

Accord portant sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences au sein de l'UES Orange

24 janvier 2022



Entre les soussignés :

Les sociétés Orange SA, dont le siège social est situé au 111 quai du Président Roosevelt, 92130 Issy-les-Moulineaux, et Orange Caraïbe SA, dont le siège social est situé au 1 avenue Nelson Mandela, 94110 Arcueil, représentées par Monsieur Gervais Pellissier, agissant en sa qualité de Directeur Général Adjoint, People & Transformation, et dûment mandaté à cet effet par chacune des sociétés ci-dessus nommées,

d'une part,

Et les Organisations Syndicales Représentatives dûment mandatées et représentées respectivement par :

- pour la CFDT F3C : **Nabyl BELDJOUDI**

- pour la CFE-CGC ORANGE :

- pour la CGT FAPT :

- pour FO COM : **Kaoutar SCHWIND**

- pour SUD PTT :

d'autre part.

SOMMAIRE

SOMMAIRE	3
Préambule	5
Lexique	7
Chapitre 1 – Perspectives d'évolution des emplois et des compétences	8
Chapitre 2 – La méthodologie de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences	10
Article 1 : La démarche GPEC d'Orange en France	10
Article 2 : La méthodologie	10
Article 3 : Principes retenus	11
Article 4 : Anticiper l'évolution de l'emploi, des métiers et des compétences	11
Article 5 : Rapport « Perspectives Emploi et Compétences » (PEC)	11
5.1 Les métriques et axes d'analyse	12
5.2 Le bilan PEC	12
5.3 La prospective PEC	13
5.4 Sous-traitance	14
Chapitre 3 – Les grandes orientations de la formation professionnelle	15
Article 6 : Les priorités	16
6.1 Adapter nos compétences pour garantir l'excellence client et renforcer nos expertises ..	16
6.2 Développer dans nos métiers la pratique et l'usage de la Data, de l'Intelligence Artificielle et de la Cybersécurité	17
6.3 Offrir, à chacun, la possibilité de développer ses compétences humaines et transverses et renforcer notre capacité d'adaptation collective	17
6.3.1 Permettre à tous les salariés de développer leurs compétences humaines et transverses en continu	17
6.3.2 Accompagner les managers dans leur développement et leur permettre de relever avec leur collectif les défis de la transformation.....	17
6.3.3 Favoriser le développement d'une culture de l'agilité collective et de projet	18
Article 7 : Les principes d'actions	19
7.1 Faciliter l'accès à la formation au plus grand nombre	19
7.1.1. Un dialogue managérial continu et enrichi sur le développement des compétences	19
7.1.2 Orange Learning : un portail d'évolution des compétences centré sur l'apprenant.....	19
7.1.3 Des espaces d'échanges plus nombreux pour davantage partager son expérience avec les autres (social learning)	20
7.2 Proposer des dispositifs ouverts et adaptés à chacun	20
7.2.1 Des formations diplômantes et certifiantes.....	20
7.2.2 Des façons d'apprendre diversifiées et complémentaires	20
7.2.3 Le Compte Personnel de Formation (CPF).....	21

Article 8 : Intégrer les enjeux sociétaux et environnementaux au cœur du développement des compétences	23
8.1 Le défi environnemental et climatique et la montée en compétence des salariés	23
8.2 La réduction de l'impact carbone de l'activité formation	23
Chapitre 4 – Les parcours professionnels.....	24
Article 9 : La fluidité des parcours professionnels garantissant les compétences utiles pour demain ..	24
Article 10 : Des principes directeurs partagés pour une expérience d'évolution professionnelle transparente, lisible et basée sur la confiance	25
Article 11 : Un accompagnement des salariés tout au long de la vie professionnelle	25
Article 12 : Développer des dispositifs proactifs pour stimuler les parcours vers nos axes de croissance en adoptant des usages innovants	26
Article 13 : Ouvrir le champ des possibles dans les dynamiques de parcours professionnels.....	27
Chapitre 5 – Les dispositifs de communication de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences..	29
Article 14 : Information aux instances représentatives du personnel.....	29
Article 15 : Information des salariés	29
Chapitre 6 - Dispositions finales	31
Article 16 : Entrée en vigueur et durée de l'accord	31
Article 17 : Adhésion à l'accord.....	31
Article 18 : Suivi de l'accord	31
Article 19 : Révision de l'accord.....	31
Article 10 : Notification de l'accord.....	32
Article 11 : Dépôt et publicité de l'accord	32
Annexe 1 : Principaux éléments du rapport GPEC 2020-2022 de l'UES Orange.....	34
Annexe 2 : La liste des structures d'activité à date.....	38
Annexe 3 : La liste des bassins d'emploi territoriaux (BET) et des bassins GPEC à date.....	41
Annexe 4 : Les métriques et axes d'analyse du rapport PEC	42
Annexe 5 : Le Référentiel des métiers à date	43
Annexe 6 : Le Cadran des métiers	44
Annexe 7 : La définition de la sous-traitance au sein du groupe Orange.....	45
Annexe 8 : Cartographie et principales définitions des actions de développement des compétences et de formation.....	46
Annexe 9 : Les compétences pour tous – les compétences humaines et transverses.....	47
Annexe 10 : Les principaux jalons de l'exercice GPEC	48

Préambule

Depuis de nombreuses années, Orange s'adapte aux évolutions de son secteur d'activité. Le secteur des Télécoms en France et en Europe est durablement pris dans un étai de contraintes d'investissements, concomitantes à une réduction structurelle des revenus générée par la concurrence et la régulation :

- les forts besoins en investissements dans les infrastructures (qualité des réseaux mobiles, déploiement 5G, ...) et les obligations réglementaires et fiscales coûteuses, difficiles à monétiser,
- la perte progressive des revenus historiques des réseaux cuivre qu'il faut continuer à maintenir tout en déployant la fibre au plus vite, de ceux de l'itinérance et une guerre des prix persistante dans un contexte « anti-trust ».

Cette réflexion a été partagée en 2020 à l'occasion de la présentation des résultats de l'entreprise et d'« Engage 2025 ». La première année de mise en œuvre du plan stratégique a été perturbée par le caractère brutal et exceptionnel de la pandémie de Covid-19. Notre priorité a été de maintenir l'activité du Groupe et de garantir la sécurité des salariés d'Orange.

Plus que jamais nous devons nous adapter à un monde qui poursuit sa mutation (aussi bien du côté des clients toujours plus digitaux, que des partenaires et des concurrents), déployer de nouvelles technologies, accélérer sur les territoires porteurs de croissance, et à cet effet revoir notre base de coûts pour maintenir une capacité d'investissement significative.

Dans ce contexte les priorités de notre plan « Engage 2025 » sont plus que jamais confirmées. Pour continuer à se développer, nous devons relever 3 défis connus :

- un défi économique : faire face à l'évolution de notre modèle économique et des comportements de nos clients (développement du multi-services et du digital, les besoins en effectifs diminuent dans les métiers de la Relation Client Grand Public en lien avec la digitalisation et l'omnicanalité, évolutions sur notre cœur de métier d'opérateur de réseau Telecom...), tout en continuant d'investir massivement dans les réseaux de demain et le développement des activités de croissance
- un défi des compétences : préparer l'avenir à travers le renouvellement des compétences, favoriser pour les salariés qui le souhaitent une meilleure maîtrise de leurs parcours professionnels, avec une offre de formation complète pour accompagner des évolutions et des changements de métiers, anticiper et accompagner le développement des nouveaux métiers du numérique.
- un défi organisationnel et culturel : retrouver un meilleur équilibre entre fonctions centrales et support d'une part, et fonctions opérationnelles et de production d'autre part, et repenser nos modes de fonctionnement pour être collectivement plus agiles.

Le rythme des départs, notamment en retraite, facilités par le programme de TPS mis en place depuis 2010 sur Orange SA, a jusqu'alors permis un ajustement progressif de nos ressources aux besoins, en lien avec l'évolution de notre modèle opérationnel.

Les Temps Partiels Seniors ont toutefois eu un impact non négligeable sur notre organisation, car ils ont davantage été choisis par les équipes opérationnelles ou de production, beaucoup moins dans les équipes des fonctions centrales et support du Groupe en raison notamment de la pyramide des âges de ces entités au moment où ces dispositifs ont été proposés.

L'équation économique globale de l'entreprise empêche toutefois que ce rééquilibrage puisse s'opérer via des embauches externes massives.

Il faut donc retrouver progressivement un équilibre tout en préservant des volumes de ressources dédiées aux activités émergentes et au service des clients.

La négociation d'un nouvel accord GPEC intervient dans un contexte d'emploi prenant en considération les besoins induits par l'équation socio-économique d'Orange, les évolutions de nos modes de fonctionnement

internes et des modes d'interaction avec nos clients. Elle met en lumière nos besoins en termes d'emplois et de compétences ainsi que l'évolution de notre démographie. Ces éléments structurent les dispositifs proposés dans la négociation d'un nouvel accord Intergénérationnel qui se déroule en parallèle, et dont l'ambition est de permettre de retrouver des marges de manœuvre et corriger, ou du moins réduire, le déséquilibre entre fonctions centrales et de support, d'une part, et les fonctions opérationnelles et de production, d'autre part.

La négociation de ce nouvel accord se déroule dans le cadre défini par l'accord portant sur les négociations obligatoires au sein du Groupe Orange en date du 18 novembre 2019 et des dispositions du Code du Travail (art. L.2242-2).

Par ailleurs, depuis le début de la négociation de ce nouvel accord, la loi du 22 août 2021 portant sur « la lutte contre le dérèglement climatique et le renforcement de la résilience face à ses effets » est entrée en vigueur. Ses dispositions constituent un levier essentiel pour anticiper les incidences de la transition écologique dans l'entreprise sur l'emploi et les besoins de formation. Orange veillera donc à répondre dès 2022 dans sa méthodologie GPEC aux obligations fixées par la nouvelle rédaction du Code du travail, suite au vote de cette loi.

Le préambule, le lexique et les annexes font partie intégrante du présent accord.

Lexique

CDI : salarié de droit privé ou fonctionnaire en contrat en durée indéterminée. Il est compté pour un quelle que soit sa quotité de travail.

CET : Comité à l'Emploi Territorial

CPF : Compte Personnel de Formation

CSEC : Comité Social et Economique Central

CSEE : Comité Social et Economique d'Etablissement

ETPCDI : Equivalent Temps Plein des CDI, à savoir le nombre de salariés en CDI en activité en fin de mois, comptabilisés au prorata de leur temps de travail sur la période concernée. Ainsi, les salariés en TPS sont comptabilisés à 0,5 ETPCDI sur la période pendant laquelle ils travaillent à 50% au sein d'Orange et à 0 ETPCDI lorsqu'ils sont en temps libéré ou en mécénat de compétences.

FEST : Formation En Situation de Travail

IA : Intelligence Artificielle

IOT : Internet of Things (internet des objets)

OSA : Orange Société Anonyme

OSR : Organisation Syndicale Représentative

PPA : projets personnels accompagnés

PRADO : (outil de) Prévision Retraites et Autres Départs Orange

RNCP : Registre National des Certifications Professionnelles

RSE : Responsabilité Sociale d'Entreprise

SCE : Service Clients Entreprises (une Division d'Orange SA)

UES : Unité Economique et Sociale

Chapitre 1 – Perspectives d'évolution des emplois et des compétences

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de l'UES Orange s'inscrit à la fois dans un contexte économique marqué par la crise sanitaire qui a démarré au début de l'année 2020 et dans un cadre réglementaire du secteur européen des télécommunications très contraint.

Les défis du Groupe Orange

Le Groupe Orange fait ainsi face à des évolutions importantes de son modèle économique et de ses métiers :

- **Développement du multiservice** : de nouveaux métiers (banque, cyber, ..), écosystèmes (concurrents, technologiques) et nouvelles exigences (réglementaires, clients)
- **Nouveaux équilibres géographiques** pour capturer des potentiels de croissance (ex. en Afrique), nécessitant une transformation des modèles de responsabilités
- **Evolution du cœur de métier historique sur le réseau**, impliquant une transformation des compétences, de la composition des revenus avec une transition économique à gérer
- **Accélération des mouvements d'automatisation et de digitalisation** de nos processus internes comme de nos interactions avec nos clients en lien avec la crise sanitaire
- **Une évolution des métiers des fonctions centrales et support** à anticiper est à accompagner

Un ralentissement et un déséquilibre des départs sur le périmètre de l'UES

Le rythme des départs « naturels » en retraite notamment sur l'UES a jusqu'alors permis un ajustement progressif de nos effectifs à la baisse de nos besoins nécessaires à notre changement de modèle opérationnel.

Ces départs se ralentissent, en volume comme en pourcentage (4 800 départs en ETPCDI en 2018, 3 325 en 2020), ce qui amène pour la période 2021-2022 à un équilibre global entre besoins et ressources et prive l'entreprise de marge de manœuvre de recrutement externe, donc d'opportunité de renouvellement de nos compétences et de recrutement de jeunes.

De plus, sur la base des dispositifs actuels, l'écart besoin-ressources à fin 2022 est contrasté entre les métiers des fonctions centrales et support d'une part et les métiers des activités opérationnelles et de production d'autre part ; l'écart besoin-ressources à 2022 quasi à l'équilibre est une consolidation entre

- des ressources supérieures aux besoins sur les métiers des fonctions centrales et support (entre -935 et -1371 ETPCDI)
- des besoins supérieurs aux ressources sur les métiers opérationnels et de production (entre + 563 et +1328 ETPCDI).

La répartition des départs accroît depuis plusieurs années ce déséquilibre : la décroissance des fonctions centrales et support est 3,1 points en retrait par rapport à celle des métiers opérationnels entre 2019 et 2020. Le retrait passe à environ 2 points pour l'estimation des périodes 2021-2022.

Des besoins de rééquilibrage entre fonctions centrales et support d'une part et activités opérationnelles et de production d'autre part sur le périmètre de l'UES

La tendance baissière des besoins estimés sur l'UES se poursuit, davantage marquée sur les fonctions centrales et support et la relation grand public pour amorcer ce rééquilibrage

- Sur la période 2020-22, les besoins actualisés à 2022 sont estimés entre 55 740 et 56 589 ETPCDI, soit une baisse entre 13,5 et 14,8% par rapport aux ETPCDI à fin 2019
- Cette baisse est différenciée selon les activités : -16% à 17% entre 2020 et 2022 sur les activités transverses d'Orange France et de la Division Fonctions Corporate, près de -10% sur Orange Innovation et sur les structures d'activité Système d'information à Orange France et Services clients grands compte à SCE, autour de 5% sur les structures d'activité Réseaux et Services au sein d'Orange France et Production, opérations au sein de SCE et une stabilité sur Wholesale International Network

- La baisse des besoins sur la distribution et relation client grand public est liée à l'évolution des comportements d'achats en lien avec la digitalisation et l'omni-canalité qui se sont accélérées dans le contexte de crise sanitaire (certains usages ont été profondément transformés, notamment le développement du commerce en ligne qui a progressé de 14 points en un an)

Au regard de notre équation emploi et de notre pyramide d'âge, il nous faut accompagner les aménagements de fin de carrière tout en préservant les équipes opérationnelles et de production, pour assurer le renouvellement des compétences et des générations. Dans ce contexte, les fonctions centrales et support s'engagent dans une démarche de transformation à renforcer et à accompagner, pour simplifier le fonctionnement du Groupe, fluidifier les interactions et clarifier les rôles de chacun

En complément, les enjeux autour des compétences et de l'évolution des modes de fonctionnement jouent un rôle central dans la mise en œuvre de la transformation :

- en offrant à chacun un accompagnement personnalisé et en favorisant la mobilité interne pour les salariés qui le souhaitent,
- en permettant à chacun de développer ses compétences pour renforcer notre capacité d'adaptation collective avec un focus particulier sur quatre grands domaines de formation : Data/IA, Cybersécurité, Cloud, Compétences pour tous,
- en développant l'accompagnement des managers dont le rôle est majeur,
- en renforçant notre attractivité auprès de tous les talents du numérique,
- en accompagnant chacun dans une transformation responsable : simplicité, agilité, travailler autrement.

Chapitre 2 – La méthodologie de la gestion prévisionnelle de l’emploi et des compétences

Article 1 : La démarche GPEC d’Orange en France

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est une démarche prospective d’anticipation, sur un horizon pluriannuel de 3 années, élaborée en réponse aux contraintes de l’environnement et aux choix stratégiques de l’entreprise.

La GPEC est une démarche collective au service de l’entreprise, des salariés et du dialogue social. Elle permet à l’entreprise de développer et d’adapter les compétences de ses salariés et de favoriser leur capacité à s’adapter aux évolutions de l’environnement économique et social.

C’est une **démarche de bout en bout** qui permet de :

- Renforcer le lien entre stratégie et prospective en donnant un éclairage sur les grandes tendances business, en expliquer les impacts significatifs sur nos emplois et nos compétences, nos organisations et nos modes de fonctionnement, et les politiques de recours à la sous-traitance,
- Evaluer dans leur contexte et dans le temps les besoins en ressources humaines de l’entreprise, en termes d’emplois d’une part avec une vision organisationnelle et géographique, et en termes de compétences d’autre part,
- Anticiper les leviers d’acquisitions et de transformation des métiers et des compétences pour le futur et identifier les pistes d’actions adéquates (formation, mobilité, recrutement, parcours professionnels, partenariats,...),
- Apporter aux salariés une meilleure visibilité sur les perspectives d’évolution des métiers et des compétences en proximité (approche territoriale), ainsi que sur les parcours professionnels possibles, pour les aider à préparer leur avenir professionnel.

Article 2 : La méthodologie

Dans l’objectif d’adapter les emplois et les compétences aux changements et évolutions auxquels est confrontée l’entreprise, la GPEC analyse, par grands métiers et/ou activités de l’entreprise, les besoins en compétences à court et moyen terme, ainsi que l’écart avec les compétences existantes. Il s’agit en particulier :

- d’analyser, à partir des ressources actuelles et prévisibles les scénarios d’évolution qui permettent à l’entreprise de disposer au bon moment des compétences qui lui sont nécessaires pour réaliser ses ambitions stratégiques,
- d’anticiper les grandes évolutions sociodémographiques, techniques, réglementaires, organisationnelles, relatives à la digitalisation des activités,
- d’analyser leur impact sur les métiers et les compétences,
- d’identifier les pistes d’actions adaptées : plans de recrutements, de mobilités internes, de développement des compétences ou de reconversion nécessaires, d’organisation du travail, ... dans le but de préserver l’employabilité des salariés.

Un suivi annuel des écarts et / ou évolutions par rapport aux tendances servira à réajuster les analyses d’hypothèses.

Les modalités de calcul des besoins, ressources et écart besoin/ressources sont précisées dans l’annexe 4.

Article 3 : Principes retenus

Aujourd'hui, l'évolution de plus en plus rapide et multidimensionnelle de notre environnement nous pousse à repenser nos modes d'organisation et de fonctionnement, mais aussi nos métiers et nos compétences.

Pour ce faire, la GPEC repose sur :

- **l'itération et la collaboration** : elle ne concerne pas uniquement la filière RH : cartographie, évolution des technologies, du business et leurs impacts en termes de prospective métiers et compétences, production des référentiels de compétences, doivent associer pleinement les managers, les salariés, les directions métiers, les filières de métier, les Instances Représentatives du Personnel, les rendant ainsi acteurs des changements à venir,
- **la priorisation et la simplicité** : elle n'est pas exhaustive, elle est pragmatique, et s'attache à produire des tendances et des données sur les enjeux majeurs. Elle veille à développer en particulier la prospective des métiers volumiques et/ou critiques, en évolution sur la période.
- **le partage et la communication** : elle a pour objectif de donner de la visibilité, de sensibiliser, de partager une vision commune, en donnant des repères aux salariés pour leur permettre de mieux se projeter.

Article 4 : Anticiper l'évolution de l'emploi, des métiers et des compétences

Par métiers volumiques et/ou critiques, en évolution, nous entendons :

- **les métiers volumiques** : il s'agit de métiers dont les populations sont les plus nombreuses en termes d'emplois
- **les métiers critiques** : ces métiers n'ont pas nécessairement d'enjeux de volume, mais représentent des expertises clés indispensables pour l'entreprise, pour créer de la valeur pour nos clients, pour accompagner la transformation numérique et représentent un avantage concurrentiel pour Orange. Ces métiers requièrent des compétences spécifiques ou nouvelles, des expertises qui peuvent être trouvées en externe et/ou en interne, pour lesquels des difficultés à pourvoir certains postes peuvent exister ou qui nécessitent des dispositifs d'apprentissage adaptés
- **les métiers en évolution** : ce sont les métiers dont les activités, et/ou la façon de les réaliser, se transforment de façon importante et nécessitent des nouvelles compétences, ainsi que les nouveaux métiers et/ou métiers dont les besoins sont en croissance, ou métiers existants dont les besoins sont en décroissance significative ou dont la disparition est prévisible.

Cette typologie de métiers est illustrée dans l'annexe 6 (Cadran).

L'entreprise doit assurer d'une part la pérennité de son savoir-faire et de ses compétences socles et fondamentales, et d'autre part le développement de nouvelles compétences liées aux technologies numériques, à l'évolution de la réglementation, des modes d'organisation, des attentes des clients, ...

Les compétences clés concernent tous les salariés de l'entreprise et doivent nous permettre d'évoluer vers de nouveaux modes de fonctionnement (réactivité, agilité,...).

Article 5 : Rapport « Perspectives Emploi et Compétences » (PEC)

Le rapport PEC est composé systématiquement d'un bilan et d'une partie prospective. Ces éléments sont réactualisés chaque année selon la même méthodologie.

Le contexte économique et les enjeux stratégiques du Groupe sont systématiquement abordés en première partie du bilan, comme de la prospective, afin de contextualiser l'exercice.

Le rapport PEC est formalisé sur le périmètre de l'UES Orange ainsi que sur les périmètres de chaque CSEE pour fournir les éléments locaux.

5.1 Les métriques et axes d'analyse

Toutes les métriques sont exprimées en ETPCDI afin de refléter au mieux la force au travail interne (cf. glossaire).

Pour faciliter la lisibilité du dossier, les analyses sont menées selon la même méthodologie et les mêmes métriques (voir annexe 4), à la maille des divisions, ainsi qu'à celle des structures d'activité dont la liste actualisée en 2020 est présentée en annexe 2.

En termes de géographie (cf. annexe 3 – liste des bassins GPEC), les analyses et le rapport « PEC » sont déclinés :

- par **bassin d'emploi territorial** au niveau national (CSEC et CSE des Divisions Nationales)
- par **bassins GPEC** à la fois sur les CSE des Directions Orange et sur le périmètre géographique de la Délégation Territoriale Orange pour le Comité Territorial à l'Emploi, afin de disposer d'une vision des évolutions, quelle que soit l'entité de rattachement des salariés.

Le **bassin GPEC** est une subdivision du bassin d'emploi territorial qui représente le degré de granularité le plus fin pour présenter la déclinaison de la GPEC localement. En effet, un volume significatif d'emplois et une diversité dans les métiers et activités sont nécessaires à un exercice prospectif de qualité.

L'annexe 4 récapitule l'ensemble de ces points.

5.2 Le bilan PEC

Le bilan comporte :

- **Le contexte** économique et les enjeux stratégiques du Groupe,
- **Un bilan des politiques de sous-traitance** présenté par division/structure d'activité avec une analyse des écarts en tendanciel par rapport à la prévision. Sur l'UES, un volume en Equivalent Temps Plein sera communiqué, avec un détail par Division, et pour Orange France par structure d'activité, sans possibilité de détail territorial,
- **Une analyse de l'évolution de l'emploi au cours de l'année écoulée** : par division/structure d'activité et par bassin d'emploi,
- **Une analyse des écarts entre le réalisé de l'année de référence (année N0) et le prévisionnel présenté lors de l'exercice précédent** : par division/structure d'activité et par bassin d'emploi.

L'analyse de ces écarts permet :

- d'explicitier les raisons d'éventuels différentiels et d'avoir un échange sur le sujet,
 - d'ajuster éventuellement les différentes hypothèses pour les années suivantes,
 - de définir un plan d'actions le cas échéant.
- **Des fiches métiers** selon les enjeux spécifiques à chacun des périmètres : en complément de l'évolution quantitative réalisée au cours de l'année écoulée, l'analyse met en lumière les leviers d'acquisition ou transformation des emplois et développement des compétences mis en œuvre (par exemple : recrutements externes, mobilités internes et mesures d'accompagnement, développement des compétences et formation, communautés, mutualisations et synergies). Ces fiches sont réalisées à la maille de la famille métiers du référentiel des métiers en vigueur (cf. annexe 5), sauf pour les métiers volumiques exprimés à la maille du métier groupe. La sélection des fiches métiers présentée dépendra de la volumétrie et des enjeux des dits métiers sur chacun des périmètres concernés.

5.3 La prospective PEC

La partie prospective comporte une analyse des tendances d'évolution à 3 ans des emplois, des métiers et des compétences au périmètre de l'UES.

A titre d'illustration, pour la prospective 2020-2022, la GPEC prend en compte les éléments au 31 décembre de l'année de référence (année N-1, soit 2019) ainsi que les prévisions d'évolution des activités en termes d'emploi, de métiers et de compétences à 3 ans (années N0, N1 et N2, soit de début 2020 à fin 2022). La prospective 2024-2026 prendra en compte les éléments au 31 décembre 2023 et détaillera les prévisions d'évolution en termes d'emplois et de compétences sur la période de début 2024 à fin 2026.

La prospective inclut :

- **Le contexte** économique et les enjeux stratégiques du Groupe
- **Une analyse prospective des impacts de la stratégie business** sur les emplois et les compétences de l'UES
- **La prospective quantitative des emplois à 3 ans.** Elle présente :
 - o **Les effectifs de référence de l'exercice terminé** : effectifs exprimés en ETP CDI au 31/12 de l'année N-1 ainsi qu'une référence en effectifs CDI
 - o **Une estimation des départs et des ressources après départs** : l'évolution des ressources à la fin de la période (N2) est modélisée dans l'outil statistique PRADO (Prévision Retraites et Autres Départs Orange) à partir de tables d'hypothèses intégrant notamment le taux de succès des dispositifs senior ; l'application d'une fourchette permet d'intégrer les marges d'incertitude de toute prévision.
 - o **Une estimation des besoins annuels (N0, N1 et N2)** : projection des besoins théoriques en ressources, dans le cadre business du Groupe connu à date, sur la base d'hypothèses de fonctionnements améliorés et fluidifiés et de baisses d'activité ; il s'agit d'un éclairage de tendance qui ne constitue pas une cible ou un objectif
 - o **Le calcul de l'écart Besoins vs Ressources à la fin de la période (N2)** : il s'agit de l'écart calculé entre les ressources après départs et les besoins théoriques projetés à 3 ans, basé sur les hypothèses précitées ; il s'agit d'un éclairage de tendance qui ne constitue pas une cible ou un objectif
 - o **Sur le périmètre de l'UES** uniquement, l'information du total des ressources après départs et ainsi que de l'écart total Besoins vs Ressources sera communiqué sur le total en pied de tableau, pour les années intermédiaires N0 et N1.
- **La prospective métiers et compétences et les pistes d'action**
 - o **Une cartographie (cadran) portant sur l'évolution des principaux métiers**, notamment les métiers volumiques, critiques et en évolution, est présentée selon les axes ressources (disponibles vs indisponibles) / besoins (en croissance vs en décroissance) et est utilisée dans le cadre de la communication aux salariés afin que ceux-ci puissent mieux visualiser l'évolution de leur métier (cf. annexe 6, le Cadran des métiers).
 - o **Des fiches métier** permettent de zoomer sur les métiers pour lesquels il existe des enjeux particuliers, à savoir les métiers en tension, ceux pour lesquels les écarts besoins / ressources sont élevés, les nouveaux métiers dont les compétences sont à développer, ou les métiers à compétences rares et en pénurie, et les métiers en décroissance. En complément de l'estimation quantitative des besoins, l'analyse précise les dispositifs d'accompagnement prévus : développement des compétences, parcours de professionnalisation, recrutement interne / externe, partenariat,... ainsi que les plans d'actions détaillant les mesures d'ajustement envisagés pour combler les écarts entre les ressources actuelles et les besoins futurs. Ces fiches sont réalisées à la maille de la famille métiers du référentiel des métiers en vigueur (cf. annexe 5) sauf pour les métiers volumiques exprimés à la maille du métier groupe. La sélection des fiches métiers présentée dépendra de la volumétrie et des enjeux des dits métiers sur chacun des périmètres concernés.

- o Cela comportera aussi une analyse des compétences avec un focus sur les compétences clés et les expertises clés afin de déterminer les politiques à mettre en place pour les différents leviers d'acquisition de ces compétences.
- Une analyse des principaux enjeux et choix de recours à la **sous-traitance** par division/structure d'activité et tendanciel

5.4 Sous-traitance

Les principaux enjeux et choix stratégiques de l'entreprise quant au recours aux forces au travail internes ou à la sous-traitance, et la motivation de ces choix seront explicités par division/structure d'activité. L'analyse quantitative sera faite en tendanciel.

En complément, dans le Bilan PEC, le bilan des politiques de sous-traitance sera présenté par division/structure d'activité avec une analyse des écarts en tendanciel par rapport à la prévision. Sur l'UES, un volume en Equivalent Temps Plein sera communiqué, avec un détail par Division, et pour Orange France par structure d'activité, sans possibilité de détail territorial.

La définition de la sous-traitance est précisée en annexe 7.

Enfin, conformément à la réglementation, le Groupe mettra en œuvre les moyens nécessaires chaque année pour informer les entreprises sous-traitantes sur les grandes orientations stratégiques à 3 ans pouvant avoir un effet sur leurs métiers, l'emploi et les compétences.

Chapitre 3 – Les grandes orientations de la formation professionnelle

Construire Orange demain

Relever le défi des compétences dans un monde en transformation

Les nouvelles technologies ouvrent un monde d'opportunités professionnelles pour demain. Elles font évoluer dans le même temps le travail, les métiers et les compétences requises à un rythme et une ampleur sans précédent. Ces changements nécessitent une adaptation permanente des compétences au rythme des évolutions technologiques et des besoins de nos clients.

Chez Orange, nous sommes directement concernés par ces mutations. Pour accompagner ces évolutions, Orange s'engage dans un programme ambitieux de développement des compétences et de reconversion professionnelle ouvert à tous les collaborateurs. Cet engagement permettra de renforcer, adapter ou renouveler les compétences de tous, tout en attirant de nouveaux talents afin de contribuer à la construction des viviers d'emploi de demain.

Chacun aura ainsi la possibilité d'apprendre, selon des modalités variées et adaptées à son contexte et à ses besoins, régulièrement et tout au long de sa vie professionnelle. Chacun pourra également partager ses savoirs et ses connaissances pour contribuer au développement des compétences de ses collègues et du collectif de travail auquel il appartient.

Conscient des changements qui concerneront une grande partie des métiers dans les années à venir, Orange, entreprise apprenante et responsable, entend ainsi préparer dès aujourd'hui l'ensemble de ses collaborateurs aux compétences de demain tout en prenant en compte les impacts de la crise sanitaire sur nos façons de travailler et d'apprendre et se fixe pour y parvenir 3 priorités et 3 principes d'actions.

Les modalités d'élaboration et de suivi des orientations de la formation professionnelle et des plans de développement des compétences

Les orientations de la formation professionnelle présentent les enjeux et les priorités d'Orange dans le domaine de la formation et du développement des compétences en s'appuyant à la fois sur les priorités stratégiques du Groupe (Engage2025) et sur les éléments issus de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC). Elles structurent et constituent le cadre d'élaboration du Plan de Développement des Compétences. Les orientations de la formation professionnelle sont actualisées chaque année et présentées au Comité Social et Economique Central (CSEC) de l'Unité Economique et Sociale d'Orange. La déclinaison des orientations dans les établissements de l'UES fait également l'objet d'une information dans chacun des CSE.

Le Plan de Développement des Compétences recense et quantifie les actions de formations prévues par Orange. Il s'élabore en prenant en compte à la fois

- les orientations de la formation professionnelle qui en constitue le cadre général,
- les besoins en formations identifiés localement à l'occasion notamment des entretiens sur les compétences conduits avec les salariés,
- les projets de l'entreprise nécessitant des actions de formation.

Le Plan de Développement des Compétences élaboré chaque année constitue une prévision sur la base des éléments connus au moment de son élaboration et peut faire l'objet d'adaptations au fil de l'eau en fonction de l'évolution de l'activité (lancement, adaptation ou report de projets, prise en compte de facteurs exogènes, etc...).

Le bilan annuel de la formation permet d'assurer chaque année le suivi du Plan de Développement des Compétences.

Il a pour objectif d'évaluer et d'analyser les indicateurs clé de la formation et d'effectuer le suivi des actions de formation réalisées par rapport au prévisionnel. Le bilan annuel de la formation ne comptabilise que les actions de formation (cf. définitions en annexe 8).

Des analyses spécifiques (focus) peuvent être réalisées et présentées en fonction des contextes.

Le bilan annuel de la formation est présenté chaque année au CSEC de l'UES ainsi que dans chacun des CSE.

Les principales définitions et la cartographie des différentes modalités d'apprentissage sont présentées en annexe 8 du présent accord : action de développement des compétences, action de formation, action de formation à distance (FOAD), action de formation en situation de travail (AFEST).

Article 6 : Les priorités

6.1 Adapter nos compétences pour garantir l'excellence client et renforcer nos expertises

L'adaptation et le renforcement de nos compétences au rythme nécessaire pour le business constituent pour Orange un enjeu clé pour relever le défi de la croissance et de la diversification.

Ils sont plus que jamais au cœur de la stratégie du Groupe pour

- offrir à nos clients une connectivité augmentée,
- accompagner de nouveaux usages (5G, IOT,...),
- réinventer l'expérience client,
- développer de nouveaux services,
- accroître l'efficacité opérationnelle.

Afin de permettre à chaque salarié de développer ses compétences en fonction de l'évolution de ses activités ou pour construire son parcours professionnel Orange propose notamment :

- des **parcours de développement des compétences** permettant à chacun d'accroître son niveau de compétences ou d'expertise, d'élargir son périmètre d'activité ou de responsabilité sur son métier,
- des **parcours de reconversion professionnelle** destinés plus spécifiquement aux salariés souhaitant réorienter leur parcours professionnel pour évoluer vers un autre métier.

Les parcours de reconversion professionnelle sont développés dans le cadre de la négociation de l'accord intergénérationnel au sein du groupe Orange en France.

Les formations proposées seront le plus souvent « modularisées » pour adapter leur durée et leurs contenus aux compétences déjà détenues par les salariés concernés.

L'ensemble de ces dispositifs sera accessible dans Orange Learning via :

- un espace dédié aux parcours de développement des compétences par métier qui permettra à chacun de repérer les formations recommandées en fonction de son métier et des compétences qu'ils souhaitent développer,
- un espace dédié aux parcours de reconversion professionnelle qui permettra à chacun de retrouver en un seul endroit l'ensemble de ces parcours en fonction des métiers visés.

Ces dispositifs de formation concerneront l'ensemble des domaines : réseau, vente, relation client B2C et B2B, fonctions centrales et support,...

Ils porteront également sur le développement de nos expertises dans les domaines de la Virtualisation des réseaux, du Cloud, du Développement logiciel, de la Cybersécurité, de la Data et de l'Intelligence Artificielle.

Une attention particulière sera également apportée à la formation et à l'accompagnement des salariés dont les métiers auront été identifiés en décroissance dans le cadre de la GPEC.

6.2 Développer dans nos métiers la pratique et l'usage de la Data, de l'Intelligence Artificielle et de la Cybersécurité

Aujourd'hui, l'Intelligence Artificielle, la Data et la Cybersécurité ne sont plus l'affaire de spécialistes. Ils sont au cœur d'une stratégie qui concerne tous les métiers (relations clients, IT & network, back office, fonctions support, etc...).

Ces nouvelles technologies permettront par exemple de disposer de réseaux plus intelligents et plus sûrs, d'offrir une relation clients augmentée et totalement personnalisée et de développer une meilleure efficacité opérationnelle dans tous les domaines.

Pour ces raisons, l'acculturation de l'ensemble des collaborateurs d'Orange à ces compétences constitue une priorité pour démystifier des technologies souvent encore complexes mais aussi pour permettre à chacun d'en tirer le meilleur parti dans son activité.

Pour répondre à ces enjeux Orange Campus propose un ensemble de programmes accessibles à tous suivant son niveau de connaissance et sa manière d'apprendre pour permettre à chacun d'appréhender et de se familiariser avec ces innovations technologiques.

6.3 Offrir, à chacun, la possibilité de développer ses compétences humaines et transverses et renforcer notre capacité d'adaptation collective

6.3.1 Permettre à tous les salariés de développer leurs compétences humaines et transverses en continu

Chez Orange nous sommes convaincus que l'expertise et la maîtrise technologique ne sont pas les seuls leviers d'efficacité et que la performance collective ne peut se résumer à la somme des contributions individuelles.

Pour réussir ensemble et tenir compte des nouvelles formes d'organisation du travail, telles que le travail à distance, le mode projet ou les méthodes agiles, nous devons continuer à développer des compétences humaines et transverses.

Car nous en sommes persuadés, c'est la combinaison des compétences technologiques et des compétences humaines tel que communiquer avec impact, être créatif, savoir convaincre et engager mais aussi travailler en équipe et en transverse, qui sera la clé de nos futurs succès.

Pour permettre à chacun de développer ces compétences humaines quel que soit son métier, son activité ou son pays, Orange Campus propose des dispositifs de développement allant de l'acculturation, avec des formats courts et souvent digitaux, à la pratique et l'expérimentation via des ateliers en présentiel organisés autour de 7 thématiques :

- je renforce mes compétences humaines,
- j'intègre l'agilité dans mon quotidien et mes projets,
- j'agis de manière responsable et inclusive,
- j'utilise les outils bureautiques et collaboratifs,
- je développe mes connaissances en langue,
- je suis acteur de la prévention des risques au travail,
- j'apprends à transmettre et à animer.

Des programmes pluriannuels de formation aux compétences humaines et transverses s'appuyant sur l'offre d'Orange Campus seront déployés par les entités en fonction de leurs priorités.

6.3.2 Accompagner les managers dans leur développement et leur permettre de relever avec leur collectif les défis de la transformation

L'offre d'Orange Campus Management évolue pour mieux accompagner les managers dans leur développement et les aider à faire face avec leur collectif aux défis du monde d'aujourd'hui et de demain.

Elle permettra à chaque manager

- d'apprendre à pratiquer les fondamentaux du management,
- de maîtriser les postures managériales clés et en priorité la pratique du feedback,
- de développer l'axe de son leadership adapté à son contexte et à son plan de développement.

Les fondamentaux

Les programmes portant les fondations communes pour tous les managers d'Orange se renouvellent autour de 3 axes :

- « Je deviens manager » pour les primo accédants en tant que manager hiérarchique d'équipe,
- « Manager@orange » pour tous les managers ayant au moins 1 an de pratique,
- « Manager de Managers @orange » pour les managers de managers ayant suivi manager@orange.

En complément, afin de prendre en compte l'impact de la crise sanitaire sur nos modes de fonctionnement, des dispositifs de formation portant sur le management à distance et l'accompagnement des équipes lors de la reprise d'activité sur les sites seront proposées aux managers

Le développement individuel

La connaissance de soi est au cœur de la nouvelle offre de développement des managers afin de permettre à chacun d'entre eux d'apprendre sur soi et d'activer son intelligence adaptative au service du collectif.

Avec une approche guidée, chaque manager pourra ainsi construire son parcours de développement individuel et personnalisé alliant de courts modules pour s'initier (capsules digitales, webinaires), des ateliers pratiques ou des formations de plusieurs jours pour monter en compétence.

L'offre sera proposée en 5 volets : créateur de sens, développeur de business, cultivateur de talents et catalyseur d'agilité avec la connaissance de soi comme fil conducteur.

Les « Enjeux collectifs »

Ce dispositif continuera d'accompagner l'évolution des pratiques individuelles et collectives d'équipes naturelles pour faire évoluer les pratiques au service des enjeux business. Cette offre sur mesure associe formation et transformation, et permet de soutenir des collectifs de managers dans les évolutions de leurs rôles, de leurs missions-clés et de leurs modes de fonctionnement collectifs.

En complément des dispositifs proposés par Orange Campus Management, des actions ciblées sont mises en place par les divisions pour répondre à des besoins spécifiques.

6.3.3 Favoriser le développement d'une culture de l'agilité collective et de projet

L'accélération de la transformation digitale et son impact sur nos activités exigent une excellence dans le management de nos activités et de nos projets. La montée en puissance des compétences d'agilité et de management de projet constitue ainsi un facteur clé de succès de notre réussite collective et concerne tous les métiers du Groupe à des niveaux appropriés.

Pour répondre à ce défi, Orange développe une offre de formation dédiée allant de l'acculturation à l'expertise, incluant des parcours de montée en compétences construits pour les différents profils identifiés au sein du Groupe. Elle permet ainsi de développer les compétences de collaborateurs exerçant un métier de management de projet mais aussi de celles et ceux exerçant un rôle clé dans la conduite de projets (rôle agile, contributeurs à un projet...).

Les entités déploieront des actions d'accompagnement adaptées à leur contexte et à leurs enjeux.

Article 7 : Les principes d'actions

7.1 Faciliter l'accès à la formation au plus grand nombre

Orange, entreprise apprenante et responsable, souhaite donner à chacun l'envie et l'opportunité d'apprendre tout au long de sa vie professionnelle et de partager ses connaissances et ses savoirs.

7.1.1. *Un dialogue managérial continu et enrichi sur le développement des compétences*

Le développement des compétences se construit au cœur d'un dialogue renouvelé entre manager et collaborateur avec des pratiques qui se déploient, telles que l'utilisation régulière et constructive du feedback et la mise en place de moments spécifiquement dédiés au développement des compétences (nouvel entretien articulé en 2 parties dont une centrée sur le développement des compétences, plan de développement, etc...).

Une attention particulière sera apportée afin de s'assurer que les salariés ayant notamment été momentanément absents puissent suivre les formations répondant à leurs besoins à leur retour d'activité.

Par ailleurs, un suivi des salariés n'ayant pas suivi de formation au cours des 3 dernières années est effectué pour en analyser les causes et proposer le cas échéant des actions de formation adaptées aux salariés concernés.

Par ailleurs, il est rappelé qu'au titre de l'accord portant sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et l'équilibre vie privée/vie professionnelle au sein d'Orange SA en date du 22 décembre 2021, les frais de garde d'enfants et de personnes à charge, au domicile ou non, pour une période de formation se déroulant en dehors du temps de travail habituel, sont pris en charge par l'entreprise sur justificatifs.

De même, lorsque le lieu de la formation n'est pas le lieu de travail habituel et que la formation engendre des frais de garde supplémentaires liés aux temps de déplacements nécessaires pour se rendre sur le lieu de la formation, ces frais supplémentaires sont pris en charge par l'entreprise sur présentation d'un justificatif. Il en est de même des frais liés à l'absence de nuit dans le cas d'une formation en présentiel sur un lieu de formation différent du lieu de travail habituel.

Le Plan de Développement

Créé à l'initiative du salarié ou de son manager qui l'accompagne, le Plan de Développement permet de formaliser des objectifs et des étapes de développement de compétences en lien avec un contexte donné (recrutement, intégration, développement de compétences sur son poste, évolution professionnelle...)

Il facilite le dialogue et les échanges entre salarié et manager ainsi que le suivi de la progression des actions de développement des compétences.

Pour permettre l'appropriation de ce dispositif, des plans d'accompagnement sont mis en place dans les entités : ateliers de formation pour les managers et les salariés en présentiel et en distanciel, mise à disposition de « pas à pas » pour guider les salariés dans la création de leur Plan de Développement, etc....

7.1.2. *Orange Learning : un portail d'évolution des compétences centré sur l'apprenant*

Afin de toujours mieux répondre aux enjeux de personnalisation en matière de développement des compétences Orange Learning évolue pour permettre à chaque salarié de trouver plus simplement et plus facilement les formations répondant à son besoin de développement grâce notamment à une meilleure ergonomie, une plus forte articulation entre les compétences à développer et les formations associées et une simplification de l'offre de formation.

Il permet également à chaque salarié de disposer d'un récapitulatif des formations suivies.

En parallèle l'offre digitale proposée dans Orange Learning s'enrichit avec l'intégration de nouveaux contenus digitaux sélectionnés parmi les meilleures offres du marché.

7.1.3 Des espaces d'échanges plus nombreux pour davantage partager son expérience avec les autres (social learning)

Les communautés de pratiques poursuivront leur développement pour devenir des espaces privilégiés de partage entre pairs, pour obtenir des conseils, des réponses ou de l'entraide, mais aussi pour y proposer des contenus.

Ainsi par exemple, la communauté Orange Campus Management continuera d'offrir aux managers qui le souhaitent la possibilité de s'informer grâce à une animation éditoriale régulière et vivante (articles, astuces, fiches pratique, quiz, vidéo, webinaires, ...) et de partager des expériences et des pratiques pour permettre à chacun d'apprendre les uns des autres.

La communauté Orange Project Manager qui s'adresse quant à elle aux certifiés Orange Project Manager visera à maintenir le niveau de compétences des chefs de projets ainsi que des liens forts à travers des chantiers transverses.

D'autres communautés centrées sur des métiers, des pratiques, ou des technologies se développeront pour permettre à leurs membres d'apprendre les uns des autres.

7.2 Proposer des dispositifs ouverts et adaptés à chacun

7.2.1 Des formations diplômantes et certifiantes

Afin de donner toute sa place à la reconnaissance et à la valorisation des compétences détenues tout en veillant à offrir à ses clients un niveau de qualification aux meilleurs standards du marché, Orange fait le choix de formations diplômantes et de certifications reconnues.

Il s'agit notamment des diplômes de l'Education Nationale et des certifications inscrites au Registre National des Certifications Professionnelles (RNCP).

Les compétences et les expertises clés identifiées dans le cadre de la GPEC seront le terrain prioritaire de nouvelles certifications pouvant être créées en partenariat avec des organismes certificateurs externes reconnus.

Au travers de ces formations, Orange entend ainsi proposer une expérience salarié valorisante, source de motivation et d'engagement, et la possibilité pour chacun de construire et de sécuriser son parcours professionnel.

Les formations certifiantes proposées par Orange seront mises en visibilité dans l'offre de formation, afin de permettre aux salariés de les repérer facilement et simplement.

7.2.2 Des façons d'apprendre diversifiées et complémentaires

La crise sanitaire a mobilisé le savoir-faire des équipes de formation en matière de digitalisation des actions de formation afin d'assurer la continuité pédagogique et l'accès à la formation pour tous.

Elle a ainsi donné une accélération à la transformation digitale de la formation qui se prolongera dans les années à venir avec :

- l'intégration des innovations les plus porteuses dans les offres de formation avec des approches de plus en plus personnalisées et efficaces,
- l'accompagnement les acteurs de la formation dans la maîtrise de ces innovations dans la conception et la mise en œuvre des dispositifs.

L'entreprise reste très attachée à la formation en présentiel qui présente des avantages incomparables. Il pourra être envisagé de favoriser plus de sessions en proximité des apprenants de manière à leur éviter des déplacements trop longs.

La palette des modalités de formation continuera de s'élargir en proposant de nouvelles modalités d'apprentissage, présentes ou digitales mais dans tous les cas engageantes et ancrées dans la réalité de l'apprenant comme la Formation en Situation de Travail (FEST), le mobile learning ou l'apprentissage immersif.

La Formation en Situation de Travail (FEST)

La Formation en Situation de Travail est une formation dispensée dans un contexte organisé et structuré qui permet d'apprendre

- lors d'une situation effective de travail,
- ponctuée par la mise en œuvre de phases réflexives sur les pratiques,
- avec le soutien d'un-e accompagnateur-trice tout au long de l'acquisition des nouvelles compétences.

C'est une façon d'apprendre plus personnalisée qui permet à la fois de mieux prendre en compte le réel du métier et les besoins en développement de chaque salarié.

Le plan d'accompagnement pour soutenir l'appropriation par l'ensemble des acteurs (salariés, managers, acteurs de la formation) et le développement de cette nouvelle modalité d'apprentissage sera progressivement déployé pour

- former les accompagnateurs et les animer dans l'exercice de leur rôle,
- préparer les Learning Development Manager à l'intégration de cette modalité dans leurs dispositifs de formation,
- faire découvrir cette façon d'apprendre aux salariés et aux managers

L'apprentissage immersif (ou immersive learning)

L'apprentissage immersif utilise des technologies immersives (réalité virtuelle, réalité augmentée, vidéo 360...) pour renforcer l'impact de la formation en permettant notamment la confrontation de l'apprenant à des situations proches du réel et en augmentant son niveau d'engagement grâce à la mobilisation des sens.

Des expérimentations seront progressivement réalisées pour préciser les conditions de développement de cette modalité : cas d'utilisation les plus appropriés, choix des technologies pertinentes, accompagnement des acteurs du learning, mise en place de « Corner Virtual Reality » équipés de casques pour suivre des contenus de réalité virtuelle.

Le mobile learning

Le mobile learning répond aux besoins grandissants d'apprentissage en mode nomade en proposant des contenus courts de vidéos, d'exercices ou de jeux permettant par exemple des révisions ludiques après une formation.

En complément d'autres modalités, il permet ainsi d'aider l'apprenant en favorisant l'acquisition des connaissances ou la mise en pratique.

Pour répondre à ce nouveau besoin, l'accès sur mobile aux contenus digitaux existants sera facilité et une offre de contenus conçus pour le mobile sera testée.

7.2.3 Le Compte Personnel de Formation (CPF)

Chaque actif dispose d'un Compte Personnel de Formation (CPF) qu'il peut mobiliser à sa convenance pour choisir, réserver et payer les formations de son choix.

Il peut notamment choisir de mobiliser son CPF dans le cadre d'un projet professionnel construit avec l'entreprise.

Soucieuse d'accompagner les projets professionnels de ses collaborateurs, Orange souhaite faciliter cette utilisation du CPF dans le cadre de projets professionnels construits avec l'entreprise.

Pour répondre à cet objectif, Orange communiquera à ses salariés les dispositifs de développement des compétences éligibles au CPF dans le cadre de projets construits avec l'entreprise ainsi que les modalités de leur mise en œuvre.

Les salariés intéressés par ces dispositifs et/ou souhaitant à leur initiative suivre une formation de leur choix dans le cadre d'un projet construit avec l'entreprise auront la possibilité, après validation de leur projet professionnel par leur manager et leur RH de proximité, de suivre la formation sur leur temps de travail et de bénéficier, en complément de leur participation au financement de la formation via leur CPF, d'un abondement permettant de couvrir tout ou partie du montant total de la formation suivie.

Les modalités de mise en œuvre du CPF sont développées dans l'accord intergénérationnel au sein du groupe Orange en France du 17 décembre 2021.

Article 8 : Intégrer les enjeux sociétaux et environnementaux au cœur du développement des compétences

Orange se positionne sur un modèle d'entreprise engagée et responsable vis-à-vis de ses collaborateurs, de ses clients et de l'ensemble de la société.

8.1 Le défi environnemental et climatique et la montée en compétence des salariés

Dans le cadre de ses engagements en matière de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) et pour atteindre la neutralité carbone en 2040, Orange proposera des dispositifs de développement pour sensibiliser l'ensemble des salariés aux comportements vertueux et respectueux de l'environnement et les inciter à l'action.

Un visa permettant à chacun d'acquérir les fondamentaux du développement durable, de la RSE et de comprendre les engagements d'Orange est lancé et va être promu.

La sensibilisation d'acteurs-clés (développeur, chef de projet,...) à la prise en compte de la RSE dans leur activité constituera également une priorité.

En outre une offre de formation de spécialisation pour les métiers contribuant aux défis environnementaux va être mise en place au niveau transverse Groupe.

8.2 La réduction de l'impact carbone de l'activité formation

Afin de réduire l'impact carbone des activités de formation une démarche écoresponsable appelée « Eco-learning » est lancée.

Elle aura pour objectif d'identifier et de mettre en œuvre par étape les actions et les pratiques visant à réduire l'impact carbone de l'activité formation comme par exemple :

- L'optimisation des déplacements des apprenants (organisation de sessions présentielles en local au plus près des apprenants, choix écoresponsable des modalités pédagogiques en fonction des enjeux, etc...)
- L'intégration de critères éco responsables dans le choix des partenaires pédagogiques,
- La conception de supports frugaux,
- L'optimisation du stockage et de l'archivage des formations digitales.

Les orientations de la formation professionnelles à 3 ans seront réactualisées chaque année et présentées au Comité Social et Economique de l'Unité Economique et Sociale d'Orange.

Chapitre 4 – Les parcours professionnels

Article 9 : La fluidité des parcours professionnels garantissant les compétences utiles pour demain

Engage 2025 porte le plan de croissance du Groupe autour de son cœur de métier, la connectivité augmentée, et sur l'accélération dans les domaines à fort potentiel que sont les services IT BtoB, l'intelligence artificielle, la virtualisation des réseaux et la data.

Pour soutenir cette ambition, l'orientation des ressources humaines vers les domaines de croissance constitue un facteur clé de réussite. Les nouvelles technologies ouvrent un monde d'opportunités professionnelles et font évoluer en profondeur le travail, les métiers et les compétences requises pour demain. En parallèle du renforcement des compétences, la fluidité des parcours professionnels est un enjeu clé pour favoriser le développement des compétences, la transformation des métiers et l'allocation des ressources sur les priorités stratégiques.

Orange entend favoriser l'évolution professionnelle et la mobilité interne en recherchant la meilleure adéquation possible entre les ressources humaines présentes au sein de l'entreprise et les besoins identifiés dans le cadre des travaux GPEC.

Orange mettra en œuvre les moyens nécessaires, et le cadre, pour faciliter et fluidifier les évolutions professionnelles intra UES /ou intra Groupe tout en respectant les spécificités de chaque société du Groupe. Ce sujet, majeur dans la stratégie d'Orange, fera l'objet d'une négociation spécifique aux bornes du Groupe en France : fluidité et mobilité interne à l'initiative des salariés. Les discussions prendront en compte les nouvelles organisations du travail pour voir dans quelle mesure elles pourront favoriser les évolutions professionnelles en régions.

Les parties rappellent par ailleurs que les mobilités à l'initiative de l'entreprise font l'objet des dispositions prévues par l'accord sur les principes fondamentaux – Perspective - Emploi et compétences – Formation – Mobilité du 5 mars 2010.

L'évolution professionnelle des salariés est indissociable de leurs aspirations, c'est pourquoi la promesse d'Orange place le salarié en tant qu'acteur de son développement professionnel. Chaque salarié peut évoluer au sein du Groupe et construire au fil de l'eau un projet professionnel qui lui ressemble, adapté aux besoins d'Orange, en mobilisant l'ensemble des outils et dispositifs mis à sa disposition.

L'évolution professionnelle peut prendre plusieurs formes tout au long de la vie professionnelle en fonction des souhaits des salariés :

- un enrichissement ou un changement de métier au sein de sa filière ou hors de sa filière,
- une évolution professionnelle avec un changement de cadre géographique,
- un élargissement de ses activités avec la participation à un projet ou une mission pour mettre en œuvre ou développer des compétences,
- une évolution professionnelle qui peut être assortie d'une promotion.

L'évolution professionnelle interne peut s'inscrire dans le cadre :

- d'une initiative du salarié qui postule à une offre d'emploi en interne ou qui exprime un souhait de mobilité en lien avec son projet professionnel, discuté avec son manager. Le ou la manager ou le ou la responsable RH pourra mettre le salarié en contact avec les équipes en charge de l'accompagnement pour travailler et approfondir le projet professionnel.
- de passerelles professionnelles qui sont mises en place par Orange pour répondre à ses besoins en terme de compétences et de métiers tels qu'identifiés lors de la détermination des orientations stratégiques pour donner aux salariés une visibilité sur les possibilités d'évolutions offertes par le Groupe. Orange réaffirme l'intérêt de faire perdurer et d'enrichir les parcours de professionnalisation pour accompagner les salariés vers des parcours de reconversion professionnelle permettant de les amener

sur des métiers stratégiques et leur offrir ainsi un avenir professionnel dynamique et diversifié. Si, dans leurs modalités pratiques de mise en œuvre, ces passerelles peuvent être proposées collectivement, l'inscription d'un salarié dans un tel dispositif s'opère exclusivement sur la base du volontariat, en lien avec l'élaboration et la validation de son projet professionnel.

- d'une sollicitation directe de la part des recruteurs dès lors que le salarié aura préalablement donné son accord pour être contacté

Article 10 : Des principes directeurs partagés pour une expérience d'évolution professionnelle transparente, lisible et basée sur la confiance

Si l'évolution professionnelle qui permet de développer les compétences est encouragée pour s'adapter aux transformations, elle vise aussi à l'épanouissement et au bien-être des salariés. L'évolution professionnelle représente un des moments clés de l'expérience salarié.

Pour favoriser la transparence de l'information et garantir l'équité des parcours, les principes suivants sont réaffirmés :

- tous les postes ouverts à candidature sont publiés
- tout candidat ayant postulé sur un poste pourra obtenir un retour sur sa candidature quel que soit le résultat,
- les salariés pourront accéder à l'ensemble des informations sur les parcours de professionnalisation proposés pour évoluer vers un autre métier,
- ils ou elles pourront accéder aux modalités qui accompagnent la mobilité géographique et/ou fonctionnelle,
- ils ou elles pourront postuler indépendamment du niveau de classification du poste.

Dans le cadre de la finalisation du recrutement interne, les conditions d'intégration sur le nouveau poste feront l'objet d'échanges formalisés entre le salarié et le manager ou le ou la RH recruteur en préalable à la décision du salarié.

Afin de veiller à la réussite des salariés dans leur nouveau poste et à leur intégration dans le collectif de travail, le ou la manager apporte une attention particulière aux conditions d'accueil. Le ou la manager s'assure que chaque salarié dispose des moyens lui permettant d'être opérationnel et est en mesure de remplir sa nouvelle mission. La phase d'intégration est une période clé, elle doit être considérée comme une période d'accompagnement d'une durée suffisante pour permettre le cas échéant la montée en compétence. Elle fait l'objet d'un suivi régulier avec le ou la manager.

Article 11 : Un accompagnement des salariés tout au long de la vie professionnelle

Le dialogue managérial

Orange réaffirme l'importance des moments d'échanges dédiés entre le manager et le salarié pour permettre au-delà du point sur l'activité de faire le point sur le parcours professionnel, de se projeter et décider d'actions de développement et de dispositifs d'accompagnement en appui du projet professionnel. Il s'agit d'un acte clé du management, nécessitant une forte implication de ce dernier.

Orange encourage et forme, à ce titre, aux pratiques de conversation continue (feedback).

Les revues de personnel sont également l'occasion de partager, entre manager et filière RH, les projets professionnels éventuels des salariés et de pouvoir mettre en place des accompagnements adéquats

La loi n°2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale renforcé par la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, prévoit qu'un entretien professionnel soit organisé tous les deux ans pour chaque salarié.

C'est une occasion pour chacun de prendre du recul sur son activité, de faire le point sur son parcours professionnel, ses compétences et d'envisager ses évolutions possibles (notamment en termes de qualifications et d'emploi) ainsi que les moyens de formation associés.

L'évolution professionnelle et le développement des compétences sont au cœur des politiques ressources humaines et pour accompagner les salariés dans leur développement professionnel.

Depuis 2020, les entretiens managériaux sont mis en cohérence afin de mieux accompagner les salariés dans leur développement des compétences et sécuriser leur parcours professionnel.

Depuis 2021, le rendez-vous « Mon entretien » entre le manager et le salarié comprend deux parties distinctes avec :

- Le bilan de l'activité du salarié, de ses objectifs et l'évaluation de sa performance
- Les compétences et l'évolution professionnelle avec notamment l'évaluation des compétences, l'état des lieux des 6 ans pour les salariés éligibles, les souhaits d'évolution professionnelle et le plan de développement individuel.

Cette deuxième partie comporte les éléments incontournables de l'entretien professionnel. Le salarié et le manager peuvent signer de manière numérique le document support pour justifier que l'entretien professionnel a bien eu lieu et en garantir la traçabilité.

Ainsi chaque salarié bénéficie d'un entretien professionnel tous les ans.

Tous les six ans, l'entretien professionnel est l'occasion d'un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié prenant en compte l'ensemble de sa carrière. Il permet également d'aborder les motivations du ou de la salariée pour la poursuite de son parcours professionnel et de faire émerger son projet professionnel.

Pour favoriser la mise en œuvre efficace de l'état de lieux récapitulatif et faciliter l'échange entre le salarié et le manager, Orange a élaboré une trame, un document bilan personnalisé mis à la disposition de chaque salarié éligible et de son manager. Ce document, disponible dans le système d'information RH, récapitule les actions de développement effectuées, le parcours professionnels et les entretiens effectués.

L'accompagnement par les consultants en développement professionnel et recrutement :

En dehors de ces cycles d'entretiens, et afin de faciliter sa réflexion, chaque salarié envisageant une évolution professionnelle, peut être accompagné à sa demande par un consultant en développement professionnel et recrutement au sein d'Orange au sein de son périmètre géographique ou au sein de son entité jusqu'à sa prise de fonction. Orange offre un service d'accompagnement des salariés dans leur projet de développement professionnel simple et lisible. Cet accès aux prestations d'accompagnement se fait sans validation managériale. Les consultants mettent à disposition des salariés une offre de services individuelle ou collective. Les bilans de compétences sont réalisés par les consultants, ou en externe à la demande du salarié et après validation de la ligne managériale.

Article 12 : Développer des dispositifs proactifs pour stimuler les parcours vers nos axes de croissance en adoptant des usages innovants

Les mobilités sont considérées comme essentielles et à fort enjeu pour la réalisation des objectifs de l'entreprise et d'Engage 2025. Si elles peuvent être traitées par le jeu des mobilités « naturelles », elles doivent faire l'objet d'une impulsion nationale forte.

Orange souhaite différencier l'accompagnement des mobilités afin :

- d'encourager les mobilités vers les métiers en croissance,
- de favoriser les mobilités vers les métiers critiques,
- de reconnaître l'effort d'adaptation et la mise en œuvre des compétences liées à la mobilité.

L'entreprise est responsable du maintien de l'employabilité de ses salariés et à ce titre met en œuvre des moyens pour leur permettre d'évoluer (parcours professionnels, formation, etc.) et leur transmettre les informations nécessaires pour favoriser leur autonomie et la prise de décision.

La connaissance de soi et de son « capital compétences » est également indispensable pour favoriser l'évolution professionnelle. Orange affirme sa volonté de développer des outils digitaux au profit de l'accompagnement des projets professionnels internes.

Orange poursuit la mise en place des services collaboratifs et digitaux favorisent la réflexion et la mise en œuvre des parcours professionnels, pour tester son appétence et ses compétences pour un domaine ou un métier, pour donner une visibilité notamment sur les métiers et les passerelles possibles (par exemple « Mon Itinéraire » ou « Mes compétences »). Par ailleurs, Orange France a mis en place un outil de visualisation des opportunités métiers offertes à 6 ou 12 mois ; cet outil sera prochainement enrichi des opportunités métiers des divisions et généralisé pour l'ensemble du territoire. Orange s'engage à faciliter l'articulation de ces outils entre eux et à renforcer les actions de communication pour promouvoir l'usage de ces outils.

Des événements de type forums métiers permettent de mettre en relation salariés et managers recruteurs. Le salarié peut prendre contact avec ses collègues, s'inscrire dans une communauté, être actif dans les réseaux sociaux d'entreprise qui lui offrent l'opportunité d'échanger avec des collègues sur un métier ou une opportunité.

La filière RH est amenée à échanger avec les managers pour recueillir des informations sur les souhaits d'évolution professionnelle des salariés. Par ailleurs, en acceptant de partager des informations sur son profil, ses compétences au-delà de son poste et ses aspirations, le salarié peut décider de recevoir des propositions d'opportunités correspondant à son profil pour ouvrir les perspectives et le champ des possibles en prenant en compte les besoins à venir d'Orange en compétences et métiers du futur.

Une attention particulière sera également portée à l'accompagnement des personnes à faible employabilité.

Article 13 : Ouvrir le champ des possibles dans les dynamiques de parcours professionnels

En complément des dispositifs de mobilité internes qui feront l'objet d'une négociation dédiée, Orange poursuit sa politique d'accompagnement des projets professionnels associant acteurs internes et externes.

La porosité croissante entre le monde de l'entreprise et son écosystème, ainsi que les aspirations des salariés à élargir le champ des possibles en matière d'évolution professionnelle, conduisent Orange à adapter sa politique de ressources humaines et à développer des modalités d'accompagnement en soutenant les formes de projet professionnel comme par exemple : l'essaiage, les projets personnels accompagnés (PPA), des missions inter-entreprises etc...

Le Groupe accompagne les projets professionnels de création ou de reprise d'entreprise avec l'appui de consultants spécialisés, les délégués et correspondants essaimages présents au sein de chaque Orange avenir. Cet accompagnement permet :

- de s'assurer du caractère éligible, réaliste et viable des projets de création ou reprise d'entreprise,
- d'accompagner les salariés dans l'élaboration de leur projet,
- de proposer aux salariés, au cas par cas, un accompagnement adapté (par exemple : ateliers, formations, appui de consultants externes),
- de donner un avis sur le projet et de proposer les modalités d'accompagnement à un comité de sélection.

Le Groupe peut également accompagner le projet personnel accompagné (PPA) qui permet aux salariés de changer d'entreprise ou de secteur d'activité.

Les projets de mobilité externe visant à la création d'une entreprise dont l'activité à terme est concurrente à celle du Groupe Orange, ou visant à se réorienter vers une société concurrente au Groupe Orange ou encore visant à une reconversion ayant pour objet final d'exercer une activité concurrente au Groupe Orange, ne seront pas éligibles. Les projets de mobilité externe sont soumis à la validation managériale et des délégués essaimage.

Ces deux dispositifs feront l'objet d'une remise à jour des modalités opérationnelles par l'entreprise.

Chapitre 5 – Les dispositifs de communication de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Article 14 : Information aux instances représentatives du personnel

L'Accord portant sur le dialogue social au sein de l'UES Orange signé le 13 mai 2019 prévoit les dispositions suivantes.

Le CSEC est consulté tous les 3 ans sur la stratégie de l'entreprise (bloc 1). Ce bloc 1 est constitué d'un volet 1 sur les Orientations stratégiques de l'entreprise et d'un volet 2 sur les Orientations de la formation et le Rapport PEC prospectives (orientations GPEC).

Dans l'intervalle entre deux consultations, l'entreprise informe annuellement le CSEC sur la mise en œuvre du volet 2.

L'information-consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise pourra être renouvelée avant l'échéance du délai de 3 ans, si nécessaire.

Les CSEE sont informés chaque année sur les conséquences pour les Etablissement Distincts des orientations GPEC et des orientations sur la formation professionnelle de l'UES Orange.

Il est précisé qu'il n'y a aucune préséance entre les CSEE et le CSEC.

Le CSEC et chaque CSEE composant l'UES Orange sont consultés chaque année sur le rapport PEC bilan N-1.

Par ailleurs, l'accord intergénérationnel en date du 17 décembre 2021 prévoit le dispositif de « TPS 2022 ».

En fonction de l'importance de l'impact des entrées en « TPS 2022 » des informations-consultations seront organisées auprès du CSEC ou des CSEE concernés, dans le cadre des règles applicables.

Au titre de l'année 2022, pour les périmètres CSEC/CSEE où le volume des entrées en « TPS 2022 » conduirait l'entreprise à ouvrir une réflexion sur l'évolution des organisations (en prenant en compte les incidences sur l'organisation du travail, la charge de travail et les risques psychosociaux), une information conventionnelle sera réalisée permettant de partager une première vision globale de ce qui pourrait être envisagé, sans préjudice des processus d'information-consultation à engager ultérieurement le cas échéant.

Les Parties rappellent l'existence des Comités à l'Emploi Territorial (CET), instances conventionnelles dont les attributions et le fonctionnement sont définis par l'accord portant sur les négociations obligatoires au sein du Groupe Orange en date du 18 novembre 2019.

Le CET est informé par l'entreprise, une fois par année civile, de l'évolution des métiers et activités territoriales au travers de la présentation d'un bilan emploi de l'année N-1 et d'un rapport Prospective Emploi Compétences territorial au titre des années N à N+2.

Ces informations sont communiquées au niveau du périmètre géographique de la Direction Orange.

Article 15 : Information des salariés

L'entreprise rappelle l'importance qu'elle accorde à la mise en visibilité de la GPEC et de sa communication aux salariés, aussi bien au plan national qu'au plan local.

Orange informe les salariés pour leur permettre de s'orienter et leur donner les moyens de se projeter professionnellement.

La communication aux salariés est menée dans le semestre qui suit la présentation de l'exercice GPEC devant les différentes instances représentatives du personnel.

Le format et les supports sont adaptés en fonction des contextes locaux. Ils prennent des formes variées telles que réunions d'équipe, réunions d'information dédiées, forums à l'attention des salariés, articles, vidéos, ... Ils alimentent notamment des dispositifs de mise en visibilité des opportunités futures d'emploi sur leurs territoires tels que la « cartographie des opportunités prévisionnelles » accessibles aux salariés via l'intranet d'Orange France et des Directions Orange, ainsi qu'à travers les newsletters numériques Orange Avenirs communiquées à tous les salariés des bassins d'emploi territoriaux.

Ces opportunités futures d'emplois peuvent également faire l'objet de présentations par bassin GPEC, au moyen de réunions de présentation par les DRH d'Unité.

Le Groupe encourage également la mise en place d'échanges entre salariés sur les parcours professionnels via des plateformes informatiques (Plazza « job avenir »...).

L'annexe 10 rappelle les principaux jalons de l'exercice GPEC du plan stratégique à la communication aux salariés.

Chapitre 6 - Dispositions finales

Article 16 : Entrée en vigueur et durée de l'accord

Le présent accord est conclu pour une durée de 3 ans à compter du 1er janvier 2022. Il cessera de produire définitivement et irrévocablement ses effets au 31 décembre 2024.

Article 17 : Adhésion à l'accord

Une adhésion au présent accord peut intervenir dans les conditions fixées par les articles L. 2261-3 et suivants du code du travail.

Article 18 : Suivi de l'accord

Une commission de suivi de l'accord est constituée, composée de :

- 3 représentants par Organisation Syndicale signataire (prioritairement choisis parmi les négociateurs de l'accord) ;
- représentants de l'entreprise dont le nombre ne peut être supérieur à celui des représentants des Organisations Syndicales.

Cette commission est réunie une fois par an à la demande d'une Organisation Syndicale signataire ou de la direction.

Article 19 : Révision de l'accord

Une procédure de révision peut être engagée à la demande d'une partie habilitée en application de l'article L. 2222-5 du code du travail sous réserve que la demande respecte les conditions suivantes :

- la demande d'ouverture d'une procédure de révision doit être faite par tout moyen écrit conférant date certaine ;
- la demande de révision doit préciser le ou les article-s concerné-s par la demande de révision ;
- la demande écrite doit être obligatoirement accompagnée d'une formalisation écrite des motivations présumées à la demande de révision ainsi que d'un projet de rédaction du/des article-s objet-s de la demande de révision.

Les négociations commencent le plus rapidement possible avec l'ensemble des Organisations Syndicales Représentatives dans le champ d'application du présent accord et habilitées, aux termes de l'article L. 2261-7-1 du code du travail précité, à engager cette procédure de révision.

A l'issue de la négociation de révision, en cas de conclusion d'un avenant portant révision de tout ou partie de cet accord, celui-ci se substitue de plein droit aux stipulations de l'accord qu'il modifie. Il est opposable dès son entrée en vigueur à l'ensemble des employeurs et des salariés par la convention ou l'accord collectif de travail.

Article 10 : Notification de l'accord

La partie la plus diligente des organisations signataires du présent accord en notifie le texte à l'ensemble des OSR à l'issue de la procédure de signature en application de l'article L. 2231-5 du code du travail.

Article 11 : Dépôt et publicité de l'accord

Conformément aux articles L. 2231-6 et D. 2231-2 et suivants du code du travail, le présent accord est déposé auprès du secrétariat-greffe du Conseil des Prud'hommes de Paris en un exemplaire. Deux exemplaires dont une version sur support papier signée des parties et une version sur support électronique sont transmis à la DRIEETS d'Ile de France (Unité territoriale des Hautes de Seine). Le présent accord, et les pièces accompagnant le dépôt prévues aux articles D. 2231-6 et D. 2231-7 du code du travail, sont déposés sur la plateforme de téléprocédure du ministère du travail.

En outre, un exemplaire est établi pour chaque partie.

Conformément à l'article L. 2231-5-1 du code du travail, cet accord est publié en ligne dans un standard ouvert aisément réutilisable. La version déposée ne comporte pas les noms et prénoms des personnes signataires.

Fait à Paris, le 24 janvier 2022

La Direction pour les sociétés composant l'UES Orange

Gervais Pellissier
Directeur Général Adjoint, People & Transformation

Les Organisations Syndicales Représentatives

Pour la CFDT- F3C :	Pour la CFE-CGC ORANGE :	Pour la CGT-FAPT :
Pour FO COM :	Pour SUD-PTT :	

Annexe 1 : Principaux éléments du rapport GPEC 2020-2022 de l'UES Orange

Le Groupe fait face à des évolutions importantes de son modèle économique et de ses métiers	Une évolution des métiers des fonctions centrales et support à anticiper et à accompagner
<ul style="list-style-type: none">▪ Développement du multiservice : de nouveaux métiers (banque, cyber, ...), écosystèmes (concurrents, technologiques) et nouvelles exigences (réglementaires, clients)▪ Nouveaux équilibres géographiques pour capturer des potentiels de croissance (ex. en Afrique), nécessitant une transformation des modèles de responsabilités▪ Evolution du cœur de métier historique sur le réseau, impliquant une transformation des compétences, de la composition des revenus avec une transition économique à gérer▪ Accélération des mouvements d'automatisation et de digitalisation de nos processus internes comme de nos interactions avec nos clients en lien avec la crise sanitaire	<ul style="list-style-type: none">▪ L'équation économique globale de l'entreprise empêche un rééquilibrage entre fonctions centrales et support et fonctions opérationnelles et de production via des embauches importantes. Les départs se ralentissent et nous arrivons à un ajustement global entre besoins et ressources, qui ne nous offre pratiquement plus aucune marge de manœuvre de recrutement externe, donc d'opportunité de renouvellement de nos compétences et de recrutement de jeunes▪ Au regard de notre équation emploi et de notre pyramide d'âge, il nous faut accompagner les aménagements de fin de carrière tout en préservant les équipes opérationnelles et de production, pour renouveler les compétences, retrouver un équilibre de ressources▪ Dans ce contexte, les fonctions centrales et support de l'UES Orange s'engagent dans une démarche de transformation à renforcer et à accompagner, pour simplifier le fonctionnement du Groupe, fluidifier les interactions et clarifier les rôles de chacun▪ De manière concomitante sur les fonction opérationnelles et les activités émergentes ou au service des clients il convient d'une part, de contribuer au renouvellement des générations, et de répondre au défi des compétences à travers notamment des embauche, d'autre part.

Prospective 2020 – 2022 actualisée pour l'UES Orange

Nos prévisions de départs se ralentissent de triennal en triennal, en volume comme en %

- Ainsi le volume prévisionnel de départ sur le triennal 2019-21 était compris entre 13 100 et 13 790, soit entre 19,3% et 20,3% des effectifs ETP CDI à fin 2018
- Sur la période 2020-22, les départs ont été revus à la baisse sur la base du réalisé 2020. Les ressources après départ à 2022 sont ainsi comprises entre 56 194 et 56 548 ETP, une diminution de 1 723 à 1 924 ETP par rapport à l'exercice 2020-22 initial. Cet écart est partiellement dû à un retard des départs en retraite et temps partiel sénior par rapport à nos prévisions initiales

Ceci est associé à la poursuite de la tendance baissière des besoins estimés sur l'UES, davantage marquée sur les fonctions centrales et supports et la relation grand public

- Sur la période 2020-22, les besoins à 2022 actualisés sont estimés entre 55 740 et 56 589 ETP, soit une baisse entre 13,5 et 14,8% par rapport aux ETP CDI à fin 2019, soit +2,4 pts par rapport au dossier présenté en octobre 2020
- Ainsi les besoins des activités transverses d'Orange France et de la Division Fonctions Corporate ont été réévalués et baissent de 16% à 17% entre 2020 et 2022, tandis que la baisse est légèrement inférieure à 10% sur TGI et sur les structures d'activité Système d'information à Orange France et Services clients grands compte à SCE, autour de 5% sur les structures d'activité Réseaux et Services au sein d'Orange France et Production, opérations au sein de SCE et une stabilité sur Wholesale International Network
- La baisse des besoins sur la distribution et relation client grand public est liée à l'évolution des comportements d'achats en lien avec la digitalisation et l'omnicanalité qui se sont accélérées dans le contexte de crise sanitaire

UES : exercice GPEC 2020 – 2022 – actualisation des besoins et ressources Prévision d'évolution quantitative en ETPCDI par Division

Structures d'activités Organisation managériale	pf réalisé 2019	point de passage 2020	estim. des départs 2021-2022		estimation des ressources après départs 2022		2021 estim. des besoins		2022 estim. des besoins		estim. de l'écart à 2022	
			mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi
Orange France	48 980	46 865	-5 188	-5 461	41 403	41 678	43 786	44 228	41 034	41 659	-644	256
Orange Business Services	6 100	6 065	-396	-417	5 647	5 668	5 820	5 879	5 535	5 619	-133	-28
Technology Global Innovation	4 020	3 960	-337	-355	3 605	3 623	3 694	3 731	3 531	3 585	-92	-20
Wholesale International Networks	2 190	2 265	-207	-218	2 047	2 058	2 272	2 295	2 231	2 265	173	218
Mobile Finance	55	55	-3	-3	52	52	59	60	64	65	12	13
Fonctions Corporate	3 790	3 780	-535	-563	3 217	3 245	3 483	3 518	3 109	3 157	-136	-61
Orange Content	100	95	-6	-6	89	89	89	90	89	90	-1	1
Orange MEA et Europe	170	150	-14	-15	135	136	149	150	148	150	12	15
UES actualisé	65 405	63 235	-6 687	-7 039	56 194	56 548	59 351	59 951	55 740	56 589	-808	395
UES initial	65 405	63 075			54 270	54 825	59 560	60 470	56 980	58 120		
écarts	0	160			1 924	1 723	-209	-519	-1 240	-1 531		

L'estimation des ressources après départs n'intègre pas les recrutements externes nécessaires sur la période 2021-2022.

12 interne Orange

Actualisation du rapport PEC prospective (orientations GPEC 2020-2022 / hypothèses de travail)

UES actualisation de l'exercice PEC 2020 – 2022 Prévision d'évolution quantitative en ETPCDI par structure d'activités (1/2)

Divisions	Structures d'activités	réalisé 2019	point de passage 2020	estim. des départs 2021-2022		estimation des ressources après départs 2022		2021 estim. des besoins		2022 estim. des besoins		estim. de l'écart à 2022	
				mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi
Wholesale International Networks		2 190	2 265	-207	-218	2 047	2 058	2 272	2 295	2 231	2 265	173	218
Mobile finance		55	55	-3	-3	52	52	59	60	64	65	12	13
Fonctions Corporate	Finance et Performance Groupe	1 420	1 395	-204	-214	1 181	1 191	1 293	1 306	1 158	1 176	-33	-5
	RH & Transfo., Comm. Marque & RSE	1 370	1 405	-202	-213	1 192	1 203	1 277	1 290	1 123	1 140	-80	-53
	SG, Immobilier, Strat. & cybersécurité	1 000	980	-129	-136	844	851	913	922	828	840	-23	-4
Fonctions Corporate		3 790	3 780	-535	-563	3 217	3 245	3 483	3 518	3 109	3 157	-136	-61
Orange Content		100	95	-6	-6	89	89	89	90	89	90	-1	1
MEA & Europe		170	150	-14	-15	135	136	149	150	148	150	12	15
TOTAL CSEC		65 405	63 235	-6 687	-7 039	56 194	56 548	59 351	59 951	55 740	56 589	-808	395

13 interne Orange

Actualisation du rapport PEC prospective (orientations GPEC 2020-2022 / hypothèses de travail)

UES actualisation de l'exercice PEC 2020 – 2022 Prévision d'évolution quantitative en ETPCDI par structure d'activités (2/2)

Divisions	Structures d'activités	réf.4 2019	paire de passage 2020	actifs des départs 2021-2022		création des ressources après départs 2022		2021 estm. des besoins		2022 estm. des besoins		actifs de l'exercice à 2022	
				éqvl	maxi	éqvl	maxi	éqvl	maxi	éqvl	maxi	éqvl	maxi
Orange France	Distribution grand public	5 075	4 755	-366	-385	4 370	4 389	4 354	4 388	4 022	4 083	-367	-287
	Relation client grand public	7 080	6 550	-885	-932	5 638	5 666	5 877	5 996	5 196	5 275	-470	-343
	Ventes et Services Entreprises	7 875	7 570	-755	-793	6 777	6 817	7 185	7 261	6 882	6 965	44	188
	Réseaux et Services	6 540	6 443	-502	-529	5 934	5 941	6 236	6 299	6 037	6 129	96	215
	Intervention	15 800	14 891	-1 994	-2 099	12 792	12 808	13 909	14 049	13 049	13 248	151	496
	Systèmes d'Information	4 470	4 550	-479	-504	3 846	3 871	4 109	4 251	3 955	4 015	82	167
	Activités transverses	2 340	2 305	-208	-219	2 086	2 097	2 113	2 134	1 917	1 946	-190	-340
Orange France		48 080	46 895	-5 188	-5 461	41 403	41 678	43 788	44 228	41 094	41 039	-644	295
Services Communication Entreprises	Production, opérations et service client	2 980	2 950	-203	-214	2 736	2 747	2 837	2 865	2 724	2 766	-23	29
	Vente grands clients et avant-vente	2 240	2 225	-145	-153	2 072	2 080	2 113	2 134	1 994	2 025	-85	-47
	Activités transverses	880	890	-45	-51	835	841	871	880	816	829	-25	-10
Services Communication Entreprises		6 100	6 065	-396	-417	5 642	5 668	5 820	5 829	5 535	5 619	-133	-28
Technology Global Innovation	Technologies et Innovation	5 190	2 980	-265	-279	2 704	2 715	2 820	2 848	2 705	2 744	-12	43
	Marketing et Innovation	690	740	-46	-40	691	694	698	705	664	674	-29	-17
	Activités transverses	200	240	-26	-28	212	214	176	178	163	166	-50	-46
Technology Global Innovation		4 020	3 960	-337	-355	3 606	3 623	3 694	3 731	3 531	3 585	-92	-20
TOTAL CSEC		65 405	63 235	-6 687	-7 039	56 194	56 548	59 351	59 951	55 740	56 589	-808	395

Synthèse de la sous-traitance présentée dans le rapport PEC 2020-2022 (1/2)

Périmètres	Politique de recours à la sous-traitance et tendanciel	Page de référence dans le rapport
SCE	<p>La prévision de recours à la sous-traitance et à la baisse et répond aux enjeux suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> faire face aux pics d'activité opérationnelle pour les services techniques et commerciaux (CSO) être un levier de flexibilité pour répondre aux contrats et accompagner le développement des activités services (compétences de niches) réaliser des activités non «cœur de métier» 	Page 50
Orange France / DEF	<p>Le recours à la sous-traitance évolue d'une stratégie par débordement à une stratégie construite :</p> <ul style="list-style-type: none"> Il permet de traiter des activités volumiques, où les processus sont standardisés et génèrent peu de valeur pour le client c'est un levier de souplesse pour faire face à une fluctuation importante de nos volumes d'activité, et prendre le temps de développer les compétences des salariés qui évoluent vers des activités plus complexes 	Page 68
Orange France/ Services clients	<ul style="list-style-type: none"> Dans le contexte de baisse des activités de Niveau 1 et 2, les taux de sous-traitance attendus en 2020 (hors impact COVID) seront de 74,7% en 2020 pour l'activité N1, en baisse de 2,4 pts par rapport 2019, et de 43,5% pour l'activité N2, en progression de 5,6 pts. La baisse structurelle des appels en services clients va se poursuivre sur la période de l'exercice GPEC 2020 / 2022 en lien avec la digitalisation de nos parcours, la simplification des nos offres, l'amélioration de la qualité de service, le développement de la prise en charge exemplaire et le développement des appels sortants par les communautés d'experts en centres internes. Le taux de sous-traitance global devrait légèrement progresser en 2020 pour se stabiliser à l'horizon GPEC 2022 	Pages 76 et 77

Conformément à la réglementation, Orange met en œuvre les moyens nécessaires chaque année pour informer les entreprises sous-traitantes sur les grandes orientations stratégiques à 3 ans pouvant avoir un effet sur leurs métiers, l'emploi et les compétences. .

Synthèse de la sous-traitance présentée dans le rapport PEC 2020-2022 (2/2)

Périmètres	Politique de recours à la sous-traitance et tendanciel	Page de référence dans le rapport
Orange France / DTSl hors intervention	<p>Une politique de « make or buy » en continuité :</p> <ul style="list-style-type: none"> une sous-traitance en hausse, notamment liés aux engagements Groupe concernant le déploiement mobile, et qui nous permet d'assurer notre mission de maîtrise et d'innovation de nos réseaux et service, en s'appuyant sur nos compétences internes et également notre capacité à « faire faire » une sous-traitance en baisse sur les activités du système d'information liée à l'internalisation de compétences et à la démarche d'automatisation engagée depuis plusieurs années. 	Pages 94 et 95
Orange France / Intervention	<p>Les activités de support et back-office sont quasi totalement internalisées :</p> <ul style="list-style-type: none"> les activités support, le pilotage des activités d'intervention resteront internalisées à 100% les activités de back-office de pilotage de parcours clients, et d'appui à l'intervention sont internalisées à 95% <p>Pour l'intervention physique, une internalisation des activités complexes sur le réseau et l'accès, les prestations de service et le contrôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> le taux de sous-traitance s'établira entre 70% et 75% sur les activités GP et Boucle Locale en 2021. l'activité de production Client Fibre restera sous traitée en quasi-totalité. la sous-traitance restera minoritaire (aux environs de 20%) sur le monde Entreprise et beaucoup axée sur la production et la maintenance des supports <p>Des activités de production réseaux BL/BLO réalisées en interne pour les études complexes et à forts enjeux économiques et stratégiques : le taux d'internalisation de la production réseau en évolution de +3% (50% à 53%) entre fin 2019 et fin 2021</p>	Pages 112 à 115
WIN	<p>Un recours à la sous-traitance circonscrit à quelques activités, représentant de 10-15% de la force au travail de W&IN :</p> <ul style="list-style-type: none"> Les 2/3 des activités de sous-traitance sont réalisées dans le domaine SI Un autre pôle important de sous-traitance concerne les activités opérationnelles d'OWF/DSO D'autres activités sont également sous-traitées sur des sujets spécifiques 	Page 135 et 136

Annexe 2 : La liste des structures d'activité à date

Le référentiel des structures d'activité – UES

Distribution grand public OF Agences Distribution	Marketing et Innovation OI Direction Marketing Produit & Design OI Data & IA OI Customer Equipment & Partnerships	Wholesale international Networks WIN Wholesale France WIN International Carriers WIN OINIS
Relation client grand public OF Direction GP OF Service Clients Orange OF Unités d'Assistance Technique	Réseaux et Services OF Direction Réseau Cœur & Accès OF Direction Plateformes de Services OF Direction Supervision, Sécurité et Vision 360° Clients et Salariés OF Unités Pilotage Réseaux OF Orange Caraïbes	Secteur bancaire Mobile Finance
Ventes et Services Entreprises OF Direction Entreprises France Etat-Major OF Agences Entreprises OF Agences Pro/PME OF Centres Services Client Entreprises OF Parnasse OF Orange events	Intervention OF Direction Boucle Locale et Intervention OF Unités d'intervention OF Unités d'Intervention Affaires OF Direction Technique Antilles-Guyane	Contenus et Audiovisuel OC Orange Content
Production, opérations et service clients grands clients SCE Customer Services & Operations (CS&O) SCE Orange International Networks Infrastructures & Services (OINIS)	Système d'information OF Direction Système d'Information OF Direction Plateformes Cloud OF Direction Poste de travail	Activités transverses OF Fonctions transverses (RH, com., finance,...) et Etats-Majors DO SCE OBS Etat Major, Customer Marketing & innovation (OBS IT), Finance- stratégie & services généraux, Ressources Humaines et LoB Entreprises OI Fonctions transverses (RH, com., finance,...) FCG Communication & Marque, Finance & Performance, People & Transfo, Secrétariat général, Immobilier, Responsabilité Sociétale, Stratégie & Cybersécurité, Etats-Majors MEA et Europe
Vente grands clients et avant vente SCE Direction Grands Clients (DGC) SCE Customer Marketing & Innovation (CMI) SCE International Business (IB) SCE Orange Global Solutions For Business (OGSB) SCE Digital & Data (New OAB) SCE Orange Cloud For Business (OCB) SCE Orange Cyberdéfense (OCD) SCE Smart Mobility Services (SMS)	Technologies et Innovation OI Orange Labs Services, Networks & Research	

Liste des CSEE dans lesquelles ces structures d'activités sont présentes à date :

Structures d'Activité GPEC	Organisation managériale GPEC	CSEE
Distribution grand public	Orange France	AG (DO Antilles Guyane)
Distribution grand public	Orange France	DO GNE (Grand Nord-Est)
Distribution grand public	Orange France	DO GO (Grand Ouest)
Distribution grand public	Orange France	DO GSE (Grand Sud-Est)
Distribution grand public	Orange France	DO GSO (Grand Sud-Ouest)
Distribution grand public	Orange France	DO IDF (Ile de France)
Distribution grand public	Orange France	DO RM (Réunion Mayotte)
Distribution grand public	Orange France	DRR CORSE
Relation client grand public	Orange France	AG (DO Antilles Guyane)
Relation client grand public	Orange France	DO GNE (Grand Nord-Est)
Relation client grand public	Orange France	DO GO (Grand Ouest)
Relation client grand public	Orange France	DO GSE (Grand Sud-Est)
Relation client grand public	Orange France	DO GSO (Grand Sud-Ouest)
Relation client grand public	Orange France	DO IDF (Ile de France)
Relation client grand public	Orange France	DO RM (Réunion Mayotte)
Relation client grand public	Orange France	DRR CORSE
Relation client grand public	Orange France	OFS (Orange France Siège)
Ventes et Services Entreprises	Orange France	AG (DO Antilles Guyane)
Ventes et Services Entreprises	Orange France	DO GNE (Grand Nord-Est)

Ventes et Services Entreprises	Orange France	DO GO (Grand Ouest)
Ventes et Services Entreprises	Orange France	DO GSE (Grand Sud-Est)
Ventes et Services Entreprises	Orange France	DO GSO (Grand Sud-Ouest)
Ventes et Services Entreprises	Orange France	DO IDF (Ile de France)
Ventes et Services Entreprises	Orange France	DO RM (Réunion Mayotte)
Ventes et Services Entreprises	Orange France	OFS (Orange France Siège)
Production, opérations et services grands clients	Orange Business Services	SCE
Ventes grands clients et avant vente	Orange Business Services	SCE
Marketing et Innovation	Orange Innovation	TGI (Orange Innovation)
Réseaux et Services	Orange France	ANTILLES GUYANE (Orange Caraïbes)
Réseaux et Services	Orange France	DO RM (Réunion Mayotte)
Réseaux et Services	Orange France	DTSI
Intervention	Orange France	AG (DO Antilles Guyane)
Intervention	Orange France	DO GNE (Grand Nord-Est)
Intervention	Orange France	DO GO (Grand Ouest)
Intervention	Orange France	DO GSE (Grand Sud-Est)
Intervention	Orange France	DO GSO (Grand Sud-Ouest)
Intervention	Orange France	DO IDF (Ile de France)
Intervention	Orange France	DO RM (Réunion Mayotte)
Intervention	Orange France	DRR CORSE
Intervention	Orange France	DTSI
Systèmes d'information	Orange France	AG (DO Antilles Guyane)
Systèmes d'information	Orange France	DO RM (Réunion Mayotte)
Systèmes d'information	Orange France	DTSI
Technologies et Innovation	Orange Innovation	TGI (Orange Innovation)
Wholesale	Wholesale International Networks	AG (DO Antilles Guyane)
Wholesale	Wholesale International Networks	DO GNE (Grand Nord-Est)
Wholesale	Wholesale International Networks	DO GSO (Grand Sud-Ouest)
Wholesale	Wholesale International Networks	WIN
International carriers et roaming	Wholesale International Networks	WIN
Orange international réseaux infrastructures et services	Wholesale International Networks	WIN
Secteur bancaire	Mobile Finance	TGI (Orange Innovation)
Contenus et Audiovisuel	Orange content	FSF (Fonctions Support & Finance)
Activités transverses	Orange France	AG (DO Antilles Guyane)
Activités transverses	Orange France	DO GNE (Grand Nord-Est)
Activités transverses	Orange France	DO GO (Grand Ouest)
Activités transverses	Orange France	DO GSE (Grand Sud-Est)
Activités transverses	Orange France	DO GSO (Grand Sud-Ouest)
Activités transverses	Orange France	DO IDF (Ile de France)
Activités transverses	Orange France	DO RM (Réunion Mayotte)
Activités transverses	Orange France	DRR CORSE
Activités transverses	Orange France	DTSI
Activités transverses	Orange France	FSF (Fonctions Support & Finance)

Activités transverses	Orange France	OFS (Orange France Siège)
Activités transverses	Orange Business Services	SCE
Activités transverses	Orange Innovation	DO GO (Grand Ouest)
Activités transverses	Orange Innovation	TGI (Orange Innovation)
Communication et Marque	Fonctions support	FSF (Fonctions Support & Finance)
FPG / Finances Corporate et contentieux	Fonctions support	FSF (Fonctions Support & Finance)
FPG / Achats et Supply chain	Fonctions support	FSF (Fonctions Support & Finance)
FPG / Services Partagés Comptables	Fonctions support	FSF (Fonctions Support & Finance)
Immobilier	Fonctions support	FSF (Fonctions Support & Finance)
People and Transformation	Fonctions support	FSF (Fonctions Support & Finance)
RSE, Diversité, Partenariats et Solidarité	Fonctions support	FSF (Fonctions Support & Finance)
Secrétariat général	Fonctions support	FSF (Fonctions Support & Finance)
Stratégie et activités cyber-sécurité	Fonctions support	FSF (Fonctions Support & Finance)
Autres	Fonctions support	CADRE HORS GRILLE
Autres	Fonctions support	FSF (Fonctions Support & Finance)
Activités transverses	Europe	FSF (Fonctions Support & Finance)
Activités transverses	Orange MEA	FSF (Fonctions Support & Finance)




Annexe 3 : La liste des bassins d'emploi territoriaux (BET) et des bassins GPEC à date

bassin d'emploi territorial	bassin GPEC	bassin d'emploi territorial	bassin GPEC
CARAIBES	GUADELOUPE GUYANE MARTINIQUE ST PIERRE ET MIQUELON		ARC MEDITERRANEEN OCCIDENTAL CHARENTES DORDOGNE LOT ET GARONNE GARD LOZERE MONTPELLIER GIRONDE LIMOUSIN OCCITAN POITOU PYRENEES GASCOGNE GD TOULOUSE SUD AQUITAINE
GRAND NORD EST	ALSACE ARTOIS HAINAUT BOURGOGNE CHAMPAGNE ARDENNES FRANCHE COMTE LILLE METROPOLE LORRAINE NORD LORRAINE SUD OPALE PICARDIE	GRAND SUD OUEST	
GRAND OUEST	BASSE NORMANDIE COTES D ARMOR CVL Est CVL Ouest HAUTE NORMANDIE ILLE ET VILAINE MAINE ANJOU OUEST BRETAGNE PAYS DE LA LOIRE SUD	ILE DE FRANCE	ESSONNE PARIS 1ERE COURONNE SEINE ET MARNE VAL D OISE YVELINES
GRAND SUD EST	ALPES VAUCLUSE ALPES MARITIMES AUVERGNE NORD CLERMONT FERRAND BOUCHES DU RHONE CORSE DROME ARDECHE ISERE LOIRE et AUVERGNE SUD PAYS DE SAVOIE RHONE AIN VAR	REUNION	MAYOTTE REUNION NORD REUNION SUD

Annexe 4 : Les métriques et axes d'analyse du rapport PEC

Contenu du Rapport PEC	Contexte économique et enjeux stratégiques Groupe	Impacts de la stratégie business	Prospective quantitative des emplois à 3 ans			Prospective des métiers et compétences et pistes d'actions			Sous-traitance : choix et enjeux
			Structures d'activités	Bassin territorial	Bassin GPEC	Cadran prospective métiers	Fiches métiers à enjeux	Pistes d'actions métiers et	
 CSEC	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
 CSEE	✓	✓	✓	✓	✓ (*)	✓	✓	✓	✓
 CET	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓

(*) sauf pour les CSEE des Divisions nationales

Contenu du Bilan PEC N1	Contexte économique et enjeux stratégiques Groupe	Bilan de l'évolution de l'emploi entre N1 et N0			Analyse des écarts entre le réalisé N1 et le prévisionnel			Fiches métiers à enjeux	Bilan des politiques de sous-traitance
		Structures d'activités	Bassin territorial	Bassin GPEC	Structures d'activités	Bassin territorial	Bassin GPEC		
 CSEC	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓
 CSEE	✓	✓	✓	✓ (*)	✓	✓	✓ (*)	✓	✓
 CET	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓

(*) sauf pour les CSEE des Divisions nationales

Détails et modalités de calcul des notions utilisées dans la prospective quantitative des emplois à 3 ans ainsi que dans le bilan de l'évolution de l'emploi et les écarts entre le réalisé et le prévisionnel :

Les informations communiquées dans le cadre du rapport GPEC sont les suivantes :

- **estimation des départs et des ressources après départs** : l'évolution des ressources à fin d'année est modélisée dans l'outil statistique PRADO (Prévision Retraites et Autres Départs Orange) à partir de tables d'hypothèses intégrant notamment le taux de prise des dispositifs senior ; l'application d'une fourchette permet d'intégrer le caractère incertain de la prévision,
- **estimation des besoins** : projection des besoins en ressources, dans le cadre business du Groupe connu à date ; il s'agit d'un éclairage de tendance et ne constitue en rien une cible ou un objectif,
- **calcul de l'écart Besoins vs Ressources** : il s'agit de l'écart calculé entre les ressources estimées et les besoins projetés à fin N2, basé sur les hypothèses précitées ; il s'agit d'un éclairage de tendance et ne constitue en rien une cible ou un objectif.

Annexe 5 : Le Référentiel des métiers à date

Client 5 familles 19 métiers

Communication

- Création et Production
- Evènementiel
- Influence

Coordination Client

- Opérations Supply Chain
- Pilotage Supply Chain
- Prévission des Opérations

Marketing

- Customer Data Intelligence
- Marketing Engagement Client
- Marketing de l'Offre
- Marketing Produit et Service
- Marketing Stratégique

Ventes et Relation Client

- Animation commerciale
- Back Office
- Conseiller Client

Ventes et Relation Client Entreprises

- Consulting
- Management des Affaires
- Management des Ventes
- Management du Service Client
- Solutions Avant-Vente

Accompagnement 3 familles 5 métiers

Animation et Processus

- Processus

Management

- Assistance Managériale
- Management

Management Projet

- Assistance de Programme
- Management de Projet

Innovation et Technologie 5 familles 23 métiers

Déploiement et Exploitation

- Back Office Technique
- Contrôle Qualité
- Déploiement de Réseau
- Exploitation et Maintenance
- Intervention
- Pilotage Fournisseurs

Données

- Data Analyse
- Data Science

Recherche et Design

- Recherche
- UX / UI Design

Sécurité

- Administration Sécurité
- Analyse et Audit Sécurité
- Conseil Sécurité - Gouvernance Sécurité
- Innovation et Conception Sécurité
- Opération Sécurité Client

Technologies de l'information et de la communication

- Administration IT
- Architecture Infrastructure ou Réseau
- Architecture SI et Services
- Business Analyse IT
- Conception et Production Logiciel
- Ingénierie Réseaux
- Intégration
- Management des Logiciels

Fonctions Supports 4 familles 20 métiers

Finance, Performance et Stratégie

- Achats
- Affaires Publiques
- Comptabilité
- Controlling
- Corporate Finance
- Gestion Administration
- Management du Risque
- Stratégie

Immobilier et Services aux occupants

- Gestion des Actifs Immobiliers
- Services et Sécurité aux Occupants
- Techniques Immobilières

Protection

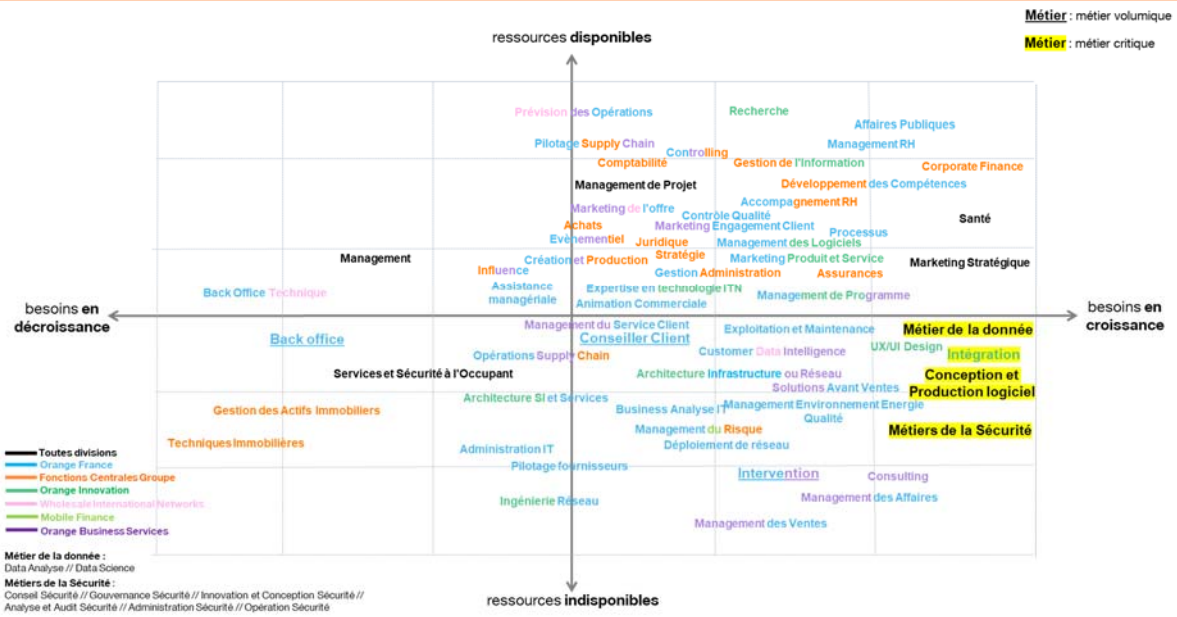
- Assurances
- Compliance
- Gestion de l'information
- Juridique
- Management Environnement Energie Qualité

Ressources Humaines

- Accompagnement RH
- Développement des Compétences
- Management RH
- Santé

Annexe 6 : Le Cadran des métiers

UES : les tendances d'évolution des métiers Groupe sur la période 2020 – 2022



Annexe 7 : La définition de la sous-traitance au sein du groupe Orange

Par « sous-traitance » il faut entendre les activités réalisées par une entreprise extérieure au Groupe Orange, travaillant dans le cadre d'opérations contractuelles où Orange a confié à un autre entrepreneur (sous-traitant) le soin de réaliser pour son compte tout ou partie d'un travail servant à produire un bien ou un service destiné à ses propres clients

Sont retenues, les opérations effectuées dans ou en dehors des locaux du Groupe, les prestations qui englobent à la fois travail et fourniture de matériel comme la maintenance et certaines prestations investies

Approche « cœur de métier » des activités sous-traitées	
Inclut : <ul style="list-style-type: none">• les activités d'intervention, de maintenance préventive et curative des réseaux, la construction (câblage), l'environnement technique• les activités de centres services clients, centres d'appels et gestion des activités associées• l'exploitation des réseaux• le développement SI et des plateformes de services et leur exploitation• la R&D, le marketing stratégique• le conseil et les prestations de service sur l'ensemble des fonctions support	Exclut : <ul style="list-style-type: none">• la maintenance des installations d'énergie• le génie civil et les infrastructures• la réparation, le transport et l'entreposage des terminaux• la maintenance applicative et les contrats de maintenance des constructeurs• les activités annexes telles que la logistique générale (entretien, gardiennage)

L'identification de la sous-traitance se fait d'abord en montants financiers retranscrits ensuite en équivalents effectifs

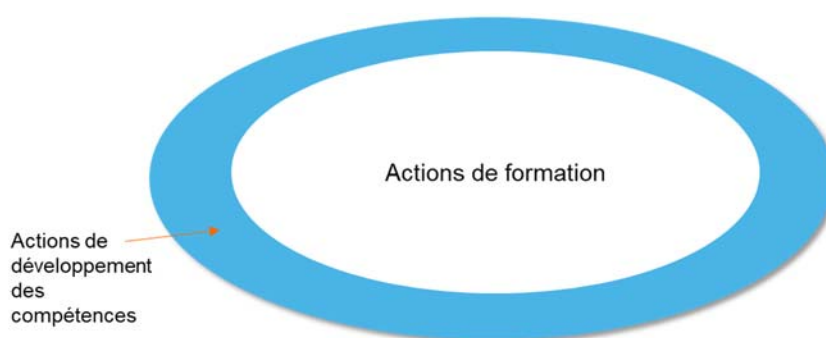
- en contributif groupe, c'est-à-dire que ne sont comptées que les prestations effectuées à l'extérieur du groupe
- à partir d'un certain nombre de comptes financiers correspondants à des activités ou regroupements d'activités. Suivant le cas ces comptes sont pris soit en totalité, soit partiellement (c'est ce qu'on appelle pondération)
- chaque compte et coût unitaire a été étudié et est révisé avec les financiers de chaque périmètre d'organisation

Annexe 8 : Cartographie et principales définitions des actions de développement des compétences et de formation

Les **actions de développement des compétences**, ou **actions d'apprentissage**, regroupent l'ensemble des actions, **formelles** ou **informelles**, qui contribuent au développement des compétences.

Les **actions de formation** sont des actions **formelles** de développement des compétences répondant à une série de critères.

Elles sont comptabilisées dans les bilans et reportings formation et peuvent être auditées.



Une action de formation est un dispositif pédagogique permettant d'atteindre un ou plusieurs objectifs professionnels. Elle peut être réalisée en tout ou partie **à distance** ou en **situation de travail**. Elle fait notamment l'objet d'un descriptif pédagogique (fiche programme, etc...) et repose sur la mobilisation de moyens et la mise à disposition de ressources, qui peuvent être distinctes selon les modalités.

Une **action de formation à distance** (FOAD) s'appuie sur des modalités pédagogiques distancielles permettant de développer les compétences à distance. Elle prévoit notamment la mise en œuvre d'une assistance technique et pédagogique appropriée. Elle peut prendre la forme d'une classe virtuelle, d'un MOOC, d'un e-learning accompagné, ...

Une **action de formation en situation de travail** (AFEST) permet d'apprendre en prenant en compte le réel du métier et les besoins de chaque salarié. La mise en œuvre d'une action de formation en situation de travail comprend notamment l'analyse de l'activité de travail pour, le cas échéant, l'adapter à des fins pédagogiques ; la désignation préalable d'un **accompagnateur** ; la mise en place de **phases réflexives** distinctes des mises en situation de travail ainsi que des évaluations des acquis de la formation qui jalonnent ou concluent l'action.

Annexe 9 : Les compétences pour tous – les compétences humaines et transverses

Pour accompagner l'ensemble des salariés Orange Campus propose une offre de formation aux compétences humaines et transverses permettant à chacun de développer ses compétences pour accroître sa capacité à coopérer de manière simple, fluide et responsable, pour s'adapter aux nouveaux modes de travail, pour intégrer dans son métier les outils et les pratiques nécessaires au développement de son efficacité individuelle et collective.

Exemples de domaines couverts par les formations aux compétences humaines et transverses.

- Communiquer avec impact
- Ecouter et agir
- Travailler ensemble
- Amélioration continue
- Bureautique / outils collaboratifs
- Prévention des risques au travail
- Langues
- ...

Annexe 10 : Les principaux jalons de l'exercice GPEC

La démarche GPEC : du plan stratégique à la communication aux salariés

L'exercice GPEC étapes et calendrier repère

