



Au sommaire

Réorganisation de la DRH Groupe	1
Formation : projets de bilan S1 2016 et d'Orientations 2017	3
En bref, les autres points du CE	4

Réorganisation de la DRH Groupe

✓ Information en vue d'une consultation

La révolution technologique du très haut débit fixe et mobile et l'explosion du digital ont des impacts sur les activités RH, obligeant à anticiper les évolutions structurantes à venir, à adapter en permanence les métiers et les compétences, et à développer l'agilité collective en déployant des solutions RH mutualisées et déclinées dans chaque pays.

La réalisation d'un Livre Blanc en mai 2016 a permis de comprendre les grandes tendances et les attentes des salariés vis-à-vis de l'entreprise et de poursuivre les réflexions sur l'impact du digital, les modes de fonctionnement et l'évolution de la fonction RH.

Quatre grandes tendances ressortent du Livre Blanc :

- La **quête de sens**, la raison d'être et les valeurs, conditions d'engagement essentielles.
- Le **développement personnel** devient plus important que le poste, la carrière, l'entreprise.
- La nécessité de **différencier la proposition de valeur** en fonction des profils et attentes de salariés
- La **transformation de l'entreprise vers des organisations agiles, plates, ouvertes**, avec une évolution du rôle du manager et l'avènement d'une nouvelle forme de leadership

Rôles principaux de la fonction RH en réponse à ces grandes tendances :

- **Donner du sens :**
Anticipation sur les métiers, les compétences et les nouvelles formes d'organisation du travail, vision stratégique des ressources humaines pour accompagner les évolutions business vers de nouveaux territoires.
- **Être aux côtés de chaque salarié** et construire une expérience-salarié unique.
- **Accompagner les collectifs vers de nouveaux modes de travail :**
Transformer l'organisation du travail pour rendre les acteurs autonomes et responsables, casser les silos, développer la coopération ; développer un nouveau modèle de leadership des managers, basé sur le soutien et l'animation des communautés de travail ; faire évoluer

les espaces de travail en les rendant plus adaptés au collectif et proposer à chacun un mode de travail adapté aux besoins de son activité et à sa situation personnelle

▪ Conduire la digitalisation.

Priorités de la DRH Groupe

- Maintenir un **climat social apaisé** et garantir un dialogue social de qualité,
- Installer et **concrétiser la promesse Orange**,
- Construire et déployer l'**expérience-salarié sur les moments clés du parcours** et quotidien des salariés,
- **Transformer l'organisation du travail** autour de 3 axes :
 - transformation digitale et simplification des modes de fonctionnement,
 - évolutions de l'organisation du travail et coopération,
 - espaces de travail repensés.
- Attirer, fidéliser et **développer les talents**,
- Accompagner l'évolution des **postures managériales**,
- Transformer la filière RH.

Organisation actuelle : 3 constats

- **Dispersion des expertises** et des compétences métier,
- **Pas de logique de bout en bout** : équipes portant les politiques RH et celles en charge du développement des services associés souvent dans des directions différentes,
- **organisation insuffisamment plate**, souhait de la simplifier.

Nouvelle organisation : grands principes :

Articulation autour des moments des parcours et des moments de vie du quotidien, avec des directions métiers portant la responsabilité de bout en bout des parcours, de la définition des politiques RH, à la mise en place de l'expérience salarié et l'accompagnement de la mise en œuvre.

Accent mis sur le management des talents, l'amélioration des services SI RH, la filière RH pour répondre aux enjeux de professionnalisation et de développement de la filière, l'innovation, mieux anticiper les évolutions, accompagner la transformation de l'entreprise.

Cinq Directions ne changent pas dans leur organisation :

- DRH des Fonctions Support.
- Direction de la Rétribution et de la Rémunération, renommée Direction de la Reconnaissance et de la Rétribution (meilleure prise en compte de la dimension expérience salarié de bout en bout).
- Direction des Relations Sociales Groupe.
- Direction de la Formation et du Développement des Compétences Groupe.
- Direction de la Communication Interne.

Trois Directions évoluent :

- **Direction de l'Emploi, des Compétences et des Parcours Professionnels** (évolution de la Direction Gouvernance RH et Emploi) ; garantir les compétences utiles pour demain : anticipation et gestion de l'emploi, des compétences et des parcours professionnels de manière intégrée, avec pilotage coordonnant à la fois les aspects économiques, quantitatifs et qualitatifs, et leurs déclinaisons dans les moments du parcours salarié.
- **Direction de l'Innovation Sociale et de la Transformation Digitale** (évolution de la Direction des Politiques RH avec concentration sur le déploiement de la promesse, innovation et transformation digitale : **trois principales missions** : anticipation des tendances impactant le monde du travail ; marketing de l'expérience salarié et de la marque employeur ; accompagnement de la transformation, (programme de transformation digitale et Agence de Conseil Interne).
- **Direction des Services Partagés France** (évolution de périmètre) : rattachement des équipes SI RH de la Direction des Services Partagés à la nouvelle Direction des Solutions RH.

Quatre Directions créées :

- **Direction de la Prévention et de la Qualité de Vie au Travail : Principales missions :**
 - politique de prévention des risques en santé et sécurité au travail dans le respect de la réglementation des pays,
 - prise en compte de la qualité de vie au travail dans toutes les dimensions de la promesse,
 - relations sociales autour de la santé sécurité au travail.

La mission de médiation est rattachée à cette entité et continuera de solliciter directement le Directeur Exécutif.

- **Direction des Solutions RH**, créée pour favoriser les synergies et le développement des compétences, le professionnalisme et capitaliser sur les bonnes pratiques. **Missions** : accompagner les directions métiers dans la construction des services proposés aux salariés et à la filière RH ; stratégie du SI RH intégrant les besoins des différents métiers RH et pilotage des évolutions du SI RH dans une approche cohérente, Groupe et simplifiée, des Systèmes d'Information / Applicatifs RH. Enjeu : valoriser le capital « données RH » en pilotant les usages et en gérant les services pour répondre aux attentes des salariés et de la filière RH.
- **Direction de la Filière RH, principales missions :**
 - prospective, GPEC, mobilité et Talent Management de la filière,
 - développement des compétences,
 - pilotage de la transformation de la Filière,

- Marketing & Expérience RH : définir et mettre en œuvre l'expérience salarié pour les acteurs RH, communication et animation de la filière.
- **Direction du Talent Management et de la Culture Managériale, principales missions :**
 - définir la politique de Talent Management pour l'entreprise,
 - gérer les réseaux du « Top Management » du groupe,
 - accompagner les mobilités internationales,
 - animer et coordonner les divisions, en s'appuyant sur les « talent managers »,
 - assurer le développement et la professionnalisation des Talent Manager, Responsables Parcours Cadres, animateurs management des entités....
 - piloter le programme concernant les Talents Émergents du Groupe et capitaliser sur ce qui est réalisé dans les divisions,
 - définir les attendus d'un manager Orange et porter les actions qui permettent aux cadres d'évoluer vers ces attendus.

Premiers changements identifiés à date :

- Équipes de la Direction des Politiques RH réparties entre la Direction de la Qualité de Vie et Santé Sécurité au Travail, la Direction de l'Emploi, des Compétences et des Parcours Professionnels, la Direction des Solutions RH et la Direction de l'Innovation Sociale et de la Transformation Digitale et Filière RH.
- Équipes SI RH de la Direction des Services Partagés France rejoindront la Direction des Solutions RH.
- Équipes de la Direction Gouvernance RH et Emploi réparties entre la Direction de l'Emploi, des Compétences et des Parcours Professionnels et la Direction des Solutions RH.

Rattachements précisés lors des passages en CHSCT et en CE.

Planning

- septembre, information CE,
- octobre / novembre, information et consultation CHSCT DRHCOM et EM DSP,
- novembre, point d'étape CE,
- décembre, consultation CE.

L'analyse de la CFE-CGC

Cette énième réorganisation va-t-elle améliorer la situation, ou au contraire l'aggraver ?

Si les grandes lignes de cette nouvelle DRH Groupe, dont la mise en œuvre est prévue début 2017, sont déjà visiblement fixées, l'organisation des différentes Directions - anciennes comme nouvelles - qui la composeront, reste à préciser par des chefs de projets, point sur lequel nous serons particulièrement attentifs et critiques.

En effet, la « paix sociale retrouvée » affichée par le dernier baromètre social de la Direction cache une situation réelle bien différente, et très contrastée selon les services. L'enquête réalisée par le cabinet SECAFI avec les organisations syndicales, dont les résultats ont été présentés en juillet 2016, révèle, d'une part, que les objectifs de l'accord du 6 mai 2010 sur la prévention du stress n'ont pas été tenus et, d'autre part, une dégradation de la santé des personnels : 21,5 % des répondants se déclarent en stress fort ou très fort, contre 20,8 % il y a trois ans.

Attention à ce que le manque d'effectifs et trop de complexité n'entraînent un véritable parcours salarié réussi.

Formation : projets de bilan S1 2016 et d'Orientations 2017

✓ Information

Projet de bilan

Rappel des effectifs du périmètre CE au 30 juin 2016

Salariés au 30/06	Salariés (hors TPS*)	% TPS*
5 093	4 591	10%
CDI	CDD	Alternants
4 667	149	277
Hommes	% de Femmes	Femmes
2 136	58%	2 957
45 ans et +	% de salariés senior	moins de 45 ans
3617	71%	1476
% de cadres Hommes	% de cadres Femmes	% de cadres Femmes
80%	68%	60%

Indicateurs de suivi de la formation

Le bilan de formation au S1 2016 s'établit à 55 547 heures, et à un taux de réalisation de 55,5 % du plan de formation 2016 (100 209 heures prévues). Le volume d'heures est en hausse de 5 % par rapport à 2015.

Le taux d'accès à la formation s'élève à 53,3 % en hausse par rapport à l'année précédente (49,1 % sur le bilan du S1 2015) ; ce taux remonte à 58,4 % en neutralisant l'impact des TPS temps libéré et Mécénat de compétences.

Le nombre d'heures de formation par salarié est de 11 heures à mi-année avec une prévision à 20h pour l'année entière. Cet indicateur est en hausse par rapport au S1 2015 (10,3h).

L'indicateur remonte à 12 heures par salarié en neutralisant l'impact des salariés en TPS temps libéré et Mécénat de compétences.

Nombre d'heures et de salariés formés, par axe de formation

Formations	heures	%	salariés formés	stagiaires
Métiers	34 599	62%	2 147	4 260
Managériales	7 839	14%	503	649
Transverses	13 109	24%	812	1 044
Total	55 547	100%	3 462	5 953

Formations Métiers très largement majoritaires, ce qui confirme la tendance des années précédentes, et en hausse / bilan S1 2015.

Métiers liés aux Fonctions Support concentrent une large majorité des heures de formation métiers.

Écoles métiers FS&F : 25 194 heures de formation pour 1 621 salariés du périmètre. Les 7 écoles métiers ont accompagné 78 % des heures des compétences métiers des Fonctions Support.

Globalement, le plan de formation des Écoles Métiers des Fonctions Support est réalisé à hauteur de 54 %.

L'École de la Communication et la Sourcing University subissent un retard important.

Compétences métiers des FS&F : plus de 32 000 heures de formation pour 1 955 salariés, représentent 93 % des heures de formation métiers au premier semestre 2016.

Métiers RH, Finance, Immobilier et Supply Chain, les quatre concernés par des projets de transformation, représentent 85 % des heures de formation consacrées aux compétences métiers FS&F.

Formations Managériales à un niveau élevé. Nombre d'heures en hausse et proportion des heures stable / au S1 2015.

533 collaborateurs (dont 357 managers) ont suivi un ou plusieurs modules de développement des compétences managériales dont plus de 96 % au sein d'Orange Campus, 7 839 heures sur le S1 2016. Taux d'accès managérial de 43 % et nombre d'heures de formation managériales moyen par manager de 7 h. À noter, près de 4 000 heures de formations ont été réalisées pour les enjeux collectifs, en accompagnement des enjeux d'Essentiels2020 et des projets de transformation des entités.

Formations Transverses en légère baisse / S1 2015.

Projet d'orientations

✓ Consultation

Les orientations de la formation à 3 ans en France soutiennent le programme stratégique d'Orange « Essentiels2020 » et la mise en œuvre du contrat social 2020

Orientations formation de la Division Fonctions Support et Finances

5 Enjeux stratégiques, communs à l'ensemble des directions

- Expérience salarié/client interne : offre de service interne de qualité pour l'expérience salarié, optimisation et digitalisation des processus, posture de service, d'écoute active et d'action.
- Défi démographique et défi des compétences : décroissance des effectifs et projets de transformation en lien avec Essentiels 2020, compétences utiles de demain, nouveaux modes d'apprentissage (MOOC, SPOC, Orange Learning, Digital academy).
- Booster la transversalité, le collaboratif, l'agilité : cycles courts, outils digitaux, collaboratifs, mode projet, le co-working, travail à distance, modes de fonctionnement simplifiés.
- Accompagner les managers 2.0 : autonomie et prise d'initiative, culture du Test & Learn, intelligence collective (fédérer, unir les talents, démultiplier la capacité à innover, favoriser le management à distance).
- Qualité de vie au travail pour favoriser l'engagement : propositions des salariés pour faire évoluer les modes de fonctionnement, environnement de travail et outils efficaces, équilibre entre Vie privée et Vie pro, évolution des compétences, qualifications et efforts d'adaptation de chacun.

Enjeu en termes d'emplois et de compétences

La Division Fonctions Support se caractérise par une très grande diversité de métiers et compétences, soit émergents, (déploiement de notre stratégie et accompagnement de la transformation digitale), soit nécessaires à la poursuite des activités, soit, enfin, métiers en cours de décroissance.

Leurs évolutions se réalisent dans le cadre des projets de transformation suivants :

- ALOE pour les centres comptables,
- MOUV'IMM et Immo'vons de la Direction de l'immobilier,
- Achats Simplification du processus P2P, NOUVEL ELAN pour les Achats France,
- CONCORDANCE pour les CSRH,
- SCORE pour la Supply Chain France,
- Orange Learning : nouvelles façons d'apprendre, simplification des processus de formation pour les acteurs de la formation au travers d'un outil commun pour le groupe (LMS) au lieu de la coexistence actuelle de plus de 15 plateformes,
- OFUSION, rationalisation du SI Achats-finance en lien avec le projet ALOE et P2P achat,
- POF (Projet d'Organisation de la Formation groupe) : regroupement des équipes formation de la DRH Groupe et à terme des écoles métiers Fonctions Support.

Le plan de formation 2017 maintiendra un niveau élevé de formation aux différents métiers de la division, (55 % des heures de formation consacrés à l'accompagnement des collaborateurs sur leurs métiers) et le nombre d'heures de formation moyen par salarié à 20,5 h et de 23 h hors TPS Temps Libéré et Mécénat

de compétences, soit un nombre d'heures global d'environ 99 670 heures, stable par rapport au Plan Prévisionnel 2016. La répartition par axe sera d'au minimum 55 % sur les formations métiers, environ 17 % sur le management et enfin environ 28 % sur les formations générales et transverses.

L'analyse de la CFE-CGC

La CFE-CGC fait sienne les conclusions de la commission formation. « L'absence des métiers supports et Finances dans les métiers d'avenir comme la notion de métier en cours de décroissance posent question. La commission rappelle que les actions de développement des compétences doivent permettre le maintien de l'employabilité des salariés autant qu'une évolution professionnelle satisfaisante ».

A l'instar des membres de la commission, nous sommes en attente du plan de formation 2017 qui devrait apporter des précisions et des confirmations sur les ambitions de l'entreprise pour la formation des salariés de notre périmètre FS&F.

Vote des élus

Pour :

Contre : 0

Abstention : CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, FO, SUD

En bref, les autres points du CE

Consultation sur le Règlement Intérieur de la division : les dernières versions du RI laissaient une large place aux devoirs des salariés envers l'entreprise, mais aucune – ou trop peu – aux droits qu'apporte le Code du Travail. L'action de la CFE-CGC, seule à la manoeuvre, a consisté à rétablir l'équilibre en précisant les droits de nos collègues en regard de leurs devoirs dans les moments critiques que constitue une situation de sanction. ».

Votes : pour CFE-CGC, CGT, SUD ; abstention, CFDT, CFTC, FO.

Vos
représentants
CFE-CGC
Orange
au CE

Élus

- Jacques Berthelier
- Jean-Marc Dartagnan
- Patricia Garcia
- Frédérique Limido-Milesi
- Jean-Claude Minet

Représentant syndical

- José Dias

Commissions

- ASC : Patricia Garcia, Martine Baccini
- EMPLOIS ET METIERS : Jean-Michel Poizeau
Jean-Luc Christophe
- COMMUNICATION : Frédérique Limido-Milesi
- FORMATION : Jacques Berthelier
- LOGEMENT : Ali Ben M'Bareck
- HANDICAP : Nelly Desjardins Lessert
- HSCT et RPS : Evelyne Chrétien
- ECO. ET EVOLUTION DES MARCHES : Safira Sow
- EGALITE PROFESSIONNELLE : Catherine Turret

Marc ARNOLD – Armelle BARTHELEMY – Fabrice BARRAUD – Elodie BOURGEOIS

– Alain CANOVAS – Evelyne CHRETIEN – Serge CLEMENT – Patrick EONO – Paul FABRE – Laure FALEMPIN

– Muriel GAULIN – Frédéric HAUTEJA – July HURY – Jocelyne JOVENIN – Aïcha KHALFAOUI

– Brigitte KUSCH – Patricia LENOEL – Walter LIPPLER – Isabelle LUBERT – Karl-Stéphan LUCAS – Loïc MARTIN

– Nicole MERI – Elisabeth MUNOZ – Pascal OLLIVIER – Karine OLIVIER-SORTAIS – Michel PEHAU

– Michèle PETEAU – Brigitte POUPARD – Jacquelin RANANJASON – Zahra SAYAD – Snezana STEVOVIC – Vivek TAYAL

– Catherine TOURRET – Sébastien WEBER – Frédéric VAN IMPE – Christian TRUONG NGOC

Un syndicat pour qui je compte et sur lequel je peux compter.



Retrouvez nous sur <http://www.cfecgc-orange.org/fonctions-support-et-finances/>

CFE-CGC Orange - 12, rue Saint Amand – 75015 Paris Cedex 15