



CE fonctions Support et Finances

Perspective-Emploi-Compétences 2015-2017

réunions des 24
et 25 juin 2015

Partager ce que nous avons compris

Les entreprises de plus de 300 salariés ont l'obligation légale de négocier tous les trois ans la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences. La démarche GPEC permet de définir les impacts des orientations stratégiques du Groupe sur l'emploi et les compétences, de préciser les priorités en termes de recrutements internes et externes, et les besoins en développement de compétences.

■ Consultation sur le rapport 2015-2017 Perspectives emploi et compétences

M.L Romeu Santos – C. Leguedois

Bilan emploi 2014

A fin décembre 2014, l'effectif actif est de 4 936 salariés et décroît de 2,7% par rapport à 2013. Il est composé de 4 832 CDI actifs et 104 CDD. Les effectifs actifs en CDI baissent de 2,9% par opposition aux effectifs en CDD qui augmentent de 4 points. La part des cadres et cadres supérieurs est de 70% contre 67% en 2013. Le taux de féminisation est de 56% dans la continuité de 2013.

Les effectifs CDI actifs du périmètre Fonctions Support et Finances ont diminué de 2,9%. 4 832 salariés permanents en activité représentant 4,9% des effectifs Groupe France sont présents dans 10 structures d'activités et 59 bassins GPEC.

Les effectifs ETPCDI du périmètre Fonctions Support et Finances ont diminué de 3,6% et s'élèvent fin décembre 2014 à 4 356,0 contre 4 517,2 à fin décembre 2013. Cette baisse est due à un nombre conséquent de départs à la retraite (208 en 2014) et à des transferts d'activité dans certaines directions au cours de l'année. Il faut noter que les TPS temps libéré sont valorisés à 0.

Pyramide des âges

L'âge moyen de la population des Fonctions Support est de 50,8 ans, pratiquement égal chez les hommes (51,5) et les femmes (50,32). La pyramide des âges est déséquilibrée. 64% des effectifs CDI actifs ont 50 ans et plus, 13% ont entre 45 et 49 ans, 22% ont entre 30 et 44 ans et seulement 2% ont moins de 30 ans.

Retraite et TPS : augmentation du nombre de départs à la retraite et d'adhésion aux dispositifs Temps Partiel Senior, en cohérence avec l'évolution de la démographie du périmètre Fonctions Support et Finances : une structure des âges déséquilibrée avec près de 64% des salariés âgés d'au moins 50 ans fin 2014.

- Les 208 départs à la retraite concernent essentiellement DSPF (29%), Secrétariat Général (20%), GSSC (18%), CSPCF (15%), Finances et Stratégie Groupe (12%), RH Communication (6%)
- Les 634 salariés en Temps Partiel Senior dont environ 160 en TPS temps libéré sont répartis ainsi : 29% à la DSPF, 21% à la GSSC, 17% au Secrétariat Général, 17% au CSPCF, 11% chez Finances et Stratégie Groupe et 5% aux Ressources Humaines et Communication

Les petits sites (communes ou agglomérations comptant moins de 30 ETPCDI) – 2014 : 67 petits sites au périmètre du CE Fonctions Support et Finances, dont 17 sites comptant plus de 5 ETP CDI ; 335,5 ETPCDI sont répartis sur ces petits sites soit 7,7% des effectifs du périmètre.

Recrutements : 32 recrutements : 12 au Secrétariat Général, 9 aux Ressources Humaines et Communication, 4 au CSPCF, 4 chez Finances et Stratégie Groupe et 3 à la DSPF, à 81% en Ile-de-France, les 19% restant ayant été réalisés en Province sur le CSPCF et la DSPF. Les recrutements externes ont été faits sur des postes d'experts, notamment des Juristes, Experts RH et Comptables, principalement sur des postes cadres et cadres supérieurs (84%) avec un taux de féminisation de 53%.

Mobilités : 645 mobilités internes entrantes ont été réalisées au cours de l'année 2014. Il s'agit de changements d'unité managériale, de commune et de métier. Les structures d'activité les plus impactées sont le Secrétariat Général, DSPF, Finances & Stratégie, Achats & Supply Chain. Un volume assez important de mobilités entrantes inter CE en 2014 (environ 300) sur l'ensemble du périmètre.

Prospective

Outre la définition des impacts des orientations du Groupe sur l'emploi, la démarche GPEC permet :

- aux personnels d'avoir une meilleure visibilité sur les perspectives d'évolution des métiers et des compétences en proximité (approche territoriale), ainsi que sur les parcours professionnels possibles afin d'anticiper leur devenir professionnel dans un univers qui évolue et se transforme rapidement
- d'être un outil d'aide à la décision pour le management et de conduire des plans d'actions dans les domaines de l'orientation professionnelle des salariés, le développement et la reconnaissance des compétences et des qualifications, l'accompagnement des projets professionnels internes et externes et les politiques d'insertion et de diversité.

L'exercice GPEC 2015-2017 un exercice charnière :

- un exercice correspondant à la fin du plan de conquêtes 2015 et à la première partie du plan stratégique d'Orange Essentiels 2020
- un exercice servant de transition entre deux accords qui doit apporter :
 - plus de lien entre stratégie et prospective : mise en place de prévisions par activités qui doit donner une dynamique organisationnelle plus en lien avec le business

- être un outil de pilotage plus opérationnel et donner plus de lisibilité : passage de prospectives par famille de métier en structures d'activités qui correspond plus à nos organisations
- une vision de la force au travail totale par activités : élargissement des prévisions aux enjeux de la sous-traitance
- renforcer le management des compétences : passer d'une gestion de l'emploi, à une gestion des compétences ou encore du quantitatif au qualitatif
- clarifier et faciliter à la fois la vision territoriale et organisationnelle (entre national et local/territorial) et développer la vision transverse

En accord avec le contrat social, les travaux GPEC réalisés localement feront l'objet, sous la responsabilité des Délégués territoriaux, d'une communication auprès des managers et des salariés de chaque bassin d'emploi territorial à partir du mois de septembre.

Les projets d'évolution des métiers et des compétences :

Projet ALOE pour les centres comptables : une nouvelle organisation pour favoriser la polyvalence, indépendante de la localisation des équipes. Des processus revus de bout en bout pour simplifier et automatiser les actes de gestion, tout en maintenant l'exigence de qualité comptable.

Projet MOUV'IMM de la Direction de l'immobilier : nouvelle organisation structurée par filières, fusion des UGI. L'externalisation progressive des activités de la gestion technique des bâtiments.

Projet DEMETER et Simplification du processus P2P pour les Achats France: monter en compétence les gestionnaires achats

Contexte stratégique par structure d'activité à 3 ans

et impacts de la stratégie sur les besoins en ressources et en compétences (2015-2017)

sur des achats simples et les acheteurs sur des achats stratégiques. Améliorer la productivité de bout en bout par l'automatisation et la simplification des process.

Projet CONCORDANCE pour les CSRH : des processus plus simples, agiles et opérationnels. Externalisation de certaines activités.

Orange Simplement pour les services centraux : simplifier nos modes de fonctionnement (réduction du nombre de reporting, clarification des instances de gouvernance, développement de l'usage des outils digitaux, développement du mode projet, ...).

Orange Learning : ce programme Groupe vise à proposer de nouvelles façons d'apprendre à l'ensemble des personnels, à simplifier pour les acteurs de la formation les process de formation au travers d'un outil commun pour le groupe (LMS) au lieu de la coexistence actuelle de plus de 15 plateformes

Synthèse de l'évolution des ETPCDI – 2015-2017

- Les ressources seront en baisse d'environ – 1 200 ETPCDI à horizon 2017 soit - 21 % vs 2014 sur les fonctions support, principalement dû à l'impact démographique (95%), notamment sur les services partagés RH
- Les besoins seront en baisse d'environ – 600 ETPCDI à horizon 2017 soit -12 % vs 2014, avec des besoins proportionnellement moins importants sur les services partagés RH et comptables ainsi que sur le secrétariat général
- Les besoins seront donc supérieurs aux ressources sur la période 2015 – 2017 quels que soient la structure d'activités, le domaine métier et le bassin d'emploi territorial (sauf outre-mer qui est stable).

Ressources Humaines et Communication :

Construire un modèle d'employeur digital et humain

« C'est grâce à une expérience salarié de qualité que nous réussissons l'expérience client ». [...] c'est d'abord garantir au Groupe les compétences dont il a besoin pour ses activités. C'est également se donner les moyens d'être plus agiles collectivement grâce à une organisation plus transversale, plus collaborative, des modes de fonctionnement simplifiés et digitalisés, des modes projets plus développés, une dynamique d'innovation dans tous les métiers et à tous les niveaux. C'est enfin renforcer la culture managériale autour de la confiance, la coopération et la prise de risque pour que chaque collaborateur soit encouragé à prendre des initiatives et à expérimenter, et accompagner les managers pour relever leurs défis.»

Impacts sur les métiers et les compétences

DRH, managers et équipes RH (dont RH territoriaux)

- Métiers d'experts et de spécialistes RH (responsables emploi, responsables rémunération, responsables relations sociales)
- Concepteur et Ingénieur en solution digitale
- Impacts sur les métiers de la santé au travail (médecin, psychiatre, assistante sociale...)

Le communicant en 2020 devient un communicant relationnel et son métier est renouvelé autour de 5 grandes fonctions :

- Porte-parole de la stratégie de l'entreprise
- « Designer » de la marque et de l'identité de l'entreprise
- Bâtitteur de confiance et d'engagement dans l'entreprise
- Explorateur de nouveaux territoires
- Engagé dans une performance durable

DSPF

- ARH, experts, soutien métiers et managers
- **Projet Concordance (2014-02018)** : maintenir la qualité de service tout en garantissant la qualité de vie au travail et le respect des engagements pris
 - garantir une activité RH et le maintien sur site
 - maintenir les activités à valeur ajoutée dans les CSRH
 - favoriser et reconnaître la montée en compétences des collaborateurs ARH, experts, soutien métiers et managers
- Gestion et soutien de la formation
- Ingénieurs formation et formateurs : professionnaliser des métiers du développement des compétences et de la formation pour qu'ils soient acteurs de la transformation de l'entreprise notamment face aux enjeux liés à la digitalisation

Finances : Etat-major et contentieux

« Le périmètre Corporate Finance reste marqué par une forte croissance et des besoins en expertise pointue nécessitant occasionnellement des recrutements externes. Dans le cadre d'Essentiels 2020, le quatrième objectif d'Orange est de devenir un acteur incontournable de la distribution de services financiers et de paiements mobiles en Europe et en Afrique.

Les Etablissements de Monnaie Electronique seront soumis aux réglementations bancaires. Selon la règle de séparation des fonctions inhérente à ces réglementations, il n'est pas possible fonctionnellement de rassembler les fonctions opérationnelles / marketing et les fonctions de contrôle financier, risques et compliance. La Direction Finance & Stratégie sera donc en charge du suivi des diligences en matière de contrôle financier, risques et compliance. Les périmètres qui seront couverts à ce titre sont : internalisation des fonctions financières pouvant couvrir la liquidité, les placements, le risque de contrepartie, la définition des schémas de flux financiers, les impacts sur les bilans ; validation par la Direction de la Compliance avant d'être transmis au régulateur bancaire des dossiers de demande d'agrément ainsi que des rapports annuels de conformité établis par les établissements réglementés du groupe ; contrôles du revenue Assurance et prévention de la fraude des activités réglementées / bancaires par la Direction de l'Audit ».

Impacts sur les métiers et les compétences

- Développement de l'expertise sur de nouveaux territoires stratégiques pour le Groupe – Mobile banking – Back office de produits financiers complexes – Analyse et conseil stratégique
- remplacement d'expertises indispensables (fiscalité, consolidation, normes, M&A, financement)
- proximité du business et anticipation des business models du Groupe
- capacité à communiquer auprès des parties prenantes internes et externes
- continuer la montée en compétence des équipes en s'appuyant sur la controlling business school

La politique de développement des compétences et de formation (cursus Contentieux) sera poursuivie en fonction des recrutements internes (transfert de ressources CSPCF, mobilité interne DO...) ou d'une sous-traitance progressive des processus vers des prestataires externes spécialisés en la matière.

Finance : Services Partagés Comptables

Notre ambition : être reconnus comme une référence en comptabilité grâce à l'excellence de nos collaborateurs et comme des pionniers dans le Groupe pour la mutualisation et l'intégration : les 3 axes fondamentaux du projet ALOE :

« Simplifier » pour apporter des solutions simples et automatisées au maximum avec une vision de bout en bout c'est-à-dire en coordination avec les partenaires internes.

« Evoluer » pour développer les compétences nécessaires à l'exercice des missions dans le contexte de la révolution digitale, culture managériale et gestion de projet

« Exceller » pour faciliter et garantir aux clients l'exécution des transactions et la présentation de chiffres fiables et intelligibles dans des délais rapides et à moindre coût

Impacts sur les métiers et les compétences

- Réduction des activités transactionnelles au profit des activités d'analyse donc montée en compétence sur le domaine comptable des bandes C et D
- Capacité des managers à accompagner la transformation et les collaborateurs à vivre le changement : accompagnement des managers avec Orange Campus, déploiement de la « comptable attitude » à travers l'Ecole des Comptables
- Développer les compétences en matière de gestion de projet (formations Groupe et Ecole des Comptables)
- Mieux utiliser les outils collaboratifs : déploiement du nouvel ERP (Ofusion), développement de la digitalisation

Achats et Supply Chain : Groupe et France

Supply Chain

La Supply Chain couvre 3 types de Supply Chain sur l'ensemble du périmètre d'Orange: Equipements clients ; Réseaux ; OBS

Sa mission est d'assurer la disponibilité des produits au meilleur coût pour les clients en gérant les approvisionnements depuis les fournisseurs, la gestion des infrastructures logistiques, la distribution et le SAV. En 2020, notre ambition est d'être une confédération de Supply Chain délivrant des services de qualité aux clients internes et finaux

Achat

La filière Achats a pour objectif d'acquérir des biens et des services qui donnent à Orange un avantage compétitif, tout en optimisant la valeur ajoutée des fournisseurs et en réduisant le coût total des biens et services achetés. Cette mission reste inchangée dans le contexte d'Essentiels 2020, et doit servir les 5 leviers du plan stratégique .

Les enjeux : capter l'innovation, assurer un Time to Market court, et respecter les engagements financiers. Digitalisation des processus d'appel d'offres (e-sourcing) déployée depuis 2 ans, et une forme « d'agilité » dans l'application des méthodes et des processus métier sera lancée fin 2015 pour augmenter la valeur ajoutée de la fonction achats et la positionner au plus près des enjeux business.

Impacts sur les métiers et les compétences

- Projet Elan : redéfinition des compétences clés de la filière (innovation, vision stratégique, communication et accompagnement)
- Acheteurs : maîtriser les techniques achats (négociation et RSE), la stratégie des achats, savoir gérer un projet, avoir un esprit d'analyse et comprendre les enjeux business
- Manager achats : avoir une vision stratégique, comprendre les enjeux business, intégrer la dimension multiculturelle
- Gestionnaire d'achats : avoir le sens de la planification et de la méthode, maîtriser les opérations relatives à la gestion de commande, savoir utiliser le système d'information et avoir un esprit d'équipe et de transversalité
- Managers de gestionnaires d'achats : être orienté résultat, savoir conduire le changement, être capable d'exercer du leadership, savoir développer ses collaborateurs et savoir développer l'esprit d'équipe et la transversalité

« développer un environnement favorable et sécurisé pour le déploiement d'Essentiel 2020

Nous évoluons dans un éco système en mouvement : intensification globale de la concurrence, mondialisation de la chaîne de valeur du numérique et irruption de nouveaux acteurs dans les métiers télécoms, « commoditisation » des infrastructures, virtualisation des équipements réseau et digitalisation du SI, émergence de nouvelles technologies, accroissement des besoins de sécurité. Sur le plan immobilier, les évolutions technologiques induisent des évolutions en matière de m² techniques ; l'évolution des pratiques de consommation requiert une adaptation des surfaces commerciales ; celle des effectifs, comme les enjeux de qualité de vie au travail, obligent à faire évoluer les surfaces tertiaires ; les coûts immobiliers augmentent.

Le Groupe doit s'adapter pour faire face à ces défis, mais également tirer parti de ces transformations et des nouvelles opportunités de croissance qu'elles génèrent. L'enjeu du secrétariat Général est d'anticiper et d'accompagner les évolutions des business models du Groupe, de sensibiliser ses parties prenantes à ses enjeux, tout en promouvant la mise en place de conditions légales, réglementaires et concurrentielles favorables :

- contenir l'impact du projet de règlement « continent connecté » (roaming, Net Neutralité)
- promouvoir des conditions d'accès aux réseaux fixes économiquement viables et préservant l'incitation à l'investissement
- En France, veiller à l'équilibre du plan France THD, notamment à la cohérence des tarifs de gros
- promouvoir des conditions réglementaires équitables aux niveaux européen (dans le cadre du plan « Digital Single Market ») et nationaux, tant vis-à-vis des câblo-opérateurs que des OTT
- sécuriser l'accès à la ressource spectrale
- défendre les intérêts du Groupe devant les autorités judiciaires et de concurrence et contenir les risques de contentieux
- promouvoir la sécurité des services et du SI
- optimiser la gestion de nos mètres carrés techniques, commerciaux, tertiaires

Impacts sur les métiers et les compétences

Immobilier

- Compétences de pilotage de prestataires
- Gestion de la relation client
- Pilotage de contrats d'externalisation
- Stratégie immobilière et choix d'investissements (plan pluriannuel / bâtiment)
- Transaction et gestion de la relation propriétaire
- Nécessité de travailler en mode projet élargi immobilier, acteurs externes
- Accompagnement clients
- Digitalisation

Juridique et réglementaire

De nouveaux champs d'intervention pour les juristes liés au big data apparaissent; les données personnelles sont au cœur du métier de juriste et intégrées en amont dans la conception des offres.

Les besoins de compétences se situent dans les domaines suivants :

- Norms/Legal/Public relations/Lobbying; Big Data privacy; Digital change; Langues et notamment l'arabe
- Compétences liées aux Essentiels2020, notamment droit bancaire/droit financier, droit de la PI, droit des contrats, droit de la concurrence, M&A

En avril 2015, la Direction Juridique a créé Orange Legal Academy, école destinée aux juristes seniors et aux managers juridiques des pays et de la Direction Juridique.

Secrétariat Général

- Maintenir les compétences en économie industrielle, microéconomie, analyse technicoéconomique, comptabilité-gestion, ingénierie de réseaux; compétences nécessaires à l'exercice de la fonction réglementaire
- Conserver nos compétences en matière spécifique réglementaire (cadre, décisions produites par les autorités réglementaires, leurs enjeux, évolution et mise en œuvre)

Nos commentaires :

La CFE-CGC prend acte de la présentation du dossier PEC « perspectives emplois et compétences » présenté en séance.

Dans ce dossier, la politique de l'emploi et des compétences est une des réponses pour la mise en œuvre de la stratégie du Groupe Essentiels2020. Celle-ci semble se conjuguer aisément pour le futur ; nous évoquons ici le chapitre « prospective ».

Pour autant, les projets en cours, Aloe, Mouv'imm, Demeter et Concordance qui touchent à la transformation de nos organisations et censés les préparer pour l'avenir, font la démonstration de certaines difficultés sur le volet ressources humaines.

La feuille de route qui trace les étapes clés de la réussite du plan stratégique du Groupe interpelle la CFE-CGC sur le volet emploi. En effet la forte baisse des effectifs, évaluée à moins 32% à horizon 2019 sur notre seul périmètre, constitue un risque réel de manquer le rendez-vous qu'a notre Entreprise sur son marché local voire international. Enfin, nous relevons l'attention toute particulière que porte la Direction sur l'avenir des petits sites... cette réflexion n'excluant pas l'hypothèse de fermetures.

En conséquence la CFE-CGC, compte tenu de ces réserves, s'est abstenue à l'occasion de la mise au vote du dossier GPEC.

**Vote : CFE-CGC : abstention ;
CFDT, CFTC, CGT, FO, SUD : contre**

Vos élus CE

– Jacques BERTHELIER – Jean-Marc DARTAGNAN – Patricia GARCIA – Frédérique LIMIDO-MILESI
– Jean-Claude MINET – Pierre REGNIER – Alain CANOVAS (Représentant Syndical)