

## Bilan de formation 2014

*Partager ce que nous avons compris*

### ■ Consultation sur le bilan de formation 2014

D. Perrin – M.L. Romeu Santos

#### Le périmètre Finances

Les salariés du CE Finances pris en compte pour la formation sont les salariés actifs fonctionnaires, salariés sous convention collective, CDI, CDD et alternants, soit **1 396** personnes, dont **1 318** CDI, **7** CDD et **71** alternants, **821** femmes et **575** hommes, **965** seniors (45 ans et plus, 555 femmes et 410 hommes), soit 69 % de seniors, **801** salariés cadres (niveau Dbis et plus, 389 femmes et 312 hommes) soit 57,4 % de cadres.

#### Le périmètre Fonctions Support

Les salariés du CE Fonctions Support pris en compte pour la formation sont les salariés actifs fonctionnaires, salariés sous convention collective, CDI, CDD et alternants soit **4 024** personnes réparties en **3 695** CDI, **103** CDD et **226** alternants, **2 380** femmes et **1 644** hommes, **2 765** seniors (45 ans et plus, 1 577 femmes et 1 188 hommes), soit 68,9 % de seniors, **2 780** salariés cadres (niveau Dbis et plus, 1 475 femmes et 1 305 hommes) soit 69,1 % de cadres.

#### Les faits marquants de 2014 :

**La réforme de la formation professionnelle : Du DIF au CPF et l'accord GPEC du 9 septembre 2014.**

La mise en place de la réforme de la formation professionnelle au sein d'Orange s'est traduite par une accélération du nombre de demande de DIF (dispositif qui a disparu au 1er janvier 2015) et par la signature de l'accord GPEC du 9 septembre 2014.

Cet accord GPEC pose les bases du droit au projet professionnel au sein d'Orange et traduit l'obligation de mettre en œuvre les entretiens professionnels tous les deux ans et les abandons correctifs dans le cadre du CPF, entre autres.

Il renforce également les liens entre GPEC et Formation.

#### Indicateurs-clés

CE indicateurs	Fonctions support			Finances		
	2014	2013	écart	2014	2013	écart
<b>nombre global d'heures</b>	<b>82 785</b>	<b>89 684</b>	<b>- 6 899</b>	<b>27 821</b>	<b>26 540</b>	<b>+ 1 281</b>
<b>nombre d'h moyen /salarié</b>	20,6	21,9	- 1,3	19,9	18,3	+ 1,6
<b>nombre de salariés formés</b>	2 763	2 986	- 223	1 051	1 075	- 24
<b>taux d'accès à la formation</b>	68,7%	73,1%	- 4,4pts	75,3%	74,2%	+ 1,1
<b>salariés actifs au 31/12/2014</b>	4 024	4 086	- 62	1 396	1 448	- 52
<b>% réalisation du plan</b>	91,3%	85,3%	+ 6pts	89,4%	73,3%	+ 16,1pts

#### commentaires

##### Fonctions support

- 82 785h réalisées /90 701h prévues → taux de réalisation = 91,3 %
- prévision meilleure que celle de l'année précédente : taux en hausse de 6 points.
- nombre d'heures de formation par salarié = 20,6h contre une prévision de 23h et en retrait par rapport au bilan 2013 (22h / salarié), → repli de 6,4 %.
- taux d'accès à la formation = 68,7 %, en baisse par rapport à l'année précédente (73 %).

##### Finances

- 27 821h réalisées/31 127h prévues → taux de réalisation = 89,4 %
- prévision meilleure que celle de l'année précédente : taux en hausse de 16 points.
- nombre d'heures de formation par salarié = 19,9h contre une prévision de 21h et en hausse par rapport au bilan 2013 (18,3h / salarié), → hausse de 8,7 %.
- taux d'accès à la formation = 75,3 %, en hausse par rapport à l'année précédente (74,2 %)

### Equité entre les fonctionnaires et les contractuels par rapport au catalogue DIF et CPF.

Désormais, les formations qui appartenaient au catalogue DIF sont prises au titre du plan de formation de l'entreprise (sauf désaccord du manager).

Le DIF et le CPF pourront être mobilisés pour les formations appartenant au catalogue CPF à l'initiative des salariés. L'employeur devra donner son accord : sur le calendrier et sur le contenu pour les formations de la liste nationale interprofessionnelle). Ces formations doivent être qualifiantes, certifiantes et/ou diplômantes ou dans le champ du socle commun de connaissances et de compétences.

**Orange Digital Leadership Inside / Digital Academy : sensibiliser, former et équiper**

**Passeport Digital** lancé en 2014 : 2800 passeports obtenus sur le périmètre du CE Fonctions Support soit 58 % des salariés et 800 passeports obtenus sur le périmètre du CE Finances soit 55 % des salariés – 72 000 passeport délivrés pour le Groupe, soit 46 % des salariés.

**Les Établisseurs : sensibiliser et apporter des solutions de travail innovantes**

Cette expérimentation lancée sur le site de Jobbé Duval en 2014 avait pour but d'apporter aux salariés des connaissances et de l'aide sur des outils digitaux mais également de faciliter le travail collaboratif grâce à ces outils. Des ateliers ont été organisés sur les outils bureautiques et leurs fonctionnalités, sur les applications mobiles du web 2.0 (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram) et sur les outils de communication dans l'entreprise (Communicator et Piazza).

Une extension du projet est prévue en 2015 sur le site d'Alleray.

## Dépenses de formation 2014 (investissement formation)

CE	Fonctions Support				Finances			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
Indicateurs								
Dépenses de formation	10 127	9 295	8 938	<b>8 538</b>	3 001	3 190	2 570	<b>2 822</b>
% de la Masse salariale	4,90%	3,60%	3,20%	<b>3,70%</b>	4,30%	4,60%	3,50%	<b>4,00%</b>

### commentaires

#### Fonctions support

- Dépenses de formation en baisse poursuivant la tendance des années précédentes.
- augmentation de la proportion de la masse salariale consacrée à la formation de 0,5 pt par rapport à 2013. Elle revient au-dessus du niveau de 2012.

#### Finances

- Les dépenses de formation repartent à la hausse
- augmentation de la proportion de la masse salariale consacrée à la formation de 0,5 pt par rapport à 2013. Elle revient au-dessus du niveau de 2013.

### Répartition par axe de formation

Nota : un stagiaire correspond à la participation d'un collaborateur à une session de formation. Si un collaborateur participe à plusieurs actions de formation, il est compté à chaque participation comme un stagiaire différent. Un salarié formé est un salarié Orange S.A. qui a bénéficié d'au moins une formation dans l'année. Il est compté de façon unique. L'indication du nombre de salariés formés dans les différents tableaux ne correspondra pas au nombre total de salariés car un même salarié peut être compté plusieurs fois.

CE	Indicateurs	Nb h	% h	Nb salariés formés	% salariés formés	Nb stagiaires	% stagiaires	
fonctions support	<b>A : Formations "métiers"</b>	42 507	51,3%	2 012	52,4%	4 821	60,8%	
	<b>B : Formations "management"</b>	14 679	17,7%	552	14,4%	1 062	13,4%	
	<b>C : Formations "générales"</b>	25 599	30,9%	1 273	33,2%	2 046	25,8%	
	<b>Somme :</b>	<b>82 785</b>	<b>100%</b>	<b>3 837</b>	<b>100%</b>	<b>7929</b>	<b>100%</b>	
commentaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'axe « métiers » reste l'axe le plus important et confirme la tendance des années précédentes. Il montre la volonté d'accompagner par la formation les projets de transformation identifiés par la GPEC.</li> <li>▪ L'axe « management » reste à un niveau élevé : près de 18 % des heures de formation en 2014 et près de 15 000 heures de formation</li> <li>▪ L'axe « formations générales » représente près de 31 % des heures de formation. Il est en baisse par rapport à l'année 2013.</li> </ul>							
	Finances	<b>A : Formations "métiers"</b>	11 933	42,9%	863	57,92%	2 090	62,2%
		<b>B : Formations "management"</b>	5 662	20,4%	216	14,50%	415	12,4%
<b>C : Formations "générales"</b>		10 226	36,8%	411	27,58%	855	25,4%	
<b>Somme :</b>		<b>27 821</b>	<b>100%</b>	<b>1 490</b>	<b>100%</b>	<b>3 360</b>	<b>100%</b>	
commentaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'axe « métiers » reste l'axe le plus important et confirme la tendance des années précédentes. Il montre la volonté d'accompagner par la formation les projets de transformation identifiés par la GPEC. Les heures de formation sont en hausse de 9,2 %.</li> <li>▪ Les heures de formation « Management » sont en forte hausse (+ 68%) et se trouvent donc à un niveau élevé avec plus de 5 600 heures de formation et 20,4 % du total des heures</li> <li>▪ Les heures de formation « générales » sont en baisse d'environ 2000 heures (-17 %).</li> </ul>							

### Ecoles métiers des Fonctions Support et de Finances

**Écoles métiers fonctions support** : écoles de la communication, de l'immobilier des ressources humaines, des achats, et de la supply chain

Les écoles métiers des Fonctions Support ont dispensé 27 438 heures pour les salariés du périmètre représentant 83,3 % des heures des écoles métiers du Groupe sur le périmètre.

Les trois écoles métiers des Fonctions Support qui accompagnent des projets de transformation ont atteint voire dépassé les objectifs du plan de formation 2014 (102 % pour l'école de l'Immobilier et l'école RH et 108 % pour l'école des Achats).

Elles représentent également 65 % des heures de formations « métiers » soit une hausse de 2 points par rapport au bilan de l'année 2013.

**Écoles métiers finances** : Orange Finance & Controlling Business School et l'école des comptables

Les écoles métiers des Finances ont dispensé 5 453 heures de formation pour les salariés du périmètre ce qui représente 83,2 % des heures des écoles métiers du Groupe sur le périmètre.

L'école des comptables qui accompagne un projet de transformation dépasse son objectif du plan 2014 avec un taux de réalisation de 107 %.

### Formations « Management »

**CE Fonctions Support** : Les managers du périmètre CE des Fonctions Support continuent de se former massivement au sein d'Orange Campus. Près de 13 700 heures de formation ont été assurées en 2014 soit 93 % des heures de l'axe Management.

**CE Finances** : Les managers du périmètre du CE Finances ont suivi massivement des formations Orange Campus : plus de 5 600 heures ont été assurées en 2014 soit 99,9 % des heures de formation de l'axe « Management »

A noter, la mise en place de groupe de pairs pour les managers et les DRH et RRH du périmètre des Fonctions Support et des Finances afin de les accompagner en lien avec les projets de transformation dans le cadre de modalités d'apprentissage innovantes (groupe de pairs, co-développement, forum ouvert...).

### Formations générales et transverses

**CE Fonctions Support** : les formations langues, efficacité professionnelle, développement personnel, santé et sécurité et la formation des formateurs et tuteurs ont concentré la majorité des heures de formation sur le périmètre : les formations aux langues vivantes et à l'efficacité professionnelle et personnelle concentrent respectivement 35 % et 22 % des heures des formations générales

**CE Finances** : les compétences transverses du domaine comptable, les langues, l'efficacité professionnelle et personnelle et la bureautique ont concentré la majorité des heures de formation sur le périmètre ; les formations liées aux compétences transverses du domaine comptable et aux langues vivantes concentrent respectivement : 25,8 % et 18,8 % des heures des formations générales et transverses

A noter pour les deux périmètres, les heures de formations dans le cadre de la préparation à la retraite ont quasiment doublé par rapport à 2013.

### Formation par niveaux de classification CCNT

Les taux d'accès par niveau de classification CCNT sont en ligne avec le taux d'accès moyen sur le périmètre pour les salariés des niveaux de classification C, D, E et F qui représentent 80 % des effectifs. Les salariés de niveau B et Dbis sont, quant à eux, en dessous du taux d'accès moyen. Pour le CE Finances, il s'agit des niveaux B et D. Une vigilance particulière sera accordée à ces salariés durant le déploiement du plan de formation 2015 par les services RH.

### Egalité Femme/Homme

**CE Fonctions Support** : les femmes se forment majoritairement plus que les hommes poursuivant une tendance constatée depuis de nombreuses années sur le périmètre avec un taux d'accès et un nombre d'heures moyen plus élevés. Près de 51 000 heures de formation ont été suivies par des femmes, soit 61 % de l'ensemble des heures dispensées sur le périmètre CE Fonctions Support, sachant qu'elles représentent 59 % de l'effectif global.

**CE Finances** : même remarque que pour fonctions support. Près de 17 000 heures de formation ont été suivies par des femmes, soit 60 % de l'ensemble des heures dispensées sur le périmètre CE Finances, sachant qu'elles représentent 59 % de l'effectif global.

### Salariés non-formés depuis 36 mois

Les salariés non-formés depuis 36 mois représentent 6,9 % des effectifs du CE Fonctions Support et 4,3 % des effectifs du CE Finances. Un suivi particulier par les DRH et RRH permettra de veiller à l'identification des situations individuelles spécifiques en lien avec la ligne managériale et l'offre de formation.

Les unités les plus concernées par le phénomène sont :

Unités Managériales	NF 36 mois	Effectif Total	%
AMEA EM	21	120	17,5 %
EUROPE EM	4	31	12,9 %
FS STRATEGIE & DEVEL GROUPE	10	77	13,0 %
FS DRH GROUPE IRP	34	51	66,7 %
FS DRH MAD	5	11	45,5 %
OF DIR SG	21	143	14,7 %
<b>Total CE Fonctions Support hors Expatriés</b>	<b>278</b>	<b>4 024</b>	<b>6,9 %</b>

### Droit Individuel à la Formation – Demandes 2014 et volume d'heures

#### CE Fonctions Support :

- En 2014, avec 687 demandes accordées, on constate, contrairement aux années précédentes, une augmentation du recours au DIF (777 en 2011, 700 en 2012, 624 en 2013). Cela représente une hausse de 10 % du nombre de demandes accordées et de 7 % du nombre de demandes.
- Le taux d'acceptation des demandes augmente puisqu'il passe de 91 % à 93 %. Il est légèrement au-dessus du taux national (91 % pour l'UES).
- Le volume d'heures de formation réalisées en DIF représente 12,3 % de l'ensemble des heures de formation, en léger retrait par rapport à 2013 (13 %). Ce volume d'heures est en baisse de 13,6 % à 10 160 heures.
- Les formations continuent de se dérouler très majoritairement sur le temps de travail, la proportion du nombre d'heures de DIF sur le temps de travail est en hausse de 4 points entre 2013 et 2014 (88 % contre 84 % en 2013).

#### CE Finances :

- En 2014, avec 223 demandes accordées, on constate une augmentation du recours au DIF (212 en 2013). Cela représente une hausse de 5,2 % du nombre de demandes accordées et de 8 % du nombre de demandes.
- Le taux d'acceptation des demandes baisse puisqu'il passe de 98 à 96 %. Il est largement supérieur au taux national (96 % pour le CE Finances contre 91 % pour l'UES).
- Le volume d'heures de formation réalisées en DIF représente 11,1 % de l'ensemble des heures de formation, en retrait par rapport à 2013 (14,3 %). Ce volume d'heures est en baisse de 19 % La durée moyenne est de 14 heures par formation prise au titre du DIF (18 heures en 2013).
- Les formations continuent de se dérouler très majoritairement sur le temps de travail et ce taux est en hausse sur l'année 2014 (93 % contre 83 % en 2013).

### Commentaires de la commission formation

La commission constate que les bilans formation 2014 pour les deux périmètres CE, présentent des indicateurs clés en évolution inverse par rapport à l'année précédente, en baisse pour « Fonctions support » et en hausse pour « Finances », à l'exception du nombre de salariés formés qui est en baisse sur les deux périmètres.

Cette hausse, constatée pour Finances, a été induite par la mise en œuvre du projet ALOE ayant pour conséquence un changement d'activité pour de nombreux salariés du Centre de Services Partagés Comptable France (CSPCF).

La formation métiers reste la part la plus importante des heures de formations dispensées et confirme la volonté de l'entreprise d'utiliser la formation comme levier d'accompagnement des projets de transformation indiqués par la GPEC. Les élus rappellent que la formation est aussi un levier important pour l'évolution du parcours professionnel des salariés.

Les élus déplorent encore une fois le manque de performance du système d'information RH consacré à la formation : la traçabilité des formations est de plus en plus problématique ; toutes les formations ne sont pas prises en compte et ce n'est pas près de s'améliorer... La mise en œuvre du digital dans le domaine de la formation va accentuer cette situation.

Le Digital, qualifié de défi dans ce bilan, intègre la formation au travers de la Digital Academy. Le passeport digital est lancé dans le cadre du projet « Orange Digital Leadership Inside ». 55% des salariés ont obtenu ce passeport. Après plus d'un an de mise en œuvre, il en reste donc 45% à former. Pourquoi ? Manque de temps, manque d'intérêt, rejet du digital ? Aucune information sur ce point. Il serait pourtant intéressant de connaître les raisons de cette situation. Rappelons qu'un certain nombre de salariés sont plus à l'aise dans une formation traditionnelle, avec un pédagogue physiquement présent, que seul devant un micro. Le risque d'exclusion est très important si l'on ne tient pas compte de ce fait.

Enfin, avec l'arrivée du Compte personnel de Formation pour les salariés de droit privé, au 1<sup>er</sup> janvier 2015, le processus de formation évolue. Mais, ce n'est pas fini. Une autre réforme sociale d'envergure, avec la création du compte personnel d'activité, est annoncée. Il regroupera plusieurs comptes existants : Le compte de prévention de la pénibilité, le compte épargne temps et le compte personnel de formation.

**La commission restera donc attentive à ces évolutions annoncées**

### La CFE-CGC constate :

- la baisse globale de la formation (en nombre d'heures par personnel) depuis 3 ans,
- l'accélération de cette baisse en 2014
- l'augmentation de la digitalisation : les formations type e-learning ou classe virtuelle représentent près de la moitié du volume total de formation

Par ailleurs, il est de plus en plus considéré qu'une formation est suffisante pour devenir compétent sur un nouveau sujet, dès le lendemain de la formation et ce d'autant plus « légitimement » qu'elle est longue. Des RPS sont à prévoir et des situations de stress sont même déjà à déplorer.

De même, on demande de plus en plus aux personnels de former leurs collègues, ce qui entraîne une surcharge de travail pour ces « formateurs », une baisse de la qualité des formations (on ne s'invente pas formateur) et la déresponsabilisation de l'entreprise, qui reporte la qualité et les contenus des formations non plus sur les organismes de formation, mais sur les personnels...

Or la formation est cruciale car elle permet de préparer l'avenir de l'entreprise.

### Lors de la présentation du plan de formation au CCUES, nous avons conclu :

Globalement, l'effort de formation diminue sensiblement de 2013 à 2014 poursuivant ainsi la tendance constatée depuis 2011. C'est un mauvais message adressé au salarié auquel les efforts demandés pour combattre la concurrence, suivre à marche forcée le progrès technique - sans évoquer la fameuse digitalisation(!) -, intégrer les réorganisations profondes de notre groupe sont perçus comme un effort permanent et durable !

Les moyens mis en œuvre pour le salarié paraissent complètement décalés par rapport aux efforts qui lui sont demandés. Le salarié est en droit de se poser la question de sa place dans notre groupe, de ses perspectives d'évolution et de sa promotion. En réponse, le bilan de la formation 2014, en baisse chronique depuis quelques années, risque de laisser au personnel un sentiment d'abandon.

**Nous en maintenons les termes concernant notre périmètre.**

### Vote :

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

## Vos correspondants CFE-CGC

Frédéric ANDREANI – Marc ARNOLD – Martine BACCINI – Armelle BARTHELEMY – Ali BEN M'BAREK – Jacques BERTHELIER  
– Patrick BRIVOT – Elodie BOURGEOIS – Alain CANOVAS – Philippe CASTANDET – Hervé CHEVAL – Jean Luc CHRISTOPHE  
– Serge CLEMENT – Jean-Marc DARTAGNAN – Désirée DE ROSE – José DIAS – Paul FABRE – Laure FALEMPIN – Patricia GARCIA –  
Catherine GASSE – Frédéric HAUTEJA – Yvon HENRY – Renée HORT – July HURY – Jocelyne JOVENIN – Brigitte KUSCH  
– Catherine LACAN – Patricia LENOEL – Frédérique LIMIDO-MILESI – Walter LIPPLER – Isabelle LUBERT – Karl-Stéphan LUCAS  
– Nicole MERI – Mathilde MESTANOGLU – Jean-Claude MINET – Elisabeth MUNOZ – Brigitte NAKUL – Karine OLIVIER-SORTAIS  
– Michel PEHAU – Jean Michel POIZEAU – Pierre REGNIER – Safira SOW – Philippe SUDRE  
– Vivek TAYAL – Catherine TOURRET – Frédéric VAN IMPE – Christian TRUONG NGOC