

comité central de l'UES

information consultation sur le rapport

Laurent Autils

RHCORP – Emploi & Contrôle
Interne

30 juin & 1^{er} juillet 2015

Perspectives Emploi et Compétences Prospective 2015 - 2017



Avant propos

les informations présentées dans ce document sont des **données strictement confidentielles** au sens des règles encadrant la publication d'informations sur les résultats annuels pour le groupe Orange - elles ne doivent en aucun cas être communiquées à des tiers externes à l'entreprise.

les informations de ce document reprennent le périmètre de l'UES nouvelle mandature qui, conformément à l'avenant n° 5 du 13 juin 2014 à l'accord d'architecture IRP de l'UES, prend en compte les sociétés suivantes :

1. Orange SA sans les expatriés
2. Orange Caraïbes
3. Orange Réunion
4. Orange Promotion

l'information portant sur la population appartenant au CCUES sera présentée selon la pertinence, au global (bassin d'emploi national) ou par bassin d'emploi territorial et comportera :

1. le contexte de l'exercice GPEC 2015 – 2017
2. la politique de l'emploi et des compétences
3. la prospective démographique à 5 ans (2015 – 2019) soit les hypothèses sur l'évolution des effectifs après retraites et dispositifs seniors
4. la prospective métiers et compétences par structures d'activités à 3 ans (2015 – 2017)
5. les externes
6. les autres éléments notamment les projets pouvant impacter l'emploi

les tendances d'évolution des métiers et des compétences, appliquées aux structures d'activités sont à prendre comme des éléments de projection en fonction des informations effectives à fin décembre 2014 et connues lors de la rédaction de ce rapport

Sommaire : PEC prospective 2015 – 2017 (1/2)

La méthodologie et la démarche de la GPEC 2015 -2017
Les structure d'activités du CCUES
Le pro forma pour la prospective versus bilan PEC 2014

pages 5 et 6
pages 7 et 8
page 9

1. le contexte de l'exercice GPEC 2015 - 2017

pages 10 à 18

2. la politique de l'emploi et des compétences GPEC 2015 – 2017

pages 19 à 23

3. la prospective démographique 2015 – 2019

pages 24 à 33

4. la prospective métier/compétences 2015 – 2017

pages 34 à 126

- contexte stratégique par structures d'activités
- impacts de la stratégie sur les besoins en ressources et en compétences
- synthèse évolution ETPCDI 2015 – 2017 par structures d'activités
- identification des métiers à enjeux quantitatifs critiques et des métiers sous-représentés
- plans d'actions sur les métiers/compétences identifiés
- synthèse évolution ETPCDI 2015 – 2017 par structure d'activités et domaine métier
- synthèse évolution ETPCDI 2015 – 2017 par structure d'activités et bassin d'emploi

4 a. la prospective métier/compétences 2015 – 2017

Orange France

pages 35 à 47

4 b. la prospective métier/compétences 2015 – 2017

Services Communication Entreprises

pages 48 à 68

4 c. la prospective métier/compétences 2015 – 2017

Innovation Marketing & Technologies – Expérience client et mobile banking

pages 70 à 83

Sommaire : PEC prospective 2015 – 2017 (2/2)

4 d. la prospective métier/compétences 2015 – 2017

Fonctions support

pages 84 à 113

4 e. la prospective métier/compétences 2015 – 2017

Synthèse CCUES

pages 114 à 126

- synthèse quantitative de la prospective 2015 - 2017
- synthèse évolution ETPCDI 2015 – 2017 par structures d'activités
- synthèse qualitative des métiers /compétences de la prospective 2015 – 2017
- le mapping des métiers/compétences
- les métiers d'avenir GPEC
- le programme Futur 'O
- synthèse évolution ETPCDI 2015 – 2017 par structures d'activités et domaine métier
- synthèse évolution ETPCDI 2015 – 2017 par structures d'activités et bassin d'emploi

5. la force au travail externe PEC 2015 - 2017

pages 127 à 132

- la politique de « make or buy »
- l'évolution de la force au travail externe quantitative prospective 2015 – 2017 par structure d'activité
- l'évolution de la force au travail externe qualitative prospective 2015 – 2017 par structure d'activité

6. les projets de transformation pouvant impacter l'emploi

pages 133 à 135

La démarche de la GPEC 2015 - 2017

la démarche GPEC en France permet :

de définir les impacts des orientations stratégiques du Groupe sur l'emploi et les compétences, et de préciser les priorités d'Orange en termes de recrutements internes et externes et de besoins en développement des compétences.

aux salariés d'avoir une meilleure visibilité sur les perspectives d'évolution des métiers et des compétences en proximité (approche territoriale) , ainsi que sur les parcours professionnels possibles afin d'anticiper leur devenir professionnel dans un univers qui évolue et se transforme rapidement

d'être un outil d'aide à la décision pour le management et de conduire des plans d'actions dans les domaines de l'orientation professionnelle des salariés, le développement et la reconnaissance des compétences et des qualifications, l'accompagnement des projets professionnels internes et externes et les politiques d'insertion et de diversité

l'exercice GPEC 2015 -2017 peut être considéré comme un exercice charnière à deux titres

un exercice correspondant à la fin du plan de conquêtes 2015 et à la première partie du plan stratégique d'Orange Essentiels 2020

un exercice servant de transition entre deux accords qui doit apporter :

- plus de lien entre stratégie et prospective : mise en place de prévisions par activités qui doit donner une dynamique organisationnelle plus en lien avec le business
 - être un outil de pilotage plus opérationnel et donner plus de lisibilité : passage de prospectives par famille de métier en structures d'activités qui correspond plus à nos organisations
 - une vision de la force au travail totale par activités : élargissement des prévisions aux enjeux de la sous-traitance
 - renforcer le management des compétences : passer d'une gestion de l'emploi, à une gestion des compétences ou encore du quantitatif au qualitatif
 - clarifier et faciliter à la fois la vision territoriale et organisationnelle (entre national et local/territorial) et développer la vision transverse
- ➔ en accord avec le contrat social, les travaux GPEC réalisés localement feront l'objet d'une communication auprès des managers et des salariés de chaque bassin d'emploi territorial à partir du mois de septembre; sous la responsabilité des Délégués territoriaux, cette communication recouvre des formes multiples (séminaire managers, journées d'information, plaquettes et kits de com,...)

La méthodologie de la GPEC 2015 - 2017

Un mode de fonctionnement basé sur la co-construction (entre le national et le local) et une approche itérative veillant à la cohérence entre les différents volets (emploi, compétences, formation,...)

→ les données présentées au niveau national résultent de la consolidation de l'ensemble des travaux menés avec les divisions et directions nationales ainsi qu'avec l'ensemble des acteurs locaux au sein des Directions Orange et des Délégations territoriales en France

Eléments de contexte et stratégie : orientations stratégiques du Groupe, des divisions et des directions nationales, telles que présentées aux élus début 2015

Analyse des ressources : effectifs CDI et ETPCDI en France à fin 2014

Analyse prospective des ressources à 5 ans : (simulation statistique des départs naturels (retraites) et modélisation de l'impact de ces départs, mais également de celui des dispositifs seniors (TPS), sur les ressources ETPCDI disponibles fin 2014

– les hypothèses prises en compte dans l'outil PRADO intègrent les dernières évolutions législatives (décret carrières longues), la prolongation des dispositifs seniors (TPS2) et plus globalement l'ajustement des taux de départs en fonction du constaté des années antérieures

Analyse prospective des ressources à 3 ans en ajoutant aux départs naturels vus précédemment les autres départs (démissions, licenciements,...) et analyse prospective des besoins : consolidation des visions locales déterminées par les 11 territoires à partir des orientations stratégiques nationales ; besoins estimés en ETPCDI pour mettre en visibilité l'impact très significatif du TPS sur la FAT interne CDI

Principaux plans d'actions avec solutions d'accompagnement : consolidation des travaux menés au sein des divisions et directions nationales ; illustration non exhaustive des grandes problématiques RH et des leviers d'accompagnement envisagés pour réduire les écarts entre besoins et ressources sur les principales structures d'activité

→ de même, l'identification finale des pistes de comblement des écarts besoins vs ressources et les éventuels chantiers de transformation qui en résulteraient, seront élaborés au plus près du terrain, sous le pilotage des managers et RH locaux en étroite collaboration avec les divisions et les directions nationales

Les structures d'activités du CCUES (1)

Orange France

Orange France : Directions Orange

DO / Distribution Grand Public : Agences Distribution

DO / Relation Client Grand Public : Agence Ventes Services Clients, Unité Assistance Technique, Service Clients Orange, Centre Client Orange, Centre Client, Centre Client Orange Services

Ventes et Service Entreprises : Agence Entreprises, Centre Client Entreprises, Centre Support Entreprise

Ventes et Service Entreprises Agence Professionnelle et PME

DO / Intervention : Unité Intervention

DO / Autres : Etat Major Directions Orange, Mayotte, Unité Facturation Recouvrement, Orange Réunion, Orange Caraïbes, Saint Pierre Miquelon,...

Orange France : hors Directions Orange

DTSI / Construction réseaux et services : Unité Production Réseaux, Direction Technique Réseaux et Services

DTSI / Exploitation infrastructures : Direction Exploitation Infrastructures

DTSI / Exploitation du SI : Direction Exploitation du Système d'Information

DTSI / Exploitation Réseaux et Services : Direction Exploitation Réseaux Services

DTSI / Soutien aux utilisateurs du SI : Direction de l'Infogérance Services Utilisateurs, Unités Services Et Infogérance

DTSI / Etat Major : Domaine de programme Fibre, Etat Major direction Technique Système d'Information, projet service assistance

DTSI/DSIF : Direction Système d'Information France, Unité Exploitation Facturation Entreprises

OF / Etat Major : Etat Major Direction Relation Client Grand Public, Direction Commerciale Grand Public, Direction Entreprises France, Direction Services Généraux, Direction du Contrôle de Gestion, Direction des Ressources Humaines, Direction Communication France, Direction Marketing Grand Public,...

Les structures d'activités du CCUES (2)

Orange Business Services (OBS)

SCE / Ventes grands clients : Direction Grands Clients

SCE / Production, opérations et service clients grands clients : CS&O, DSGC

SCE / Marketing et avant vente : DIS, GCS

SCE / Transverses : DRH, Com interne, externe, Controlling, LoB Entreprises, Etat major...

Innovation, Marketing et Technologie (IMT)

IMT / Innovation Technologique et Réseaux : Orange Labs Products & Services, Direction Système d'Information Groupe, Orange Labs Networks, International & Backbone Network Factory,...

IMT / Marketing, Contenus : Technocentre, Orange Vallée, Marketing Connaissance Clients, Objets Connectés et Partenariats, LoB Contenus, International Carriers

IMT / Directions Transverses : Orange Labs Networks, Transformation et Pilotage des opérations, Direction du Contrôle de Gestion, Communication, Direction des Ressources Humaines, Direction urope et Performance, Emerging Market Technical Support

Customer Experience and Mobile Banking (CXMB) : mis avec structure d'activités IMT / Marketing, Contenus

Fonctions Support

FS / Ressources Humaines et Communication : Direction RH Groupe hors Direction Services Partagés, Communication

FS / Services Partagés RH : Direction des Sservices Partagés

FS / Finances : Etat Major, Contentieux

FS / Services Partagés Comptable : CSPCF

FS / Achats et Supply Chain : Groupe et France

FS / Secrétariat Général : Direction Juridique, Drection Immobilier Groupe, Services généraux, Assurances, Affaires Publiques,...

FS / Orange Wholesale France

FS / Autres : cadres dirigeants,...

AMEA - Europe

AMEA - Etat Major

Europe - Etat Major

Les explications des pro formas pour la prospective

		historique présenté dans Bilan 2014	point de départ 2014 prospective 2015 - 2017	écart	expatriés	mécénat de compétences
Divisions	Structures d'activités	déc. 14	déc. 14	déc. 14	déc. 14	déc. 14
Orange France Directions Orange	OF / DO / Distribution Grand Public	6 456	6 422	-34		-34
	OF / DO / Relation Client Grand Public	10 162	10 096	-67		-67
	OF / DO / Ventes et Services Entreprises	5 986	5 946	-40		-40
	OF / DO / Ventes et Services Entreprises AG Pro, Pme	2 810	2 789	-21		-21
	OF / DO / Intervention	21 550	21 478	-73		-73
	OF / DO / Autres	2 301	2 278	-23		-23
Orange France Directions Orange		49 266	49 008	-258		-258
Orange France hors Directions Orange	OF / DTSI / Construction réseaux et services	4 129	4 110	-19		-19
	OF / DTSI / DSIF	3 053	3 035	-19		-19
	OF / DTSI / Exploitation du SI	1 053	1 049	-4		-4
	OF / DTSI / Exploitation Infrastructures	679	676	-3		-3
	OF / DTSI / Exploitation Réseaux et Services	2 194	2 185	-9		-9
	OF / DTSI / Soutien aux utilisateurs du SI	1 452	1 441	-11		-11
	OF / DTSI / Etat Major	303	300	-3		-3
	OF / Etat Major	3 418	3 408	-10		-10
Orange France hors Directions Orange		16 437	16 358	-80		-80
Orange France		65 703	65 366	-338		-338
Services Client Entreprises	SCE / Marketing et avant vente	1 323	1 317	-6		-6
	SCE / Production, opérations et service clients grands clients	2 764	2 758	-7		-7
	SCE / Vente grands clients	991	984	-7		-7
	SCE / Transverses	670	667	-3		-3
Services Client Entreprises		5 748	5 726	-22		-22
Innovation Marketing & Technologie & Customer Experience & Mobile Banking	IMT / Innovation Technologique et Réseaux	4 645	4 625	-20		-20
	IMT / Marketing, Contenus et Customer Experience & Mobile Banking	1 223	1 220	-3		-3
	IMT / Directions transverses	274	271	-3		-3
Innovation Marketing & Technologie (IMT)		6 142	6 116	-26		-26
Fonctions Support	FS / Ressources Humaines et Communication	424	412	-12	-12	0
	FS / Services Partagés RH	872	867	-5		-5
	FS / Finances et Stratégie Groupe	641	636	-5		-5
	FS / Services Partagés Comptables	545	542	-3		-3
	FS / Achats et Supply Chain	735	733	-2		-2
	FS / Secrétariat Général	1 067	1 060	-7		-7
	FS / Orange Wholesale France	1 243	1 238	-6		-6
Fonctions Support		5 802	5 670	-133	-106	-27
AMEA	AMEA / Etat Major	101	101	0		0
AMEA		101	101	0		0
Europe	Europe / Etat Major	30	30	0		0
Europe		30	30	0		0
TOTAL CCUES		83 526	83 007	-519	-106	-413

1

Le contexte de l'exercice GPEC 2015 - 2017

Le contexte de l'exercice GPEC 2015 – 2017 (1)

Depuis quatre à cinq ans, Orange a connu une succession de mutations, de ruptures technologiques et de chocs de marchés qui en a fait une période de fortes transformations dans notre industrie. En Europe, le secteur des télécoms a connu une accélération du nombre des opérateurs avec comme principal impact la baisse des revenus et la pression sur les marges. L'événement en France est l'entrée d'un 4ème opérateur et en 2014, le rapprochement entre Numéricable et SFR qui crée un acteur convergent important, modifiant le paysage.

Ces années de changements intenses, dans lesquelles nous avons été continuellement sous pression, par la concurrence, par la régulation, ...ont profondément impacté nos conditions d'activité et cela s'est traduit évidemment par une baisse de nos revenus principalement liée à la très forte baisse des prix de nos services :

- Orange a vu son EBITDA diminuer de 3 Md€ sur la période 2011-2014, qui passe de 15 Md€ en 2011 à 12 Md€ en 2014.
- Malgré tout, Orange a maintenu un effort d'investissement en valeur absolue qui est resté à peu près stable sur la période.
- Pendant cette période, le Groupe a su s'adapter et faire face à l'environnement très exigeant qu'il a connu ce qui se reflète dans sa situation financière fin 2014.

Les résultats 2014

- ✓ 244 millions de clients en 2014 pour le Groupe Orange pour un chiffre d'affaires de 39,4 milliards d'euros, en baisse de -2,5% (contre -4,5% en 2013). 2014 a vu le décollage du très haut débit fixe et mobile en France et dans de nombreux autres pays.
- ✓ Le Groupe Orange conserve une dynamique d'investissements dans ses réseaux qui ont représenté plus de 14% des revenus, plus particulièrement dans le très haut débit fixe et mobile (+42% en 2014 vs 2013). Ces efforts ont aussi permis de nous différencier davantage sur la qualité de service, ce qui a été reconnu dans de nombreux pays.
- ✓ Enfin, en France, Orange est la locomotive du déploiement de la fibre, avec plus de 3,6 millions de logements raccordables, 6 fois plus qu'en 2010.
- ✓ Orange a su préserver sa solidité financière. Orange a compensé en 2014 près de 70% de la baisse de son chiffre d'affaires par des réductions de coûts, contre 48% en 2013. Grâce aux efforts continus, notre objectif de stabilisation de notre taux de marge d'EBITDA est atteint.

Le contexte de l'exercice GPEC 2015 – 2017 (2)

Les objectifs du plan stratégique Essentiels2020

Essentiels2020, le nouveau plan stratégique d'Orange porte une **nouvelle ambition** : être l'acteur de confiance qui accompagne et fait vivre à chacun de ses clients une expérience Orange incomparable, par l'action et l'engagement de ses salariés, par la puissance de ses réseaux et de son innovation pour apporter à chacun les services qui lui permettent de profiter en toute sérénité de la révolution numérique.

Dans toutes les entités de tous les pays où nous sommes présents, l'expérience client est notre priorité. Orange va appréhender la révolution digitale avec les yeux de ses clients, penser « usages » avant de penser « technologies », écouter et comprendre les aspirations de chacun pour agir et apporter les solutions les plus simples, les plus innovantes et les plus sûres.

Notre stratégie repose sur une priorité, l'expérience client qui se décline en cinq leviers :

1. offrir une connectivité enrichie
2. réinventer la relation client
3. construire un modèle d'employeur digital et humain
4. accompagner la transformation du client entreprise
5. se diversifier en capitalisant sur ses actifs

1. **Accompagner l'évolution des usages de tous nos clients en leur offrant la meilleure connectivité possible à tout moment, où qu'ils soient :**

- ✓ en assurant le développement du très haut débit dans toutes nos géographies,
- ✓ en poursuivant la rénovation de nos réseaux
- ✓ en priorisant les investissements là où nos clients en ont vraiment besoin.
- ✓ en gardant un niveau d'investissement élevé par rapport à nos revenus : Orange investira plus de 15 milliards d'euros dans ses réseaux entre 2015 et 2018.

▪ **Développer le très haut débit fixe**

- ✓ En France, Orange va multiplier par trois ses investissements dans la fibre d'ici à 2020 et va passer de 3,6 millions de logements raccordables fin 2014 à 12 millions en 2018 et 20 millions en 2022.

Le contexte de l'exercice GPEC 2015 – 2017 (3)

▪ Développer le très haut débit mobile

- En Europe, l'ambition est de disposer d'une couverture 4G supérieure à 95% sur les pays du Groupe en 2018.
- En France, Orange lancera la Voix sur Wifi en 2015, avec un bénéfice immédiat pour le client en termes de couverture à l'intérieur des bâtiments. Orange lancera également le projet « ma ville sans coupure » visant à la quasi disparition des coupures d'appels dans les agglomérations et mènera un programme ambitieux de couverture des principaux axes de transport.
- En parallèle, le Groupe continuera à proposer des smartphones accessibles et personnalisés avec l'univers Orange.

▪ Poursuivre la modernisation de ses réseaux

- Afin de se doter d'infrastructures flexibles, agiles et de premier rang pour servir plus rapidement ses clients, le Groupe poursuivra la transition de ses réseaux vers le all-IP, le cloud et la virtualisation des fonctions de réseaux, et préparera l'arrivée de la 5G.

▪ Une expérience de contenus enrichie

- Le Groupe s'appuiera sur la qualité de ses réseaux, notamment très haut débit, pour développer les usages et répondre aux attentes de ses clients en proposant une expérience multi-écrans de contenus enrichie. C'est ce que le Groupe a déjà initié avec sa nouvelle interface TV, Polaris.

Grâce au TV stick lancé en Roumanie et bientôt en France, les clients d'Orange pourront avoir accès chez eux à la TV d'Orange et aux contenus associés, simplement en branchant une clé HDMI sur leur téléviseur.

→ Orange se donne comme objectif de tripler le débit moyen data de ses clients sur ses réseaux fixes et mobiles d'ici à fin 2018 par rapport à 2014.

2. Être irréprochable sur la qualité, la personnalisation et l'éthique de notre relation client qui sera à la fois de meilleure qualité, plus personnalisée, plus digitale en :

- ✓ appréhendant l'ensemble de nos activités par l'expérience et les usages de nos clients en anticipant leurs attentes et en y répondant de manière ciblée et efficace.
- ✓ personnalisant des interactions clients et des offres, simplification, digitalisation des parcours client, services premium, connaissance et écoute seront des axes prioritaires
- ✓ rénovant les boutiques et le développement de concept stores.

Le contexte de l'exercice GPEC 2015 – 2017 (4)

▪ Simplification du parcours client et personnalisation

- Orange accordera une attention particulière à tous les moments clés de l'interaction avec ses clients. Un numéro de service client Orange unique sera mis en place en France en 2016. Le Big Data est l'outil incontournable qui permettra de mieux connaître les clients et de leur proposer des offres et services aux plus près de leurs attentes. Dans tous les points de contact Orange, chaque client sera reconnu et son interlocuteur aura accès à tout l'historique de sa relation avec Orange.

▪ Digitalisation de la relation

- Orange se donne comme ambition de poursuivre la digitalisation de ses interactions avec ses clients, dans le cadre d'un parcours physique-digital unifié, en jouant sur la complémentarité des canaux physiques et digitaux. L'objectif est que la moitié de toutes les interactions des clients avec Orange en Europe se fasse sur les canaux digitaux d'ici à 2018.

▪ Repenser les espaces de vente

- Orange souhaite faire de ses boutiques de vrais concept-stores, proposant une expérience chaleureuse et originale, organisée par univers : maison, famille, travail, bien-être, divertissement... 20% des boutiques Orange seront sous concept Smart Store en France et en Europe d'ici à 2018. Parmi ces boutiques, certaines seront encore plus spectaculaires, les mégastores, avec un espace adapté pour tester les produits et services, découvrir les innovations, bénéficier de conseils personnalisés dans tous les univers qui comptent pour le client. Orange en ouvrira 40 en France d'ici à 2018.

▪ Services First

- Orange est une marque universelle. Elle s'adresse à tous, avec une proposition adaptée à chacun. Or, certains des clients Orange sont prêts à valoriser un niveau de service supérieur, comme, par exemple, une prestation d'installation premium à domicile ou un accès privilégié à des conseillers experts du numérique. Pour ces clients, Orange lancera à partir de 2016 des services First en Europe, en France, et dans un premier pays africain, le Sénégal.

→ Orange vise un taux de digitalisation de 50% des interactions avec ses clients d'ici à 2018, contre un peu plus de 30% aujourd'hui.

Le contexte de l'exercice GPEC 2015 – 2017 (5)

3. Construire un modèle d'employeur digital et humain

- ✓ notre objectif est de donner aux salariés les moyens d'être les acteurs de la transformation au service de l'expérience client. Nous allons développer de nouvelles compétences et de nouveaux métiers, adopter des modes de travail plus collaboratifs, privilégier les outils digitaux et favoriser l'innovation à tous les niveaux. L'engagement de chacun sera clé pour la réussite de notre projet stratégique
 - ✓ Orange souhaite être une entreprise, à laquelle les femmes et les hommes sont fiers d'appartenir. Le Groupe veut construire un nouveau modèle d'employeur digital et humain, qui reposera sur une expérience salarié de qualité, socle d'une expérience client Orange réussie.
- **Garantir les compétences utiles pour demain**
 - Orange va identifier et développer les compétences dont le Groupe a besoin pour la mise en œuvre de sa stratégie, notamment en ce qui concerne les nouveaux métiers du digital. Orange s'appuiera sur des formations digitales de qualité, et se fixe l'ambition de réaliser en 2018 50% des formations via une plateforme de formation digitale (digital learning, MOOC, serious gaming).
 - **Développer notre agilité collective**
 - De nouveaux modes de fonctionnement plus agiles et plus collaboratifs vont être mis en place, contribuant aussi à la qualité de vie au travail. Une attention toute particulière sera portée aux outils que le Groupe met à disposition de ses salariés en contact avec le client.
 - **Favoriser l'engagement de chacun**
 - Afin de développer l'engagement et la participation des salariés à la vie de l'entreprise, Orange va renforcer sa culture managériale de confiance et de responsabilité pour donner à ses salariés davantage de moyens et d'autonomie face au client. Orange promeut également l'actionnariat salarié, avec l'ambition d'atteindre à terme 10% du capital.

→ Orange vise à ce que 9 salariés sur 10 recommandent Orange comme employeur d'ici à 2018.

Le contexte de l'exercice GPEC 2015 – 2017 (6)

4. Être le partenaire de confiance de la transformation digitale des entreprises

- ✓ en nous concentrant sur des domaines clés comme la connectivité, le cloud, les applications métiers et les solutions liées à l'internet des objets, la cyber-défense, la sécurité, les espaces de travail collaboratifs mobiles.
- ✓ la révolution digitale transforme la vie des entreprises : les activités d'Orange Business Services vont évoluer pour s'adapter à la demande croissante de services intégrés d'IT et de connectivité.
- Orange se concentrera sur **4 domaines principaux en complément de la connectivité** :
 - les outils de travail des salariés, mobiles, collaboratifs et flexibles
 - l'amélioration des processus métiers, en particulier grâce aux applications et aux objets connectés
 - le Cloud privé et hybride pour les multinationales
 - la cyberdéfense

→ Orange a choisi de mesurer la réussite de la transformation du business model de son activité **Entreprises vers les services**.
Le Groupe vise une augmentation de 10 points de la part des services IT dans le mix de revenus d'Orange Business Services d'ici à 2020.

5. Se diversifier en capitalisant sur nos actifs

- ✓ en explorant de nouveaux territoires, afin d'anticiper les besoins essentiels de nos clients et, dans le même temps, de préparer nos futurs relais de croissance. Les objets connectés et le mobile banking ont été identifiés comme les deux transformations majeures dans le quotidien de nos clients
- **Objets connectés**
 - l'écosystème des objets connectés fera naître différentes opportunités de positionnement et de business.
 - le Groupe souhaite être présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur en fonction des types d'objets : □ la distribution d'objets connectés, □ la fourniture de services à valeur ajoutée autour de ces objets, notamment dans le domaine de la santé et du bien-être ou encore dans celui de la maison connectée, la gestion des données issues des objets connectés, avec une plateforme d'intermédiation ouverte.
 - le succès de l'offre Homelive en France avec plus de 10 000 clients encourage à poursuivre dans cette voie et à enrichir encore ses services dans ses différents marchés en Europe dès 2015.

Le contexte de l'exercice GPEC 2015 – 2017 (7)

▪ Services financiers sur mobile

- Orange Money, en Afrique, et plus récemment Orange Finance, en Pologne, confirment la légitimité du Groupe dans cette activité.
- Les services financiers comportent 3 univers distincts :
 - en Afrique et au Moyen-Orient : - le transfert d'argent et le paiement avec Orange Money, ce service connaît un très grand succès avec déjà 13 millions d'utilisateurs aujourd'hui et ambitionne de passer à 30 millions d'utilisateurs d'ici à 2018.
 - en Europe : - l'univers du paiement auquel Orange prend part grâce à Orange Cash et au paiement sans contact via la technologie NFC.
 - et l'univers de la banque sur mobile, qui offre des perspectives de croissance importantes et sur lequel Orange va concentrer ses efforts. Le Groupe a l'ambition de lancer une offre élargie de banque mobile sur ses trois plus grands marchés européens. En plus de la Pologne où l'offre Orange Finance a déjà été lancée, le Groupe lancera ses services en France et en Espagne d'ici à 2018

✓ Pour soutenir ces nouveaux services, **Orange continue à miser sur l'innovation**, en s'appuyant sur ses propres ressources et sur une démarche d'open innovation. D'ici à 2020, le Groupe a pour ambition d'avoir accompagné 500 start-ups dans le monde au travers de ses différents programmes (Corporate Ventures et Orange Fab) dans une logique très opérationnelle et tournée vers la concrétisation rapide de partenariats commerciaux, voire dans certains cas capitalistiques.

→ Orange mesurera la réussite de la diversification dans les nouveaux services, avec les objets connectés et les services financiers sur mobile.

L'objectif est que ces nouveaux services contribuent pour plus de 1 Mds€ au chiffre d'affaires du Groupe en 2018.

Le contexte de l'exercice GPEC 2015 – 2017 (8)

- **La stratégie d'Orange sur son cœur de métier comme dans les nouvelles activités a pour but de renouer avec la croissance tout en conservant une situation financière solide.**

✓ Les objectifs au niveau Groupe sont les suivants :

- Chiffre d'affaires 2018 supérieur au Chiffre d'affaires 2014.
- EBITDA retraité 2018 supérieur à l'EBITDA retraité 2014, avec un point bas en 2015 compris entre 11,9 et 12,1 Mds€, conformément à l'objectif déjà communiqué par le Groupe.
- Maintien d'un bilan solide, avec un ratio de Dette Nette / EBITDA retraité de 2x à moyen terme
- Maintien d'un dividende de 60cts€/an a minima sur la période 2015-2018, sans exclure une croissance selon l'évolution de l'EBITDA retraité.

- **Essentiels2020 s'appuie sur une dynamique d'entreprise digitale, efficace et responsable.**

✓ Amorcée depuis plusieurs mois, cette dynamique va se renforcer dans toutes nos entités pour nous permettre d'atteindre nos objectifs économiques dans le respect de la performance sociale, en étant une entreprise éthique respectueuse de l'environnement dans lequel elle évolue. Digitalisation de nos processus et de nos outils, renforcement de notre efficacité opérationnelle avec Chrysalid, déploiement de plans de réduction de nos émissions de CO2, déploiement d'une démarche « éthique et compliance » seront nos principaux axes de travail.

- **Essentiels2020, c'est aussi une nouvelle expression de la marque Orange** qui va servir notre nouvelle ambition centrée sur l'expérience client. Elle va désormais incarner notre nouveau rôle : « toujours là pour vous connecter à l'essentiel. Elle va aussi inspirer notre culture interne.

2

La politique de l'emploi et des compétences GPEC 2015 - 2017

La politique de l'emploi et des compétences (1)

Le projet stratégique du Groupe Orange Essentiels2020 implique **une politique RH qui accompagne le Groupe dans son évolution**, et notamment qui **s'adapte à la transformation digitale** dans laquelle évolue Orange.

Dans ce contexte, **l'ambition du volet RH est de faire d'Orange un modèle d'employeur digital et humain.**

La politique RH doit donc garantir au Groupe :

- de **disposer des compétences** dont il a et aura besoin pour ses activités, en particulier pour les nouveaux territoires de croissance.
- de **favoriser** un haut niveau d'**engagement** des salariés et des managers.
- d'assurer **une organisation plus agile**, dynamique favorisant la coopération

tout en ayant une évolution des charges de personnel compatible avec l'équilibre économique de l'entreprise **par des politiques emploi et de rémunération adaptées.**

La mobilisation de nos salariés est un enjeu clé pour faire vivre à chacun de nos clients une expérience incomparable : améliorer l'expérience de nos salariés pour enrichir l'expérience de nos clients. De manière plus précise, cette ambition n'est possible que si nous faisons vivre à chaque salarié une expérience fondée sur ce qui est essentiel pour lui, à la hauteur de ce que nous proposons à nos clients.

L'objectif de l'expérience salarié est de créer les conditions qui donnent aux salariés et aux managers les moyens d'être acteur de la transformation des modes de fonctionnement et de la culture d'entreprise en **favorisant l'engagement de chacun, salarié comme manager :**

- par une écoute des salariés pour construire les modes de fonctionnement,
- par un développement de l'autonomie et de la responsabilisation,
- par un développement de la participation des salariés à la vie de l'entreprise (ex : actionnariat salarié),
- par un équipement de bon niveau des salariés, **ambassadeur d'Orange.**

La politique de l'emploi et des compétences (2)

L'enjeu des compétences est un enjeu clé pour Orange dans les années à venir. Cela passe par une évolution profonde de la gestion des compétences afin d'obtenir une gestion plus dynamique, en facilitant les parcours professionnels en renforçant l'accompagnement des managers, en portant une attention particulière aux nouveaux entrants,...

➤ **Les compétences sont essentielles** pour le Groupe à plusieurs titres :

- L'identification le plus en amont possible des compétences dont nous aurons besoin dans les années à venir est nécessaire et doit nous permettre de mettre en adéquation les compétences de nos salariés avec nos besoins business futurs ou de les y orienter par la formation, la valorisation des compétences, les parcours professionnels, les mobilités,... afin de permettre une meilleure utilisation des compétences de nos ressources actuelles.
 - ✓ L'entreprise doit proposer une gestion plus individualisée, plus proactive et rééquilibrer ses politiques RH, en particulier sa politique formation : d'ici 2018, 50% des formations incluront un mode digital avec notamment la création d'une plateforme digital learning.
 - ✓ 80 % des salariés disposeront d'un profil de référence renseigné avec par exemple l'application « My Skills » réelle place de marché des compétences au service de la mobilité/parcours professionnels, disponible en 2016 (ex : Linked In)
- Dans le cadre d'une dynamique d'entreprise digitale :
 - ✓ les compétences sur les nouveaux métiers du numérique, notamment celles sur le Big data seront primordiales dans les années futures où nous devrons réaliser un gros effort pour détecter, former, valoriser, et donc développer les compétences qui correspondent à ces nouveaux métiers.
 - ✓ Intégrer les impacts et les conséquences de la digitalisation à l'intérieur de l'entreprise seront également essentiels en développant la vision transverse notamment sur la relation managériale, en développant le mode collaboratif, le mode projet et toujours en simplifiant nos organisations et nos modes de fonctionnement.

La politique de l'emploi et des compétences (3)

- Dans la conduite des adaptations et des évolutions de l'entreprise, **la place de l'humain est primordiale et l'ambition RH est de concilier performances économique et sociale**, qu'il s'agisse **de l'adaptation des organisations**, de la **transformation digitale** ou encore **du cadre de travail interne**.
- Face à la **mutation numérique**, il faut développer la digitalisation du travail mais aussi promouvoir et garantir dans le même temps, un cadre de fonctionnement protecteur de la vie privée de nos collaborateurs . A côté de la pédagogie, de l'information et de la formation du bon usage du digital, il y a aussi la digitalisation dans l'entreprise et ses conséquences, notamment sur la relation managériale, le mode collaboratif, le mode projet.
- Orange Campus est et restera un levier important pour la culture managériale, qui doit permettre de créer une dynamique collective avec plus de coopération. D'ici 2018, 80% des managers seront formés aux nouveaux modes collaboratifs .
- Le maintien d'un environnement au travail de qualité demeure une préoccupation majeure. Toute l'entreprise et la fonction RH en particulier sont être sensibilisées et extrêmement attentives aux conséquences de ces transformations sur **l'environnement de travail** : conditions de travail, postes de travail, charge de travail, prévention du risque psychosocial et viser à une organisation du travail plus fluide notamment grâce à des outils et à des processus simplifiés.
- Ces enjeux RH doivent pouvoir s'appuyer sur une politique emploi et de rétribution qui permettent au Groupe de réussir sa transformation

La politique de l'emploi et des compétences (4)

- **Une continuité de la politique emploi** mise en place depuis plusieurs années et notamment depuis 2013 avec **une politique anticipatrice au service de la transformation du Groupe** qui s'articule autour de **trois principes** :
 - **Une gestion sociale responsable et respectueuse de l'emploi** qui intègre le principe de non remise en cause du contrat de travail des collaborateurs du Groupe en France, tout en maîtrisant les dépenses de personnel. L'engagement donc, pour le Groupe de préserver l'emploi de chaque salarié en France.
 - **Une gestion de l'emploi anticipatrice** rendue possible, par la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences **et qui permet de prendre en compte le défi démographique** d'une part et **d'adapter nos organisations et nos modes de fonctionnement** en évitant les à coups d'autre part.
 - ✓ avec le remplacement partiel des départs, seul ce levier du non remplacement des départs naturels est utilisé pour conduire les adaptations nécessaires et qui permet une maîtrise de notre politique de rémunération en lien avec la baisse du CA
 - ✓ tout en maintenant un volume de recrutements significatifs : 4 500 recrutements sur la période 2013 – 2015 et 1 900 actés pour 2016 principalement dans le domaine des réseaux sur les métiers techniques, dont 800 recrutements dans le cadre du déploiement du plan Très Haut Débit (400 en 2015 et 400 en 2016).
 - **Une gestion de l'emploi solidaire** avec la présence en permanence de 5 000 alternants dans le Groupe et 6 000 en 2014 pour prendre en compte les 1 000 alternants supplémentaires dans le cadre du déploiement du Très Haut Débit afin de relever le défi des réseaux.
- **Le deuxième levier sur lequel Orange s'appuie est la modération salariale** qui permet la maîtrise des dépenses de personnel par rapport à la baisse des revenus d'une part et d'autre part de contribuer à la valorisation de l'évolution des compétences et des qualifications de nos salariés dans cette période de transformation où les efforts d'adaptation (polyvalence, travailler différemment, intégration du digital, ...) doivent être importants
- Maintenir cette politique de l'emploi et de rémunération, tout en accompagnant l'évolution des organisations du travail pour répondre aux défis de la compétitivité et de la démographie, seront les principaux enjeux RH pour les années à venir. Tout en sachant donner le sens aux salariés de l'importance des transformations et des adaptations que nous aurons à conduire, et tout en maintenant un environnement/cadre de travail de qualité **dans le respect du contrat social**.

3

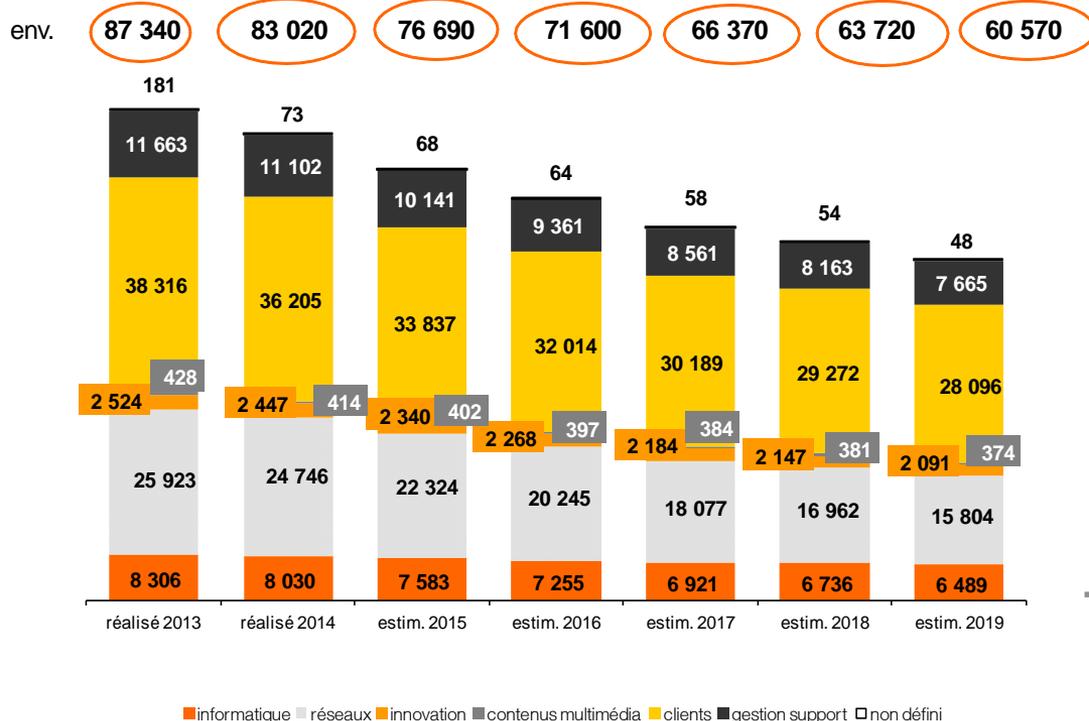
La prospective démographique 2015-2019

CCUES : modélisation de l'impact démographique (retraites et TPS) en ETPCDI 2015-2019

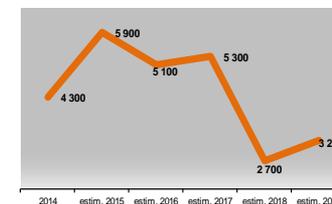
ETPCDI fin 2013 et fin 2014 et ressources disponibles après déduction des départs en retraite et en TPS temps libéré fin années 2015, 2016, 2017 et 2018 - chiffres arrondis

de -22 450 ETPCDI à -21 830 ETPCDI, soit -27 % env. vs. 2014 dont 40 % retraites et 60% temps libéré TPS

- L'impact démographique au cours de la période 2015 – 2019 représente un peu plus d'un quart des ETPCDI de fin 2014
- avec environ 8 500 ETPCDI retraites et 13 200 ETPCDI temps libérés TPS
- la moyenne de ces départs au cours de la période sera d'environ 4 450 ETPCDI annuelle avec 2 pics en 2015 et 2017.:
- presque 3 départs sur 4 de la période 2015 - 2019 se feront sur la période 2015 - 2017
- à partir de 2018, la baisse provient de l'impact moindre des dispositifs seniors (selon accord actuel)



rythme de l'impact démographique du CCUES au cours de la période 2015- 2019

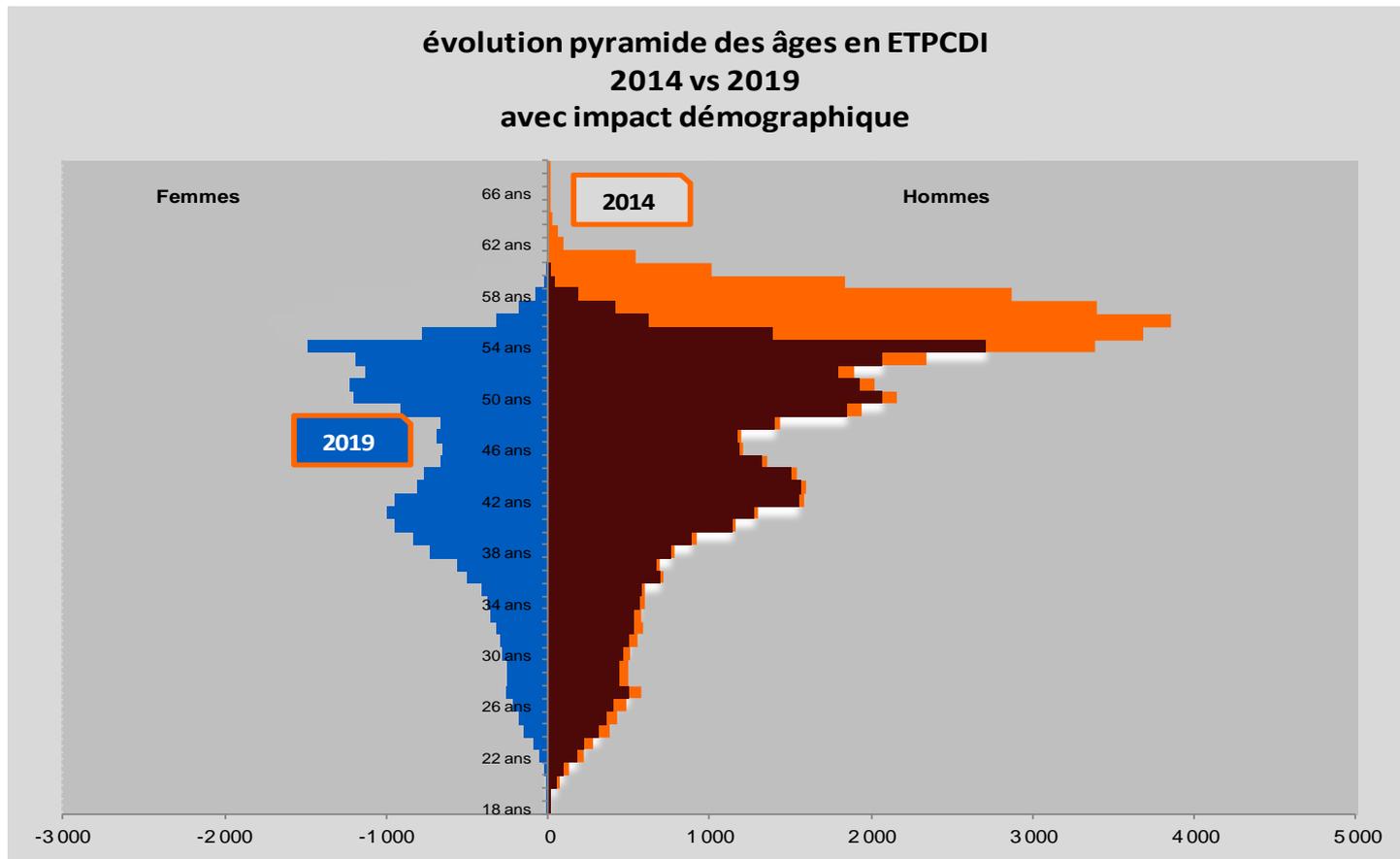


- comme précédemment, le domaine Réseaux serait le plus touché par l'évolution démographique, il porterait 40% de l'impact démographique total bien qu'il ne représente « que » 30% des ressources disponibles fin 2014. Dans de moindres proportions, il en est de même pour le domaine gestion support : 15 % des départs pour 13 % des ETPCDI 2014

• **définition** : évolution des effectifs actifs N0 après estimation des seuls impacts démographiques (départs en retraites et TPS)

• les autres départs, les flux internes au Groupe (entrants et sortants) et les recrutements externes sont exclus de cette modélisation

CCUES : l'impact démographique sur la pyramide des âges



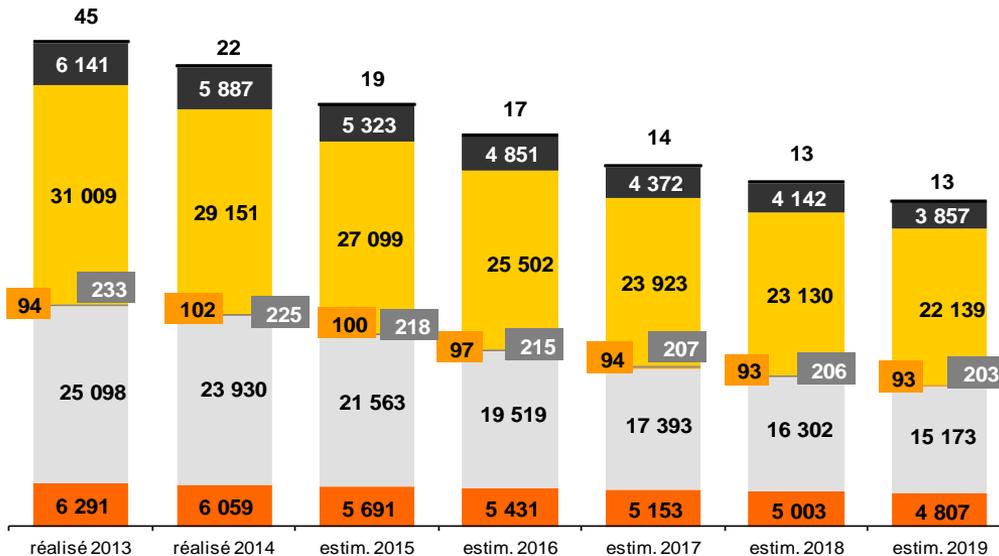
un rajeunissement de la population des ETPCDI où la moyenne d'âge passera de 49 ans à fin 2014 pour le CCUES à 45 ans en 2019

Orange France : modélisation de l'impact démographique (retraites et TPS) en ETPCDI 2015-2019

ETPCDI fin 2013 et fin 2014 et ressources disponibles après déduction des départs en retraite et en TPS temps libéré fin années 2015, 2016, 2017 et 2018 - chiffres arrondis

de -19 080 ETPCDI à -18 610 ETPCDI, soit - 29 % env. vs. 2014
dont 40 % retraites et 60% temps libéré TPS

env.



informatique réseaux innovation contenus multimédia clients gestion support non défini

L'impact démographique au cours de la période 2015 – 2019 représente un peu moins d'un tiers des ETPCDI de fin 2014.

Le nombre de départs en retraites et en temps libéré TPS d'Orange France représente la grande majorité des départs prévus du CCUES avec 85% alors que les ETPCDI d'OF représentent fin 2014 79 % des ETPCDI du CCUES

une surpondération des départs démographiques à Orange France pour le domaine réseau avec presque 1 départ sur 2 (46%) sera dans le domaine réseaux au cours de la période 2015 - 2019 (ETPCDI fin 2014 est à 38 %) et dans de moindres proportions sur le domaine gestion support avec 10,6 % pour 9 % des ETPCDI fin 2014

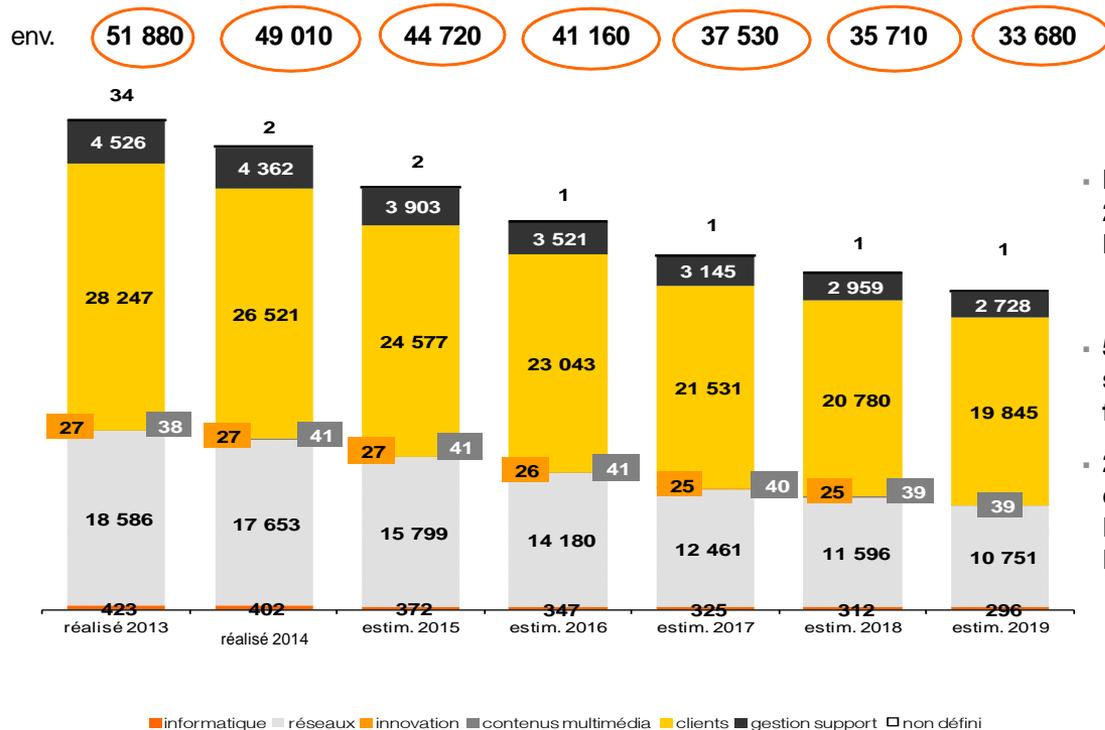
80 % des départs démographiques d'Orange France concernent les directions Orange

■ définition : évolution des effectifs actifs N0 après estimation des seuls impacts démographiques (départs en retraites et TPS)
■ les autres départs, les flux internes au Groupe (entrants et sortants) et les recrutements externes sont exclus de cette modélisation

OF / DO Orange : modélisation de l'impact démographique (retraites et TPS) en ETPCDI 2015-2019

ETPCDI fin 2013 et fin 2014 et ressources disponibles après déduction des départs en retraite et en TPS temps libéré fin années 2015, 2016, 2017 et 2018 - chiffres arrondis

de -15 320 ETPCDI à -14 980 ETPCDI, soit - 31 % env. vs. 2014
dont 42 % retraites et 58% temps libéré TPS



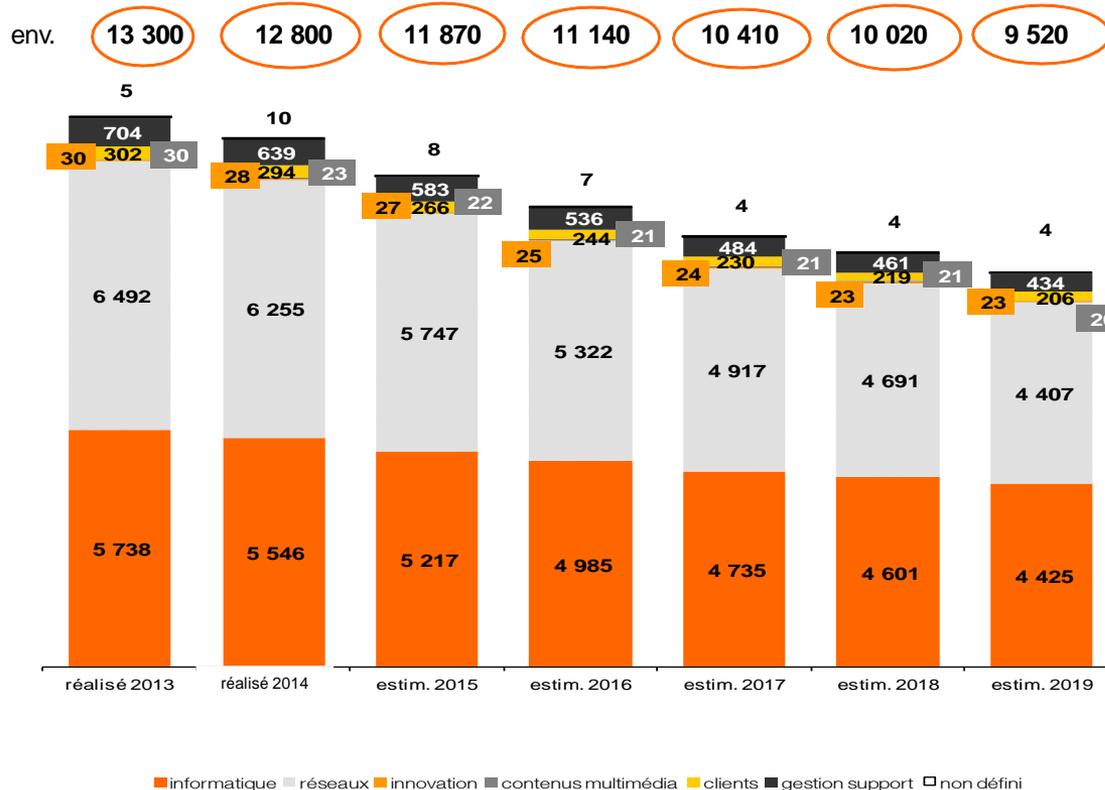
- L'impact démographique au cours de la période 2015 – 2019 représente un tiers des ETPCDI de fin 2014 des Directions Orange et est le plus important du CCUES.
- 56 % des départs démographiques des Directions Orange sont prévus en Unité d'Intervention (ETPCDI sont à 44 % fin 2014).
- 21% sur la structure d'activité relation client Grand Public, conforme au poids des ETPCDI % , 13 % en Services Entreprises (9% en Agences Entreprises et 4,5 en Agences Pro et PME) et 7% sur la distribution

▪ **définition** : évolution des effectifs actifs N0 après estimation des **seuls impacts démographiques (départs en retraites et TPS)**
▪ les autres départs, les flux internes au Groupe (entrants et sortants) et les recrutements externes **sont exclus** de cette modélisation

OF / hors DO /DTSI : modélisation de l'impact démographique (retraites et TPS) en ETPCDI 2015-2019

ETPCDI fin 2013 et fin 2014 et ressources disponibles après déduction des départs en retraite et en TPS temps libéré fin années 2015, 2016, 2017 et 2018 - chiffres arrondis

de - 3 280 ETPCDI à - 3 180 ETPCDI, soit - 26 % env. vs. 2014
dont 45 % retraites et 55% temps libéré TPS



- L'impact démographique au cours de la période 2015 – 2019 représente un **quart des ETPCDI** de fin 2014 pour la DTSI hors Unités d'Intervention.

- **39,5 % des départs démographiques de DTSI hors UI concernent la structure d'activités construction réseaux et Services** alors que les ETPCDI représentent uniquement 32 %, dû notamment à la démographie des Unités de Production Réseaux.

- **16 % respectivement pour la Direction du SI France et Exploitation réseaux et services, et 14 % pour le soutien aux utilisateurs du SI.**

- **définition** : évolution des effectifs actifs N0 après estimation des **seuls impacts démographiques (départs en retraites et TPS)**

- les autres départs, les flux internes au Groupe (entrants et sortants) et les recrutements externes **sont exclus** de cette modélisation

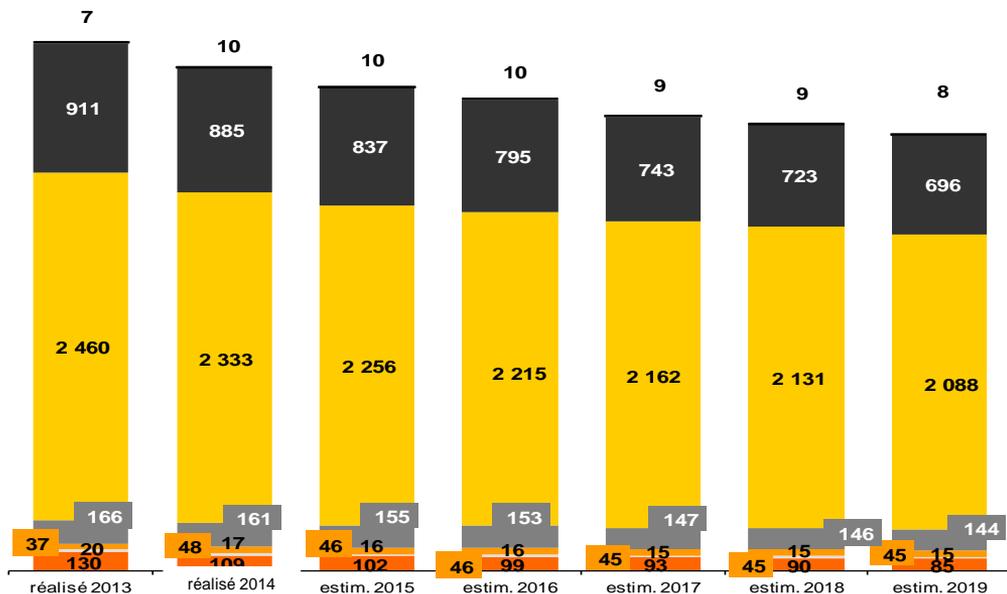
OF / hors DO / état major et Filiales : modélisation de l'impact démographique (retraites et TPS) en ETPCDI 2015-2019

ETPCDI fin 2013 et fin 2014 et ressources disponibles après déduction des départs en retraite et en TPS temps libéré fin années 2015, 2016, 2017 et 2018 - chiffres arrondis

de - 480 ETPCDI à - 450 ETPCDI, soit - 13 % env. vs. 2014
dont 47 % retraites et 53% temps libéré TPS

env.

3 730 3 560 3 420 3 330 3 210 3 160 3 080



- L'impact démographique au cours de la période 2015 – 2019 représente 13 % des ETPCDI de fin 2014, les effectifs en état major ayant une moyenne d'âge plus jeune que le reste de la population d'Orange
- La majorité des départs démographiques soit 90% de ces structures d'activités aura lieu dans 2 domaines métier : client 51 % et gestion support 39 %

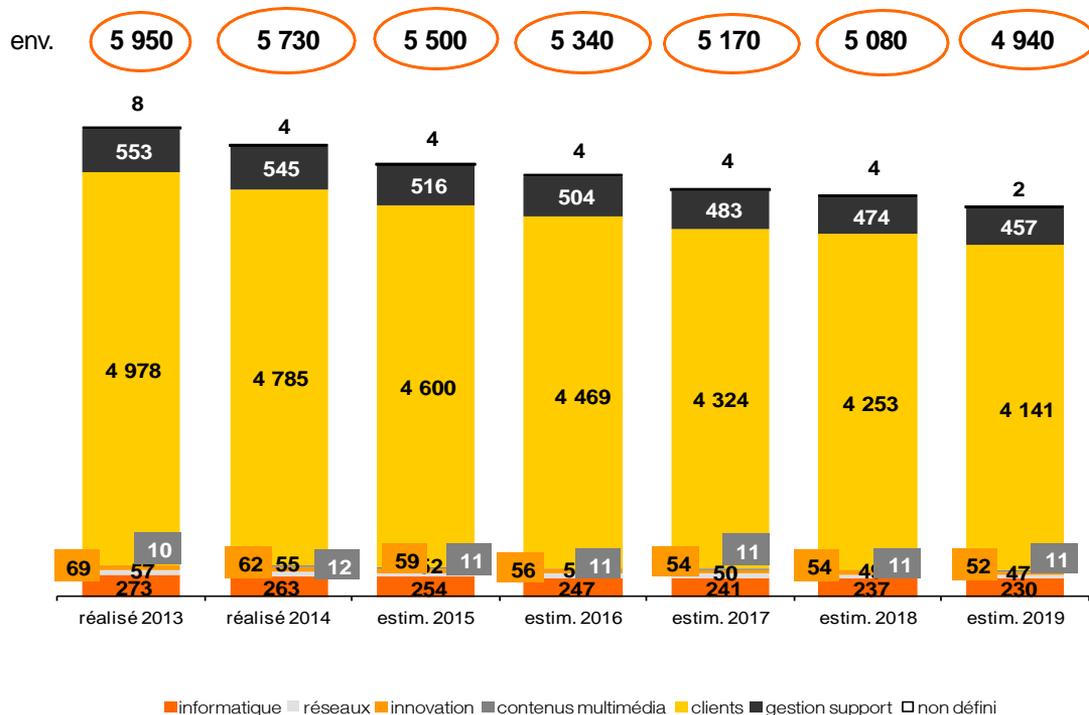
■ informatique ■ réseaux ■ innovation ■ contenus multimédia ■ clients ■ gestion support ■ non défini

▪ **définition** : évolution des effectifs actifs N0 après estimation des **seuls impacts démographiques (départs en retraites et TPS)**
▪ les autres départs, les flux internes au Groupe (entrants et sortants) et les recrutements externes **sont exclus** de cette modélisation

Services communication Entreprises : modélisation de l'impact démographique (retraites et TPS) en ETPCDI 2015-2019

ETPCDI fin 2013 et fin 2014 et ressources disponibles après déduction des départs en retraite et en TPS temps libéré fin années 2015, 2016, 2017 et 2018 - chiffres arrondis

de - 780 ETPCDI à - 730 ETPCDI, soit - 14 % env. vs. 2014
dont 49 % retraites et 51% temps libéré TPS



- Au vu de la démographie de SCE, l'impact démographique au cours de la période 2015 – 2019 est moindre que pour les autres structures d'activités (-14 %)
- 82 % des départs démographiques de SCE concerneront le domaine client conforme au poids des ETPCDI fin 2014 (84%)
- une surpondération des départs démographiques à SCE pour la structure d'activité Production, opérations et service clients grands clients avec 56 % des départs de SCE pour un poids des effectifs de 48 % et principalement dans le domaine client (53 % pour 46%)

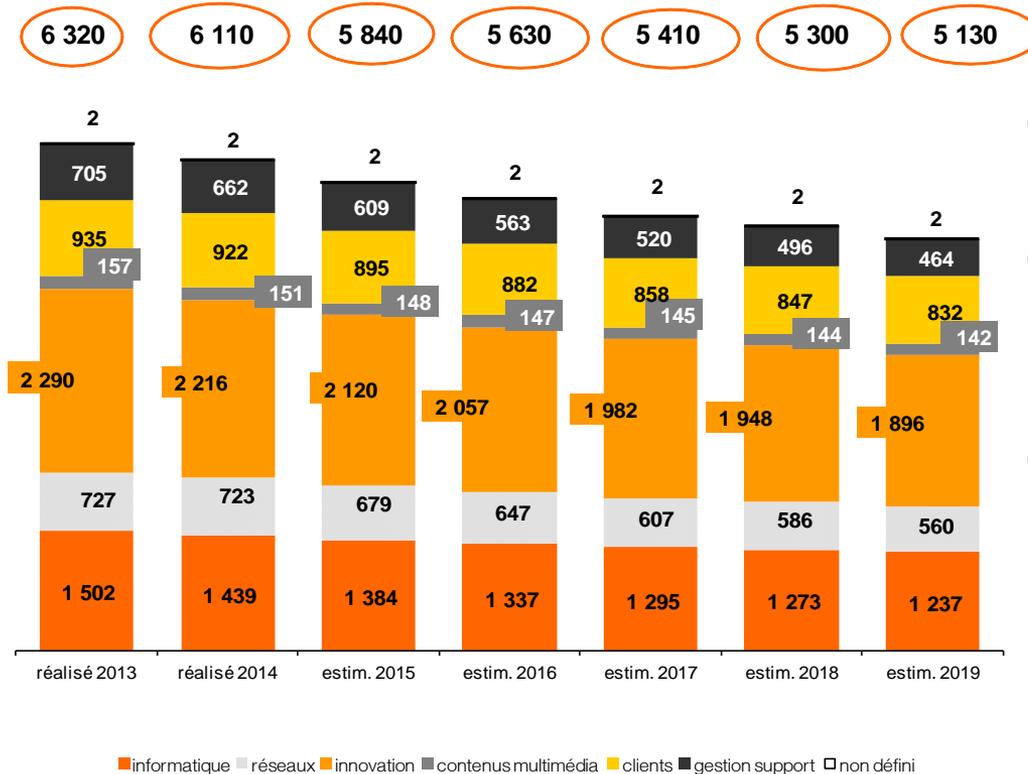
- **définition** : évolution des effectifs actifs N0 après estimation des **seuls impacts démographiques (départs en retraites et TPS)**
- les autres départs, les flux internes au Groupe (entrants et sortants) et les recrutements externes **sont exclus** de cette modélisation

Innovation, Marketing et Technologies et CXMB : modélisation de l'impact démographique (retraites et TPS) en ETPCDI 2015-2019

ETPCDI fin 2013 et fin 2014 et ressources disponibles après déduction des départs en retraite et en TPS temps libéré fin années 2015, 2016, 2017 et 2018 - chiffres arrondis

de - 980 ETPCDI à - 930 ETPCDI, soit - 16 % env. vs. 2014
dont 50 % retraites et 50% temps libéré TPS

env.



- L'impact démographique au cours de la période 2015 – 2019 représentera environ 16 % des ETPCDI de fin 2014
- une surpondération des départs démographiques à IMT pour le domaine réseaux (17 % des départs d'IMT pour 12 % des ETPCDI fin 2014) et pour le domaine gestion support (20 % pour 11 %)
- 81 % des départs démographiques prévus d'IMT concerne la structure d'activités Innovation Technologique et Réseaux

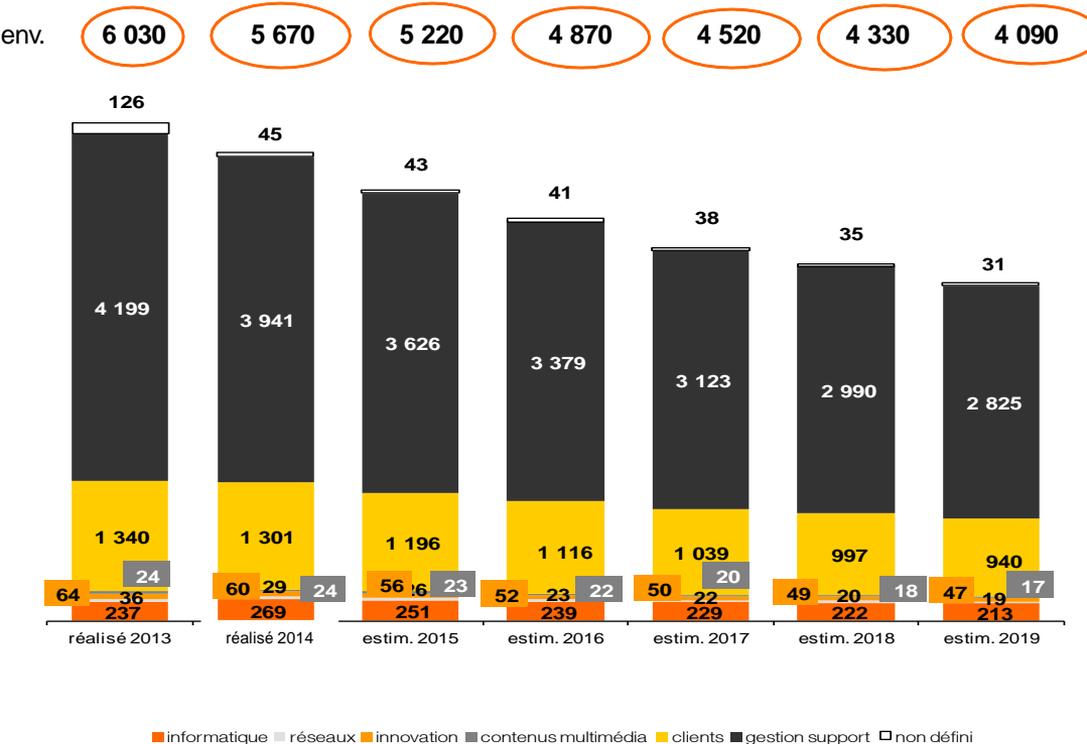
▪ **définition** : évolution des effectifs actifs N0 après estimation des *seuls impacts démographiques (départs en retraites et TPS)*

▪ les autres départs, les flux internes au Groupe (entrants et sortants) et les recrutements externes **sont exclus** de cette modélisation

Fonctions support : modélisation de l'impact démographique (retraites et TPS) en ETPCDI 2015-2019

ETPCDI fin 2013 et fin 2014 et ressources disponibles après déduction des départs en retraite et en TPS temps libéré fin années 2015, 2016, 2017 et 2018 - chiffres arrondis

de - 1 580 ETPCDI à - 1 540 ETPCDI, soit - 28 % env. vs. 2014
dont 45 % retraites et 55% temps libéré TPS



- **L'impact démographique** au cours de la période 2015 – 2019 représentera presque un tiers (28 %) **des ETPCDI** de fin 2014 pour la structure d'activité des fonctions support
- **une prévision de départs démographiques** pour les fonctions support **pour chaque domaine métier conforme** au poids des ETPCDI de fin 2014.
- Il en est de même pour chaque structure d'activité des fonctions support à **l'exception des services partagés RH (19 % pour 15% des ETPCDI fin 2014)** et dans de moindres proportions pour le secrétariat général (20 % pour 19 %)
- Par ailleurs, les départs démographiques des fonctions support sont de 13% pour Supply Chain, 21 % pour Orange Wholesale France, 9% finances et stratégie et 10 % pour les services partagés comptables.

▪ **définition** : évolution des effectifs actifs N0 après estimation des **seuls impacts démographiques (départs en retraites et TPS)**
 ▪ les autres départs, les flux internes au Groupe (entrants et sortants) et les recrutements externes **sont exclus** de cette modélisation

4

La prospective métiers/compétences 2015-2017

4.a
La prospective
métiers/compétences
2015-2017

Orange France

Orange France : contexte stratégique par structure d'activité à 3 ans [2015-2017]

Relation Client GP

Sur la relation client, notre ambition est de passer de l'interaction nécessaire à une relation client dans la durée, adaptée au besoin de chaque client en fonction de ses besoins et de ses habitudes. Nous voulons passer du mode transactionnel au mode relationnel. Les attentes de nos clients en termes de relation client ont été réévaluées. Des analyses ont confirmé qu'après le prix et le réseau, la relation client était le 3^{ème} facteur de choix d'un opérateur et qu'une relation client incomparable était créatrice de valeur et d'attachement.

La baisse des contacts constatée depuis plusieurs années sur l'ensemble de nos canaux a été rendu possible par la réduction des dysfonctionnements majeurs et par l'introduction de nouvelles façons d'aborder les sujets de la relation client.

La réduction du nombre d'interactions va se poursuivre sur la période 2015 – 2017 notamment par la systématisation des modes AGILE (Co construction avec les utilisateurs finaux des solutions développés, maquettage, tests rapides tout au long des développements,...) lors des phases de construction/amélioration des processus et par la mise à disposition de solutions digitales pour nos clients.

Parmi ces solutions digitales citons: le partage de l'espace client entre le client et le Conseiller Client, le diagnostic par nos clients du fonctionnement de leurs équipements Mobile et Home, la mise à disposition des informations commerciales.

D'autres projets vont également contribuer à rendre ces évolutions possibles comme :

- un numéro unique de service client sera proposé avec un nouvel accueil pour faciliter l'accessibilité aux conseillers et être plus efficace vis-à-vis du client
- le nouveau concept de boutiques qui sera mis en œuvre dès 2015 avec l'ouverture de 6 SmartStores.

En terme de développement des compétences et d'organisation des activités, les frontières Front et back-office en Service Client vont évoluer ainsi que celles associées aux produits (Mobile, Home,...), du fait de la simplification des processus et de l'amélioration des SI. L'essor des nouveaux territoires de croissance devront faire l'objet d'accompagnements spécifiques. En ce qui concerne la distribution, le fait de passer d'un modèle de vente à une logique d'accompagnement des clients va induire un changement culturel de fond.

En conclusion, la réduction des contacts (-9% d'interactions pour la distribution et - 13 % d'interactions notamment en Service Clients par an sur la période) va nous permettre d'investir dans le temps nécessaire au bon déroulement de chaque interaction pour proposer à nos clients une relation client incomparable

Orange France : Contexte stratégique par structure d'activité à 3 ans [2015-2017]

Ventes & Services Entreprises

Le marché du B2B se transforme rapidement au niveau de ses acteurs, des technologies (Big data, débits, infrastructures et application Cloud...) et des usages (espace de travail intégré et mobile...). Par ailleurs, nous assistons à une phase de consolidation avec des compétiteurs plus forts et mieux structurés, globaux ou au contraire spécialisés sur des niches de produits ou territoires.

Les enjeux majeurs :

- 1 Continuer d'améliorer notre satisfaction client en simplifiant et digitalisant nos modes de fonctionnement.
- 2 Retrouver la croissance du chiffre d'affaires en profitant du développement des usages de nos clients et en continuant d'améliorer nos parts de marché.
- 3 Améliorer notre performance, notre efficacité à la fois dans les petites simplifications et nos gros projets de transformation.

Les choix stratégiques:

- 1 Faire de notre réseau, le réseau de chacun de nos clients Pro-PME et Entreprises, en leur offrant la meilleure expérience d'usage selon leurs besoins.
- 2 Développer une relation de confiance dans la durée avec nos clients (interlocuteur dédié pour chaque étape clé (IC/AM, gestionnaire ARC, 1016/706, chef de projet chargé du déploiement de bout en bout de la solution avec DELIVERY).
- 3 Affirmer notre leadership sur les nouveaux territoires commerciaux et accompagner nos clients dans la découverte de nos services (postes de travail mobile, objets connectés, M2M, dématérialisation du service et nouveaux services)
- 4 Les femmes et les hommes d'Orange France au cœur d'une entreprise numérique de référence (travail en coopération et transversalité, développement des compétences de demain...)

Orange France : Contexte stratégique par structure d'activité à 3 ans [2015-2017]

Intervention

Notre ambition est d'améliorer la satisfaction des clients et des équipes tout en maîtrisant les volumes d'activité grâce à l'amélioration de nos processus. Pour ce faire nous poursuivons notre démarche de boucles d'amélioration DO/UI – Direction de l'intervention et l'application de nos principes communs :

- **Simplifier les offres et produits, le SI, les processus, les consignes métier**
- **Faire évoluer nos organisations du travail et nos compétences**, afin d'améliorer la qualité du service clients, les conditions de travail pour les salariés (Delivery, entraide, mise en réseau, mutualisation, développement des compétences additionnelles dans le cadre des DIR , synergie cuivre/fibre...)
- **Maintenir des investissements significatifs et ciblés** pour garantir une qualité de service et les usages en adéquation avec l'objectif de procurer à nos clients une expérience incomparable :
 - déploiement des réseaux FTTH, VDSL, 4G
 - la maintenance du réseau cuivre actuel, en particulier en développant la maintenance prédictive sur la boucle locale cuivre, afin de réparer ou consolider le réseau avant même que le client ne se signale
- **Garantir un transfert et un accompagnement de qualité autour des compétences et des projets professionnels**. Nos métiers continuent d'évoluer vers le conseil sur les usages et l'expertise, l'accompagnement client sur la gestion de cas complexes, la conception et l'optimisation des réseaux, le contrôle terrain (fibre mais aussi cuivre pour les zones résiduelles), l'expertise (environnement technique...), les réaménagements réseau et le diagnostic. Plusieurs dispositifs, parcours, cursus (RAI, CAFF...) permettent déjà d'accompagner ces évolutions souhaitées. L'effort de formation sera maintenu avec une offre plus modulaire, alliant présentiel et digital afin de mieux répondre aux besoins. Les dispositifs visant à favoriser la connaissance des métiers de l'intervention (job à job, parcours d'intégration, pack2postes, vis ma vie) participeront à ancrer les évolutions professionnelles, dans la durée. L'accompagnement de jeunes en alternance sur nos métiers sera poursuivi
- **Développer et accompagner des programmes permettant d'améliorer la satisfaction clients et salariés** :
 - Donner plus d'autonomie à nos salariés face aux clients (front office ou back-office)
 - Réduire les tâches de pilotage sans valeur ajoutée ou redondantes
 - Améliorer la qualité de nos bases de données

Afin de garantir l'adéquation activités et ressources, nous prévoyons :

- des recrutements externes plus importants. La volumétrie de recrutements externes envisagée est ainsi d'environ 2000 recrutements sur la période 2015-2017 sur les métiers de techniciens et de chargés d'affaire principalement.
- la poursuite des travaux de filtrage, d'automatisation ou de simplification
- une meilleure adéquation entre activités et compétences grâce aux Départements Intervention Réseaux et la poursuite des adaptations des back-office (mutualisation, entraide, Delivery)
- une évolution de la nature de la relation à nos sous-traitants en anticipant les mutations majeures du secteur pour permettre aux acteurs de la filière de développer leurs compétences et leurs organisations afin de continuer à accompagner Orange dans l'amélioration de sa compétitivité, de sa flexibilité et de sa QS

Orange France : Contexte stratégique par structure d'activité à 3 ans [2015-2017]

Technique et SI hors Intervention

La DTSI est au cœur de nombreux projets qui concourent aux enjeux d'Essentiels 2020. **Sur les réseaux, nous chercherons à passer de la construction de réseaux, à la construction du réseau du client, en prenant en compte sa perception de notre réseau. C'est l'objet de notre axe stratégique « réseau du client ».**

Pour le mobile, nos priorités sont de réduire significativement les coupures, améliorer l'expérience voix et data là où les clients en ont besoin et répondre à leurs attentes en termes de débit.

En ce qui concerne le fixe, nous avons l'ambition de participer au déploiement massif du Très Haut Débit, via la fibre ou d'autres solutions, réussir l'enchantement des clients sur leurs usages à la maison en améliorant la QS de nos box, en apportant de nouveaux services, et en investissant le territoire du Home Lan.

La DTSI porte une forte ambition d'excellence, dans le cadre de la relation client, des parcours clients web & device mobile et de développement de l'autonomie client. De nouvelles solutions permettront de minimiser pour nos clients les impacts d'interruptions de services que par ailleurs nous continuerons à anticiper autant que possible.

La DTSI sera présente sur la conception et le déploiement de nouveaux produits à valeur ajoutée (objets connectés, services financiers, enrichissement de nos services TV).

Enfin, la DTSI est un acteur majeur dans la digitalisation de l'entreprise, via la mise en place, auprès des salariés, de postes de travail simplifiés et modernisés, via le développement de modes de fonctionnement plus collaboratifs, plus simples et plus efficaces (mode projet intégré, méthode agile, Devops, API, Big Data).

Afin de tenir ces objectifs, la **DTSI devra continuer à se simplifier et à se moderniser**: simplifier et moderniser nos réseaux, via notamment le programme All IP, les solutions Cloud, garantir la sécurité de notre SI et de nos plates-formes, simplifier nos modes de fonctionnement, faire baisser les dysfonctionnements et concentrer nos forces sur les activités à valeur ajoutée. Les recrutements externes, et les mobilités entrantes, que nous prévoyons pour les 3 années à venir (en particulier le recrutement d'apprentis dans le cadre du plan Alternants THD) nous permettront de remplacer une partie des départs sur la plupart des métiers de la DTSI.

Orange France : Impacts de la stratégie sur les besoins en ressources et en compétences à 3 ans [2015-2017]

Déclinaison de la stratégie en enjeux business

Axe stratégique division	l'expérience Orange incomparable pour enchainer nos clients et nos salariés			
Enjeux Stratégiques Business	l'expérience par le client de nouveaux produits et services ...	l'expérience par le client de sa relation avec Orange...	l'expérience par le client de son réseau ...	l'expérience d'une agilité collective...
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - concevoir les offres centrées clients et nativement digitales - solutions mobile banking - objets connectés - multi écrans et multi connecté 	<ul style="list-style-type: none"> - marketing de la relation client - marketing digital - personnalisation de la relation client - usages des services digitaux 	<ul style="list-style-type: none"> - marketing des services réseau... 	<ul style="list-style-type: none"> - intégrer le digital et interagir avec les équipes en contact client (CRM et réseaux sociaux) - utiliser le big data en vue d'une meilleure connaissance et sollicitation client. - agilité organisationnelle (simplification et mutualisation)
Relation Client	<ul style="list-style-type: none"> - accompagnement sur les nouveaux usages et équipements (objets connectés, mobile banking - proposer des installations sur mesure - garantir la sécurité des données clients 	<ul style="list-style-type: none"> - simplification offres et processus - qualité des services et des équipements - crosscanalité - un client autonome (digitalisation des parcours) - une nouvelle expérience en boutique 	<ul style="list-style-type: none"> - promotion du THD et des usages permis 	<ul style="list-style-type: none"> - traitement de bout en bout de la demande client : autonomie, simplification et transversalité via une adaptation de l'organisation du travail - data intelligence pour mieux satisfaire les clients
Entreprises	<ul style="list-style-type: none"> - cloud - IP - MtoM, - objets connectés - digital workspace - offres dans le domaine sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> - crosscanalité - selfcare - intimité client - simplification offres, parcours client et relation de service simple différenciante et digitale (delivery, synergie pro-pme) - sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> - all IP - promotion du THD et des usages adaptés 	<ul style="list-style-type: none"> - Delivery - synergie PRO PME - tablettes vendeurs AE - optimiser la connaissance client : COME, big data
Technique et SI	<ul style="list-style-type: none"> - fibre / 4G – 4G+ - un client 100% connecté - Solutions cloud - nouveaux services 	<ul style="list-style-type: none"> - garantir QS et sécurité (application service et infrastructures) - digitalisation de la relation client 	<ul style="list-style-type: none"> - un réseau adapté à chaque client - All IP , Data Center - stockage hébergement , des données Big Data - le réseau sécurisé - digitalisation de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - développement SI agile au service du client par les API - convergence réseau et SI - exploitation et analyse des données Big Data

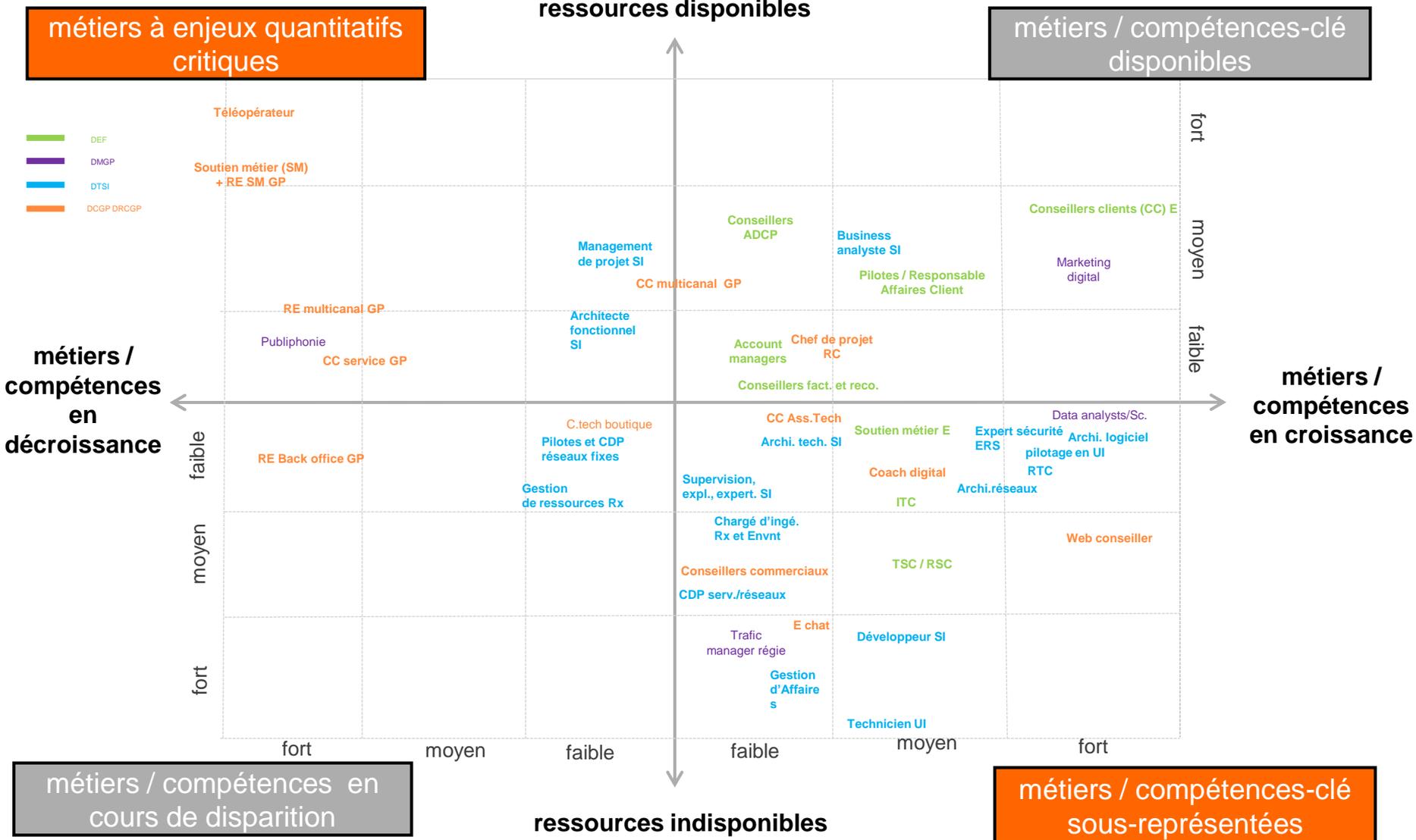
OF : synthèse de l'évolution des ETPCDI – 2015-2017 par structure d'activités

ETPCDI fin 2013 et 2014, meilleure prévision des ressources disponibles fin 2015, 2016 et 2017 (mini et maxi), flux de départs cumulés estimés années 2015 à 2017 (mini et maxi) et besoins estimés fin 2017 (besoins et écarts mini et maxi) : toutes les données sont arrondies

Orange France														
Structure d'activités	réalisé 2013	réalisé 2014	2015 estim. des besoins		2016 estim. des besoins		estimation des départs 2015 à 2017		estimation des ressources après départs 2017		estimation des besoins 2017		estimation de l'écart 2017	
			mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi
OF / DO / Distribution Grand Public	6 710	6 420	6 140	6 210	6 060	6 140	-930	-980	5 440	5 490	5 930	6 080	440	640
OF / DO / Intervention	22 640	21 480	19 780	19 980	18 510	18 740	-6 400	-6 740	14 740	15 080	16 930	17 360	1 850	2 620
OF / DO / Relation Client Grand Public	11 030	10 100	8 960	9 050	8 170	8 270	-2 410	-2 540	7 560	7 680	7 410	7 600	-280	40
OF / DO / Ventes et Services Entreprises	6 250	5 950	5 670	5 720	5 330	5 400	-990	-1 050	4 900	4 950	4 960	5 090	10	190
OF / DO / Ventes et Services Entreprises : AG Pro/PME	2 910	2 790	2 550	2 580	2 430	2 470	-540	-570	2 220	2 250	2 260	2 320	10	90
OF / DO / autres	2 350	2 280	2 210	2 230	2 090	2 110	-360	-370	1 900	1 920	1 970	2 020	50	120
OF / Directions Orange	51 890	49 020	45 310	45 770	42 590	43 130	-11 630	-12 250	36 760	37 370	39 460	40 470	2 080	3 700
OF / DTSI	13 300	12 800	12 240	12 360	11 780	11 930	-2 390	-2 520	10 280	10 400	11 160	11 450	760	1 170
OF / Etat Major & filiales	3 730	3 560	3 460	3 490	3 360	3 400	-370	-390	3 170	3 190	3 210	3 290	10	110
OF / hors Directions Orange	17 030	16 360	15 700	15 850	15 140	15 330	-2 760	-2 910	13 450	13 590	14 370	14 740	770	1 280
Orange France	68 920	65 380	61 010	61 620	57 730	58 460	-14 390	-15 160	50 210	50 960	53 830	55 210	2 850	4 980

- Les ressources seront en baisse d'environ – 14 800 ETPCDI à horizon 2017 soit - 24 % vs 2014 sur Orange France, principalement dû à l'impact démographique (95%), notamment sur l'intervention.
- Les besoins seront en baisse d'environ – 10 850 ETPCDI à horizon 2017 soit -17 % vs 2014, avec des besoins proportionnellement plus importants en DO (83% des besoins pour 75% des ETPCDI 2014) que hors DO (17 % des besoins pour 25 % des ETPCDI 2014)
- Les besoins seront donc supérieurs aux ressources sur la période 2015 – 2017 quel que soit le domaine métier et le bassin d'emploi territorial et par contre l'inverse sur la structure d'activités Relation Client Grand Public (env. – 120), dû à la baisse de l'activité.

Orange France : Identification des métiers à enjeux quantitatifs critiques et des métiers / compétences clé sous représentés



Orange France : focus sur les métiers/compétences clé sous représentés (1/3)

Domaine métier	Métiers/compétences clé sous représentés (= métiers d'avenir GPEC)	Enjeux	Besoins en recrutement [ordre de grandeur]	Plans d'actions envisagés
Marketing	Data analyst-scientist / Design thinking / Marketing Clients	Mieux connaître nos clients et prospects et leur comportement pour optimiser nos offres, l'expérience client et nos investissements	une dizaine sur la période	Recrutement externe de jeunes professionnels formés au référentiel technique apport de quelques stagiaires data analysts/scientists issus des chaires big data évolution des compétences déjà existantes à privilégier : parcours de professionnalisation analystes, (ITN School...)
	Trafic manager	Maintenir en interne un niveau de compétences sur la régie publicitaire en tenant compte du turn over		Recrutement externe en fonction du turn over
	Métiers digitaux	Développement du digital dans l'ensemble des métiers du marketing Utilisation des réseaux sociaux et community management pour agir en fonction de ce qui est important pour le client		formations sur le digital et les enjeux des réseaux sociaux et du community management – à mutualiser avec les écoles Contenus et Communication
Entreprises	Soutien métier E.	Accompagnement des équipes dans le cadre de projet de transformation		Mobilité interne Création d'un cursus spécifique et professionnalisation
	Ingénieur-e commercial	Excellence expérience client. développement business à forte valeur ajoutée		Recrutement externe et recrutement interne via les parcours de professionnalisation
	Ingénieur –e avant-ventes	Excellence expérience client et compétitivité	une quinzaine par an	Recrutement externe et recrutement interne via les parcours de professionnalisation
	Technicien Service Client (TSC) / Responsable Service Client (RSC)	Excellence service client	une vingtaine par an	Recrutement interne via les parcours de professionnalisation
Entreprises	Data analyst / Web Analyst	l'analyse des données, la capacité à travailler avec des données reçues en temps réel afin d'en tirer des conclusions sur les comportements de nos clients	quelques besoins	recrutement externe <ul style="list-style-type: none"> traduire les problèmes business en problème statistiques/mathématiques, trouver des sources de données pertinentes, proposer des recommandations pour mieux appréhender, devancer les souhaits des clients afin de les satisfaire au mieux
	Chef de projet : compétence digitale et transformation	accompagner les transformations en intégrant la dimension digitale		montée en compétence et parcours professionnalisant pour les chefs de projets en état major

Orange France : focus sur les métiers/compétences clé sous représentés (2/3)

Domaine métier	Métiers/compétences clé sous représentés (= métiers d'avenir GPEC)	Enjeux	Besoins en recrutement [ordre de grandeur]	Plans d'actions envisagés
Relation Client	CC assistance technique	Maintien activité AT / accompagnement multicanalité	environ 70 par an	<ul style="list-style-type: none"> Montée en compétences interne Recrutement interne
	Coach en boutiques	Démonstration usages différents impacts de la digitalisation sur les profils et développer les ventes et les usages	entre 70 et 90 sur la période	<ul style="list-style-type: none"> Montée en compétences interne Mobilité venant de Gdt
	Conseillers commerciaux	Transformation des boutiques et du maillage des boutiques Impacts de la digitalisation	entre 300 et 400 sur la période	<ul style="list-style-type: none"> Montée en compétences interne Recrutement externe Mobilité de Générale de téléphonie
	Web conseillers	service client 2.0	environ 10 par an	<ul style="list-style-type: none"> Montée en compétences interne Recrutement interne
Relation Client Big Data et Digital	Statisticiens	Amélioration de l'expérience client Développer la vision à 360° du client	quelques besoins	recrutement externe (et interne) compétence à acquérir ou à développer: <ul style="list-style-type: none"> analyse , interprétation et présentation des résultats
	Data analyst / Scientist	Prospective, stratégie qualité et performance Approfondir les compétences en analyse.	quelques besoins	<ul style="list-style-type: none"> traitement statistique de grands volumes de données , création de modèles prédictifs et probabilistes
	Concepteur Digital / Manager UX	Design /Conception d'interfaces dans un souci d'ergonomie	quelques besoins	recrutement externe (et interne) <ul style="list-style-type: none"> Ergonomie et Conception d'interfaces MOA Web Web analyse , suivi d'audience et trafic management
	Responsables de lots	Management de Projets digitaux	quelques besoins	recrutement externe (et interne) <ul style="list-style-type: none"> Expression du besoin fonctionnelle et maîtrise d'ouvrage (MOA Web) Gestion de projets web fonctionnels sur l'évolution des e-boutiques et des espaces Selfcare Gestion de projet maîtrise d'ouvrage sur les projets de transformation (New Shop) méthode lean
	Chef de projet WEB tracking	expertise en suivi d'audience	quelques besoins	recrutement externe <ul style="list-style-type: none"> Implémentation / paramétrage d'outils de gestion de trafic et de suivi d'audience Suivi d'audience (Traffic management) Web Analyse Reporting / Datamining
	Expert Digital Commerce	-Capacité à se projeter et définir une stratégie digitale -Compréhension des leviers du digital multi-écrans	quelques besoins	<ul style="list-style-type: none"> étant donné la spécificité du domaine et la difficulté à trouver en interne cette compétence, projection à minima d'un recrutement externe.

Orange France : focus sur les métiers/compétences clé sous représentés (3/3)

Domaine métier	Métiers/compétences clé sous représentés (= métiers d'avenir GPEC)	Enjeux	Besoins en recrutement [ordre de grandeur]	Plans d'actions envisagés
DTSI	Développeur conception et développement SI	Accroître les capacités de développement en interne. Attirer, fidéliser, reconnaître et valoriser l'expertise	entre 250 et 300 sur la période	Accroître les capacités de développement en interne (Méthode « devops ».Techno Hadoop) et attirer, fidéliser, reconnaître, valoriser l'expertise
	Architecte logiciel conception et développement SI	ré-internaliser les compétences stratégiques big data et online	environ 15 par an	mobilité interne et développement des compétences
	Architecte technique conception et développement SI	Développer la polycompétences technique et fonctionnelle	environ 10 par an	renforcer les compétences techniques des architectes. fonctionnels
	métiers sur des compétences rares DSI	sécurité, développement Hadoop (Big Data), Data analysts.	une dizaine par an	recrutement externes Profils rares, inexistantes en interne. (5 Big Data / 5 sécurité)
	Supervision expl. expert SI	Un niveau 1 à faire monter en valeur ajoutée en parallèle de l'automatisation de certaines tâches.	une dizaine par an	recrutement externe d'ingénieurs de production. Développement des compétences sur Greenwich, les nouvelles technos, l'analyse « TMC niveau 1 ». Parcours de professionnalisation à mettre en place avec la DSI.
	Chargé d'ingénierie réseaux et environnement	Besoin de maintenir une expertise en interne	une vingtaine par an	recrutement externe Compétences internes focalisées sur les opérations les plus complexes et sur le pilotage de la sous-traitance
	CDP services/ réseaux	Une activité centrale pour le développement des solutions « clients » ou réseaux de demain	une vingtaine par an	Suivre, s'appropriier (et faire s'appropriier) les évolutions technologiques. Augmentation des compétences en management transverse et leadership.
	Architecte réseaux	Conserver des compétences pointues pour concevoir et déployer les réseaux de demain	moins de 10 besoins par an	recrutement externe pour faire face au de turn-over Compétences pointues : interaction service/réseau, virtualisation, big data, etc
	Expert sécurité ERS	Organiser la supervision « sécurité », développer nos compétences préventives et curatives	moins de 10 besoins par an	recrutement externe Développement des compétences « techniques ». Vision de bout en bout
	compétence RTC	Faire entrer de nouvelles compétences sur le RTC afin de conserver des compétences malgré les départs (projet All IP)	une dizaine de besoins par an	recrutement externe Une montée en compétence très longue des apprentis, en tutorat avec les salariés plus expérimentés, qui nécessite des doublons jusqu'en 2017-
	pilotage en UI	Déformation de l'activité (automatisation, portail, mise en réseau, delivery) vers une gestion des cas complexes	une centaine de besoins par an	Evolution des compétences vers la gestion des cas complexes.
	Technicien UI	Forte orientation de la mixité de l'activité cuivre-fibre, pour répondre notamment aux enjeux financiers de ZLIN	entre 1300 et 1500 besoins sur la période	recrutement externe Posture service, relation clients. Formation initiale et parcours des nouveaux recrutés
Gestion d'affaires UI	Gérer la croissance de l'activité (hors FTTH), développer des compétences additionnelles et la posture de service	entre 400 et 500 sur la période	recrutement externe Développement de la mixité des activités cuivre / fibre	

OF : synthèse de l'évolution des ETPCDI – 2015-2017 par domaine métier d'activités

ETPCDI fin 2013 et 2014, meilleure prévision des ressources disponibles fin 2015, 2016 et 2017 (mini et maxi), flux de départs cumulés estimés années 2015 à 2017 (mini et maxi) et besoins estimés fin 2017 (besoins et écarts mini et maxi) : toutes les données sont arrondies

Orange France														
Domaine métier	réalisé 2013	réalisé 2014	2015 estim. des besoins		2016 estim. des besoins		estimation des départs 2015 à 2017		estimation des ressources après départs 2017		estimation des besoins 2017		estimation de l'écart 2017	
			mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi
informatique	6 300	6 060	5 750	5 800	5 520	5 590	-900	-970	5 100	5 140	5 260	5 380	100	270
réseaux	25 100	23 930	22 400	22 630	21 270	21 540	-6 540	-6 880	17 050	17 390	19 630	20 140	2 240	3 090
innovation	90	100	100	100	100	100	-10	-10	90	90	90	100	0	0
contenus multimédia	230	230	220	220	210	210	-20	-20	200	200	200	200	0	0
clients	31 010	29 150	27 060	27 340	25 580	25 910	-5 430	-5 720	23 430	23 720	23 940	24 560	230	1 130
gestion support	6 140	5 890	5 470	5 520	5 040	5 100	-1 480	-1 550	4 330	4 410	4 700	4 820	290	490
non défini	50	20	10	10	10	10	-10	-10	10	10	10	10	-10	0
Orange France	68 920	65 380	61 010	61 620	57 730	58 460	-14 390	-15 160	50 210	50 960	53 830	55 210	2 850	4 980

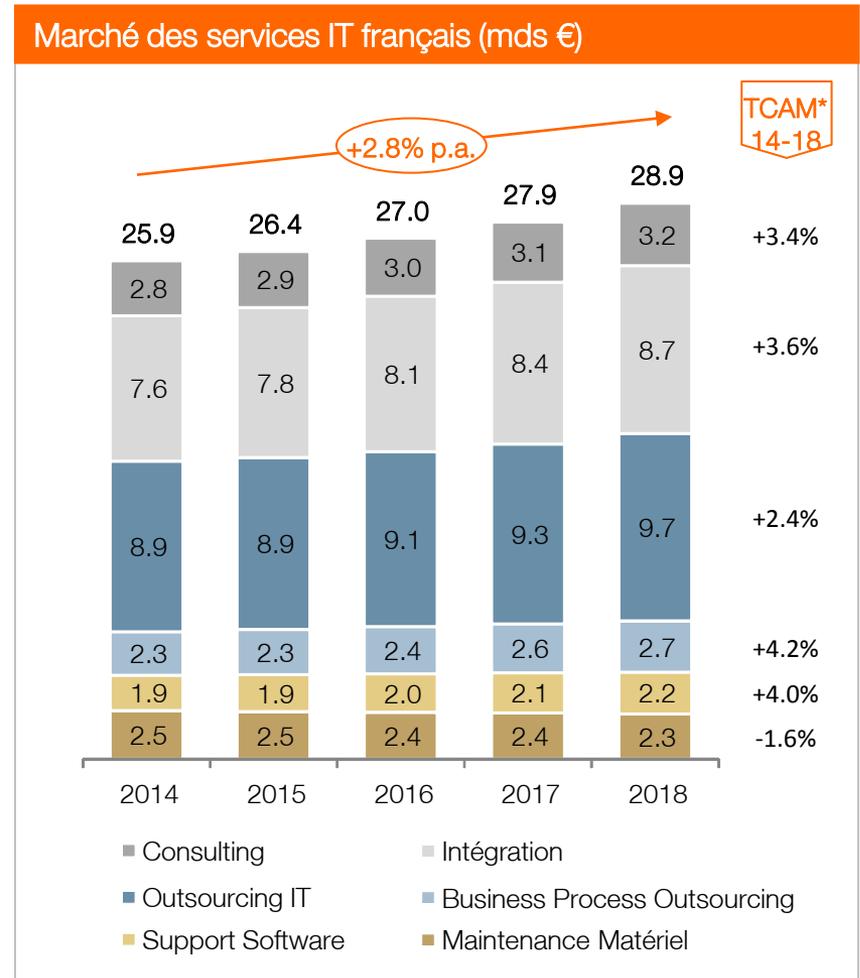
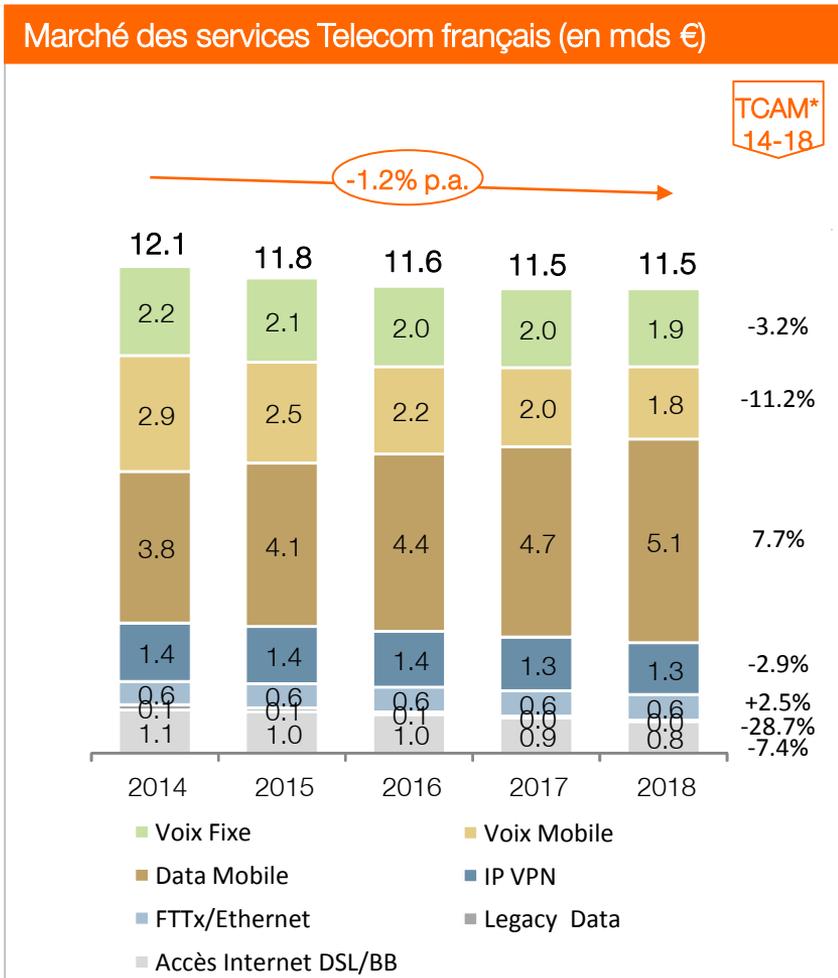
OF : synthèse de l'évolution des ETPCDI – 2015-2017 par bassin d'emploi

ETPCDI fin 2013 et 2014, meilleure prévision des ressources disponibles fin 2015, 2016 et 2017 (mini et maxi), flux de départs cumulés estimés années 2015 à 2017 (mini et maxi) et besoins estimés fin 2017 (besoins et écarts mini et maxi) : toutes les données sont arrondies

Orange France														
bassin emploi territorial	réalisé 2013	réalisé 2014	2015 estim. des besoins		2016 estim. des besoins		estimation des départs 2015 à 2017		estimation des ressources après départs 2017		estimation des besoins 2017		estimation de l'écart 2017	
			mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi
CARAIBES	1 410	1 370	1 330	1 340	1 270	1 290	-330	-350	1 020	1 040	1 190	1 220	150	190
CENTRE EST	7 440	7 020	6 570	6 630	6 130	6 210	-1 600	-1 690	5 330	5 420	5 670	5 810	250	480
EST	6 050	5 640	5 080	5 130	4 760	4 820	-1 570	-1 650	3 990	4 070	4 340	4 450	270	460
IDF	17 640	16 940	16 130	16 300	15 580	15 770	-2 730	-2 870	14 060	14 200	14 770	15 150	560	1 090
NORD	5 860	5 540	5 090	5 140	4 720	4 780	-1 340	-1 410	4 130	4 200	4 320	4 430	120	290
NORMANDIE CENTRE	4 970	4 620	4 240	4 280	3 950	4 000	-1 290	-1 360	3 260	3 320	3 650	3 740	330	480
OUEST	6 810	6 450	6 030	6 090	5 700	5 780	-1 540	-1 620	4 830	4 910	5 360	5 500	450	670
REUNION	930	910	870	880	840	850	-120	-130	780	790	800	820	10	40
SUD	6 130	5 840	5 490	5 550	5 200	5 260	-1 250	-1 320	4 520	4 590	4 870	4 990	270	470
SUD EST	6 280	5 960	5 490	5 540	5 190	5 250	-1 420	-1 500	4 460	4 530	4 770	4 900	240	440
SUD OUEST	5 400	5 090	4 690	4 740	4 390	4 450	-1 200	-1 260	3 830	3 890	4 090	4 200	200	370
Orange France	68 920	65 380	61 010	61 620	57 730	58 460	-14 390	-15 160	50 210	50 960	53 830	55 210	2 850	4 980

4.b
La prospective
métiers/compétences
2015-2017
Service Communication Entreprises

OBS - Le marché des Telecom devrait décroître jusqu'à 2016 puis se stabiliser, tandis que le marché des services IT continue à croître



* TCAM : Taux de Croissance Annuel Moyen

Sources : Gartner & 451 Research (Novembre & Décembre 2014)

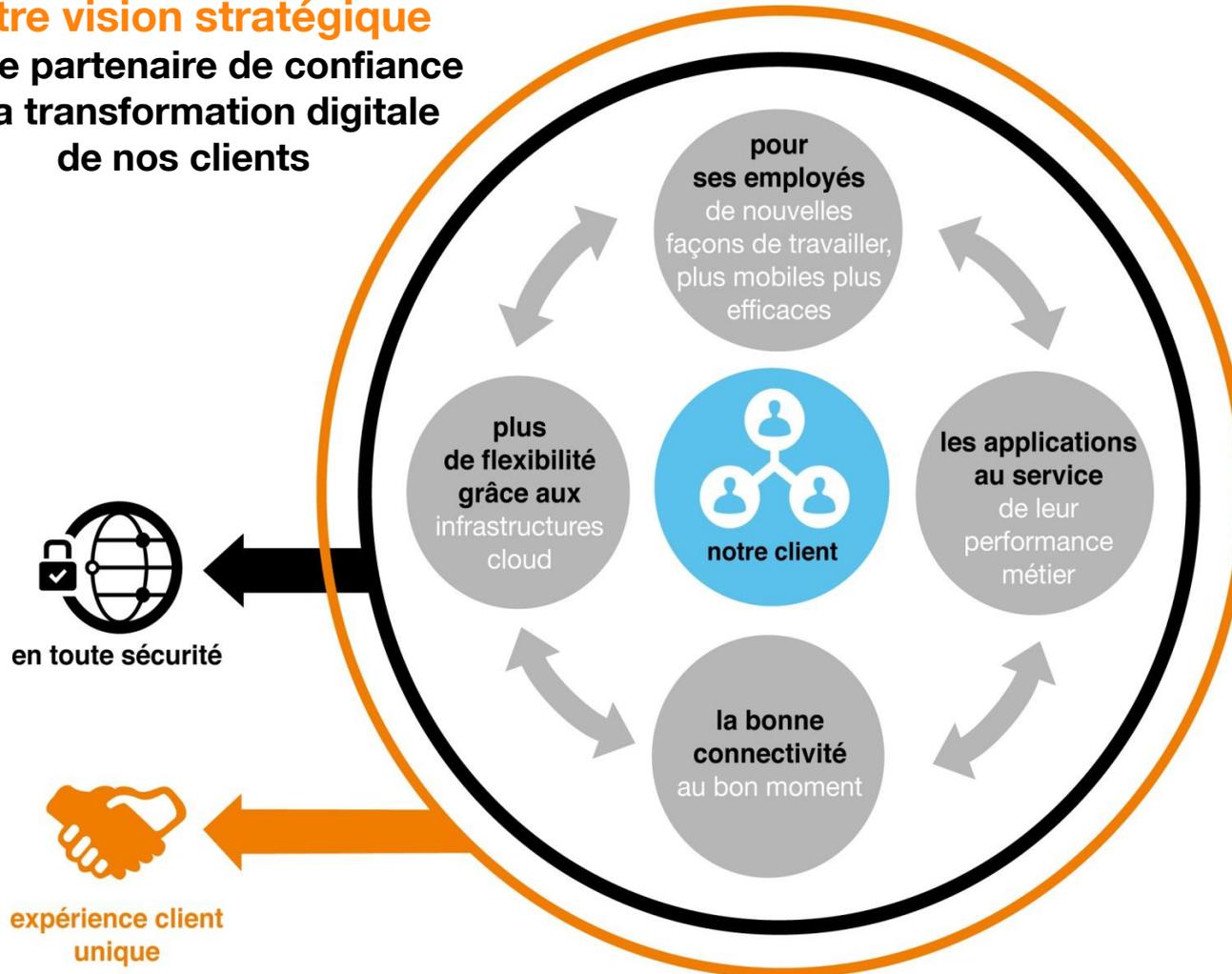
Note: Les totaux peuvent ne pas correspondre à la somme des chiffres qui ont été arrondis

Essentiels2020

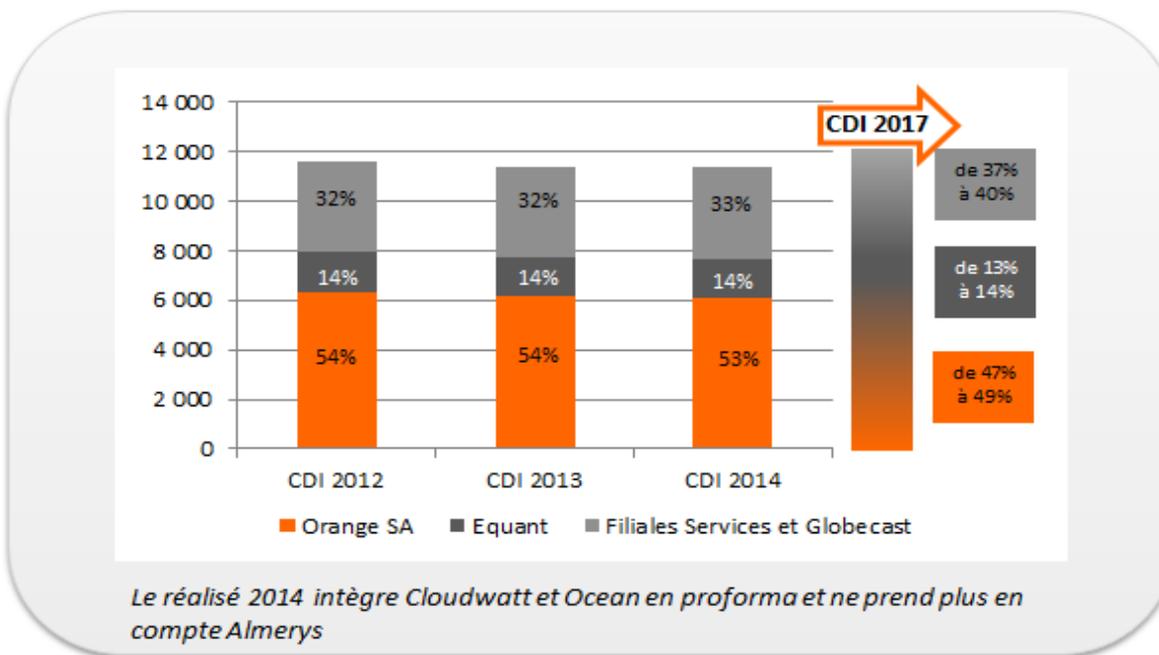
Orange Business Services

Notre vision stratégique

Etre le partenaire de confiance
de la transformation digitale
de nos clients



évolution de l'emploi – périmètre OBS en France



une relative stabilité des effectifs en France qui traduit la transformation du modèle économique de l'entreprise avec une baisse constante des activités traditionnelles au profit d'une croissance progressive des activités de services .

ce qui se traduit par :

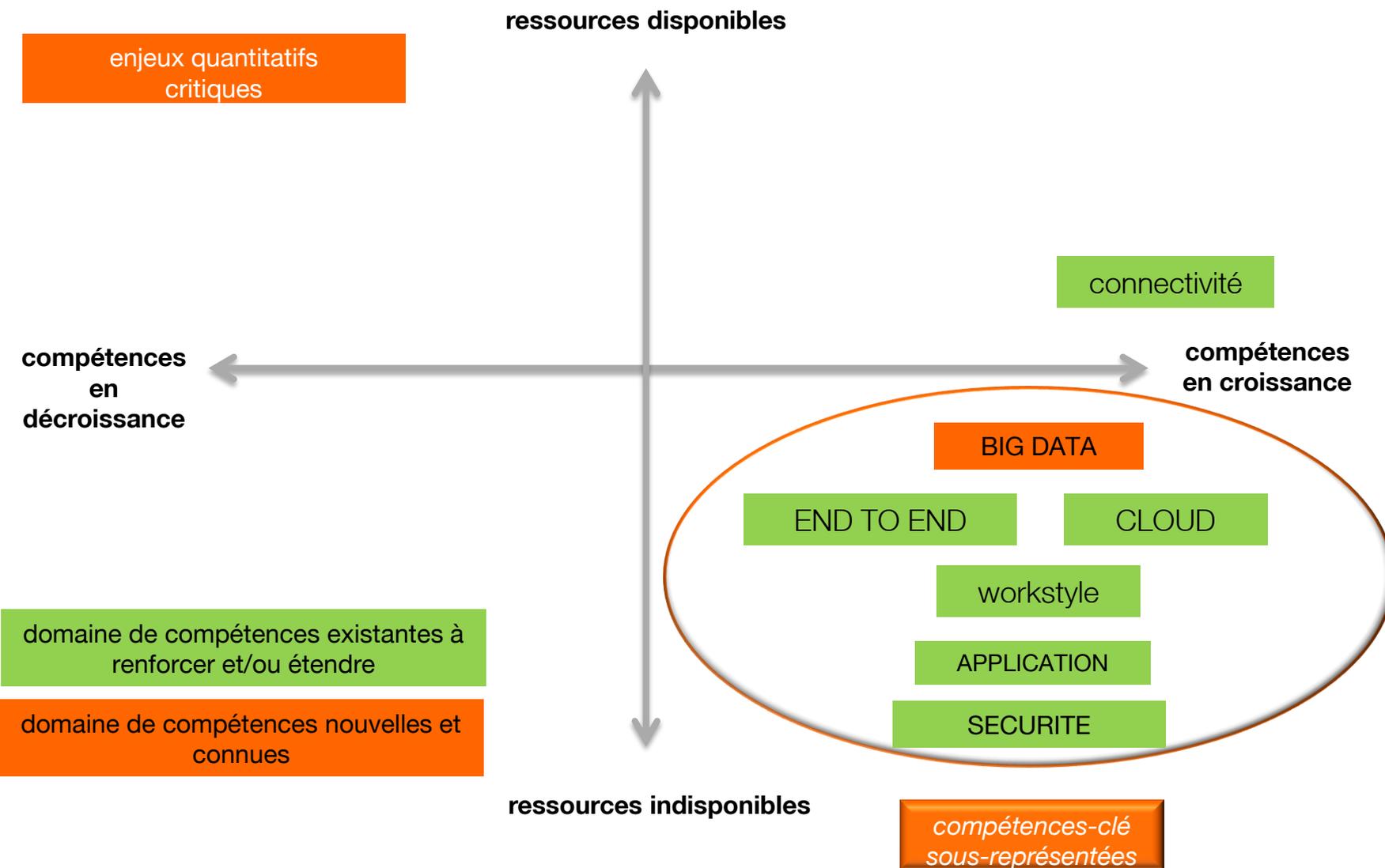
- **une diminution des effectifs ETP pour les entités SCE Orange SA (de l'ordre de -3 à -5% par an) et pour Equant France (de l'ordre de -3% à -4% par an)**
- **à contrario, une augmentation constante des effectifs ETP au sein des filiales en France en lien avec la croissance des activités de services IT (de l'ordre de +3% à + 5% par an)**

Déclinaison de la stratégie par enjeux business sur les métiers et les compétences

périmètre OBS en France

Domaine clefs	Axe stratégique division	Enjeux Stratégiques Business	Impacts et plans d'actions sur les métiers et les compétences par domaine
expérience client	<ul style="list-style-type: none"> être le partenaire de confiance de la transformation digitale des entreprises en France et à l'international 	<ul style="list-style-type: none"> renforcer l'écoute client « penser client » dès la conception des services et tout au long du parcours client simplifier offres et processus pour gagner en agilité 	<ul style="list-style-type: none"> renforcer l'usage des réseaux sociaux pour une meilleure performance du service client (informer sur nouvelles offres, versions...), et de la vente : connaissance client et les stratégies de contacts. Management des partenariats.
cloud	<ul style="list-style-type: none"> devenir un acteur de référence dans les services IT As a services... 	<ul style="list-style-type: none"> développer des services IT managés (OS, middleware, etc....) d'intégration et gestion de cloud privé accroître le nombre de partenariats commerciaux pour mieux adresser le marché 	<ul style="list-style-type: none"> recruter des architectes experts virtualisation (via des partenariats pour des apprentis) poursuite certification interne et externe
applicatifs	<ul style="list-style-type: none"> devenir un fournisseur reconnu d'applications IT et télécom en France et à l'international 	<ul style="list-style-type: none"> développer des applications pour les marchés B2B or B2B2C, en particulier dans le domaine de l'expérience client, du M2M/ IoT (Internet of things) renforcer les approches sectorielles 	<ul style="list-style-type: none"> recruter des compétences de développement en informatique notamment Web et Portail réflexion avec le groupe en cours sur les métiers du développement et leur évolution
sécurité	<ul style="list-style-type: none"> être le leader de la cyber-sécurité en France et un acteur de référence en Europe 	<ul style="list-style-type: none"> profiter de la migration vers le cloud des applications et de l'«hybridation» des réseaux pour développer le business de la sécurité inclure les offres de sécurité dans les offres réseaux pour le milieu de marché 	<ul style="list-style-type: none"> recrutement de profils d'analystes et d'experts cyber sécurité (y compris via apprentis) formation spécifique pour les métiers Professional Services et IT programme de formation qualifiant pour les Responsables Service Client sécurité
connectivité	<ul style="list-style-type: none"> préserver la valeur des offres de connectivité en adaptant nos solutions aux besoins des clients 	<ul style="list-style-type: none"> accélérer la transformation IP en France et profiter des projets de rationalisation/transformation de la téléphonie à l'international (ex Lync) développer réseaux hybrides, FTTO, VPN Gallery et CDN 	<ul style="list-style-type: none"> maintenir les compétences réseaux sur des expertises très pointues Impact SDN(software designed network) à évaluer et anticiper
poste de travail (workstyle)	<ul style="list-style-type: none"> permettre aux entreprises de réussir leur transformation digitale en toute confiance, en les accompagnant dans la mise en place des nouveaux outils et méthodes de travail 	<ul style="list-style-type: none"> intégrer aux offres de services de communication, des prestations de mise en sécurité, d'accompagnement du changement, etc.. transformer le modèle de business des communications unifiées as a service 	<ul style="list-style-type: none"> impulser la culture agile dans le déploiement de nos projets + coach agile développement de la compétence d'intégrateur de services (vendeurs, architectes...)

Matrice d'analyse des écarts entre besoins/ressources selon les domaines de compétences clefs/stratégie – périmètre OBS en France



SCE - synthèse des enjeux de compétences clés à 3/5 ans pour SCE

Orange SA (compétences communes à toutes les structures d'activités)

Expérience client/intimité client

- renforcer la connaissance du client, ses usages, ses problèmes ... et son intimité
- savoir adresser de nouveaux acteurs chez le client, les directions métiers (RH, marketing...)
- développer posture service/conseil

Digitale

- travailler autrement : intégrer le digitale dans les pratiques :
- développer l'usage des outils digitaux, le mode projet, la co-construction, le mode collaboratif, le travail à distance...
- poursuivre l'optimisation et la digitalisation de nos process
- accompagner le développement d'apprentissages différents : (MOOC, SPOC, Orange Learning, digitale academy, mentoring, serious game (jeux) et des modes de formation plus individualisés

Accompagnement de la transformation/changement

- renforcer la capacité à piloter les projets de transformation complexes et leurs impacts, accompagnement des managers

Agilité et collaboratif

- développer une posture plus agile et collaborative afin de mieux comprendre les nouvelles motivations au travail et de développer l'innovation, la coopération, l'anticipation et la réactivité
- renforcer le management d'équipes et la contribution transverse
- développer des compétences en management de communautés

Sécurité

- renforcer globalement la culture et les compétences dans le domaine de la sécurité, pour tous

Big DATA :

- développer la connaissance générale pour tous (via Orange digitale Leadership Inside)
- acquérir quelques compétences d'analyse de données prédictives (prévention, risques ...) et développer l'usage des données en support aux décisions

SCE : vision globale des impacts de la stratégie sur les enjeux clés sur toutes les structures d'activités à 3 ans [2015-2017] (1/3)

Axe stratégique division	digitalisation	expérience client	agilité/transversalité
marketing et avant vente	<ul style="list-style-type: none"> développer l'appropriation de la culture Digitale et l'utilisation des outils digitaux dans le cadre du développement des offres, de la connaissance du marché et de la communication marketing B2B 	<ul style="list-style-type: none"> orchestrer des stratégies de commercialisation ciblées pour mieux capter la valeur, systematiser l'intégration de l'expérience client dans les actions marketing développer une offre multicanal différentiante 	<ul style="list-style-type: none"> développer une culture et des modes de fonctionnement agile renforcer la transversalité entre équipes projets
Production, opération et services Grands client	<p>accompagner la digitalisation de l'entreprise et des clients développer les interactions avec nos client via le WEB et le chat client acculturation au digital</p>	<p>développer la culture et posture « relation client – conseil » et gestion de projet pour une meilleure satisfaction et fidélisation des clients</p>	<p>promouvoir la culture agile dans un objectif d'efficacité renforcée au travers projets...(tous métiers)</p>
vente grands clients	<ul style="list-style-type: none"> faire vivre la promesse d'OBS en faisant en sorte que tous nos managers et collaborateurs traitant en direct avec le client deviennent des ambassadeurs digitaux 	<ul style="list-style-type: none"> aider nos commerciaux à promouvoir et vendre nos solutions de gouvernance, à incarner davantage le service client développer la culture et posture « relation client/conseil/services 	<ul style="list-style-type: none"> contribuer à l'évolution du poste de travail et incarner notre ambition d'être le partenaire de confiance de nos clients pour leur transformation digitale– projet Salsa
Transverses	<p>développer l'appropriation de la culture Digitale et l'utilisation des outils</p>	<p>développer la culture et posture « relation client / conseil »</p>	<p>développer des modes de fonctionnement agile et renforcer le travail en transverse</p>

SCE vision globale des impacts de la stratégie sur les enjeux clés sur toutes les structures d'activités à 3 ans [2015-2017] (2/3)

Axe stratégique division	Big Data	sécurité	cloud
marketing et avant vente	<ul style="list-style-type: none"> acculturation pour tous et développement de compétences pointues : Maths + statistique + lien avec business 	<ul style="list-style-type: none"> intégrer et améliorer la lisibilité de nos offres en matière de sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> renforcer les compétences d'expertise en virtualisation - (OAB/OCB)
Production, opération et services Grands client	<p>assurer une professionnalisation des métiers Prof.Services pour permettre la mise en œuvre de solutions pour nos clients</p>	<p>apporter aux métiers Prof. Services les compétences nécessaires dans le domaine de la cyber sécurité</p>	<p>renforcer les compétences et usages voire l'expertise dans le domaine IT/Cloud</p>
vente grands clients	<ul style="list-style-type: none"> aider nos commerciaux à promouvoir et vendre nos solutions 	<ul style="list-style-type: none"> aider nos commerciaux à promouvoir et vendre nos solutions 	<ul style="list-style-type: none"> aider nos commerciaux à promouvoir et vendre nos solutions Cloud
Transverses	<p>acculturation pour tous, via le module proposé par ODLI* réflexion sur l'utilisation du Big Data au service des métiers</p>	<p>acculturation pour tous, pour sensibiliser à l'importance de la sécurité</p>	

*ODLI : Orange Digital Leadership Inside

SCE : vision globale des impacts de la stratégie sur les enjeux clés sur toutes les structures d'activités à 3 ans [2015-2017] (3/3)

Axe stratégique division	application/IT	développement à l'International	bout en bout
Production, opération et services Grands client	renforcer les compétences de développement (ex API)	renforcer les collaborations et homogénéiser le développement des compétences	Orange Campus : développer la « symétrie des attentions » développer des compétences de chef de projet de bout en bout
vente grands clients		<ul style="list-style-type: none"> développer la culture internationale pour renforcer notre business hors de France via le programme Sales Academy et le développement de certification internationale 	
Transverses	renforcer les compétences de développement d'API, le mode de développement Devops (développement rapide)		

SCE : synthèse de l'évolution des ETPCDI – 2015-2017 par structure d'activités

ETPCDI fin 2013 et 2014, meilleure prévision des ressources disponibles fin 2015, 2016 et 2017 (mini et maxi), flux de départs cumulés estimés années 2015 à 2017 (mini et maxi) et besoins estimés fin 2017 (besoins et écarts mini et maxi) : toutes les données sont arrondies

Services Communication Entreprises														
Structure d'activités	réalisé 2013	réalisé 2014	2015 estim. des besoins		2016 estim. des besoins		estimation des départs 2015 à 2017		estimation des ressources après départs 2017		estimation des besoins 2017		estimation de l'écart 2017	
			mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi
OBS / SCE / Marketing et avant vente	1 320	1 320	1 210	1 230	1 170	1 190	-120	-130	1 190	1 190	1 120	1 150	-70	-40
OBS / SCE / Production, opérations et service clients grands clients	2 710	2 760	2 630	2 660	2 520	2 560	-380	-400	2 350	2 370	2 380	2 450	10	90
OBS / SCE / Vente grands clients	1 220	980	960	970	930	940	-100	-110	880	880	890	910	10	40
OBS / SCE / Transverses	700	670	610	620	590	600	-80	-80	580	590	560	570	-30	-10
Services Communication Entreprises	5 950	5 730	5 410	5 480	5 210	5 290	-680	-720	5 000	5 030	4 950	5 080	-80	80

- Les ressources seront en baisse d'environ – 700 ETPCDI à horizon 2017 soit - 12 % vs 2014 sur SCE, principalement sur la production et opérations des services grands clients et par l'impact démographique (80 %).
- Les besoins seront en baisse d'environ – 700 ETPCDI à horizon 2017 soit -12 % vs 2014
- Les besoins seront donc plus ou moins stables par rapport aux ressources sur la période 2015 – 2017 quel que soit le domaine métier mais avec plus de ressources que de besoins sur les structures d'activités Marketing avant vente (env. 50) et transverses (env. 20) ainsi que sur le bassin d'Ile de France (env. 70)

SCE : Focus sur les plans d'actions par axe stratégique et structure d'activité à 3 ans

DIGITALISATION

Structure d'activité	Enjeux	Plans d'actions envisagés
Marketing et avant vente	<ul style="list-style-type: none"> développer l'appropriation de la culture Digitale et l'utilisation des outils digitaux pour le développement des offres, la connaissance marché, et la communication marketing B2B 	<p>développement de compétences : à partir du S2 2015</p> <ul style="list-style-type: none"> pour tous les métiers : les enjeux du digital pour le marketing BtoB, (1j) démarrage par le marketing segment : compréhension et utilisation des outils digitaux dans la communication marketing et pour la connaissance du marché (2 J en présentiel) <p>animation</p> <ul style="list-style-type: none"> organisation de conférences sur le Digital et sur l'approche client,
Production, opération et services Grands client	<p>accompagner la digitalisation de l'entreprise et des clients</p> <ul style="list-style-type: none"> développer les interactions avec nos client via le WEB et développer le chat client acculturation au digital développer un mode de travail plus collaboratif 	<p>développement de compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> projet « Digital J » : formation de 2H à destination de toutes les équipes service client , faire découvrir les offres à travers les usages de clients entreprises (cible 2000 personnes) poursuite du programme ODLI (Orange Digitale Leadership Inside) connaissance et utilisation des outils digitaux : ex : l'usage des réseaux sociaux (internes et externes) pour améliorer le service clients (communiquer sur nouvelles offres...) : formations avec utilisation des outils digitaux pendant les cours : thèmes: Digital Change Management, mobile workspace, application and cloud computing, cyberdéfense(ex Pratiques digitales :module en 2 jours, digital user experience, IOS Android du Web commande et de la relation client par Chat : 4 jours de formation pour les équipes accueil ; 2H formation pour les équipes commande, facturation et réclamation) <p>animation</p> <ul style="list-style-type: none"> accompagnement managérial sur le passeport Digital structuration du programme « #digitalscof » et construction du plan d'actions réflexion sur animation de communauté s avec les clients
Vente grands clients	<ul style="list-style-type: none"> faire vivre la promesse d'OBS en faisant en sorte que tous nos managers et collaborateurs traitant en direct avec le client deviennent des ambassadeurs digitaux 	<p>développement de compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> CRM SAMBA (e-learning + présentiel) doter les forces de vente de tablettes et d'applications adaptées → projet SALSA <p>animation</p> <ul style="list-style-type: none"> promouvoir les outils digitaux internes, externes et les belles histoires du Groupe (formation, animations) tester des solutions de réseau social avec nos clients sur la gestion de flotte mobiles

SCE : Focus sur les plans d'actions par axe stratégique et structure d'activité à 3 ans

ORIENTATION ET EXPERIENCE CLIENT

Structure d'activité	Enjeux	Plans d'actions envisagés
Marketing et avant vente	<ul style="list-style-type: none"> écouter et comprendre les clients dans leurs spécificités par segment , orchestrer des stratégies de commercialisation ciblées pour mieux capter la valeur, systematiser l'intégration de l'expérience client dans les actions marketing développer l'offre multicanaux différentiante 	<p>développement de compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> orienter les pratiques marketing via la dispense des formations dédiées B2B : <ul style="list-style-type: none"> marketing B2B à OBS (démarche marketing orientée client) segmentation/positionnement, création de valeur développer des interactions plus directes entre marketing et client pour anticiper les besoins, mieux connaître leurs usages : plans d'actions en cours de mise en place poursuite des actions de formation «parcours client» par métier (Chef de Projet, Chef de Produit, responsable processus, managers) : prise en compte du parcours client, intégration dans le Time to market , travail en commun entre les chefs de produit et les chefs de projets mise en place d'un module de formation aux « insights client » pour le monde entreprise afin de décliner les grands enjeux des clients B2B dans la formation « parcours client » renforcer la compétence « customer facing » et posture « services » renforcer les compétences en négociation avec les partenaires internes et externes <p>animation</p> <ul style="list-style-type: none"> organiser des Webinars semestriels pour les équipes à l'international recrutement
Production, opération et services Grands client	<ul style="list-style-type: none"> développer la culture et posture « relation client – conseil » et gestion de projet pour une meilleure satisfaction et fidélisation des clients 	<p>animation</p> <ul style="list-style-type: none"> renforcer les collaborations entre les entités pour une meilleure connaissance du client, de son organisation... tout en utilisant les réseaux sociaux, travail collaboratif, .. accompagnement dans le management des partenariats destiné aux équipes de performance et pilotage au sein des Services client <p>développement de compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> la posture de conseil et « services » pour les consultants en avant-vente, pour les chefs de projet et équipes après vente, ...pendant la durée du projet pour accompagner le changement chez le client, communication sur les formations existantes « relation client » auprès de tous acteurs PS intégration des modules ou/et ateliers « posture de conseil » client dans tous les parcours et cursus de professionnalisation professional Services lancement de parcours de professionnalisation certifiant de Technicien service client et de Responsable Service Client
Vente grands clients	<ul style="list-style-type: none"> Aider nos commerciaux à promouvoir et vendre nos solutions de gouvernance et à incarner davantage le service client Excellence expérience client. Développement business à forte valeur ajoutée 	<p>animation</p> <ul style="list-style-type: none"> conférences d'une demi-journée à destination des ASM/Directeurs d'affaires et Business Managers pour renforcer la posture service <p>développement de compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> modules de formation pour les métiers du service (renforcer posture service /conseil et communication) et des Business Managers (anticiper dimension service) lancement d'un parcours de professionnalisation certifiant pour postes Ingénieur avant vente

SCE : Focus sur les plans d'actions par axe stratégique et structure d'activité à 3 ans

AGILITE ET TRANSVERSALITE

Structure d'activité	Enjeux	Plans d'actions envisagés
Marketing et avant vente	<ul style="list-style-type: none"> développer des modes de fonctionnement agile renforcer la transversalité entre les équipes projets 	<p>développement de compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> formation/information sur une approche itérative et rapide de développement des offres comme par exemple le modèle Canvas... un accompagnement tutoriel, facilitant leur prise en main de l'outil collaboratif. formation des managers via Orange Campus <ul style="list-style-type: none"> le management à distance développer son agilité et celle de ses managers concilier management équipe et contribution transverse » <p>animation</p> <ul style="list-style-type: none"> de communautés de métiers ou d'experts création d'équipes et de communautés transverses, « value teams » et « skills communities »
Production, opération et services Grands client)	<ul style="list-style-type: none"> promouvoir la culture agile dans un objectif d'efficacité renforcée 	<p>développement de compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> acculturation à la posture « agile » : tests au travers de projets pilotes : RH, marketing, technique accompagnement de coachs agiles (formation de coachs agiles) poursuite des formations aux méthodes de travail et de management Agile pour tous les métiers Prof. Services, pour les chefs de projet formation des managers via Orange Campus <ul style="list-style-type: none"> le management à distance développer son agilité et celles de ses managers concilier management équipe et contribution transverse » <p>animation</p> <ul style="list-style-type: none"> création et animation de plusieurs communautés métiers et projets dans Vibe
Transverse	<ul style="list-style-type: none"> développer des modes de fonctionnement agile et renforcer le travail en transverse 	<p>dans le cadre des travaux Skills Anticipation du programme D&A</p> <ul style="list-style-type: none"> management agile pour Obs IT pour la communauté des managers : en cours de test avec Orange Campus développer des formations au travail collaboratif et aux usages en utilisant le « new Piazza » promouvoir de nouveaux espaces de travail type « villa bonne nouvelle »

SCE : Focus sur les plans d'actions par axe stratégique et structure d'activité à 3 ans CLOUD

Structure d'activité	Enjeux	Plans d'actions envisagés
Marketing et avant vente	<ul style="list-style-type: none"> renforcer l'expertise 	<p><u>recrutement (OAB/OCB)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> poursuite du recrutement d'apprentis dans le cadre du lancement d'une « Virtualisation Academy » en avril 2014 en partenariat avec CITRIX et Neocles et 2 écoles d'ingénieurs pour former au domaine de la virtualisation et faire face à la pénurie sur ces compétences rares et clés pour nos revenus
Production, opération et services Grands client	<ul style="list-style-type: none"> renforcer les compétences et usages compétences et expertise dans le domaine IT/Cloud 	<p><u>développement de compétences</u></p> <ul style="list-style-type: none"> poursuite des formations dans le cadre de la Cloud Accademy + acculturation offres et produits avec focus sur les solutions CLOUD (70 à 100 personnes de la relation client, commande et facturation) mise en place de certifications Cloud interne sur 3 niveaux (bronze, argent, or) en France et à international Renforcement des compétences en virtualisation <p><u>recrutement d'apprentis</u> sur la virtualisation</p> <p><u>développement de compétences</u></p> <ul style="list-style-type: none"> module de vulgarisation « présentation architecture réseau SDN » pour tous métiers Prof. services au S2 implication des experts techniques aux projets relatifs au SDN afin d'identifier et anticiper le développement de compétences
Vente grands clients	<ul style="list-style-type: none"> aider nos commerciaux à promouvoir et vendre nos solutions Cloud 	<ul style="list-style-type: none"> accompagnement des forces de vente par les Business Développeurs : coaching et rendez-vous client en commun ateliers de capitalisation sur les bonnes pratiques

SCE : Focus sur les plans d'actions par axe stratégique et structure d'activité à 3 ans

BIG DATA

Structure d'activité	Enjeux	Plans d'actions envisagés
Marketing et avant vente	<ul style="list-style-type: none"> acculturation pour tous et développement de compétences de Data analystes 	<p>développement de compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> capitalisation et promotion des formations proposées par l'Ecole de l'innovation (ex Itn School), la Services Business School et la Digital Academy et celles proposées dans le cadre du partenariat avec Polytechnique et Telecom Paris tech (ciblée profil Data analyste) accompagnement des évolutions des métiers de développeur/concepteur vers les technologies du big data : développement sur matériel, sur monétisation, sur automatisation des requêtes (Cursus développeur Ecole de l'innovation) <p>animation</p> <ul style="list-style-type: none"> promotion de bons profils « data » interne ayant suivi le cursus Big DATA Polytechnique proposé par la chaire Big DATA en formation continue (pilote lancé en avril 2015, 11 jours)
Production, opération et services Grands client	<ul style="list-style-type: none"> assurer une professionnalisation des métiers PS pour permettre la mise en œuvre de solutions BD à nos clients E et GC 	<p>développement de compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> déploiement des formations proposées par la Services Business School : « Big Data spécifications techniques » et Big Data monétisation destinée à tous métiers Prof. Services (adaptées selon les spécificités et les besoins des métiers) Digital Academy : ouverture des formations Big Data (T2 2015) contribution des experts techniques à certains projet IT pour identifier et accompagner le développement des compétences notamment via cursus développeur de l'école de l'innovation
Vente grands clients	<ul style="list-style-type: none"> aider nos commerciaux à promouvoir et vendre nos solutions 	<p>animation</p> <ul style="list-style-type: none"> ateliers d'appropriation de la proposition de valeur digital / Big data pour les Account manager , Business manager ateliers de capitalisation sur les bonnes pratiques d'approche commerciale <p>développement de compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> assurer la montée en compétence technique de la communauté DSC (ingénieur avant vente)

SCE : Focus sur les plans d'actions par axe stratégique et structure d'activité à 3 ans

SECURITE

Structure d'activité	Enjeux	Plans d'actions envisagés
Marketing et avant vente	<ul style="list-style-type: none"> intégrer et améliorer la lisibilité de nos offres en matière de sécurité 	<p>développement de compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> acculturation à l'importance de la sécurité pour tous, via la thématique cyber sécurité ODLI – mi-juin <p>animation</p> <ul style="list-style-type: none"> favoriser la prise en compte de la sécurité dans les offres par un travail collaboratif avec les experts sécurité et le pôle d'experts de Rennes poursuite de la participation des acteurs à la communauté d'alternants sécurité transversale au Groupe renforcement de profils d'analystes et experts en cyber sécurité via apprentissage issus du cursus de l'école d'ingénieur ENSIB
Production, opération et services Grands client (CSNO + PS)	<ul style="list-style-type: none"> apporter aux métiers PS les compétences nécessaires dans le domaine de la cyber sécurité 	<p>développement de compétences : poursuite d'actions existantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> la sensibilisation à la sécurité pour tous les métiers, notamment la sécurité dans IT (2 jours, 10 sessions en 2015) + découverte des offres sécurité acculturation via la thématique Cyber sécurité dans la Digital Academy (tous métiers Groupe): mi juin focus métier <ul style="list-style-type: none"> expertise sécurité : cursus complet en cours d'élaboration, réflexion sur le renforcement de l'expertise sécurité via des certifications éventuelles selon les besoins Responsable Services Client : réflexion en cours sur le lancement d'un cursus RSC Sécurité (tous RSC) pour former des responsables sécurité dédiés aux opérations (fin année 2015) mise en place de formations certifiantes selon les métiers concernés en cyberdéfense, certification ISO27000 déploiement au S2 2015 d'une formation Sécurité Avancée (2 jours) à destination des Responsables Services Clients , Chefs de projets, soutiens métiers <p>animation</p> <ul style="list-style-type: none"> participation des acteurs à la communauté d'alternants sécurité transversale au Groupe poursuite du partenariat avec l' ENSIB avec accueil d'apprentis au sein OBS besoin de compétences d'analystes et d'experts en cyber sécurité via apprentissage issus du cursus de l'école d'ingénieur ENSIB renforcement de la gouvernance sécurité et mise en place d'actions de communication ciblées vers les salariés participation aux tests du learning game Groupe sur la sécurité des données
Vente grands clients	<ul style="list-style-type: none"> aider nos commerciaux à promouvoir et vendre nos solutions 	<ul style="list-style-type: none"> décliner la proposition de valeur digitale globale sur l'axe sécurité assurer un accompagnement des forces de ventes par les experts d'Orange Cyber Défense

SCE : Focus sur les plans d'actions par axe stratégique et structure d'activité à 3 ans

APPLICATION /IT

Structure d'activité	Enjeux	Plans d'actions envisagés
Transverse (OBS IT)	<ul style="list-style-type: none"> renforcer les compétences en développement (ex API) 	<p>dans le cadre des travaux Skills anticipation du programme D&A :</p> <p><u>développement de compétences</u></p> <ul style="list-style-type: none"> high level design dans les domaines API, méthode DEVOPS, Open source (panorama et expertise dans les outils)
Production, opération et services Grands client	<ul style="list-style-type: none"> renforcer les compétences en développement (ex API) 	<p><u>animation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> réflexion en cours avec les acteurs SI, Prof. Services ...sur les métiers du développement et leur évolution <p><u>développement de compétences</u></p> <ul style="list-style-type: none"> expertise DEVOPS (architectes, experts solutions et sensibilisation pour les chefs de projet compétences en API - Interface de programmation pour les architectes et concepteurs développeurs module IOS- Androïd + module Windows pour tous métiers Professionnal Services (niveau acculturation) en conception d'applications de quelques personnes assurant des développements locaux informatiques et SI pour la sécurisation et le développement des applications WEB et des automates au Service client

SCE : Focus sur les plans d'actions par axe stratégique et structure d'activité à 3 ans BOUT EN BOUT

Structure d'activité	Enjeux	Plans d'actions envisagés
Production, opération et services Grands client	<ul style="list-style-type: none"> renforcer notre culture globale «bout en bout» des réseaux aux services 	<ul style="list-style-type: none"> favoriser la fluidité entre les entités porteuses des compétences IT et celles porteuses des compétences réseaux organisation de séminaires managériaux sur la satisfaction client autour de la « symétrie des attentions » (Orange Campus)

INTERNATIONAL

Structure d'activité	Enjeux	Plans d'actions envisagés
Production, opération et services Grands client	<ul style="list-style-type: none"> renforcer les collaborations, homogénéiser le développement des compétences 	<p><u>animation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> réflexions communes sur les compétences à intégrer aux descriptifs des métiers animation métiers : poursuite de la mise en place de comités métiers internationaux (chef de projet) animation de communautés <p><u>développement de compétences</u></p> <ul style="list-style-type: none"> mutualisation des formations : toutes formations sur le périmètre France et classes virtuelles pour l'international
Vente grands clients	<ul style="list-style-type: none"> développer la culture internationale pour renforcer notre business hors de France 	<p><u>animation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Roadshows entre les équipes France et locales mise en place de sessions d'entraînement pour devenir rapidement opérationnel sur une zone, une offre, <p><u>développement de compétences</u></p> <ul style="list-style-type: none"> formations aux différences culturelles et à la vente à l'international, formations linguistiques, coopération avec la Sales Academy

SCE : synthèse de l'évolution des ETPCDI – 2015-2017 par domaine métier

ETPCDI fin 2013 et 2014, meilleure prévision des ressources disponibles fin 2015, 2016 et 2017 (mini et maxi), flux de départs cumulés estimés années 2015 à 2017 (mini et maxi) et besoins estimés fin 2017 (besoins et écarts mini et maxi) : toutes les données sont arrondies

Services Communication Entreprise														
Domaine métier	réalisé 2013	réalisé 2014	2015 estim. des besoins		2016 estim. des besoins		estimation des départs 2015 à 2017		estimation des ressources après départs 2017		estimation des besoins 2017		estimation de l'écart 2017	
			mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi
informatique	270	270	240	250	240	240	-30	-30	240	240	220	230	-10	0
réseaux	60	50	50	50	50	50	0	-10	40	50	50	50	0	0
innovation	70	60	50	60	50	50	-10	-10	50	50	50	50	0	0
contenus multimédia	10	10	10	10	10	10	0	0	10	10	10	10	0	0
clients	4 980	4 800	4 540	4 590	4 360	4 430	-570	-590	4 200	4 210	4 140	4 250	-70	60
gestion support	550	540	520	520	500	510	-70	-80	460	470	480	490	0	20
non défini	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Services Communication Entreprise	5 950	5 730	5 410	5 480	5 210	5 290	-680	-720	5 000	5 030	4 950	5 080	-80	80

SCE : synthèse de l'évolution des ETPCDI – 2015-2017 par bassin d'emploi

ETPCDI fin 2013 et 2014, meilleure prévision des ressources disponibles fin 2015, 2016 et 2017 (mini et maxi), flux de départs cumulés estimés années 2015 à 2017 (mini et maxi) et besoins estimés fin 2017 (besoins et écarts mini et maxi) : toutes les données sont arrondies

Services Communication Entreprise														
bassin emploi territorial	réalisé 2013	réalisé 2014	2015 estim. des besoins		2016 estim. des besoins		estimation des départs 2015 à 2017		estimation des ressources après départs 2017		estimation des besoins 2017		estimation de l'écart 2017	
			mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi
CENTRE EST	350	340	330	340	320	330	-40	-40	300	300	310	320	10	20
EST	10	10	10	10	10	10	0	0	10	10	10	10	0	0
IDF	3 980	3 800	3 540	3 590	3 400	3 460	-430	-460	3 330	3 350	3 230	3 310	-120	-20
NORD	30	30	30	30	30	30	-3	-3	27	27	30	30	3	3
NORMANDIE CENTRE	20	20	10	10	10	10	-2	-2	18	18	10	10	-8	-8
OUEST	1 110	1 080	1 050	1 060	1 020	1 030	-140	-150	930	940	960	990	20	60
SUD	230	230	220	220	210	210	-30	-30	200	200	200	210	0	10
SUD EST	50	60	60	60	60	60	-5	-5	55	55	60	60	5	5
SUD OUEST	170	160	160	160	150	150	-30	-30	130	130	140	140	10	10
Services Communication Entreprise	5 950	5 730	5 410	5 480	5 210	5 290	-680	-720	5 000	5 030	4 950	5 080	-80	80

4.c
La prospective
métiers/compétences
2015-2017

Innovation Marketing & Technologies
Expérience Client & Mobile Banking

Essentiels2020 à IMT

Renforcer nos services cœur...

- Développer nos services de **communication enrichie** par le monde IP : VoLTE, VoWifi, RCS, ViLTE, Libon, WebRTC, Webcom, click-to-call intelligent...
- Développer la valeur de notre **Cloud** : gestion du patrimoine numérique personnel...
- Renforcer les services **contenus et TV** : Polaris, stick TV, box enrichie (sécurité, connectivité), OCS...

... en nous appuyant sur notre socle technologique

- Continuer à faire évoluer les **réseaux d'accès** : FTTH, 4G+, 5G...
- Transformer nos **infrastructures cœur** : all IP, all IT, all web
- Accélérer le développement d'**API** pour gagner en agilité et ouverture: API Factory, Orangepartner.com...
- Développer nos plateformes **Big data** : Datavenue, efficacité opérationnelle...

Se diversifier

- Développer les **services financiers** sur mobile en Europe et AMEA : Orange Money, Orange Cash, Orange Finance...
- Devenir un acteur majeur de l'**Internet des Objets** : connectivité, distribution de terminaux, commercialisation de services, médiation de services, agrégation de données...

Innover pour les entreprises

- Innover pour être le partenaire de confiance de la **transformation digitale** des entreprises : services Cloud, réseaux hybrides, environnement de travail digital, mode SaaS...

Conforter notre relation avec les clients

- **Marketer** le réseau : valoriser les enablers, relation client individualisée...
- Offrir des **terminaux** toujours plus innovants et en phase avec les attentes des clients : personnalisation, coaching numérique, distribution...
- Être le partenaire de confiance qui garantit **sécurité et vie privée**, et garder le contrôle de la carte SIM : SIM et eSIM, sécurité «by design», Mobile Connect...

Un modèle d'employeur digital et humain

- Acquérir les bonnes **compétences** pour réaliser l'ambition de l'entreprise digitale : métiers d'avenir, professionnalisation, outils collaboratifs, intrapreneuriat...



Une entreprise digitale, efficace et responsable

- Continuer à améliorer nos modes de fonctionnement **Corporate-Pays** Intensifier
- notre stratégie **d'Open Innovation** pour mieux travailler ensemble (business, technique, opérations, etc)

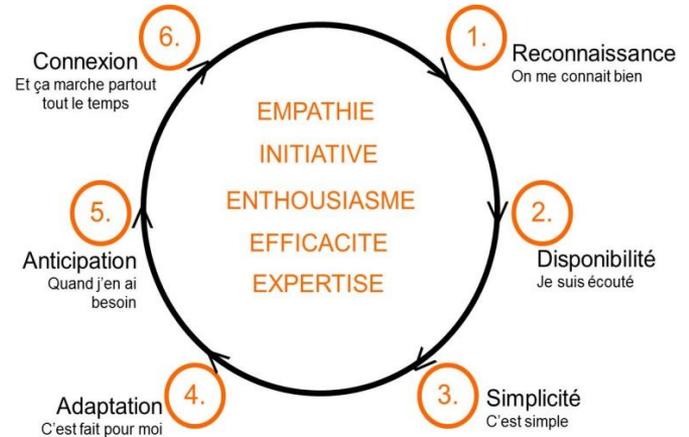
CXMB : l'Expérience Client, une mobilisation et une ambition collective vers l'excellence en cohérence avec la marque

Promesse de la marque

Toujours en contact pour connecter ce qui est essentiel à votre vie

Promesse de l'expérience client

- 6 engagements qui définissent ce que nous souhaitons pour nos clients et ce qu'ils devraient expérimenter
- 5 caractéristiques qui explicitent ce sur quoi nous intervenons

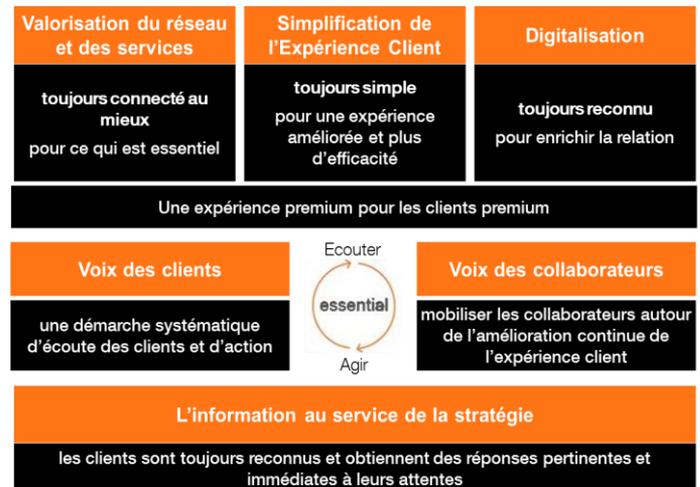


Programme expérience client engager chaque entité sur les leviers clés de l'excellence client

3 domaines d'actions prioritaires
leviers majeurs de transformation

2 catalyseurs managériaux
pour installer et faire vivre une culture centrée sur le Client

1 enabler
au service d'une relation client personnalisée et enrichie



CXMB : services de banque mobile

La stratégie **Orange Money** est de monter en valeur sur la base clients mobile, de la monnaie électronique vers les services transactionnels puis financiers



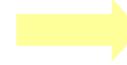
Simplifier les services **NFC** et réussir les déploiements à grande échelle dans le transport et le paiement dans nos pays européens de référence

Paiement

« SIM-based NFC by Orange » et mutualisation sur notre plateforme avec d'autres telco

2015

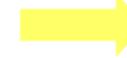
2018



- 80% des cartes sont sans contact, 3M de personnes payent avec leur mobile (Plan Industriel France) 🇫🇷
- Orange Espagne: utilisation massive du paiement mobile NFC 🇪🇸
- 3 partenaires bancaires en Slovaquie 🇸🇰

Transport

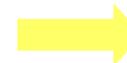
En France, opportunité dans le transport parisien et aérien.
En Espagne, processus plus long car plus régional



- 30% des grandes villes ont un système de billetterie commun, 10% des tickets sont achetés via un mobile (Plan Industriel France) 🇫🇷
- Espagne: 10 partenaires transport, 120k clients Orange Espagne 🇪🇸

Autres

Ticketing, fidélité, contrôle d'accès..



- 5 collectivités territoriales déploient à grande échelle des services dans la ville (Plan Industriel France) 🇫🇷

Etre leader du paiement mobile sur nos marchés clefs en Europe avec **Orange Cash**

Orange Cash, France et Espagne : lancement national en 2015 puis extension des services



- Je télécharge L'application Orange Cash
- Je m'enregistre et active le service En quelques étapes... directement sur mon mobile
- Je recharge mon compte En toute simplicité après avoir lié ma carte bancaire... ou par virement bancaire
- Je paie avec mon mobile chez les commerçants Pour tous mes paiements de proximité et en ligne

....et développer une offre de **Banque Mobile** au quotidien sur cette base, dans une logique de partenariat avec des acteurs bancaires innovants

Services de Banque Mobile France, Pologne, Espagne et Belgique (dans une logique de partenariats bancaires)

- Orange Finanse en Pologne, lancé début Octobre, avec une ambition circa 1m clients en 2018
- Adapter le service en France et en Espagne sur un autre modèle de partenariat bancaire
- Focus sur segment jeunes et famille en France

ex : Orange Finanse, offre Polonaise



- inscription facile: inscription pratique sur plusieurs canaux: boutiques, télé-vente, portail internet, application mobile
- ...pour une expérience complète de banque mobile compte courant et carte de paiement, dépôts, produits d'épargne, prêt,.....
- ... et bénéficiez de récompenses personnelles recevez des notification de bons plans personnalisés autour de vous chez nos commerçants partenaires

IMT : Impacts de la stratégie sur les besoins en ressources et en compétences à 3 ans [2015-2017]

Déclinaison de la stratégie en enjeux business par domaine métier

Impacts sur les métiers et les compétences par domaine

Enjeux Stratégiques Business

Délivrer les meilleurs produits et services centrés sur les clients et les usages

Connectivité enrichie, services cœur, enablers pour se différencier

Plateforme numérique et agile « toujours là pour vous connecter à l'essentiel »

**OLN,
OLPS,
DSIG,
IBNF**

Technique réseaux
-
Technique informatique
-
Innovation & prospective

- la conception de services au cœur des nouveaux usages (*expérience client*)

- l'intégration des technologies big data dans l'amélioration de la relation client et le métier d'analyste

- accompagner la transformation vers une mutualisation des activités réseau sur toute la chaîne (*ENO, ANO, ...*).

- développer et étendre à tous les domaines techniques, nos compétences « Green »

- développer les compétences en conception d'API, en IT-sation du réseau, compétences cloud et enjeu autour de l'évolution de la SIM

- concevoir des solutions adaptées aux clients et usages, rapidement adaptables, facilement intégrables et 'cost effective' pour l'international

- programme all IP, tout en maintenant des compétences sur la voix, transformation de compétences réseaux vers IT
- augmentation des enjeux sécurité

- développer les compétences agile cloud et technologies associées auprès de l'ensemble de nos métiers

- transformer nos réseaux, plateformes et si

- bâtir une PF big data IMT (*recrutement en interne et développement de compétences*)
- accueillir quelques profils ciblés en externe

- développer les compétences interactions Big Data afin de valoriser le réseau (*et les « données réseau »*) pour une expérience client enrichie et personnalisée

IMT : Impacts de la stratégie sur les besoins en ressources et en compétences à 3 ans [2015-2017]

Déclinaison de la stratégie en enjeux business par domaine métier



IMT : Impacts de la stratégie sur les besoins en ressources et en compétences à 3 ans [2015-2017]

Déclinaison de la stratégie en enjeux business par domaine métier



IMT & CXMB : synthèse de l'évolution des ETPCDI – 2015-2017 par structure d'activités

ETPCDI fin 2013 et 2014, meilleure prévision des ressources disponibles fin 2015, 2016 et 2017 (mini et maxi), flux de départs cumulés estimés années 2015 à 2017 (mini et maxi) et besoins estimés fin 2017 (besoins et écarts mini et maxi) : toutes les données sont arrondies

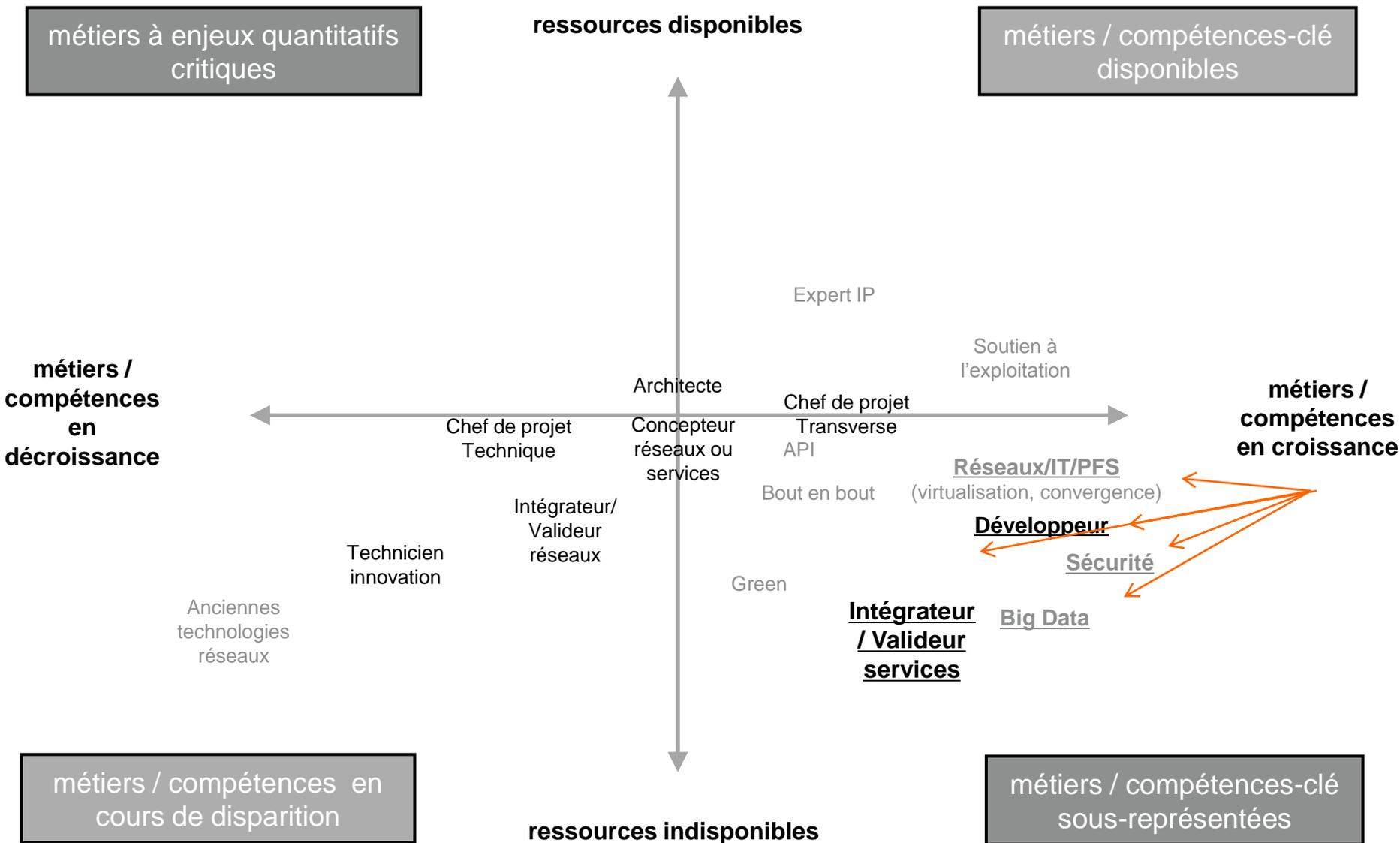
Innovation Marketing & Technologies - Expérience client & mobile banking

Structure d'activités	réalisé 2013	réalisé 2014	2015 estim. des besoins		2016 estim. des besoins		estimation des départs 2015 à 2017		estimation des ressources après départs 2017		estimation des besoins 2017		estimation de l'écart 2017	
			mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi
			IMT / Innovation Technologique et Réseaux	4 810	4 620	4 470	4 520	4 290	4 340	-650	-680	3 940	3 980	4 160
IMT / Marketing, Ventes et Expérience client	1 300	1 220	1 230	1 240	1 210	1 220	-110	-120	1 100	1 110	1 170	1 200	60	100
IMT / Directions transverses	210	270	260	260	250	250	-50	-50	220	230	230	240	10	20
Innovation Marketing & Technologies - Expérience client & mobile banking	6 320	6 110	5 960	6 020	5 750	5 810	-810	-850	5 260	5 320	5 560	5 710	250	440

- Les ressources seront en baisse d'environ – 830 ETPCDI à horizon 2017 soit - 14 % vs 2014 sur IMT & CXMB, principalement dû à l'impact démographique (85%), et sur la structure d'activité IMT réseaux (80 %).
- Les besoins seront en baisse d'environ 8% à horizon 2017 vs 2014, avec des besoins proportionnellement conforme au poids des ETPCDI de 2014
- Les besoins seront donc supérieurs aux ressources sur la période 2015 – 2017 quel que soit la structure d'activités, le domaine métier (stable sur contenus et production multimédia) et le bassin d'emploi territorial

IMT : Identification des métiers à enjeux quantitatifs critiques et des métiers / compétences clé sous représentés

OLN, OLPS, DSIG, IBNF



IMT : focus sur les métiers/compétences clé sous représentés (1/2)

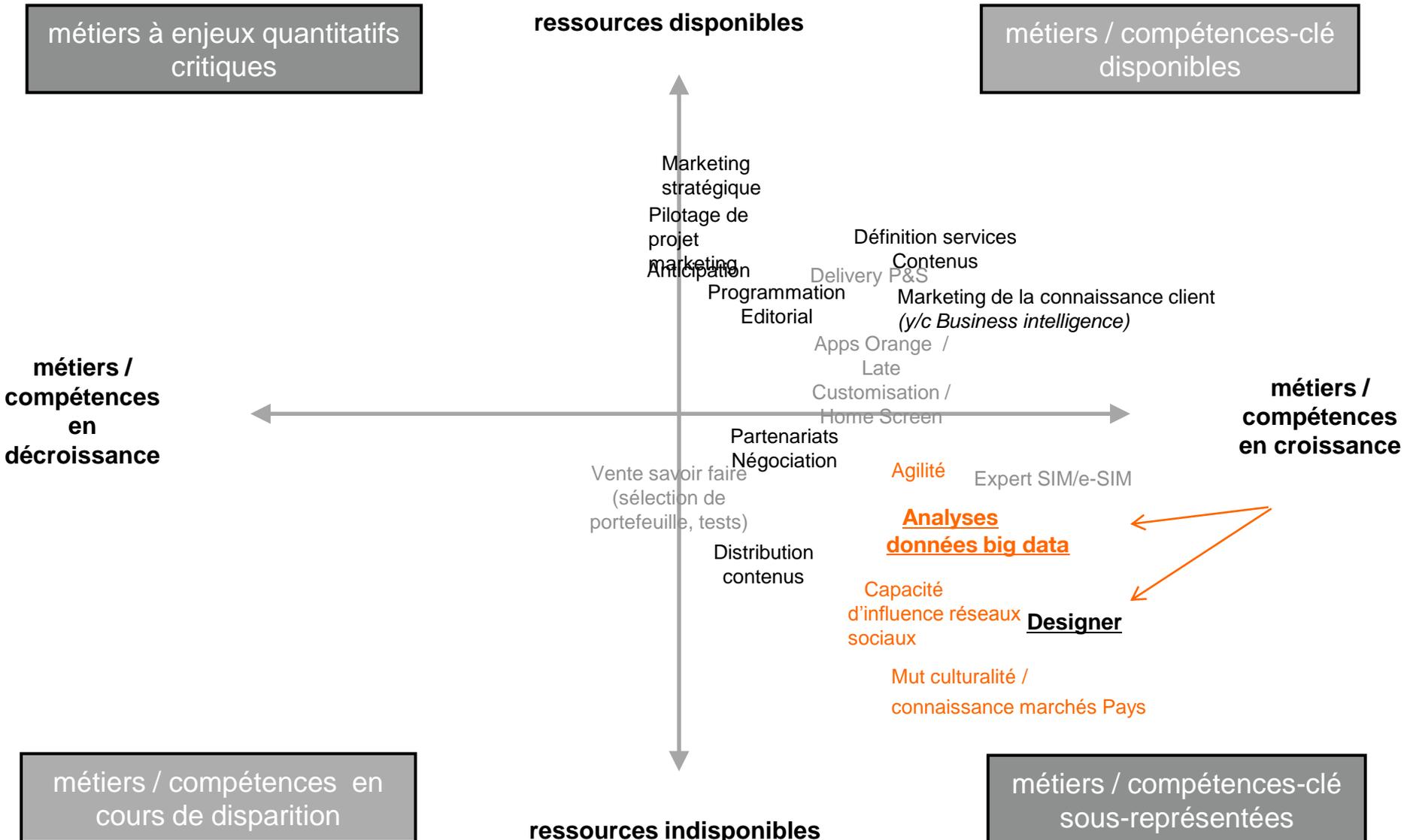
Domaine	Métiers/compétences clé sous représentés (= métiers d'avenir GPEC)	Enjeux	Plans d'actions envisagés
Recherche Orange Labs	ingénierie de systèmes (système réparti, algorithmique répartie, virtualisation...), double compétence architecture système et réseau, modélisation (informations, infrastructure...), vision de bout en bout	construire gérer les infrastructures convergentes et virtualisées du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> quelques recrutements externes bâtir 2 à 3 noyaux de 20-30 personnes (répartis par site) → cible à 30-40 personnes par site formations adaptées à construire rapprochement physique par site d'équipes intégrées rapprochement entre les compétences OLN et OLPS
	Internet des Objets	comprendre et anticiper les enjeux métiers de l'IoT	<ul style="list-style-type: none"> quelques recrutements externes prévoir également des montées en compétences en interne
	data-scientist, mathématiques appliquées	disposer des compétences nécessaires pour la transformation d'Orange en opérateur de données	<ul style="list-style-type: none"> quelques recrutements externes prévoir en complément des montées en compétences en interne pour disposer d'une masse critique → mathématiciens appliqué et data scientists
	sécurité	être un opérateur de confiance : sécurité des données, sécurité dans le cloud, personal asset management	<ul style="list-style-type: none"> recrutement sécurité, en particulier dans le cloud formations en complément
	jeu d'acteurs et modélisation économique	identifier de nouveaux partenaires, comprendre leur stratégie et imaginer de nouveaux modes de collaboration avec eux	<ul style="list-style-type: none"> quelques recrutements externes mise en situation → modélisation technico-économique d'infrastructures et chaînes de valeur complexes formations internes
	Green	eco conception d'infrastructures et de services ; urbanisme durable des systèmes	<ul style="list-style-type: none"> quelques recrutements externes prévoir des montées en compétences en interne → Plan de formations

IMT : focus sur les métiers/compétences clé sous représentés (2/2)

Domaine	Métiers/compétences clé sous représentés (= métiers d'avenir GPEC)	Enjeux	Plans d'actions envisagés
OLN, OLPS, DSIG, IBNF	Compétences Réseaux/IT	<ul style="list-style-type: none"> - accélérer la montée en compétences à la croisée de l'IT et du réseau (<i>virtualisation</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> - création d'un cursus de formation sur la virtualisation des fonctions (plusieurs centaines de personnes concernées sur les 3 ans) - création d'une journée de formation (vulgarisation) sur la virtualisation - quelques recrutements externes ciblés pour accélérer notre montée en compétences collectives - favoriser la fluidité entre les entités porteuses des compétences IT et celles porteuses des compétences réseaux
	Big data	<ul style="list-style-type: none"> - identifier, acquérir, stocker, gérer les flux et modéliser l'ensemble des <u>données</u> nécessaires à l'entreprise pour développer et gérer son offre, ses clients, et ses utilisateurs (<i>devenir un opérateur d'IoT, ...</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - quelques recrutements externes (data scientists, chercheurs spécialistes en algorithmique, statisticiens, développeurs) - utiliser la formation pour les personnes internes à potentiel - favoriser les échanges inter-métiers IT/Réseaux/Marketing - mieux structurer les équipes travaillant dans le domaine de l'IoT - développer le tutorat sur projets
Technique réseaux - Technique informatique - Innovation & prospective	Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> - être un opérateur de confiance : sécurité des données, sécurité dans le cloud, personal asset management (garantir vis-à-vis des clients, des autorités et des partenaires une sécurité totale pour tous les éléments que l'entreprise est amenée à utiliser) - 1 - la sécurité des réseaux et infrastructures (<i>prise en compte des problématiques de sécurité dans la conception des architectures et infrastructures réseaux et des services</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - recrutement ingénieur de recherche sécurité (pour le cloud en 2015, puis pour les autres domaines) - formations - autres recrutements internes et externes - sensibiliser tous les acteurs de projets - identifier des profils pour les faire monter en compétences
		<ul style="list-style-type: none"> - 2 - les interceptions légales - nécessité de ressources avec une expertise pointue pour un lancement rapide et efficace des services Orange 	<ul style="list-style-type: none"> - quelques recrutements unitaires à prévoir - formation (<i>doubles compétences : réseau et interceptions légales, juridique et interceptions légales</i>)
	Compétences "Bout en bout"	<ul style="list-style-type: none"> - renforcer notre culture globale «bout en bout» des réseaux aux services (<i>y/c SI</i>) et du «think' au 'run', afin de répondre aux attentes clients (<i>simplicité, utilité, drôle à utiliser, design, confiance, qualité de services, expérience client</i>) - améliorer notre capacité de support aux pays sur des problématiques «bout en bout» 	<ul style="list-style-type: none"> - poursuivre l'effort de formation via les cursus Orange Architecture Essential (<i>tous métiers</i>) et Overall Architect (<i>architecte</i>) → + de 80 personnes à former sur les 3 ans - renforcer notre fonctionnement en communautés : Métiers et Orange Expert - favoriser la fluidité entre les entités porteuses des compétences IT et celles porteuses des compétences réseaux

IMT : Identification des métiers à enjeux quantitatifs critiques et des métiers / compétences clé sous représentés

Marketing et Contenus
(TC, OV, LoB C, MCC, OCP, IC)



IMT focus sur les métiers/compétences clé sous représentés

Domaine	Métiers/compétences clé sous représentés (= métiers d'avenir GPEC)	Enjeux	Plans d'actions envisagés
TC, OV, LoB C, MCC, OCP, IC <i>(Mktg et Contenus)</i> Client - Contenus multimedia	Designers	Le Design est au cœur de la stratégie du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> • Internalisation de Designers en Rec Ext • Formation Design • étude d'un parcours de Professionnalisation Design • projet d'évolution du domaine 'User eXperience' • Réflexion sur la création d'une filière Design Groupe
	Partenariats / Négociation	Développer une politique de partenariats et acquisition de contenus et droits	<ul style="list-style-type: none"> • Constituer un vivier de compétences
	Distribution	Animer une relation commerciale avec les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Constituer un vivier
	Expert Carte SIM et e-SIM	Connectivité, sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement interne unitaire • Actualiser cartographie des compétences (interne / externe)
	Big Data Data scientist	Application des bons modèles statistiques sur de gros volumes de données extraites des réseaux sociaux, à des fins d'insight clients/marché/ secteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser mobilités croisées avec OLPS • Formation interne • Recrutement externe unitaire si besoin
	Chef de projet Apps Orange, Late Customisation , Home Screen	Développement de l'open market	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement externe unitaire si besoin • Structuration processus marketing / stratégie / incubateurs
Tous	Agilité Soft skills	Travailler en mode projet ouvert, ouverture d'esprit / curiosité ...	<ul style="list-style-type: none"> • Formation • Accompagnement par des pairs, chefs de projet seniors (pratique / mise en situation)

IMT & CXMB : synthèse de l'évolution des ETPCDI – 2015-2017 par domaine métier

ETPCDI fin 2013 et 2014, meilleure prévision des ressources disponibles fin 2015, 2016 et 2017 (mini et maxi), flux de départs cumulés estimés années 2015 à 2017 (mini et maxi) et besoins estimés fin 2017 (besoins et écarts mini et maxi) : toutes les données sont arrondies

Innovation Marketing & Technologies - Expérience client & mobile banking														
Domaine métier	réalisé 2013	réalisé 2014	2015 estim. des besoins		2016 estim. des besoins		estimation des départs 2015 à 2017		estimation des ressources après départs 2017		estimation des besoins 2017		estimation de l'écart 2017	
			mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi
informatique	1 500	1 440	1 410	1 430	1 370	1 380	-170	-180	1 260	1 270	1 360	1 390	90	130
réseaux	730	720	700	710	680	680	-130	-130	590	600	640	660	40	60
innovation	2 290	2 220	2 150	2 160	2 060	2 090	-270	-290	1 930	1 940	2 010	2 060	70	130
contenus multimédia	160	150	140	150	140	140	-10	-10	140	140	140	140	0	0
clients	940	920	930	940	920	930	-80	-90	840	840	880	920	40	90
gestion support	700	660	630	630	580	590	-150	-150	500	530	530	540	10	30
non défini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Innovation Marketing & Technologies - Expérience client & mobile banking	6 320	6 110	5 960	6 020	5 750	5 810	-810	-850	5 260	5 320	5 560	5 710	250	440

IMT & CXMB : synthèse de l'évolution des ETPCDI – 2015-2017 par bassin d'emploi

ETPCDI fin 2013 et 2014, meilleure prévision des ressources disponibles fin 2015, 2016 et 2017 (mini et maxi), flux de départs cumulés estimés années 2015 à 2017 (mini et maxi) et besoins estimés fin 2017 (besoins et écarts mini et maxi) : toutes les données sont arrondies

Innovation Marketing & Technologies - Expérience client & mobile banking														
bassin emploi territorial	réalisé 2013	réalisé 2014	2015 estim. des besoins		2016 estim. des besoins		estimation des départs 2015 à 2017		estimation des ressources après départs 2017		estimation des besoins 2017		estimation de l'écart 2017	
			mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi
CENTRE EST	280	280	270	270	260	260	-40	-40	240	240	240	250	2	10
EST	90	90	90	90	80	80	-10	-20	70	80	80	80	5	10
IDF	3 360	3 200	3 150	3 180	3 060	3 070	-420	-430	2 770	2 800	2 950	3 030	138	240
NORD	60	60	50	50	50	50	-20	-20	40	40	40	40	5	10
NORMANDIE CENTRE	240	240	230	230	220	220	-30	-30	210	210	210	220	5	10
OUEST	1 680	1 660	1 610	1 630	1 550	1 570	-210	-220	1 440	1 450	1 510	1 550	60	110
SUD	380	360	350	350	330	340	-50	-60	300	310	330	340	20	30
SUD EST	140	130	130	130	120	130	-20	-20	110	110	120	120	10	10
SUD OUEST	90	90	80	90	80	90	-10	-10	80	80	80	80	5	10
Innovation Marketing & Technologies - Expérience client & mobile banking	6 320	6 110	5 960	6 020	5 750	5 810	-810	-850	5 260	5 320	5 560	5 710	250	440

4.d
La prospective
métiers/compétences
2015-2017
Fonctions Support

FS : Contexte stratégique par structure d'activité à 3 ans [2015-2017] (1/5)

axes stratégiques communs aux Directions des Fonctions Support

1. définir les politiques et les projets de transformation FS en **accompagnement d'Essentiels 2020**
2. développer une offre de service interne de qualité pour une **expérience salarié** à la hauteur de l'expérience que nous voulons pour nos clients
3. contribuer à maintenir **l'équilibre entre qualité sociale et performance économique**

FS/ RH et
Communication

FS/ Services partagés
RH

Construire un modèle d'employeur digital et humain

Mobilisés sur l'expérience client

Nos salariés tout comme nos clients vivent les changements digitaux majeurs qui révolutionnent, depuis quelques années déjà, notre société. Ils en vivent notamment au quotidien tous les impacts liés à l'évolution de leur environnement et leurs modes de travail.

Conscients des enjeux stratégiques de cette révolution digitale pour notre Groupe, ils sont des acteurs clés de la transformation de l'entreprise, à la fois moteurs et ambassadeurs de la nouvelle expérience client qu'Orange s'engage à mettre en place dans les années qui viennent.

Notre levier d'action

C'est grâce à une expérience salarié de qualité que nous réussissons l'expérience client. A nous de créer les conditions qui donnent aux salariés les moyens d'être les acteurs de la transformation au service de l'expérience client. Relever ces défis, c'est d'abord garantir au Groupe les compétences dont il a besoin pour ses activités. C'est également se donner les moyens d'être plus agiles collectivement grâce à une organisation plus transversale, plus collaborative, des modes de fonctionnement simplifiés et digitalisés, des modes projets plus développés, une dynamique d'innovation dans tous les métiers et à tous les niveaux.

C'est enfin renforcer notre culture managériale autour de la confiance, la coopération et la prise de risque pour que chaque collaborateur soit encouragé à prendre des initiatives et à expérimenter, et accompagner les managers pour relever leurs défis. Au-delà de ces engagements, la mobilisation de tous dans l'écriture de cette nouvelle page du Groupe est une condition clé de notre réussite collective.

- développement de l'actionnariat salarié
- « my skills » : place de marché des compétences
- digital Learning : plateforme digitale de formation pour le Groupe
- transversalité et collaboratif renforcés grâce au New Piazza
- formation manager chef de projet
- développement de l'écoute salarié
- innovation participative
- engagement solidaire

FS : Contexte stratégique par structure d'activité à 3 ans [2015-2017]

(2/5)

FS/ Finances Etat-Major et Contentieux

Le périmètre Corporate Finance reste marqué par une forte croissance et des besoins en expertise pointue nécessitant occasionnellement des recrutements externes.

Dans le cadre d'Essentiels 2020, le quatrième objectif d'Orange est de devenir un acteur incontournable de la distribution de services financiers et de paiements mobiles en Europe et en Afrique.

Les Etablissements de Monnaie Electronique seront soumis aux réglementations bancaires. Selon la règle de séparation des fonctions inhérente à ces réglementations, il n'est pas possible fonctionnellement de rassembler les fonctions opérationnelles / marketing et les fonctions de contrôle financier, risques et compliance. La Direction Finance & Stratégie sera donc en charge du suivi des diligences en matière de contrôle financier, risques et compliance. Les périmètres qui seront couverts à ce titre sont :

- internalisation des fonctions financières pouvant couvrir la liquidité, les placements, le risque de contrepartie, la définition des schémas de flux financiers, les impacts sur les bilans
- validation par la Direction de la Compliance avant d'être transmis au régulateur bancaire des dossiers de demande d'agrément ainsi que des rapports annuels de conformité établis par les établissements réglementés du groupe
- contrôles du revenue Assurance et prévention de la fraude des activités réglementées / bancaires par la Direction de l'Audit

FS/ Finances Services Partagés Comptable

Notre ambition est d'être reconnu comme une référence en comptabilité grâce à l'excellence de nos collaborateurs et comme des pionniers dans le Groupe pour la mutualisation et l'intégration.

Nos équipes sont mobilisées autour des 3 axes fondamentaux du projet ALOE : « simplifier », « évoluer », « exceller ».

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

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

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

FS : Contexte stratégique par structure d'activité à 3 ans [2015-2017] (3/5)

FS/ Achats et Supply Chain : Groupe et France

Supply Chain : « offrir des services Supply Chain et logistiques différenciants et innovants »

La Supply Chain couvre 3 types de Supply Chain sur l'ensemble du périmètre d'Orange:

- Equipements clients
- Réseaux
- OBS

Sa mission est d'assurer la disponibilité des produits au meilleur coût pour nos clients en gérant les approvisionnements depuis nos fournisseurs, la gestion des infrastructures logistiques, la distribution et le SAV.

D'ici 2020, la Supply Chain d'Orange sera mise sous tension de plus en plus sur l'ensemble de ses activités

- Nos clients attendent une expérience client avancé
- Les modèles de la demande changent
- La diversité des produits s'accélère
- Les contraintes d'approvisionnement s'intensifient
- Les coûts restent un enjeu majeur

en 2020, notre ambition est d'être une confédération de Supply Chain délivrant des services de qualité à nos clients internes et nos clients finaux

Achat

Partenaire incontournable du business d'Orange, la filière Achats a pour objectif

- d'acquérir des biens et des services qui donnent un avantage compétitif à Orange
- tout en optimisant la valeur ajoutée des fournisseurs
- et en réduisant le coût total des biens et services achetés

Si cette mission reste inchangée dans le contexte d'Essentiels 2020, et doit servir les 5 leviers du plan stratégique, la manière de l'accomplir doit se transformer, en s'appuyant sur la posture préconisée par Essentiels2020 en combinant écoute active et action. Les enjeux sont de pouvoir capter l'innovation, d'assurer un Time to Market court, et de respecter nos engagements financiers.

- la dynamique d' « entreprise digitale, efficace et responsable » guide également les actions de la filière :
- la digitalisation des processus d'appel d'offres (e-sourcing) est déployée depuis 2 ans
- une forme « d'agilité » dans l'application des méthodes et des processus métier (offre de services achat) sera lancée fin 2015 pour augmenter la valeur ajoutée de la fonction achats et la positionner au plus près des enjeux business
- «l'acheteur responsable » est l'acteur incontournable de la volonté d'Orange d'être une entreprise active de la RSE

FS : Contexte stratégique par structure d'activité à 3 ans [2015-2017] (4/5)

FS/ Secrétariat
Général

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

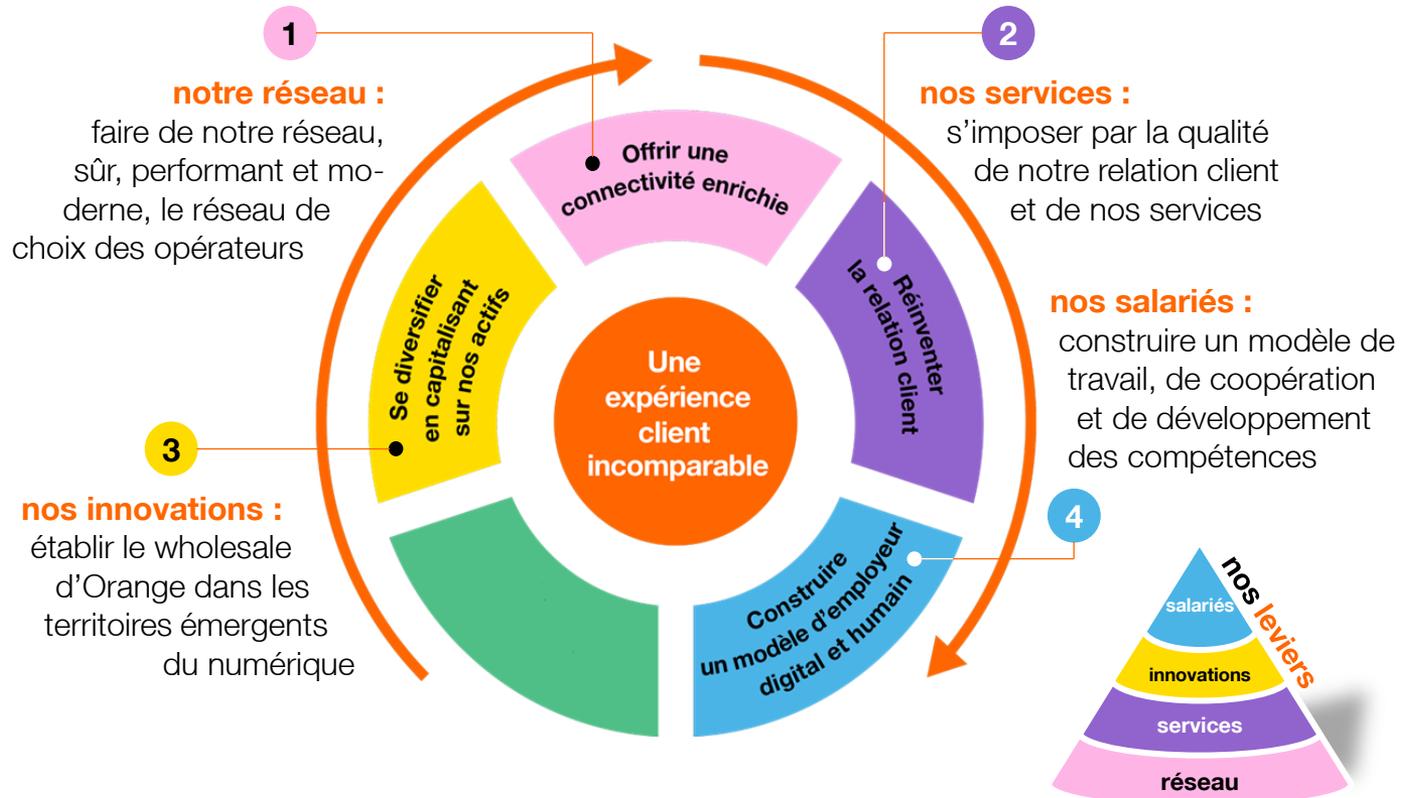
Nous évoluons dans un éco système en mouvement : intensification globale de la concurrence, mondialisation de la chaîne de valeur du numérique et irruption de nouveaux acteurs dans les métiers télécoms, « commoditisation » des infrastructures, virtualisation des équipements réseau et digitalisation du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

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

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

Il convient d'**améliorer notre efficacité collective**, de simplifier nos modes de fonctionnement et nos process, de faire de notre expertise un avantage concurrentiel, d'automatiser les tâches à moindre valeur ajoutée. Ainsi, nous saurons adapter notre force au travail, dans le respect du contrat social, à l'évolution des business models..

FS - OWF - notre ambition repose sur une expérience client wholesale unique et sur 4 des leviers définis par le Groupe (5/5)



RH et Communication interne :

impacts de la stratégie sur les besoins en ressources et en compétences à 3 ans [2015-2017](1/9)

Axes stratégiques

- définir les politiques et les projets des FS en **accompagnement d'Essentiels 2020**
- développer une offre de service interne de qualité pour une **expérience salarié** à la hauteur de nos ambitions pour l'expérience de nos clients
- contribuer à maintenir l'**équilibre entre qualité sociale et performance économique**

Enjeux

Ressources humaines Groupe

- anticiper les défis de **compétences** en veillant à l'équilibre entre performance sociale et performance économique
- renforcer l'efficacité de notre **système de prévention**
- conseiller les managers dans les **transformations** et renforcer la **proximité opérationnelle** des salariés
- **renforcer la mobilité entre métiers, entités, ...** en s'appuyant sur les responsables parcours cadres et la généralisation des revues de personnel
- accompagner la **digitalisation** de l'entreprise : contribuer au déploiement du projet Groupe Orange Digital Leadership Inside (sensibiliser/former/équiper)
- maintenir **un service de qualité** aux salariés et managers par le déploiement de projets

Communication

- accompagner tous les salariés dans la **digitalisation de l'entreprise** et de leur environnement
- assurer le déploiement du **Nouvel Orange** en rendant visible la cohérence des plans stratégiques des différents pays du Groupe

Projets d'évolution

- Orange Digital Leadership Inside
- Orange Learning
- Learning Agency
- Agence de conseil Interne
- Projet Fil'Harmonie
- Nouvelle direction Santé et Qualité de vie au travail
- Nouvelle Direction Expériences Salarié

- Création d'un social Hub
- Renforcer Notre Marque avec la Brand Power
- Renforcer notre communication sur nos médias en les regroupant pour favoriser une synergie de diffusion (presse, web tv, blog, site institutionnel)

Impacts sur les métiers et les compétences

- DRH, managers et équipes RH (dont RH territoriaux)
- Métiers d'experts et de spécialistes RH
- Concepteur et Ingénieur Formation en solution digitale
- Impacts sur les métiers de la santé au travail (médecin, psychiatre, assistante sociale..)

Un nouveau rôle : le communicant en 2020 devient un communicant relationnel : le métier de communicant est renouvelé autour de 5 grandes fonctions :

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

Make or buy Partenariat

Politique au cas par cas et sur mesure à adopter selon les forces et les faiblesses de chaque entité

Réflexion pour **mutualiser** le recours à la sous-traitance

DSPF :

impacts de la stratégie sur les besoins en ressources et en compétences à 3 ans [2015-2017] (2/9)

Axes stratégiques

- définir les politiques et les projets de transformation en **accompagnement d'Essentiels 2020**
- développer une offre de service interne de qualité pour une **expérience salarié** à la hauteur de nos ambitions pour l'expérience de nos clients
- contribuer à maintenir l'**équilibre entre qualité sociale et performance économique**

Enjeux

- Maintenir un **service de qualité aux salariés et managers** par le déploiement du projet Concordance
- Garantir une activité RH et le **maintien sur site**
 - maintenir les activités à valeur ajoutée dans les CSRH
 - favoriser et reconnaître la montée en compétences des collaborateurs
- Mettre en place une démarche de recrutement en accord avec nos ambitions pour une **expérience candidat** réussie
- Accompagner les métiers de la formation pour prendre en compte l'impact digital

Projets d'évolution

Déploiement du projet **Concordance** pour faire face à la baisse démographique et la baisse d'activité induit par la baisse des effectifs du Groupe en France

Impacts sur les métiers et les compétences

- ARH, experts, soutien métiers et managers
- Gestion et soutien de la formation
- Ingénieurs formation et formateurs

Make or buy Partenariat

Sous-traitance progressive des activités à faible valeur ajoutée (traitement facturation médicale, prise rendez-vous médicaux, recours contre tiers et à l'étude prestation de transport)

Finance : Etat major et Contentieux

impacts de la stratégie sur les besoins en ressources et en compétences à 3 ans [2015-2017(3/9)]

Axe stratégique

- définir les politiques et les projets FS en **accompagnement d'Essentiels 2020**
- développer une offre de service interne de qualité pour une **expérience salarié** à la hauteur de nos ambitions pour l'expérience de nos clients
- contribuer à maintenir **l'équilibre entre qualité sociale et performance économique**

Enjeux

Etat-major

- Accompagner les changements de business models et assurer le développement du Groupe à court et moyen terme, notamment à l'international, dans le respect de l'équilibre financier global
- continuer les **chantiers de transformation** sur l'ensemble des métiers de la filière pour absorber la décroissance naturelle des effectifs sans recours à la force au travail externe
 - travailler les **parcours professionnels** dans la filière et développer les passerelles entre filières
 - développer une **politique de mobilité** à l'international entre entités et métiers et identifier un vivier de talents internationaux
 - maintenir l'**expertise financière** indispensable à une entreprise cotée au CAC40
 - développer l'expertise pour servir l'ambition du Groupe dans les activités de **Mobile Banking**

Contentieux

Poursuivre la mise en place de la **polyvalence** et de la transversalité dans le cadre de l'organisation de travail ceci pour faciliter l'adéquation entre les ressources par site et les besoins.

Projets d'évolution

Déploiement de la norme comptable IRFS15 induisant des évolutions de l'activité controlling dans son ensemble.

La diffusion du digital dans les outils SI, dans les pratiques et les organisations du travail va nécessiter d'importants efforts de formation et d'adaptation des équipes vers davantage d'agilité

Poursuite de l'**accroissement de la productivité** grâce à l'**automatisation des tâches simples**.

Les **recrutements** futurs seront faits sur des **niveaux plus élevés** qu'actuellement pour des travaux d'analyse

Impacts sur les métiers et les compétences

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

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

Make or buy Partenariat

Finance : Services Partagés Comptables

impacts de la stratégie sur les besoins en ressources et en compétences à 3 ans [2015-2017(4/9)]

Axes stratégiques

- définir les politiques et les projets en **accompagnement d'Essentiels 2020**
- développer une offre de service interne de qualité pour une **expérience salarié** à la hauteur de nos ambitions pour l'expérience de nos clients
- contribuer à maintenir **l'équilibre entre qualité sociale et performance économique**

Enjeux

- Devenir la comptabilité de référence des entités françaises d'un grand groupe international
- Adapter l'organisation à la baisse des effectifs en limitant les recrutements et le recours à la sous-traitance
 - simplifier les processus de bout en bout
- Enjeu en terme de compétences :
 - montée en compétences des managers pour accompagner les changements
 - conserver les compétences métiers et développer la polyvalence
 - maintenir l'expertise dans le domaine comptable nécessaire à la réalisation des missions du CSPCF
- En liaison avec le projet de transformation (ALOE) poursuivre :
 - l'automatisation des activités transactionnelles
 - et l'évolution des modes de fonctionnement et de la posture des cadres et collaborateurs
- Poser les bases d'une réflexion sur l'étape 2020

Projets d'évolution

Poursuivre le déploiement du projet d'évolution du CSPCF
« **ALOE** »

Adapter l'Organisation Ensemble

Impacts sur les métiers et les compétences

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

Make or buy Partenariat

Au cas par cas suivant les besoins particuliers qui émergent

Group Sourcing & Supply Chain

impacts de la stratégie sur les besoins en ressources et en compétences à 3 ans [2015-2017] (5/9)

Axes stratégiques

- définir les politiques et les projets en **accompagnement d'Essentiels 2020**
- développer une offre de service interne de qualité pour une **expérience salarié** à la hauteur de nos ambitions pour l'expérience clients
- contribuer à maintenir **l'équilibre entre qualité sociale et performance économique**

Enjeux

Achats

- Devenir le leader des achats dans le secteur des télécommunications grâce au partenariat stratégique Buyin
- Accompagner la transformation du Groupe avec la meilleure stratégie « make or buy » (meilleure performance technico-économique / cœur de métiers)
- L'enjeu majeur porte sur le renforcement de la professionnalisation des acheteurs pour développer les achats stratégiques du Groupe, la maîtrise du risque fournisseur, le développement des négociations responsables et coopératives.

G2A

- La priorité reste la poursuite de l'évolution des métiers des chargés d'achats et des gestionnaires achats
- les transferts d'activités administratives entre acheteurs et gestionnaires achats se poursuivront dans le cadre du projet « équipe intégrée » (achats transactionnels et simplification des processus achat)

Projets d'évolution

La poursuite de l'optimisation et de la simplification du processus « P2P » est indispensable à l'accompagnement de la décroissance des effectifs, tant au sein des équipes Achats que pour les équipes de la Compta et chez les prescripteurs.

Impacts sur les métiers et les compétences

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

Make or buy Partenariat

Transfert des activités IT vers Buyin

Group Sourcing & Supply Chain

impacts de la stratégie sur les besoins en ressources et en compétences à 3 ans [2015-2017] (6/9)

Axes stratégiques

- définir les politiques et les projets en **accompagnement d'Essentiels 2020**
- développer une offre de service interne de qualité pour une **expérience salarié** à la hauteur de nos ambitions pour l'expérience clients
- contribuer à maintenir **l'équilibre entre qualité sociale et performance économique**

Enjeux

Supply chain

La Supply Chain s'est dotée en 2015 d'une Stratégie 2020 contribuant directement au plan Essentiels 2020. Cette stratégie repose sur les ambitions suivantes :

1. Une Supply Chain au standard des grands distributeurs et adaptée à chaque business challenge
2. Une Supply Chain, acteur clé de l'expérience client de demain
3. Une confédération Européenne de Supply Chain : faire travailler ensemble toutes les Supply Chain au niveau du Groupe (France, Europe et AMEA)
4. Les bonnes compétences et une « great place to work » (un endroit idéal pour travailler)

Les missions de la Supply Chain évolueront donc au cours de prochaines années afin de ne plus se focaliser uniquement sur l'équilibre OPEX / Stock / Disponibilité mais de se focaliser sur l'agilité de nos Supply Chain pour adresser de nouvelles opportunités de business et d'offrir à nos clients une expérience incomparable.

Projets d'évolution

Projet d'évolution de la SC France

(Cf. Information en vue d'une consultation en mars 2015 & passage en consultation lors du CE de juin 2015)

Impacts sur les métiers et les compétences

Les métiers de la Supply Chain évolueront sur les domaines suivants :

- Ouverture vers nos fournisseurs et mise en œuvre de modèles avancés de collaboration
- Intégration accrue avec nos donneurs d'ordre dès la conception des offres
- Gestion d'un écosystème fournisseur en proposant des services à forte valeur ajoutée
- Une intégration plus forte dans nos modes de fonctionnement des parcours clients de demain
- Internationalisation de la fonction avec plus de collaboration au niveau international
- Digitalisation des processus collaboratifs internes et externes via des plateformes web

Ces évolutions auront des impacts sur les compétences suivantes :

- Mise en œuvre de modèles de Supply Chain avancés
- Expertise sur les méthodes et outils d'analyse de données
- Gestion de projets complexes et transverses
- Analyse de parcours client et veille externe sur les nouveaux modèles de livraison
- Utilisation d'outils web collaboratifs

Axes stratégiques

- définir les politiques et les projets en **accompagnement d'Essentiels 2020**
- développer une offre service interne de qualité pour une **expérience salarié** à la hauteur de nos ambitions pour l'expérience de nos clients
- contribuer à maintenir **l'équilibre entre qualité sociale et performance économique**

Enjeux

Immobilier

- l'enjeu est d'**accompagner les évolutions du Groupe**, en partenariat avec les clients internes dans un contexte de pression sur la marge du Groupe et de décroissance naturelle des effectifs et du déploiement de la Fibre
- Les évolutions technologiques induisent des évolutions en matière de m² techniques; l'évolution des pratiques d'achat requiert une adaptation des surfaces commerciales; l'évolution des effectifs et les enjeux d'image du Groupe obligent à faire évoluer les surfaces tertiaires ; les coûts immobiliers augmentent ; la pyramide des âges de la DIG a un impact sur le départ naturel de plus de 40% des effectifs à horizon 2020, ce qui requiert de nouvelles méthodes de travail et une organisation des transferts de compétences.
- contribuer à **l'amélioration des conditions de travail**
 - déployer le **projet d'évolution de la Direction de l'Immobilier Groupe Mouv'Imm**
 - contribuer à la politique RSE** (énergie et développement durable) et à l'amélioration de l'image du Groupe
 - Immovons** : nouvelle expérience immobilière en déploiement d'Essentiels 2020

Juridique et réglementaire

- Poursuivre le renforcement du soutien des activités opérationnelles à l'international** en articulant efficacement l'intervention Groupe avec celle des directions juridiques pays ; les ambitions internationales du Groupe et les évolutions de sa stratégie en la matière ont conduit la Direction juridique à ajuster son organisation en 2014,
- Maintenir le meilleur niveau d'expertise de la Direction Juridique Groupe**, notamment dans les domaines classiques mais aussi faire face aux besoins sur les nouvelles activités de croissance du groupe (le milliard d'Essentiels2020) ; capitaliser sur ce caractère transverse et opérationnel de la fonction juridique en soutien des business,
- Sécuriser le business au quotidien en insistant sur l'importance de la proximité des juristes par rapport aux opérationnels**, tout en gérant les flux de manière différente (dotation d'indicateurs de performance, changement des modes de travail ou adaptabilité renforcée). A ce titre, poursuite du développement et de l'usage des indicateurs de performance spécifiques à la fonction, ainsi que mise en place d'outils de respiration ou de formation (« legal academy », etc.), pour changer les modes de travail.

Projets d'évolution

Pour faire face à la baisse des effectifs :

- Mouv'Imm** a permis :
 - une remise à plat des activités et des métiers autour de 4 filières immobilières** (prospective et développement immobilier, projets immobiliers, exploitation, service aux occupants et qualité, administration et performance)
 - une évolution de l'organisation** pour répondre aux nouveaux enjeux du domaine, structurée par filières de métiers en central et dans les Directions immobilières territoriales (DIT)
 - la fusion des UGI sur la maille des UPB pour créer les **DIT**
 - la simplification du SI et des applications métiers

Nouvelles compétences : De nouveaux champs d'intervention pour les juristes liés au big data apparaissent; les données personnelles sont au cœur du métier de juriste et intégrées en amont dans la conception des offres. Les besoins de compétences se situent dans les domaines suivants :

- Norms/Legal/Public relations/Lobbying; Big Data privacy; Digital change; Langues et notamment l'arabe
 - Compétences liées aux Essentiels 2020, notamment droit bancaire/droit financier, droit de la PI, droit des contrats, droit de la concurrence, M&A
- Les compétences juridiques doivent être maintenues dans les domaines suivants : compétences en langues et aptitudes à travailler avec l'international, à travailler avec les autres filières, savoir transférer les compétences vers les zones à l'international maintenir toutes les compétences des juristes en droit
- En avril 2015, la Direction Juridique a créé Orange Legal Academy. Cette école est destinée aux juristes seniors et aux managers juridiques des pays et de la Direction Juridique.

Impacts sur les métiers et les compétences

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

Make or buy Partenariat

L'externalisation progressive des activités d'exploitation immeuble au rythme des départs

- **maintien du nombre des experts**

- **maintien des pôles sur les territoires**

Axes stratégiques

- définir les politiques et les projets en **accompagnement d'Essentiels 2020**
- développer une offre interne de qualité pour une **expérience salarié** à la hauteur de nos ambitions pour l'expérience de nos clients
- contribuer à maintenir **l'équilibre entre qualité sociale et performance économique**

Enjeux

▪ Les autorités réglementaires ont mis en place un cadre visant à promouvoir l'accroissement de la concurrence et l'entrée de nouveaux acteurs sur les différents marchés européens. L'enjeu sur la réglementation est **d'accompagner les évolutions du Groupe**, en partenariat avec les clients internes dans un contexte de pression sur la marge du Groupe et de décroissance naturelle des effectifs et du déploiement de la Fibre.

Projets d'évolution

Maintenir les compétences en économie industrielle, microéconomie, analyse technico-économique, comptabilité-gestion, ingénierie de réseaux; compétences nécessaires à l'exercice de la fonction réglementaire

Conserver nos compétences en matière spécifique réglementaire (cadre, décisions produites par les autorités réglementaires, leurs enjeux, évolution et mise en œuvre)

Impacts sur les métiers et les compétences

Remplacement des départs en externe pour les profils économiques, et en interne s'agissant d'autres compétences

FS : Impacts de la stratégie sur les besoins en ressources et en compétences à 3 ans [2015-2017] (9/9)

Déclinaison de la stratégie en enjeux business par domaine métier

<p>Impacts sur les métiers et les compétences par domaine</p>	<p>Enjeux Stratégiques Business</p>	<p>Se diversifier en capitalisant sur nos actifs</p> <p>Faire de notre réseau le réseau de choix des opérateurs</p>	<p>Réinventer la relation client</p> <p>S'imposer par la qualité de notre relation client et de nos services</p>	<p>Offrir une connectivité enrichie</p> <p>Etablir le Wholesale d'Orange dans les territoires émergents du numérique</p>
<p>OWF</p> <p>Clients</p>		<p>- renforcer la connaissance de la Fibre pour occuper l'espace du THD grâce à la performance de notre réseau FTTx</p>	<p>- digital pour une relation client avec les opérateurs plus digitale pour leur donner plus d'autonomie</p>	<p>- en IT pour élargir le wholesale aux nouveaux territoires numériques</p>
		<p>- pour valoriser la mutualisation et la mise en place d'une interopérabilité entre réseaux</p>	<p>- pour développer l'engagement auprès de nos clients pour plus de proximité et de service</p>	<p>- compétences pour de nouveaux business modèles wholesale en relation avec la diversification du Groupe</p>
		<p>- la convergence pour un usage complémentaire des technologies de réseaux</p>	<p>- développer la maîtrise pour plus de simplicité dans nos offres, processus clients et contrats</p>	<p>- pour élargir un besoin qui ne s'exprime plus seulement à l'échelle de la géographie domestique</p>

FS : synthèse de l'évolution des ETPCDI – 2015-2017 par structure d'activités

ETPCDI fin 2013 et 2014, meilleure prévision des ressources disponibles fin 2015, 2016 et 2017 (mini et maxi), flux de départs cumulés estimés années 2015 à 2017 (mini et maxi) et besoins estimés fin 2017 (besoins et écarts mini et maxi) : toutes les données sont arrondies

Structure d'activités	Fonctions Support													
	réalisé 2013	réalisé 2014	2015 estim. des besoins		2016 estim. des besoins		estimation des départs 2015 à 2017		estimation des ressources après départs 2017		estimation des besoins 2017		estimation de l'écart 2017	
			mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi
FS / Ressources Humaines et Communication	430	410	490	490	470	480	-70	-70	340	340	450	480	110	140
FS / Services Partagés RH : DSPF	890	870	820	830	780	790	-220	-230	630	650	700	730	50	100
FS / Finances et Stratégie Groupe	660	640	610	610	600	600	-110	-120	520	520	560	590	40	80
FS / Services Partagés Comptables : CSPCF	580	540	470	470	450	460	-120	-130	410	420	420	440	0	30
FS / Achats et Supply Chain : Groupe et France	790	730	700	710	680	680	-150	-160	570	580	640	680	60	110
FS / Secrétariat Général	1 100	1 060	990	1 000	930	940	-240	-260	800	820	850	890	30	90
FS / Orange Wholesale France	1 270	1 240	1 230	1 240	1 170	1 180	-240	-250	990	1 000	1 110	1 140	110	150
FS / Autres	310	180	180	180	180	180	-30	-30	150	150	170	180	10	20
Fonctions Support	6 030	5 670	5 490	5 530	5 260	5 310	-1 180	-1 250	4 410	4 480	4 900	5 130	410	720

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

Fonctions support : Identification des métiers à enjeux quantitatifs critiques et des métiers / compétences clé sous représentés

métiers à enjeux quantitatifs critiques

ils concernent les activités dont les ressources diminuent significativement moins vite que les besoins de l'entreprise, ce qui peut constituer un risque social. Ils doivent faire l'objet de plans d'actions anticipés permettant d'accompagner les évolutions nécessaires

ressources disponibles

métiers / compétences-clé disponibles

Finances :

- Financial controlling, audit
- Experts financiers (Finances Corporate, Fiscalité, Consolidation, Fusions/Acquisitions, Normes)

métiers / compétences en croissance

métiers / compétences en décroissance

- **DSPF** : assistante RH
- **SG Immobilier** : Gestionnaire technique d'immeuble
- **Achat** (gestionnaire)
- **Finances** :
 - Contentieux (conseillers clients)
 - Direction Financement & Trésorerie :
 métiers de paiement manuel /caisses et rapprochement bancaire

- **Compétences digitales** (big data, sécurité des données, management de communauté)
 - RH, communication,
 - Juridique
 - Supply Chain
- **Finance** :
 - nouvelles expertises (mobile banking, back office produits financiers complexes)
 - sécurité réseaux et SI
- **RH & Communication** :
 - Expert communication digital, expert information, presse, influence
 - Consultant et Ingénieur Formation en solution digitale
- **DSPF** : expertise rémunération/protection sociale/fin de carrière
- **GSSC/métiers support** : Risk Management, Compliance, Contrôle interne, Management de MOA SI, Communication, Expertise RSE

métiers / compétences en cours de disparition

- Experts des fonctions supports (préventeurs, Supply Chain, MOA immobilier...)

métiers / compétences-clé sous-représentées

ressources indisponibles

il s'agit des métiers/compétences nécessaires au développement de l'entreprise en lien direct avec les orientations stratégiques ou dont les ressources diminuent significativement plus vite que les besoins de l'entreprise, ce qui peut donc constituer un risque en termes d'activité

FS : Identification des métiers à enjeux quantitatifs critiques et des métiers / compétences clé sous représentés

OWF

métiers à enjeux quantitatifs critiques

métiers / compétences-clé disponibles

ressources disponibles

Ingénieur Commercial

Chef de Produit Marketing

Ingénieur et Directeur Service Clients

pilotage Business / marketing intelligence

métiers / compétences en croissance

métiers / compétences en décroissance

métiers correspondant à des offres portées par le RTC

Gestionnaires de commandes, Pilotes de livraison, Techniciens SAV

métiers d'expertise
 Chef de projet WEB / communication digitale

Responsable Solution SI, MOA, paramétrage des offres

Pilotage achat vente FTTH

Chef de projet Business Développement

Compétences en développement, informatique

Directeurs de projet

métiers / compétences en cours de disparition

métiers / compétences-clé sous-représentées

ressources indisponibles

FS / RH : focus sur les métiers/compétences clé sous représentés (1/9)

SA	Domaine métiers	Métiers compétences sous-représentés ou à enjeux quantitatifs critiques	Leviers mobilisés	Description du plan d'action
RH	Support	<p>DRH , managers et équipes RH (dont RH territoriaux)</p> <p>Poursuivre la professionnalisation des acteurs RH du périmètre pour renforcer la capacité à anticiper l'évolution des emplois et des compétences compte tenu de la structure démographique et du développement du digital</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation ▪ Mobilité interne 	<p>Formation via l'école RH</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcer les compétences en organisation et environnement du travail pour accompagner les projets de transformations ▪ Poursuivre la formation à l'organisation du travail et aux impacts de la digitalisation <ul style="list-style-type: none"> - poursuivre le partenariat avec l'Essec pour la professionnalisation des DRH - développer l'animation des groupes de pairs pour les managers et les RH - promouvoir la formation GPEC managériale - agilité ▪ Développer nos compétences RH à l'international ▪ Les enjeux du « big data » au service des RH ▪ Les usages du nouveau Plaza dédiée aux RH <p>Orange Campus</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Agilité collective ▪ La Diversité <p>Développer les compétences liées au digital (Nouvelles modalités)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Digital Academy V2 (visa Big data) ▪ COOC « usages Digitaux » ▪ SPOC Animateur de communauté ▪ Les « étableurs » : généralisation sur Jobbé, en projet sur Allera
		<p>Développer et maintenir les expertises RH nécessaires aux différentes missions de la structure d'activité DRH G des Fonctions Support</p> <p>Métiers d'experts et de spécialistes RH</p> <ul style="list-style-type: none"> - responsables emploi - responsables rémunération - responsables relations sociales - préventeurs, infirmières du travail et assistants sociaux - métiers de la formation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation ▪ Mobilité interne ▪ Recrutements externes sur quelques profils experts en remplacement des départs ▪ Plan de succession pour les experts 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pour les préventeurs, le parcours existant qui s'inscrit dans les actions renforcées de la politique de santé, sécurité et qualité de vie au travail et qui accompagne la montée en compétences des nouveaux préventeurs recrutés dans le cadre du plan d'action d'anticipation des départs suite à la GPEC du métier ▪ pour les infirmières : former les infirmiers au domaine de la santé au travail ▪ un dispositif spécifique pour les acteurs de la formation à l'accompagnement du déploiement de la nouvelle solution Orange Learning et de l'évolution des métiers de la formation : acteurs du pilotage de la formation, ingénieurs formation, acteurs de la dispense et acteurs de la gestion de la formation.
		<p>Concepteur et Ingénieur en solution digitale</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation ▪ Mobilité interne ▪ Recrutements externes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ cf. Projet Learning Agency

Structure d'activité	Domaine métiers	Métiers / Compétences sous-représentés ou à enjeux quantitatifs critiques		Leviers mobilisés	Description du plan d'action	
Communication	Support	<ul style="list-style-type: none"> • Métiers de la communication 		<ul style="list-style-type: none"> • Formation • Mobilité interne 	<p>Formation via l'école de la communication</p> <p><u>les programmes prioritaires</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Des modules en multimode pour intégrer le digital et les réseaux sociaux dans l'ensemble de leurs communications - Des modules pour développer et consolider les techniques rédactionnelles et orales - Nouvelle offre : Des modules en multi-mode pour porter la nouvelle expérience de marque <p><u>Les parcours certifiants</u> qui visent à accompagner le développement de métiers stratégiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - un cursus certifiant « community manager » - un cursus certifiant « attaché(e) de presse » - Nouvelle offre : un cursus certifiant « brand manager » <p><u>Les modules de développement individuel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ils permettent de développer des compétences spécifiques : le plan de communication, la communication de crise, la posture de conseil et d'appui au management, la mesure de la performance des actions de communication, l'animation d'un réseau, le sponsoring, l'événementiel, la production vidéo, le développement de sa créativité - Nouvelles offres : - la data visualisation, la maîtrise des techniques marketing - Nouvelle offre : Le programme spécifique autour du big data - Des modules complémentaires à l'offre générale et transverse sur le Big Data seront proposés, principalement aux experts, autour de l'exploitation des données dans le domaine de la communication (exemple : data visualisation). 	

FS / DSPF : focus sur les métiers/compétences clé sous représentés (3/9)

Structure d'activité	Domaine métiers	Métiers / Compétences sous-représentés ou à enjeux quantitatifs critiques	Leviers mobilisés	Description du plan d'action
Services Partagés RH	Support	<ul style="list-style-type: none"> • ARH, experts, soutien métiers et managers • Projet Concordance (2014-02018) : maintenir la qualité de service tout en garantissant la qualité de vie au travail et le respect des engagements pris <ul style="list-style-type: none"> • garantir une activité RH et le maintien sur site • maintenir les activités à valeur ajoutée dans les CSRH • favoriser et reconnaître la montée en compétences des collaborateurs 	Formation Recrutements internes et externes Projets lié à l'automatisation, à la dématérialisation et la sous-traitance	Rappel de l'objectif - en terme de recrutement interne et externe : <ul style="list-style-type: none"> - 70 ARH sur la période - 4 soutiens /spécialistes par an - 25 experts 15 recrutements sur la période dont quelques recrutements externes de jeunes - en terme de formation <ul style="list-style-type: none"> - parcours qualifiants en soutien des mobilités interne
		<ul style="list-style-type: none"> • Gestion et soutien de la formation 	Recrutements internes	
		<ul style="list-style-type: none"> • Ingénieurs formation et formateurs professionnaliser des métiers du développement des compétences et de la formation pour qu'ils soient acteurs de la transformation de l'entreprise notamment face aux enjeux liés à la digitalisation	Formation Learning expedition	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre le parcours certifiant lancé en 2014 pour les métiers de la formation : <ul style="list-style-type: none"> - au digital pour les formateurs - formateurs avec Sciences Po
		<ul style="list-style-type: none"> • Métiers du recrutement 	Formation en cours de conception	

FS / Finance - Etat major et Contentieux : focus sur les métiers/compétences clé sous représentés (4/9)

Structure d'activité	Domaine métiers	Métiers / Compétences sous-représentés ou à enjeux quantitatifs critiques	Leviers mobilisés	Description du plan d'action
Etat-major et Contentieux	Fonctions Support	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accompagnement des nouveaux domaines d'activité du Groupe (banque et nouveaux moyens de paiement) : fort besoin d'expertise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recrutement externe ▪ Mobilité interne 	
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Décroissance forte des métiers de paiement manuel/caisse et rapprochement bancaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mobilité interne ▪ Formation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ => évolution vers des métiers de MOA et d'expertise (mobile banking, back office produits financiers complexes)
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétences dans le domaine de la stratégie (analyse stratégique, méthodologie de conseil, Finance d'entreprise et Corporate, pilotage de projet modélisation et business plan) 		
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Métiers de l'audit et du contrôle interne <ul style="list-style-type: none"> - garantir la maîtrise des risques au sein du Groupe - professionnaliser les acteurs du contrôle interne - professionnaliser les auditeurs sur les normes qualité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation ▪ Mobilité interne ▪ Recrutement externe en remplacement de départs d'experts 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation <ul style="list-style-type: none"> - management du risque - techniques du métier d'audit - contrôle interne & qualité
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrôle de gestion 		
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Normes ▪ Consolidation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recrutement externe ▪ Mobilité interne 	
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contentieux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation ▪ Polyvalence 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cursus contentieux ▪ Tutorat ▪ Evolution vers des métiers d'analyse, d'expertise

FS / Finance - Services Partagés Comptables : focus sur les métiers/compétences clé sous représentés (5/9)

Structure d'activité	Domaine métiers	Métiers / Compétences sous-représentés ou à enjeux quantitatifs critiques	Leviers mobilisés	Description du plan d'action
Service partagé comptable	Fonctions Support	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestionnaires comptables <ul style="list-style-type: none"> - montée en compétences vers comptable - redéploiement hors CSPCF ▪ managers /responsables d' 'équipe <ul style="list-style-type: none"> - chef de projet - expert 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation ▪ Mobilité interne 	<p>Courant 2015, l'Ecole des comptables lancera une réflexion sur les compétences de demain à développer compte tenu de l'évolution des organisations et des métiers afin de définir les nouveaux modules à concevoir courant 2016 et sur les années suivantes.</p> <p>A ce stade, deux thématiques sont déjà identifiées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - OFusion, nouvel ERP en cours de déploiement dans le Groupe IFIRS 15, la nouvelle norme sur la reconnaissance du chiffre d'affaires
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comptables 		
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experts MOA SI 		

FS / Group Sourcing & Supply Chain: focus sur les métiers/compétences clé sous représentés (6/9)

Structure d'activité	Domaine métiers	Métiers / Compétences sous-représentés ou à enjeux quantitatifs critiques	Leviers mobilisés	Description du plan d'action
GSSC Achat	Support	<p>Métiers des achats</p> <ul style="list-style-type: none"> Accompagner la transformation des métiers et des compétences <ul style="list-style-type: none"> accompagner les évolutions des domaines achat et G2A s'adapter à l'environnement de travail en transformation (départ à la retraite et contexte économique) protéger et optimiser les connaissances et le savoir faire <p>▪ Gestionnaires achats (métier initial)</p> <p>▪ Chargés d'achats (métier cible)</p> <p>développer les compétences sur les techniques des achats transactionnels et les outils associés</p>	<ul style="list-style-type: none"> Formation Recrutements externes Mobilités internes soutenus par les parcours de professionnalisation avec Sciences Po pour les acheteurs 	<p>Formation via l'école des achats</p> <ul style="list-style-type: none"> Pour s'adapter aux évolutions, les salariés Group Sourcing en France, qu'ils soient sur des activités achats ou supports, doivent renforcer leurs compétences en management de projets, conduite du changement, assertivité et savoir être au service des opérationnels Pour répondre à l'objectif Maîtriser la relation avec les fournisseurs, un cursus de formation à la négociation se poursuivra en 2016 auprès de l'ensemble de la population pour soutenir le développement de cet axe crucial. L'objectif est de développer des compétences telles que la créativité, le leadership, l'écoute active et la reformulation des besoins des prescripteurs et également renforcer leurs techniques de négociation. Les notions d'analyse de la valeur, analyse financière, analyse de risque seront renforcées dans les actions de formation liées à l'objectif Maîtriser les techniques achats Le Parcours de professionnalisation Acheteur se poursuivra au rythme des recrutements. Enfin, Maîtriser le système d'information achat nécessitera des formations de remise à niveau en fonction des nouvelles versions mises à disposition. <p>=> nouvelle offre 2016</p> <ul style="list-style-type: none"> Deux objectifs sont concernés : Maîtriser les techniques achats et Maîtriser la relation avec les fournisseurs, par un nouveau dispositif de formation, à destination d'une part des managers et d'autre part des acheteurs, qui sera mis en place dans le cadre du projet « un nouvel Elan : les Achats en route vers l'Essentiel» lancé mi-2015. Ce dispositif comprendra la mise à jour la nouvelle orientation donnée à la méthodologie d'achat en 7 étapes, le lancement d'une offre de services achat, la mise à jour du SRM (supplier relationship management/management de la relation fournisseurs).

FS / Group Sourcing & Supply Chain: focus sur les métiers/compétences clé sous représentés (7/9)

Structure d'activité	Domaine métiers	Métiers / Compétences sous-représentés ou à enjeux quantitatifs critiques	Leviers mobilisés	Description du plan d'action
<p>GSSC</p> <p>Supply Chain</p>	<p>Support</p>	<p>Directeurs Supply Chain</p> <p>Experts Supply Chain</p> <p>Chefs de projet Supply Chain</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation ▪ Remplacement par recrutement externe en cas de perte d'expertise préjudiciable pour le bon déroulement de l'activité ▪ Programme de rétention ▪ Parcours de professionnalisation en soutien aux mobilités internes 	<p>Formation via l'école de la Supply Chain</p> <p>1/ Maîtriser le métier de la Supply Chain</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les modules fondamentaux : ils fournissent aux participants une vision globale des différents sujets et thèmes de la Supply chain. Il s'agit de comprendre le contexte de la Supply Chain et de sensibiliser sur les pratiques et bonnes méthodes de travail ▪ Les modules avancés : ils permettent approfondir ses connaissances et d'aborder l'expertise de chaque domaine de la Supply chain afin de mettre en œuvre les bonnes pratiques dans les opérations quotidiennes avec le support des experts du centre d'excellence ▪ De nouveaux modules pour accompagner la filière sur la collaboration fournisseur et les modèles avancés, la planification de la Supply Chain, les impacts de la Supply Chain sur l'expérience client et la réalisation d'études de cas. <p>2/ Maîtriser le SI de la Supply Chain</p> <p>Des modules e-learning seront proposés aux nouveaux arrivants liés au déploiement des nouveaux outils du Groupe et de la France (SCICS, SPIC, New AVA/LIM, Qlickview). Concernant le S.I. de la Supply Chain, des formations seront déployées afin d'assurer la maîtrise des nouveaux outils.</p> <p>3/ La certification : Certifier l'expertise en Supply Chain</p> <p>Il s'agit de 5 cursus certifiants les compétences de la filière dans la continuité du développement de compétences grâce au suivi des modules de formations fondamentaux et/ou avancés avec la gestion d'un projet Supply Chain.</p> <p>4/ Les Parcours de la Supply Chain</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le parcours de professionnalisation : Professionnaliser les collaborateurs Supply Chain ▪ Le programme de développement des Directeurs et futurs Directeurs Supply Chain

Structure d'activité	Domaine métiers	Métiers / Compétences sous-représentés ou à enjeux quantitatifs critiques	Leviers mobilisés	Description du plan d'action
<p>SG</p> <p>Immobilier et Logistique</p>	Support	<p>Métiers de la gestion technique d'immeuble</p> <p>et métiers de la maîtrise d'ouvrage</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer les compétences en conduite de projet et pilotage des prestataires externes ▪ Maintenir le portefeuille des connaissances nécessaires à l'exercice de ces métiers 	<p>Mouv'Imm</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formation - Parcours professionnels pour passer des métiers de GTI à ceux de MOA en soutien au recrutements internes - Recrutements externes à la marge, de profils experts (grands projets, MOA) en remplacement des départs 	<p>1/ Professionnaliser les métiers de la Prospective et du Développement immobilier</p> <p>Les métiers de la « Prospective », porteurs des Schémas Directeurs Immobiliers Territoriaux, seront renforcés dans leur capacité d'anticipation et d'analyse critique par des formations renouvelées.</p> <p>2/ Améliorer le pilotage des opérations de Maitrise d'Ouvrage</p> <p>Les compétences de la Maitrise d'Ouvrage, en particulier, les compétences requises par le pilotage des contractants généraux et des entreprises générales continueront à être développées.</p> <p>3/ Optimiser la Performance immobilière et améliorer le SI immobilier</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le développement de la Performance immobilière avec l'ambition du passage d'une démarche type « constat budgétaire » à l'analyse opérationnelle de la Performance. ▪ Le développement de l'offre SI Immobilier avec adaptation des contenus aux profils métiers.
		<p>Métiers de la logistique</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcer les compétences en pilotage des sous-traitants ▪ Intégrer la dimension sécurité ▪ Définir les activités à externaliser au fur et à mesure des départs en retraite, très nombreux sur ces activités hors cœur de métier 	<p>Formation</p> <p>Réflexion « make or buy »</p>	<p>4/ Développer les compétences de Pilotage et de Gestion de Prestataires</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les formations de l'école de l'immobilier intégreront le changement de posture du « savoir-faire » au « savoir-faire faire » que nous imposera le développement du recours à des prestataires externes et donc conduira à former les collaborateurs au pilotage de prestataires. ▪ Dans le cadre des formations spécifiquement dédiées aux salariés de la Gestion des Services aux Occupants (GSO), l'objectif de l'école de l'immobilier est de développer des programmes de formation destinés à l'amélioration des Services aux Occupants. Enfin, certains modules continueront d'être proposés à des salariés impliquées dans les opérations immobilières, notamment les directeurs de site. ▪ En collaboration avec Orange Campus, formation des managers de l'immobilier pour l'accompagnement de Mouv'Imm

FS / Secrétariat Général : focus sur les métiers/compétences clé sous représentés (9/9)

	Domaine métiers	Métiers / Compétences sous-représentés ou à enjeux quantitatifs critiques		Leviers mobilisés	Description du plan d'action
<p style="text-align: center;">SG Juridique et Réglementaire</p>	Support	<p>Métiers de juristes</p> <p>Face au besoin toujours croissant en soutien juridique, il est nécessaire d'adapter en permanence les ressources aux besoins :</p> <ul style="list-style-type: none"> - besoin de spécialistes et d'expertises de plus en plus pointues en raison de la complexification de l'environnement législatif, réglementaire et normatif. - le risque apparait plus vite et plus tôt lié en raison des nouvelles méthodes de diffusion de l'information et des nouvelles technologies ; Le juriste doit donc être encore plus agile et plus réactif pour sécuriser le business au quotidien. 		<ul style="list-style-type: none"> • Formation • Recrutements externes • Mobilité intra filière • Plan de succession pour les experts/managers 	<p>Afin de répondre aux enjeux business en lien avec les « Essentiels 2020 », les actions prioritaires de développement des compétences pour les prochaines années, s'articuleront autour des axes suivants :</p> <p>Maintenir le meilleur niveau d'expertise de la filière juridique en prenant en compte tous les profils (experts et généralistes) notamment dans les domaines suivants : marques, IT/réseaux, réglementation/concurrence, droit financier/droit bancaire, M&A (négociation), portails (suite à l'essor des réseaux sociaux et de l'usage de l'intranet) tout en assurant une chaîne de soutien cohérente et transverse qui va des experts jusqu'aux pays</p> <p>Renforcer le soutien dans les pays en apportant expertise et ressources en conduite de projet, selon leurs besoins</p> <p>Renforcer la pratique des langues, notamment en anglais/espagnol/arabe, pour tenir compte de la dimension internationale du Groupe et faciliter la collaboration avec les pays</p> <p>Maintien de la formation des nouveaux arrivants à la Direction Juridique Groupe</p> <p>Développer les compétences des managers pour accompagner la transformation du Groupe</p> <p>Poursuivre les actions de formation à destination des assistantes et des para-légal de la Direction Juridique, afin de leur permettre de monter en compétences</p>
		<p style="text-align: center;">Réglementation:</p> <p>Spécialistes de la réglementation seniors</p> <p>Les professionnels de la réglementation devront continuer à associer expertise économique, technique et réglementaire.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conserver le savoir faire réglementaire comme un des avantages concurrentiels du Groupe et en particulier les compétences en économie industrielle et micro-économie, indispensables pour : <ul style="list-style-type: none"> - Interfacer avec les autorités de régulation et de la concurrence - Mener une réflexion théorique reconnue tant en interne qu'à l'externe 	<ul style="list-style-type: none"> • Réglementation • Remplacer quelques départs <ul style="list-style-type: none"> - Appel à la mobilité interne au Groupe - Inclure la réglementation dans les parcours diversifiés des hauts potentiels - Quelques recrutements externes • Développer et maintenir les compétences : diffuser l'expertise interne au sein du collectif de travail par l'organisation de séminaire mensuel interne • Former: développer et maintenir <ul style="list-style-type: none"> - Les compétences en économie industrielle et micro-économie - Les compétences haut débit pour contribuer à la définition du cadre réglementaire FTTH 		

FS : focus sur les métiers/compétences clé sous représentés

OWF

métier	Métiers/compétences clé sous représentés (= métiers d'avenir GPEC)	Enjeux	Plans d'actions envisagés
Client	Métiers d'expertise	Assurer la transmission des savoirs.	Parcours de professionnalisation de salariés déjà présents à OWF, Rec externes ciblés (GC FTTH, Ingénieur Service Opérateur).
	Gestionnaires de commandes, pilotes de livraison, technicien SAV	Les ressources diminuent plus vite que les besoins	Automatisation de tâches, amélioration des process, recrutement internes et quelques recrutements externes
	Directeurs de projet, Chefs de projets Business Développement	Concevoir des offres nouvelles et de + en + complexes	Recrutements internes, origine SCE par exemple
	Pilotage achat vente FTTH	Activité complexe en croissance (DFTTH)	Recrutements internes
SI	Compétences en développement informatique	Pouvoir automatiser des tâches afin de palier la baisse des ressources,	Ressources internes OWF/OF, recours à l'alternance.
	Resp Solution SI, MOA, paramétrage	Poursuivre l'amélioration et l'adaptation des SI aux offres	Recherche de ressources hors OWF pour palier les départs
Contenus multimédias	Chef de projet WEB / communication digitale	Concevoir et animer le portail d'OWF	1 recrutement interne en cours

FS : synthèse de l'évolution des ETPCDI – 2015-2017 par domaine métier

ETPCDI fin 2013 et 2014, meilleure prévision des ressources disponibles fin 2015, 2016 et 2017 (mini et maxi), flux de départs cumulés estimés années 2015 à 2017 (mini et maxi) et besoins estimés fin 2017 (besoins et écarts mini et maxi) : toutes les données sont arrondies

Domaine métier	Fonctions Support													
	réalisé 2013	réalisé 2014	2015 estim. des besoins		2016 estim. des besoins		estimation des départs 2015 à 2017		estimation des ressources après départs 2017		estimation des besoins 2017		estimation de l'écart 2017	
			mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi
informatique	240	270	270	270	260	270	-40	-40	230	230	240	260	20	30
réseaux	40	30	30	30	30	30	0	-10	20	20	30	30	0	0
innovation	60	60	50	50	50	50	-10	-10	50	50	50	50	0	0
contenus multimédia	20	20	20	20	20	20	0	0	20	20	20	20	0	0
clients	1 340	1 300	1 280	1 290	1 210	1 230	-270	-280	1 020	1 030	1 160	1 190	130	180
gestion support	4 200	3 940	3 800	3 820	3 650	3 660	-850	-900	3 030	3 090	3 360	3 530	250	500
non défini	130	50	40	50	40	50	-10	-10	40	40	40	50	10	10
Fonctions Support	6 030	5 670	5 490	5 530	5 260	5 310	-1 180	-1 250	4 410	4 480	4 900	5 130	410	720

FS : synthèse de l'évolution des ETPCDI – 2015-2017 par bassin d'emploi

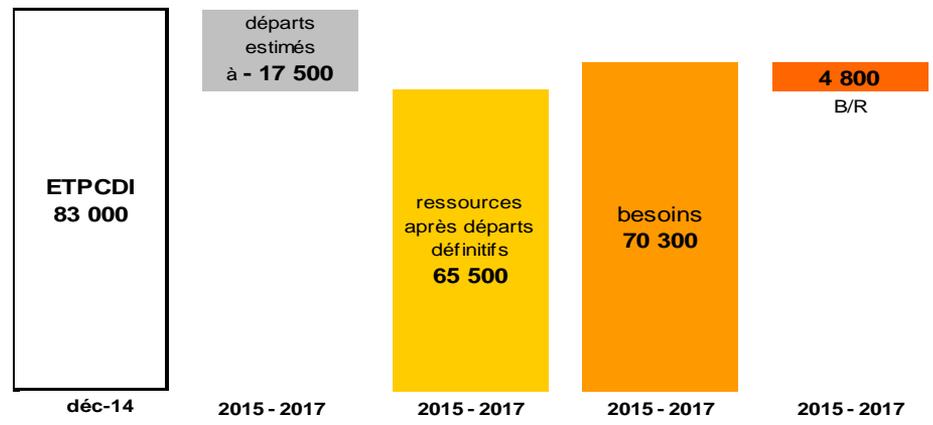
ETPCDI fin 2013 et 2014, meilleure prévision des ressources disponibles fin 2015, 2016 et 2017 (mini et maxi), flux de départs cumulés estimés années 2015 à 2017 (mini et maxi) et besoins estimés fin 2017 (besoins et écarts mini et maxi) : toutes les données sont arrondies

bassin emploi territorial	Fonctions Support													
	réalisé 2013	réalisé 2014	2015 estim. des besoins		2016 estim. des besoins		estimation des départs 2015 à 2017		estimation des ressources après départs 2017		estimation des besoins 2017		estimation de l'écart 2017	
			mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi
CARAIBES	10	10	10	10	5	10	-2	-2	8	8	5	5	0	0
CENTRE EST	390	360	360	370	350	350	-90	-90	270	270	330	340	50	70
EST	320	300	270	280	250	260	-90	-100	200	210	230	240	20	40
IDF	3 295	3 085	3 075	3 095	2 990	3 015	-508	-548	2 537	2 567	2 821	2 941	245	400
NORD	230	200	180	180	170	170	-50	-60	140	150	150	160	5	20
NORMANDIE CENTRE	230	210	190	190	170	170	-70	-70	140	140	150	160	10	20
OUEST	310	300	280	280	260	260	-90	-90	210	210	240	250	30	40
REUNION	5	5	5	5	5	5	0	0	5	5	4	4	0	0
SUD	410	400	390	390	370	370	-80	-80	310	320	340	360	20	50
SUD EST	310	290	270	270	250	260	-70	-80	210	220	230	240	10	30
SUD OUEST	520	510	460	470	440	440	-130	-130	380	380	400	430	20	50
Fonctions Support	6 030	5 670	5 490	5 540	5 260	5 310	-1 180	-1 250	4 410	4 480	4 900	5 130	410	720

4.e
La prospective
métiers/compétences
2015-2017
synthèse CCUES

CCUES : synthèse quantitative de la prospective 2015-2017

- **Un impact démographique important au cours de la période 2015 – 2017** avec environ -16 300 ETPCDI (départs en retraites 40 % et impact dispositifs seniors 60 %)
- **Ce qui explique**, principalement :
 - que **les ressources seront en baisse** d'environ - 17 500 ETPCDI à horizon 2017 soit - 21 % vs 2014 sur le CCUES, notamment sur Orange France et plus particulièrement sur la structure d'activité de l'intervention.
 - **une évolution démographique plus forte sur cette période (2015 – 2017)** que sur la dernière période (2014 – 2016) où la progression du nombre de départs étaient de -18,5% (vs ressources disponibles fin 2013)
- Par contre, **des besoins dans la continuité du dernier exercice GPEC** conduisant à **une décroissance d'environ - 12 700 ETPCDI à horizon 2017 soit -15 %** vs 2014 (-14,5% vs 2013).
- Une décroissance des ressources relativement plus importante que celle des besoins qui amène **un écart Besoins/Ressources positif d'environ 4 800 ETPCDI sur le CCUES pour la période 2015 – 2017** proportionnellement (vs 2014) :
 - **plus important** à Orange France, notamment sur la structure d'activité intervention, mais aussi sur les fonctions support, donc sur les domaines réseaux (56% de l'écart B/R du CCUES) et gestion support (17%) et sur la province (74% du B/R)
 - **moins important** sur la structure d'activité relation client GP en lien avec la baisse de l'activité et sur SCE en lien avec la stratégie donc **globalement sur le domaine client**



toutes les données sont la moyenne entre le mini et maxi arrondie

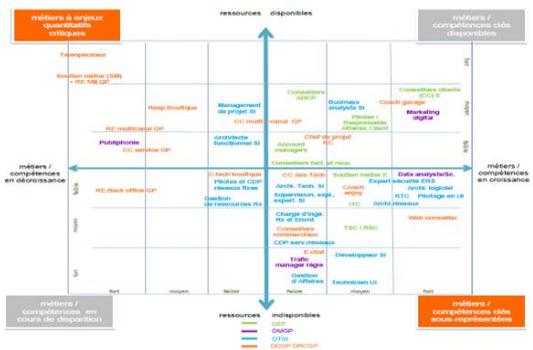
CCUES : synthèse de l'évolution des ETPCDI – 2015-2017 par structure d'activités

ETPCDI fin 2013 et 2014, meilleure prévision des ressources disponibles fin 2015, 2016 et 2017 (mini et maxi), flux de départs cumulés estimés années 2015 à 2017 (mini et maxi) et besoins estimés fin 2017 (besoins et écarts mini et maxi) : toutes les données sont arrondies

Structure d'activités	CCUES													
	réalisé 2013	réalisé 2014	2015 estim. des besoins		2016 estim. des besoins		estimation des départs 2015 à 2017		estimation des ressources après départs 2017		estimation des besoins 2017		estimation de l'écart 2017	
			mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi
OF / Directions Orange	51 890	49 020	45 310	45 770	42 590	43 130	-11 630	-12 250	36 760	37 370	39 460	40 470	2 080	3 700
OF / hors Directions Orange	17 030	16 360	15 700	15 850	15 140	15 330	-2 760	-2 910	13 450	13 590	14 370	14 740	770	1 280
Orange France	68 920	65 380	61 010	61 620	57 730	58 460	-14 390	-15 160	50 210	50 960	53 830	55 210	2 850	4 980
Services Communication Entreprises	5 950	5 730	5 410	5 480	5 210	5 290	-680	-720	5 000	5 030	4 950	5 080	-80	80
Innovation Marketing & Technologies - Expérience client & mobile banking	6 320	6 110	5 960	6 020	5 750	5 810	-810	-850	5 260	5 320	5 560	5 710	250	440
Fonctions Support	6 030	5 670	5 490	5 530	5 260	5 310	-1 180	-1 250	4 410	4 480	4 900	5 130	410	720
AMEA & Europe Etat Major	140	130	140	140	140	140	-10	-10	120	120	130	140	20	20
CCUES	87 360	83 020	78 010	78 790	74 090	75 010	-17 070	-17 990	65 000	65 910	69 370	71 270	3 450	6 240

CCUES : synthèse qualitative de la prospective 2015-2017

- Cet exercice PEC a permis :
 - une analyse renforcée des besoins en métiers/compétences au niveau national avec une déclinaison locale au plus près du terrain.

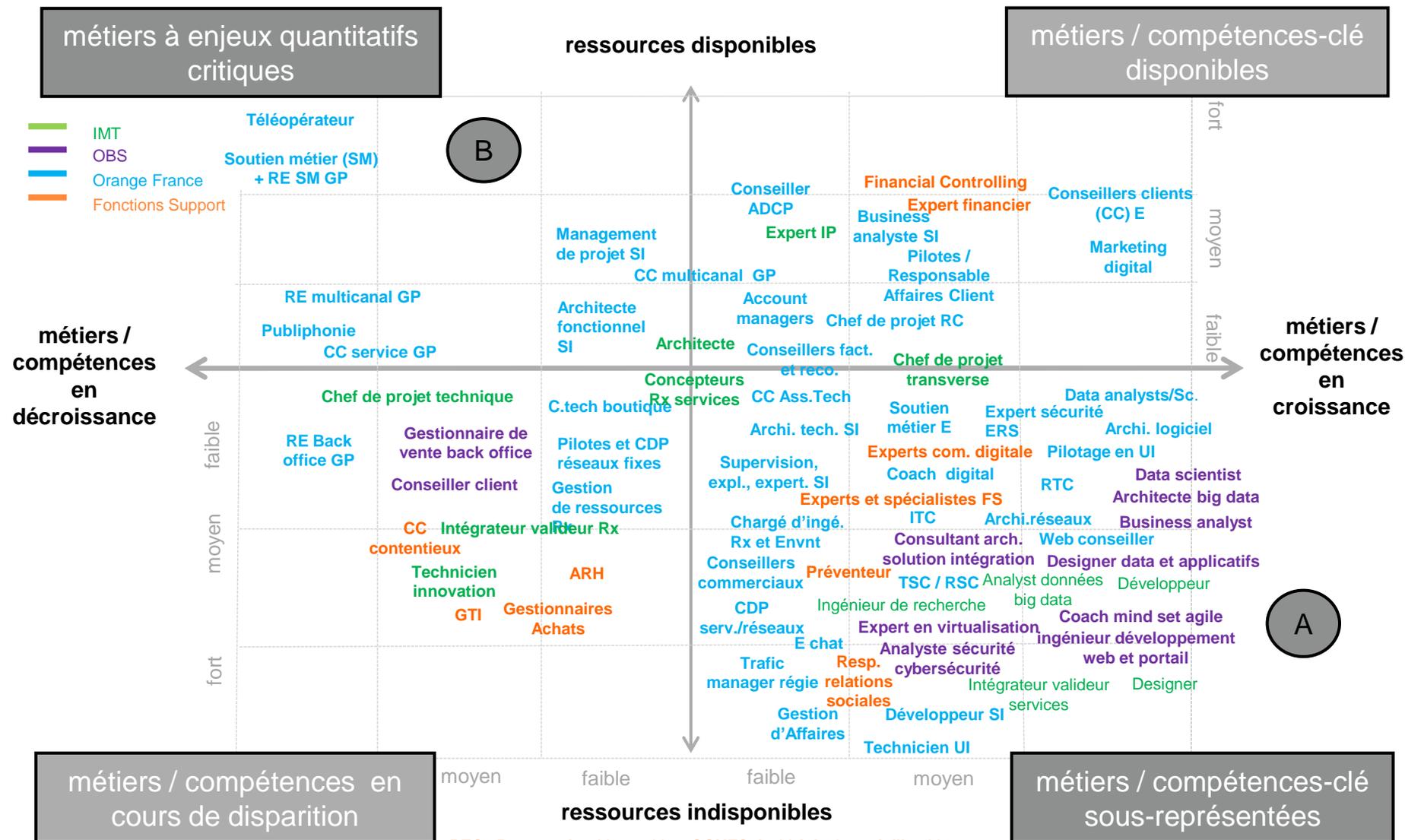


Domaine de compétence	Enjeux	Description du plan d'action 2015 - 2017
DIGITALISATION et WAY OF WORKING	promouvoir la culture agile	<ul style="list-style-type: none"> acculturation du mindset « agile » état des lieux des pratiques et des compétences au sein OBS tests au travers des projets pilotes : RH, marketing, techniques accompagnement de COACH agile (formation de coach agile) développement de l'usage des réseaux sociaux pour améliorer le service client (communiquer sur nouvelles offres...)
CLOUD	renforcer nos compétences	<ul style="list-style-type: none"> recrutement d'experts/architectes en virtualisation poursuite des formations dans le cadre de la Cloud academy poursuite des certifications internes Cloud pour les pre-sales et sales (relation client et soutien transverse)
SDN Software-Defined Networking	mesurer les impacts du SDN sur les métiers et les compétences	<ul style="list-style-type: none"> lancement au S2 d'une démarche Skills Anticipation avec identification impacts métiers et compétences pour OBS
SALES	renforcer posture service auprès des clients	<ul style="list-style-type: none"> renforcer l'usage des canaux digitaux (notamment réseaux sociaux) pour améliorer connaissance du client (écosystème, douleurs... et optimiser la stratégie de contacts client (end user: RH...) renforcer la posture service/usage IT et conseil versus techno savoir adresser les partenariats (acteurs internes/externes, modèle économique, PNL)

- l'identification des métiers/compétences dont le Groupe aura besoin au cours de la période 2015 -2017
 - les métiers d'avenir Orange GPEC : plus d'une quarantaine pour le Groupe avec une vingtaine sur Orange France, une dizaine sur OBS, huit sur IMT et cinq sur les fonctions support
 - avec une attention particulière pour 4 compétences-clés en lien direct avec le plan stratégique du Groupe « Essentiels 2020 » : data intelligence, sécurité, digital et méthode agile
- La mise en œuvre de plans d'actions (nationaux et locaux)
 - programme futur'o, 16 métiers d'avenir GPEC identifiés avec des volumes de recrutements significatifs et pour lesquels l'acquisition des compétences est pertinent en interne : programme d'accompagnement et de formation spécifique afin de faciliter la mobilité des salariés vers ces métiers

- Cet exercice PEC doit permettre :
 - d'adapter les recrutements aux métiers/compétences clés
 - de favoriser la mobilité vers les zones de besoins
 - de communiquer aux salariés de façon plus concrète et plus transparente

la cartographie des métiers permet d'identifier les métiers pour lesquels le Groupe France aura des **besoins en recrutement** (A) et ceux pour lesquels il y a un **risque de sureffectif** (B)



un programme permet d'accompagner les salariés qui le souhaitent vers ces métiers d'avenir GPEC



futur'o

mon futur chez Orange

parmi les 'métiers d'avenir GPEC' identifiés dans l'exercice 2015-2017, une sélection de métiers...

- pour lesquels les volumes de recrutement prévus sont significatifs,
- et l'acquisition des compétences en interne est pertinente

ont été retenus pour faire l'objet d'un programme d'accompagnement et de formation spécifique afin de faciliter la mobilité des salariés vers ces métiers (programme futur'o)

futur'o → un lien renforcé entre GPEC et formation

les « métiers du programme futur'o » d' Orange France (1/2)

Division	Dir.	Domaine	Métiers d'avenir identifiés	Enjeux	Commentaires
Orange France	Relation Clients Grand Public	Service Clients	Conseiller-ère assistance technique haut débit	Maintien activité assistance technique. Accompagnement multi canalité	→ Futur'o
		Vente Grand Public	Conseiller -ère commercial	Transformation des boutiques et du maillage. Impact de la digitalisation	→ Futur'o
			Coach digital	Accompagnement des clients dans leurs usages	→ Futur'o
			Coach garage		→ Futur'o
	DEF	Vente entreprises	Ingénieur-e commercial	Excellence expérience client. Développement business à forte valeur ajoutée	→ Futur'o
		Professional services	Ingénieur-e avant-vente	Excellence expérience client et compétitivité	→ Futur'o
			Responsable service client	Excellence service client	→ Futur'o (besoin commun avec OBS)
			Technicien-ne service client	Excellence service client	→ Futur'o
		Service Client	Conseiller-ère clients entreprises	Excellence service client	→ Futur'o

les « métiers du programme futur'o » d' Orange France (2/2)

Division	Dir.	Domaine	Métiers d'avenir identifiés	Enjeux	Commentaires
Orange France	DTSI	Construction et déploiement des réseaux et services	Chargé-e d'ingénierie réseau structurant et env. technique	Besoin de maintenir une expertise en interne tout en ouvrant le domaine à la sous-traitance	→ Futur'o
			Chef de projet services ou plateformes de services / chefs de projets réseaux	Activité centrale pour le développement des solutions clients ou réseaux de demain	→ Futur'o

Division	Dir.	Domaine	Métiers d'avenir identifiés	Enjeux	Commentaires
Orange France	DTSI	Intervention	Chargé-e d'affaire	Gérer la croissance de l'activité (hors FTTH), développer des compétences additionnelles et la posture de service	→ Futur'o
		Conception et développement du SI	Développeur	Accroître les capacités de développement en interne. Attirer, reconnaître et valoriser l'expertise	→ Futur'o (besoin commun avec IMT)

les « métiers du programme futur'o » d'OBS

Division	Dir.	Domaine	Métiers d'avenir identifiés	Enjeux	Commentaires
OBS		Profession-nal services	Ingénieur-e avant-ventes	Excellence commerciale	→ Futur'o (besoins communs avec DEF)
			Responsable service client	Excellence service client	
			Technicien Service Client	Excellence service client	

les « métiers du programme futur'o » d' IMT

Division	Direction	Domaine	Métiers d'avenir identifiés	Enjeux	Commentaires
IMT	OLN OLPS DSIG IBNF	Informatique réseau innovation	Intégrateur-validateur de bout en bout	Renforcer notre culture de bout en bout afin de prendre en compte les attentes clients.	→ Futur'o
			Développeur	Délivrer les meilleurs produits et services centrés sur les clients et les usages. Offrir une connectivité enrichie (API factory...).	→ Futur'o (besoin commun avec DTSI)

les « métiers du programme futur'o » des fonctions support

Division	Dir.	Domaine	Métiers d'avenir identifiés	Enjeux	Commentaires
Fonctions Support	DRH	Ressources Humaines	Responsable relations sociales	Assurer un dialogue social de qualité et faire face aux départs	→ Futur'o
			Préventeur	Garantir en volume et en qualité une force préventrice pour accompagner et faciliter la mise en œuvre des projets sur leur volet humain	→ Futur'o

une attention particulière pour 4 compétences-clé transverses en lien direct avec le plan stratégique du Groupe



enjeux 'data intelligence' (big data)

- développer la connaissance pour tous du big data (acculturation via Orange digital leadership inside)
- développer l'usage des données en support aux décisions :
 - optimiser la connaissance client en exploitant notamment les données commerciales terrain (marketing),
 - intégrer les possibilités offertes par le big data dans l'analyse des flux clients externes (relation client) mais aussi internes (CSRH)
 - développer des modèles statistiques sur de gros volumes de données extraites des réseaux sociaux



enjeux 'métiers digitaux'

- développer l'appropriation de la culture digitale et l'utilisation des outils digitaux en interne pour le développement des offres, la connaissance marché, la communication marketing et la relation client,
- accompagner la digitalisation de nos clients grand public et entreprises, développer les interactions avec nos clients via le web et développer le chat client
- accompagner le développement de nouveaux modes d'apprentissage intégrant le digital : MOOC, SPOC, Orange Learning, Digital academy, mentoring, (formation)



enjeux sécurité - cybersécurité

- être un opérateur de confiance
- prendre en compte les problématiques de sécurité dès la conception des architectures et infrastructures réseaux et services
- sécuriser et fiabiliser les données clients. développer la sécurisation des offres et de la relation clients.
- favoriser la prise en compte de la sécurité dans les offres B2B (OBS)



enjeux 'agilité'

- promouvoir et développer les modes de travail collaboratifs, transverses, en mode projet ouvert (formation des managers, accompagnement par des pairs, tests au travers de projets, nouveaux espaces de travail, etc...)
- développer des compétences d'animation de communautés,
- simplifier nos modes de fonctionnements et nos process,
- développer la convergence : offres (marketing), canaux (relation client) réseaux/SI (DTSI).

CCUES : synthèse de l'évolution des ETPCDI – 2015-2017 par domaine métier

ETPCDI fin 2013 et 2014, meilleure prévision des ressources disponibles fin 2015, 2016 et 2017 (mini et maxi), flux de départs cumulés estimés années 2015 à 2017 (mini et maxi) et besoins estimés fin 2017 (besoins et écarts mini et maxi) : toutes les données sont arrondies

Domaine métier	CCUES													
	réalisé 2013	réalisé 2014	2015 estim. des besoins		2016 estim. des besoins		estimation des départs 2015 à 2017		estimation des ressources après départs 2017		estimation des besoins 2017		estimation de l'écart 2017	
			mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi
informatique	8 310	8 030	7 680	7 750	7 390	7 480	-1 140	-1 220	6 810	6 880	7 030	7 250	200	430
réseaux	25 930	24 740	23 180	23 420	22 030	22 300	-6 670	-7 030	17 710	18 060	20 350	20 880	2 280	3 150
innovation	2 530	2 450	2 360	2 380	2 270	2 300	-300	-320	2 130	2 130	2 170	2 280	80	140
contenus multimédia	420	410	390	400	380	380	-30	-30	370	380	370	380	0	0
clients	38 320	36 220	33 860	34 210	32 130	32 550	-6 350	-6 680	29 520	29 850	30 180	30 960	330	1 460
gestion support	11 660	11 100	10 490	10 570	9 840	9 940	-2 560	-2 690	8 410	8 560	9 220	9 460	560	1 050
non défini	190	70	50	60	50	60	-20	-20	50	50	50	60	0	10
CCUES	87 360	83 020	78 010	78 790	74 090	75 010	-17 070	-17 990	65 000	65 910	69 370	71 270	3 450	6 240

CCUES : synthèse de l'évolution des ETPCDI – 2015-2017 par bassin d'emploi

ETPCDI fin 2013 et 2014, meilleure prévision des ressources disponibles fin 2015, 2016 et 2017 (mini et maxi), flux de départs cumulés estimés années 2015 à 2017 (mini et maxi) et besoins estimés fin 2017 (besoins et écarts mini et maxi) : toutes les données sont arrondies

bassin emploi territorial	CCUES													
	réalisé 2013	réalisé 2014	2015 estim. des besoins		2016 estim. des besoins		estimation des départs 2015 à 2017		estimation des ressources après départs 2017		estimation des besoins 2017		estimation de l'écart 2017	
			mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi	mini	maxi
CARAIBES	1 420	1 380	1 340	1 350	1 280	1 290	-330	-350	1 030	1 050	1 190	1 220	140	190
CENTRE EST	8 460	8 000	7 520	7 600	7 060	7 140	-1 770	-1 860	6 140	6 230	6 550	6 720	315	580
EST	6 470	6 030	5 450	5 510	5 110	5 170	-1 670	-1 760	4 270	4 360	4 660	4 780	300	510
IDF	28 390	27 180	26 050	26 310	25 150	25 450	-4 100	-4 310	22 850	23 060	23 900	24 600	830	1 720
NORD	6 180	5 830	5 350	5 410	4 960	5 030	-1 400	-1 490	4 340	4 410	4 540	4 660	130	320
NORMANDIE CENTRE	5 460	5 080	4 670	4 710	4 350	4 410	-1 400	-1 470	3 610	3 680	4 030	4 130	350	520
OUEST	9 920	9 490	8 970	9 060	8 530	8 640	-1 980	-2 090	7 400	7 510	8 060	8 280	550	880
REUNION	940	920	870	880	850	860	-120	-130	790	800	800	820	5	30
SUD	7 150	6 830	6 450	6 510	6 110	6 190	-1 410	-1 490	5 340	5 420	5 740	5 890	320	550
SUD EST	6 790	6 440	5 940	6 000	5 620	5 700	-1 520	-1 600	4 830	4 920	5 180	5 320	260	490
SUD OUEST	6 180	5 840	5 400	5 450	5 070	5 130	-1 370	-1 440	4 400	4 470	4 720	4 850	250	450
CCUES	87 360	83 020	78 010	78 790	74 090	75 010	-17 070	-17 990	65 000	65 910	69 370	71 270	3 450	6 240

5

La force au travail externe 2015-2017

La politique de « make or buy »

l'arbitrage entre force au travail interne et externe s'effectue activité par activité et dépend de :

➤ la gestion par l'entreprise de ses activités

- ✓ la réalisation en interne est privilégiée pour les activités à fort enjeu concurrentiel et/ou créant une forte différenciation vue du client lorsque les compétences sont disponibles dans l'entreprise ; quand ces activités sont sous-traitées, le pilotage est renforcé et est réalisé par des ressources internes
- ✓ l'objectif du Groupe est de maintenir en interne les compétences nécessaires à long terme ou différenciantes par rapport à la concurrence ; il accompagne la montée en compétences des salariés sur les activités à forte technicité et/ou à valeur ajoutée via le développement professionnel

➤ les compétences

- ✓ les activités sont sous-traitées lorsque le Groupe n'a pas les compétences nécessaires et que la mise en œuvre de leur développement serait trop longue par rapport aux impératifs de l'activité

➤ le caractère récurrent ou ponctuel des activités

- ✓ les activités non pérennes pour le Groupe sont confiées à des prestataires **externes**

➤ le besoin de souplesse

- ✓ que ce soit dans les délais de mise en œuvre, l'absorption des fluctuations du volume d'activité ou de la charge de travail, l'amplitude horaire, la géographie, l'organisation du travail,...

➤ la mesure de la performance économique et opérationnelle entre sous-traitance et internalisation

- l'existence d'un marché établi, structuré et concurrentiel avec des compétences adaptées chez les fournisseurs
- un coût plus faible dans le cas d'activités de masse,...

sans perdre de vue les impératifs de qualité de service et la satisfaction clients

CCUES : la force au travail 2015 – 2017 par structure d'activités

Structures d'activités	réalisé année 2014					estimation des besoins					
	fat int	fat ext	force au travail	fat int	fat ext	2015		2016		2017	
						fat int	fat ext	fat int	fat ext	fat int	fat ext
Orange France	67 050	20 350	87 400	76,7%	23,3%	76,8%	23,2%	76,5%	23,5%	76,3%	23,7%
dont Relation client GP	10 600	5 770	16 370	64,8%	35,2%	67,9%	32,1%	67,6%	32,4%	68,8%	31,2%
dont Intervention cuivre et fibre	21 650	8 800	30 450	71,1%	28,9%	69,2%	30,8%	67,8%	32,2%	66,9%	33,1%
Services Client Entreprises	5 830	500	6 330	92,1%	7,9%	92,5%	7,5%	92,5%	7,5%	92,5%	7,5%
Innovation, Marketing et Technologie Expérience client & Mobile Banking	6 400	1 120	7 520	85,1%	14,9%	85,7%	14,3%	85,7%	14,3%	86,1%	13,9%
Fonctions Support	5 970	790	6 780	88,1%	11,7%	89,0%	11,0%	90,0%	10,0%	90,0%	10,0%
Autres divisions	130	20	150	86,7%	13,3%	86,7%	13,3%	86,7%	13,3%	86,7%	13,3%
CCUES	85 380	22 780	108 160	78,9%	21,1%	79,3%	20,7%	79,0%	21,0%	79,0%	21,0%
construction réseau FTTH	450	2 065	2 515	17,9%	82,1%	14,4%	85,6%	9,5%	90,5%	7,9%	92,1%

Contexte et stratégie

La prévision de l'évolution de la force au travail externe 2015-2017 par structure d'activités (1/3)

Orange France

▪ Intervention

La sous-traitance intervention « cuivre » va baisser de -23% sur la période 2015-2017. Néanmoins, eu égard à l'effet volume lié au déploiement de la fibre, le taux de sous-traitance sera en légère croissance sur la période pour la partie Intervention (cuivre + SAV et Raccordement Fibre)

En ce qui concerne la « construction réseau FTTH », le niveau de sous-traitance va suivre la montée en charge du réseau.

Fin 2014 la force au travail interne dans les UI travaillant sur la Fibre représentait déjà plus de 1000 etp (sav, production, CHAFF, pilotage). Ce nombre va progresser dans les années à venir en cohérence avec le déploiement du réseau et la croissance du parc clients.

Notre stratégie reste une internalisation majoritaire du SAV et de la vie de réseau FTTH permettant à nos salariés d'acquérir des compétences sur ce support d'avenir.

▪ DTSI (hors UI)

La sous-traitance représente environ 23% de la force au travail totale. Ce volume est concentré pour les deux tiers dans les entités et les métiers de la DSI.

Le volume d'ETP en sous-traitance externe est attendu en décroissance de plus de -15% entre 2014 et 2017, soit dans des proportions sensiblement supérieures aux hypothèses retenues sur la force au travail interne qui baissera pour sa part de -11%.

Nous internaliserons certaines activités, aujourd'hui confiées à de la force au travail externe : cela concerne, par exemple, certaines activités d'exploitation réseaux et services, infrastructures, systèmes d'information. Les recrutements externes prévus par la DTSI, parmi lesquels le recrutement d'apprentis THD, permettront notamment d'assurer ces internalisations d'activités.

Contexte et stratégie

La prévision de l'évolution de la force au travail externe 2015-2017 par structure d'activités (2/3)

▪ Entreprises

Pour les domaines Entreprises, PME et PRO la sous-traitance devrait connaître une stabilité en ETP sur les trois ans de la GPEC. Le taux de sous-traitance sera donc en légère croissance dans la force au travail totale.

Les activités sous-traitées se concentrent sur les domaines du 706 et de l'administration commerciale de l'AGPRO ainsi que sur certaines activités de service du domaine Entreprises. Ce levier de souplesse sera notamment utilisé pour permettre la montée en compétences de nos salariés lors de la mise en œuvre de nos grands projets de transformation comme DELIVERY, prévu sur un délai de 2 ans.

▪ Services Clients

La politique de recours à la sous-traitance s'inscrit dans un contexte de décroissance des volumes d'appels qui s'est confirmée depuis 2012 avec une baisse significative des appels servis de l'ordre de 26% entre 2012 et 2015 sur le marché appels entrants grand public soit - 15 millions d'appels servis en 2 ans. Cette réduction a impacté les centres internes (-4 millions d'appels) mais surtout les centres externes (-11 millions d'appels soit -31%).

La baisse des appels devrait se poursuivre sur la période 2015 - 2017. Le volume d'appels à servir sur les 3 ans à venir est prévu en réduction de -35% environ, avec une inflexion forte sur 2015. La baisse touchera tous les univers, à l'exception de l'univers Open compte tenu de la croissance prévisionnelle du parc.

Contexte et stratégie

La prévision de l'évolution de la force au travail externe 2015-2017 par structures d'activités (3/3)

- **Services Clients (suite)**

Cette décroissance reposera sur 4 leviers majeurs :

- La digitalisation
- La simplification de nos offres
- La réduction de la non-qualité, des équipements Home en particulier
- L'amélioration des processus

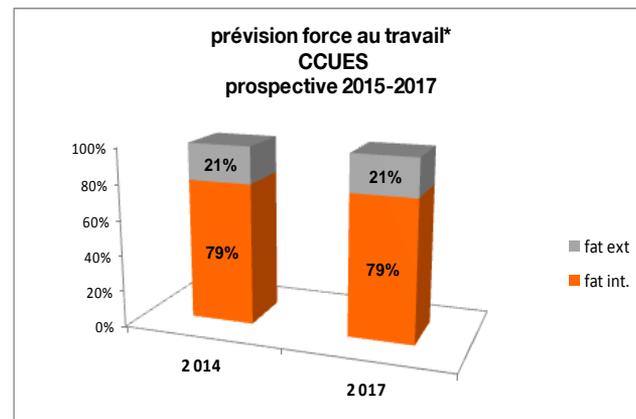
Parallèlement à cette baisse d'activité, nos effectifs internes devraient décroître de -25% d'ici fin 2017, soit une baisse inférieure à l'évolution du nombre d'appels. Ceci permettra de ré-internaliser une partie des activités.

Globalement, le poids en ETP de la sous-traitance sur la période sera en décroissance. Il passera de 35% à 31% entre 2014 et 2017.

La force au travail **des autres divisions** :

Le poids de la force externe étant moindre sur les autres divisions, même si des efforts de rationalisation seront menés sur la période avec quelques internalisations d'activités sur IMT notamment, le poids **sera plus ou moins stable sur la période 2015- 2017** pour les autres divisions

Une force au travail externe pour le CCUES qui devrait rester stable hors construction réseau FTTH sur la période 2015-2017 avec un mix interne/externe de 79/21%



6

Les projets de transformation impactant l'emploi 2015-2017

Principaux projets de transformation ayant un impact sur l'emploi et les compétences (1/2)

Structure d'activités	Nom du projet	Enjeux / Objectifs	Plans d'actions	métiers, compétences,...	Planning
OF / DEF / DO	DELIVERY	Optimiser la commande livraison sur tous les produits du marché E/PME/PRO et donc simplifier la livraison des offres entreprises afin d'enrichir notre promesse client dispositif de complément de poste partagé entre DEF et DO actions de montées en compétences chaîne de soutien dédiée	dispositif de complément de poste partagé entre DEF et DO (tous les territoires sont concernés) actions de montées en compétences chaîne de soutien dédiée	-pilote AE - chef d projet en AE - RAI	2016 - 2017
SCE				création d'un nouveau métier au sein de Services Clients Opérationnel France : Responsable d'Affaires clients	
SCE	Projet Direction Grands Clients : SAMBA (Sales Automation and Marketing for Business Aceleration)	Transformer la manière de vendre et de gérer ses activités de vente - améliorer et développer l'esprit d'équipe à un niveau international - plus d'opportunités et de commandes en améliorant l'efficacité de la commercialisation et des ventes - reporting et prévisions plus fiables et plus simples (mise à jour en temps réel)	remplace l'outil e-force module ventes	métiers de la vente et du marketing opérationnel/communication avec leurs manager déploiement sur environ 800 salariés à DGC	2015
SCE	Projet Direction Grands Clients : SALSA (Sales Agility Leadership Social Attitude)	mise à construire un poste de travail pour la fonction commerciale Grands Clients centré sur la spécificité de son usage et de ses besoins - améliorer l'expérience client - gagner en image d'entreprise -participer à la croissdance des offres digitales Workspace	test sur une vingtaine d'utilisateurs	commerciaux DGC (env. 600)	2015 (test) 2016
SCE	Projet Nouveau G2S (Global Solutions and Services)	projet d'organisation visant à accroître notre leadership marketing, stratégique et opérationnel et rendre plus fluide notre chaîne de valeur	5 axes majeurs : - création d'une direction marketing global - création d'une direction accélération des services - création d'une direction agilité et transformation - transformation de 3 domaines actuels en 2 business units produits et Solutions - création d'une Business Unit Cyberdéfense	Orange SA, Equant France, NRS (Obiane et Orange Consulting) et EGT	2017 - 2018

Principaux projets de transformation ayant un impact sur l'emploi et les compétences (2/2)

Structure d'activités	Nom du projet	Enjeux / Objectifs	Plans d'actions	métiers, compétences,...	Planning
FS / Services partagés DSPF / CSRH Amiens, Grenoble, Montpellier, Orléans	CONCORDANCE	mettre en place des processus plus simples, agiles et opérationnels externaliser certaines activités garder la même qualité de service dans le cadre d'une baisse des effectifs supérieure à la baisse de l'activité	ouvrir les postes dans Jobs map organiser une journée portes ouvertes pour faire connaître le métier d'ARH identifier avec les DO des profils pouvant être intéressés par ces postes	Assistant RH Manager Soutien métiers	2015 - 2017
FS / Finance / CSPCF	ALOE	une nouvelle organisation pour favoriser la polyvalence, indépendante de la localisation des équipes sans recours à la sous-traitance	revue des processus pour simplifier et automatiser les actes de gestion	Comptables Gestionnaires comptables Managers comptables	2015 - 2017
FS / SG / Direction de l'Immobilier	MOV'IMM / IMMO'VONS	- une nouvelle organisation structurée par filières - la fusion des UGI - l'externalisation progressive des activités de la gestion technique des bâtiments	- un plan de montée en compétences personnalisé s'appuyant sur l'école de l'immobilier - mise en place de parcours professionnels - recrutements externes d'environ 24 personnes et de 16 recrutements internes sur la période	environ 500 CDI	2015 - 2017

merci