

L'évolution de la formation et de son organisation

■ Information sur l'évolution de la formation

Les conditions dans lesquelles se déroule la conduite du programme Orange Learning ne sont pas admissibles pour les salariés des métiers de la formation qui ne sont pas associés comme ils le devraient aux projets très structurants. Au-delà de la problématique de la formation, nous soulignons par ailleurs l'absence totale de coordination dans l'avancement des différents projets. La gestion du facteur « temps » semble être la première des préoccupations de la direction sans qu'il y ait l'information suffisante sur ce que seront les conditions des déploiements et l'indispensable accompagnement des salariés. Ce sont pourtant eux qui devront, dans quelques mois, mettre en œuvre les processus et garantir la satisfaction de leurs clients. **A quel prix en termes de charge de travail ?**

La CFE-CGC a pris la décision de lancer une information par voie de tract local à l'attention des salariés du périmètre et les élus du CE sont revenus sur ce point en séance du comité du 17 décembre 2015.

L'outil de Learning Management unique, dit Orange Learning est censé soutenir « l'ambition du Groupe de faire de la transformation digitale une évolution humaine et un atout majeur pour appuyer sa politique de développement des compétences et de formation ». La CFE-CGC souhaite sa pleine réussite, qui passe, chacun le sait et le dit, par l'implication des salariés, la prise en compte de leurs besoins, leur montée en compétence ainsi que la reconnaissance de leurs contributions... **Force est pourtant de constater que ce projet majeur est mené de manière bien peu transparente et collaborative.**

La performance sociale aux abonnés absents

L'écosystème de formation déstabilisé

Orange Learning, conjugué au Réseau Social d'Entreprise Piazza 2 (jamais présenté en instance de représentation du personnel et déployé sans aucun débat), et l'adaptation du levier formation Groupe qui en découle constituent un bouleversement de l'écosystème de formation actuel.

L'ensemble des salariés, employés, maîtrise, cadres, experts, managers et personnel d'exécution est en train de vivre une mutation radicale de sa façon de travailler, de coopérer, de se former et d'appréhender l'avenir. Pour autant, aucune vision, aucune étude, aucuns états-généraux convoqués, aucune consultation des besoins, capacités, ambitions et contributions des salariés n'ont été proposés par « les directions » à la manœuvre.

Un projet structurant, sans information sincère

- Le déploiement du nouveau Learning Management System (LMS), à travers les nouveaux modes de formation et donc d'adaptation et de renouvellement des compétences des salariés va engager pour l'ensemble des acteurs professionnels de la formation la transformation de leurs métiers, de leur carrière, de leur avenir sans aucune information sur les enjeux et le sens du projet.
- Derrière une approche plus technique que sociale, outil, processus ou « digital friendly », rien n'est dit sur l'organisation du travail, la transformation des métiers de la formation ni sur l'accompagnement des salariés.
- La mise en place et les incitations à l'appropriation de Piazza 2 sont passées d'un usage annoncé « social learning » à, de facto, un usage métier qui mérite d'être explicité, éclairci, testé, validé et approprié

Un brouillard d'incertitudes

Derrière la conduite de projet, il y a des personnes !

Depuis le démarrage d'Orange Learning aucune étude d'impact n'a été conduite sur les champs organisation du travail, GPEC, métiers, formation, transformation des métiers, intensité du travail. Il aura fallu une déclaration en CHSCT le 1er décembre, pour que la direction se réveille et mette en place un Groupe de Prévention Pluridisciplinaire.

- Les quelque 200 salariés engagés dans la mise en œuvre du projet sont extrêmement sollicités, certains à temps quasi plein, d'autres en double sujétion projet/poste.
- la consultation sur les dimensions évolution des métiers / besoins en formation / mise à disposition d'outils / réorganisation du travail / GPEC a totalement ignoré les acteurs et la réorganisation des entités de la formation Groupe.
- le calendrier de déploiement privilégie la vitesse de mise en place à une conduite de projet dans les règles de l'art : LMS à Orange est un cas unique dans le monde des projets ; il passe de quatre prototypes directement à la production, sans phase réelle d'expérimentation sur les périmètres pays.
- L'après LMS pour les cadres des écoles métiers et des fonctions formation Groupe que nous avons consultés, n'est qu'un brouillard d'incertitudes...

Sur le projet de rationalisation des entités formation Groupe, la Directrice du Développement Managérial déclare : « quel que soit l'avis des IRP, du CE, des CHSCT... nous mettrons en œuvre ce projet ! »

Où sont le partage et l'adaptation posés comme conditions de réussite par Stéphane Richard ?

La CFE-CGC revendique

- l'information réelle, et transparente des Organisations syndicales et des personnels sur l'évolution des métiers des acteurs de la formation, de leur rôle, et activités ;
- du réalisme sur le projet Orange Learning quant au timing / charge de travail / tests post-proto / progressivité / accompagnement
- la participation des acteurs terrain à toutes les phases du projet jusqu'au déploiement
- les résultats d'une étude d'impact sur l'évolution des métiers de la formation.

■ Information en vue d'une consultation sur le projet d'organisation de la formation Groupe

Le périmètre du projet

Le périmètre	Le constat
<ul style="list-style-type: none"> ■ Direction du Management des Compétences et des Parcours Professionnels Groupe (DMCPPG) ■ Direction de la Formation France (DFF) ■ Orange Campus ■ 7 Ecoles métiers des Fonctions Support : HR Business School, Orange Finance & Controlling Business School, Ecole des comptables, Ecole de l'immobilier, Supply Chain Business School, Sourcing University, Ecole de la communication 	<p>Une organisation de la formation Groupe éclatée entre plusieurs entités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ peu lisible pour ses clients et partenaires : absence d'un guichet unique. ■ rendant difficile la mise en oeuvre de synergies pertinentes dans un contexte de nécessaire optimisation de nos ressources, et de digitalisation de nos modes de fonctionnement, ■ ne permettant pas un pilotage global efficient à la hauteur des enjeux d'Essentiels2020.

→ Lancement d'un projet d'adaptation de l'organisation de la formation Groupe pour mieux accompagner les ambitions RH d'Essentiels 2020

Les objectifs du projet

- **Simplifier et rationaliser** l'organisation de la formation Groupe, ses modes de fonctionnement et son offre de formation → une organisation et un catalogue à la fois plus simple, plus lisible et plus intuitif
- **Accompagner le développement des usages digitaux.** Développer et partager l'innovation, favoriser l'acquisition et la diffusion de compétences digitales.
- **Développer les synergies métiers au sein de la formation Groupe** → des coopérations facilitées, des compétences et des ressources optimisées.

- **Renforcer le pilotage global** et la gouvernance de la formation → de l'élaboration des orientations et du plan de formation au suivi des résultats quantitatifs et qualitatifs par objectif.
- **Organiser et renforcer l'écoute des parties prenantes** (divisions/filières/pays) → des interlocuteurs bien identifiés, des réponses globales et sur mesure, un accompagnement de bout en bout.



« Tout cela contribuant à une expérience salarié incomparable (Apprenants Acteurs formation) »

Les synergies avec les écoles métiers des Fonctions Support

<p>Développement des compétences métiers (hors RH) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ dispense par des formateurs occasionnels animés en centre d'excellence métier, ou par des organismes externes à expertise métier forte, ■ une ingénierie de formation légère, ■ des personnes en charge de cette ingénierie et du déploiement également dédiées à d'autres activités pour la filière métier (talent management, gestion des compétences, animation filière, projets...). 	<p>Conservier l'offre au plus proche du métier et animée par des acteurs métiers Fonctions Support</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ car dispense imbriquée avec d'autres missions, ■ un transfert progressif de l'activité d'ingénierie et de déploiement au fur et à mesure des évolutions des personnes actuellement partiellement en charge de ces missions.
<p>Formations transverses développées par toutes les écoles Fonctions Support</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ imbrication métier faible, ■ des redondances identifiées, ■ des apprenants potentiels dans les FS non éligibles. 	<p>Opportunité pour simplifier, rationaliser, optimiser</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ fusion de programmes, accès à des apprenants issus d'autres filières, ■ lisibilité pour les apprenants, ■ réinvestissement du budget pour mieux former toutes les fonctions supports.
<p>Les acteurs précités de la formation ne disposent pas des nouvelles compétences pour répondre aux attentes des apprenants en nouveaux usages digitaux</p>	<p>Développer et partager l'innovation pédagogique, favoriser l'acquisition et la diffusion de compétences digitales.</p>
<p>La « HR Business School »</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ dispose d'une équipe totalement dédiée à l'ingénierie et au déploiement de programmes, ■ porte les programmes de développement des ingénieurs formation, ■ accompagne les ingénieurs formation dans l'acquisition des compétences digitales : Coursus certifiant des IF « Orange à l'ère du digital », Learning expéditions, des « creatives camps » et des « bootcamps » à venir, 	<p>Favoriser l'atteinte de tous les objectifs poursuivis par le projet en intégrant l'équipe de la « HR Business School » dans la future organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ rapprochement de la conception des modules de développement des compétences des Rh et des managers ; les Rh étant un support clé des managers pour accomplir leur mission, ■ participation de la filière RH facilitée dans les programmes d'accompagnement des transformations managériales,

- a pour mission, entre autres, d'accompagner une filière qui doit être au plus près des managers pour les accompagner dans les transformations de l'entreprise.
- diffusion accélérée des compétences digitales déjà acquises au sein de la HR BS.

Une gouvernance commune pour les actions accompagnant les ambitions d'Essentiels 2020 en termes de formation :

- Mutualisation des formations transverses,
- Présentation de tout projet de formation dès l'identification du besoin afin de s'assurer que son ingénierie sera porteuse des ambitions du plan stratégique notamment de digitalisation,
- Organisation concertée de dispense à l'international,
- Les ressources porteuses des actions pourront être issues de toutes les entités précitées.

Les facteurs clé de succès du projet

- 1 Partir des enjeux stratégiques et en particulier des enjeux stratégiques business et RH pour alimenter la réflexion sur l'évolution de l'organisation
- 2 Prendre en compte le point de vue des « clients » de la formation afin de prendre en compte leurs attentes dans la définition de l'organisation et de la transition nécessaire
- 3 Adopter une démarche participative de co-construction, impliquant l'ensemble des parties prenantes (responsables des entités de formation existantes, managers) de manière à garantir leur adhésion et appropriation
- 4 Bien s'articuler avec les autres initiatives d'Orange en matière de formation, en particulier avec Orange Learning et l'Expérience salarié
- 5 Porter une attention particulière au dialogue avec les IRP tout au long de la démarche
- 6 Profiter de la démarche pour valoriser le rôle de la formation en tant que partenaire stratégique et opérationnel des directeurs /managers
- 7 S'appuyer sur les éléments de benchmark pour alimenter la vision cible de l'organisation de la formation

Les lignes directrices du projet d'organisation cible : 176 personnes concernées

Relations partenaires et animation des sites	Conception, ingénierie et déploiement des programmes Orange Campus et RH	Conception, ingénierie et déploiement des programmes transverses Groupe et de l'innovation digitale	Pilotage et développement de la performance de la Formation Groupe
<ul style="list-style-type: none"> ■ Assure les relations avec les partenaires et prescripteurs (divisions-filières-pays), ■ Identifie et qualifie les besoins, des partenaires et prescripteurs ■ Oriente les demandes vers les programmes les plus appropriés ou vers les structures d'accompagnement, ■ Propose des analyses marketing pour permettre aux partenaires / prescripteurs d'avoir une stratégie de formation adaptée à leurs besoins globaux, ■ Met en visibilité des partenaires et prescripteurs, l'ensemble de l'offre, ■ Informe régulièrement les prescripteurs de la progression des travaux dans le respect des conditions et délais convenus ■ En charge de l'animation sites 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conçoit et déploie les programmes de développement des compétences des managers et des acteurs RH du Groupe, ■ Conçoit et déploie les offres sur mesure pour accompagner les transformations managériales (Enjeux collectifs), ■ Soutient les évolutions de la culture Orange. <p>Missions transverses :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Développe et est garant de la charte pédagogique Orange, ■ Assure la veille en termes de management, ■ Pilote la labellisation des programmes Orange pour les transferts de contenus en France et à l'international. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conçoit et déploie les programmes de développement des compétences transverses pour les salariés du Groupe, ■ Soutient les divisions dans la conception de programmes internationaux pour les formations transverses. <p>Missions transverses :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Prescrit les solutions digitales et soutient les acteurs de la formation dans leur mise en oeuvre via la Learning Agency, ■ Impulse la politique d'innovation en solutions d'apprentissage COOC, MOOC etc... ■ Pilote et déploie le programme Orange Learning, ■ Assure la capitalisation de la veille sur toutes les dimensions hors management et anime les acteurs de la formation. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elabore et pilote les orientations de la formation à 3 ans et le plan annuel, ■ Optimise le catalogue de la formation, ■ Organise la gouvernance de la formation et anime les délégués formation, ■ Produit les tableaux de bord de la formation pour les parties prenantes, ■ Evalue la qualité des actions de formation et pilote les boucles d'amélioration, ■ Optimise les coûts de formation (y/c les financements), ■ Réalise les traitements opérationnels et financiers de la formation (backoffice), ■ Pilote le budget des entités du périmètre.

Les bénéfices attendus du projet

- offrir un point d'entrée unique pour les prescripteurs (divisions/filières/pays) du domaine formation par la mise en place d'une relation partenaires transverse → une organisation + lisible et + simple pour les partenaires et une posture permanente d'écoute et de réponse adaptée.
- développer les synergies métier notamment dans le domaine de l'ingénierie pédagogique et du déploiement avec la création d'un centre de ressources dédié à la conception et à la mise en oeuvre des solutions de formation Groupe → des coopérations facilitées / une gestion des ressources optimisée.
- s'appuyer sur les innovations, la veille externe et l'expertise (Digital Learning) pour soutenir et professionnaliser l'ensemble des acteurs de la formation grâce au développement de la veille stratégique et de l'innovation digitale et pédagogique.
- renforcer la gouvernance, le pilotage et l'efficacité globale de la formation par la création d'un pôle transverse de pilotage et de développement de la performance de bout en bout (de l'élaboration des orientations de la formation et du plan à l'évaluation quantitative et qualitative des résultats).

Les étapes clé du projet

Identification de l'ambition, des objectifs et des missions clé de la formation	Elaboration de l'organisation cible détaillée et de la phase de transition associée	Mise en oeuvre par étape de l'organisation cible
<ul style="list-style-type: none">■ Identifier l'ambition, les objectifs et les missions clé de la formation en s'appuyant sur les éléments de politique de formation et les besoins en matière de Digital Learning.■ Prendre en compte les attentes des clients de la formation (prescripteurs / apprenants).	<ul style="list-style-type: none">■ Définir l'organisation cible détaillée (activités, rôles, responsabilités) permettant de porter l'ambition et les missions-clé identifiées.■ Déterminer les logiques de compétences au sein de l'organisation cible.■ Définir et ouvrir les chantiers d'adaptation prioritaires et construire la feuille de route.■ Elaborer le plan de transition vers l'organisation cible.	<ul style="list-style-type: none">■ Accompagner l'ensemble des parties prenantes (managers, salariés, prescripteurs/partenaires) dans la mise en oeuvre de l'organisation cible (communication, conduite du changement).■ Lancer les chantiers d'adaptation identifiés.
Une mobilisation et un accompagnement des parties prenantes tout au long du projet		
<ul style="list-style-type: none">■ Adopter une démarche participative et de co-construction impliquant le management et les salariés à chaque étape du projet (séminaire stratégique > séminaire management > ateliers de travail).■ Identifier les risques et les mesures d'accompagnement appropriées à mettre en place via un dispositif de prévention.■ Pendant le déploiement porter une attention particulière à la phase de mise en oeuvre.		

Le calendrier

- 17 décembre 2015 : Information du CE des Fonctions Support et Finances
- Janvier 2016 : Information des CHSCT concernés [CHSCT Formation et CHSCT DRH-COM]
- Janvier-Février 2016 : Groupe de Prévention Pluridisciplinaire (GPP)
- Février 2016 : Réunion avec la Commission Emploi et Métiers du CE des Fonctions Support et Finances
- Mars 2016 : Consultation des CHSCT concernés [CHSCT Formation et CHSCT DRH-COM]
- Mars 2016 : Consultation du CE des Fonctions Support et Finances

Nos commentaires

Il s'agit d'une information en attente de consultation. Le sujet sera débattu plus avant en janvier

Vos correspondants CFE-CGC

Marc ARNOLD – Martine BACCINI – Armelle BARTHELEMY – Fabrice BARRAUD - Jacques BERTHELIER – Elodie BOURGEOIS – Alain CANOVAS – Hervé CHEVAL – Jean Luc CHRISTOPHE – Serge CLEMENT – Jean-Marc DARTAGNAN – Philippe DELEU – Thierry DENYS – Désirée DE ROSE – José DIAS – Jean François ETIENNE – Patrick EONO – Paul FABRE – Laure FALEMPIN – Jacques FUMAGALI – Muriel GAULIN - Patricia GARCIA – Frédéric HAUTEJA – July HURY – Jocelyne JOVENIN – Aicha KHALFAOUI – Brigitte KUSCH – Patricia LENOEL – Frédérique LIMIDO-MILESI – Walter LIPPLER – Isabelle LUBERT – Karl-Stéphan LUCAS – Loïc MARTIN – Nicole MERI – Jean-Claude MINET – Elisabeth MUNOZ – Brigitte NAKUL – Pascal OLLIVIER – Karine OLIVIER-SORTAIS – Michel PEHAU – Michèle PETEAU – Jean Michel POIZEAU – Brigitte POUPARD – Jacquelin RANANJASON – Zahra SAYAD – Safira SOW – Snezana STEVOVIC – Philippe SUDRE – Vivek TAYAL – Louise TORELLI – Catherine TOURRET – Sébastien WEBER – Frédéric VAN IMPE – Christian TRUONG NGOC