proportion de femmes	54%	53%
Effectif du personnel salarié non-commercial	98 883	102 843
Ensemble des dirigeants	3 172	3 583
Proportion d'hommes	69%	71%
Proportion de femmes	31%	29%
Ensemble des Cadres et Assimilés	46 611	48 504
Proportion d'hommes	54%	55%
Proportion de femmes	46%	45%
Employés	49 100	50 756
Proportion d'hommes	37%	36%
Proportion de femmes	63%	64%

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

Fin 2019, les femmes représentaient 54 % des effectifs salariés commerciaux et non-commerciaux d'AXA et occupaient 31 % (+ 2 points comparé à 2018) de l'ensemble des positions dirigeants commerciaux et non-commerciaux. Elles occupaient également 46 % (+1 point comparé à 2018) de l'ensemble des positions cadres et assimilés.

Dynamique d'effectifs



Dynamique d'effectifs

Vue d'ensemble du Groupe

Mouvements	2019	2018
Mouvements du personnel salarié		
Évolution de l'emploi (entrées versus départs)	-8 369	707
Entrées	17 199	19 533
Départs	25 568	18 826
Mouvements du personnel salarié non-commercial		
Évolution de l'emploi (entrées versus départs)	-6 891	234
Entrées	13 538	15 165
Départs	20 429	14 931
Mouvements du personnel salarié commercial		
Évolution de l'emploi (entrées versus départs)	-1 478	473
Entrées	3 661	4 368
Départs	5 139	3 895
Mobilité et turnover	2019	2018
Taux de mobilité du personnel salarié	8%	9%
Taux de turnover du personnel salarié (b)	15%	16%
Taux de turnover du personnel salarié non-commercial	13%	14%
Taux de turnover du personnel salarié commercial	25%	23%

(b) Taux de turnover inclus : démissions, licenciements collectifs + licenciements individuels, retraite et préretraite, ruptures de contrat dues à une invalidité permanente ou à un décès

Pour ce qui est de l'évolution de l'emploi, l'entité AXA Tianping (2 988 salariés en contrat permanent) n'a pas reporté les données relatives aux dynamiques d'effectifs.

L'évolution de l'emploi (-8 K salariés) ci-dessus montre l'impact de la cessation d'activités aux US et exclut l'effet de l'acquisition de AXA Tianping.

Rémunération

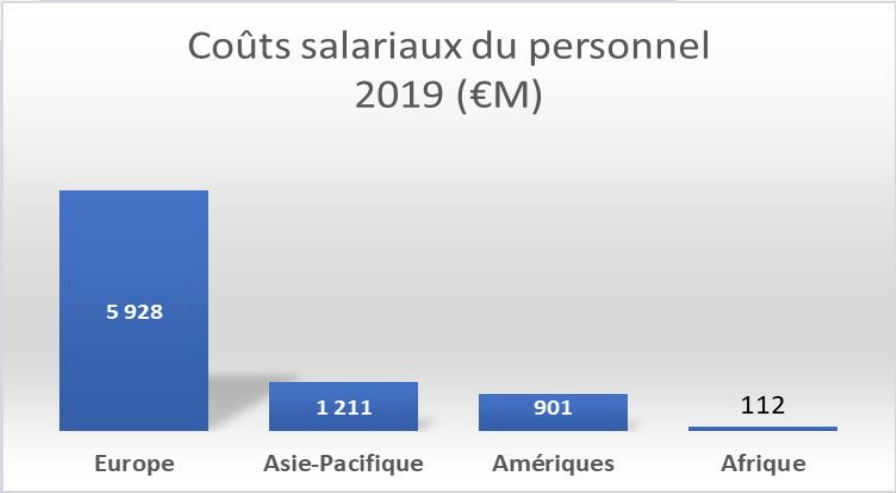
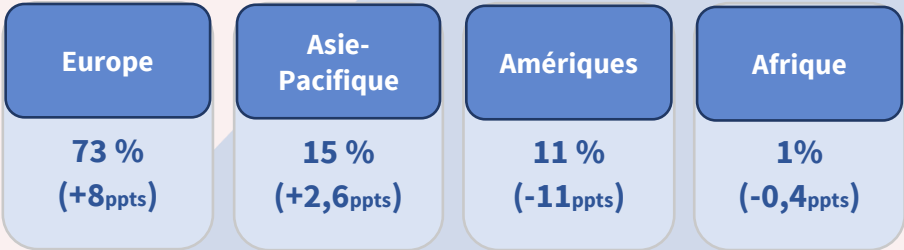


8 152 M€

Coûts salariaux du personnel

- 12 %

La répartition géographique des coûts salariaux du personnel d'AXA en 2019 :



La Politique de Rémunération d'AXA vient soutenir les objectifs stratégiques à long-terme de l'entreprise et aligner les intérêts des salariés et des autres parties prenantes.

Le Groupe AXA met en œuvre une pratique de pay-for-performance qui vise à attirer et retenir les meilleurs talents et compétences, dans le but d'encourager l'implication des collaborateurs et de renforcer le leadership d'AXA.

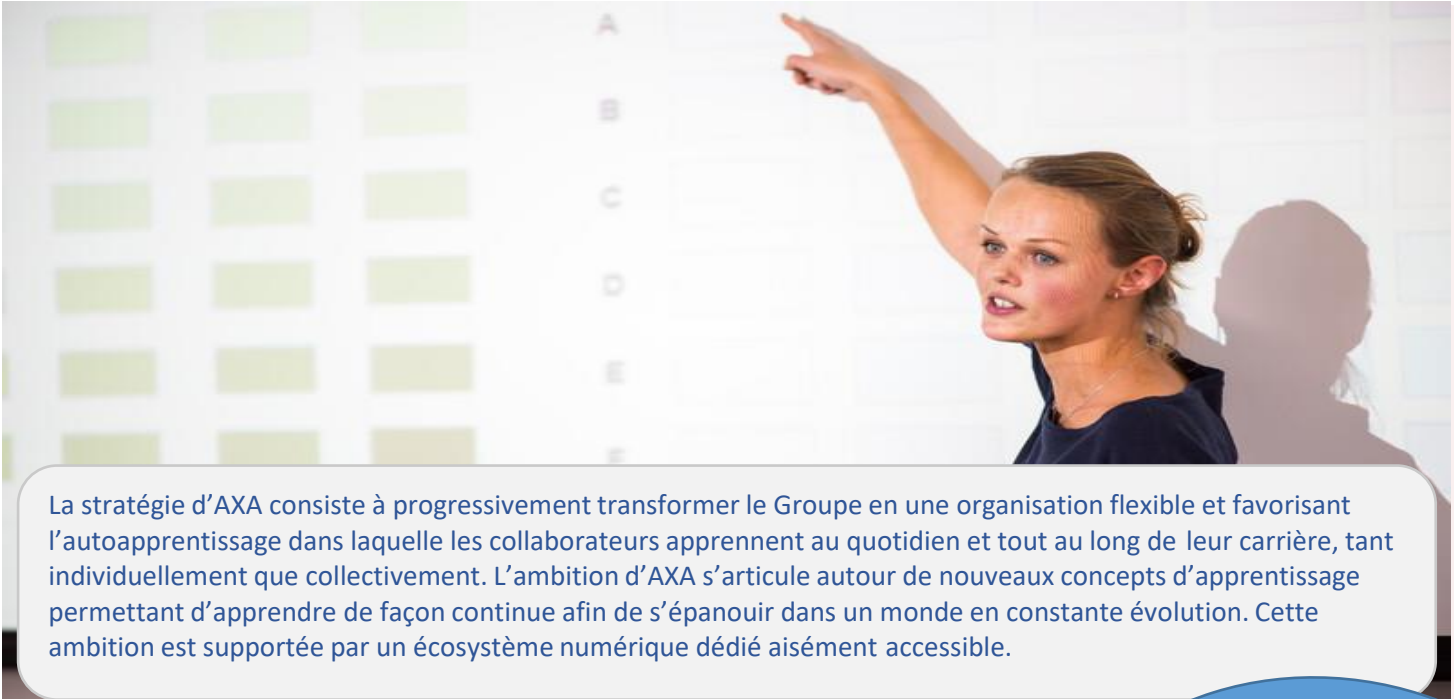
Rémunération

Rémunération	2019	2018
Coûts salariaux du personnel en millions d'euros (c)	8 152	9 275
Annual gross payroll of salaried workforce in Million €	6 266	7 353
Proportion des rémunérations fixes (related to wages)	81%	77%
Proportion des rémunérations variables (related to wages)	19%	23%
Annual gross payroll of salaried non-sales force in Million €	5 579	6 208
Proportion des rémunérations fixes (related to wages)	85%	83%
Proportion des rémunérations variables (related to wages)	15%	17%
Annual gross payroll of salaried sales force in Million €	687	1 146
Proportion des rémunérations fixes (related to wages)	53%	45%
Proportion des rémunérations variables (related to wages)	47%	55%

(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).

Dans le cadre de l'offre employeur formulée par AXA à l'égard de ses collaborateurs, l'objectif est de se positionner a minima à la médiane de chaque marché en matière d'avantages sociaux. Ces avantages doivent inclure une offre retraite, ainsi qu'une couverture santé et prévoyance.

Formation et développement professionnel



La stratégie d'AXA consiste à progressivement transformer le Groupe en une organisation flexible et favorisant l'autoapprentissage dans laquelle les collaborateurs apprennent au quotidien et tout au long de leur carrière, tant individuellement que collectivement. L'ambition d'AXA s'articule autour de nouveaux concepts d'apprentissage permettant d'apprendre de façon continue afin de s'épanouir dans un monde en constante évolution. Cette ambition est supportée par un écosystème numérique dédié aisément accessible.

860 formations dans des domaines clés auxquelles les salariés ont eu accès dans le cadre du partenariat avec **Coursera**

Déploiement de la plateforme de formation **LinkedIn Learning**, proposant des formations dans 7 langues différentes

AXA Learning Week, a été lancée en 2019 afin de sensibiliser les employés d'AXA aux changements de comportement des consommateurs, à leurs nouveaux besoins et attentes. Au total, plus de 13 000 employés y ont pris part et s'y sont formés sur des sujets essentiels à la compréhension d'une culture centrée sur le client en constante évolution.

362 000
jours de formation
3,2 nombre moyen de jours de formation par salarié

Nombre moyen de jours de formation du personnel d'AXA en 2019 :

Europe	Asie-Pacifique	Amériques	Afrique
2,8 (+6 %)	4,2 (+4%)	2 (+ 40%)	4,4 (+120%)

Formation et développement professionnel

Vue d'ensemble du Groupe

Formation et développement	2019	2018
Nombre de jours de formation dispensés au personnel salarié	362 448	327 011
Pourcentage du personnel salarié ayant reçu au moins une formation	100%	98%
Nombre moyen de jours de formation par salarié	3,2	2,7
<i>Nombre de jours de formation dispensés au personnel salarié non-commercial</i>	262 462	224 034
Nombre moyen de jours de formation par salarié non-commercial	2,7	2,2
<i>Nombre de jours de formation dispensés au personnel salarié commercial</i>	99 987	102 977
Nombre moyen de jours de formation par salarié commercial	6,1	6,1

860 formations offertes, dans des domaines clés, dans le cadre du partenariat Coursera. Plus de 600 modules couvrants les domaines du leadership, du management et du développement personnel ont été mis à la disposition des salariés en 2019.

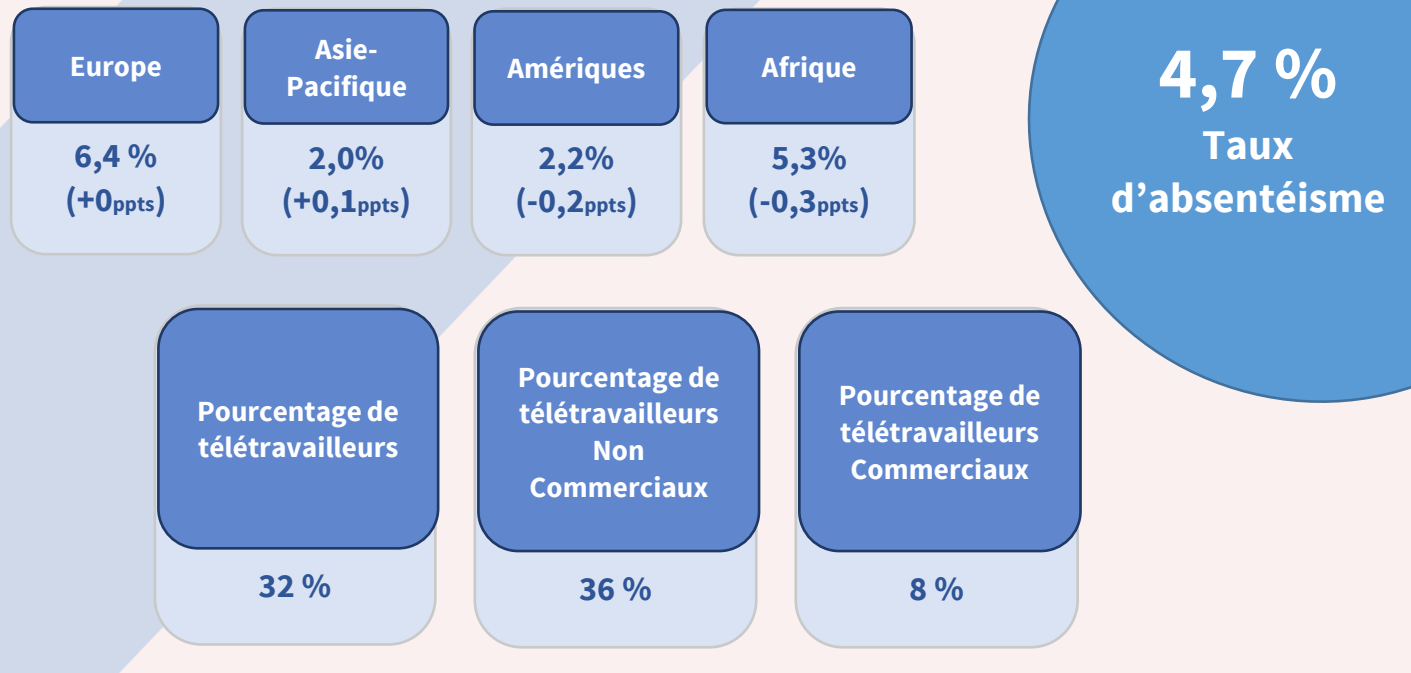
Lancement de l'AXA Leadership Academy à destination du Global Leadership Network.

Temps de travail et absentéisme



AXA veut donner à ses clients les moyens de vivre une vie meilleure et cela est également vrai vis-à-vis de ses salariés. Cela englobe de bonnes conditions de travail et un équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. Les conditions de travail font partie de l’offre employeur d’AXA à part entière. La construction d’un environnement de travail inclusif chez AXA passe également par Les Nouveaux Modes de Travail (New Ways of Working ou NWOW en anglais), des solutions innovantes qui favorisent des modes de travail flexibles. Le télétravail se pratique aujourd’hui par à peu près de 1/3 des collaborateurs de façon régulière. De plus, en termes d’équilibre vie professionnelle et vie personnelle, AXA soutient les parents au travail partout dans le monde.

Répartition du taux d'absentéisme du personnel d'AXA en 2019 :



Temps de travail et absentéisme

Vue d'ensemble du Groupe

Temps de travail et absentéisme	2019	2018
Nombre moyen de jours travaillés par an du personnel salarié	226,7	229,1
Pourcentage de télétravailleurs (d)	32%	n/a
<i>Pourcentage de télétravailleurs Non Commerciaux</i>	36%	n/a
<i>Pourcentage de télétravailleurs Commerciaux</i>	8%	n/a
Taux d'absentéisme du personnel salarié	4,7%	4,7%
Taux d'absentéisme liées à une maladie	3,3%	3,2%
Taux d'absentéisme liées à un accident du travail	0,1%	0,1%
Taux d'absentéisme liées à un congé maternité/ paternité	1,3%	1,4%
Taux d'absentéisme du personnel salarié non-commercial	4,9%	4,9%
Taux d'absentéisme liées à une maladie	3,4%	3,4%
Taux d'absentéisme liées à un accident du travail	0,1%	0,1%
Taux d'absentéisme liées à un congé maternité/ paternité	1,4%	1,4%
Taux d'absentéisme du personnel salarié commercial	3,8%	3,5%
Taux d'absentéisme liées à une maladie	2,8%	2,5%
Taux d'absentéisme liées à un accident du travail	0,1%	0,0%
Taux d'absentéisme liées à un congé maternité/ paternité	0,9%	1,0%

(d) Salariés (commerciaux et non-commerciaux) pratiquant le télétravail sur une base contractuelle (contrat permanent)

En 2019, AXA a mis en place un nouvel indicateur visant à estimer le nombre de personne pratiquant le télétravail sur une base contractuelle. Cet indicateur vise à refléter la transformation des modes d'organisation du travail chez AXA.

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