



# relevé de décision

Fluidifier la mobilité interne

Liste de diffusion : Filières RH et contrôle de Gestion

Annexes :

- détail des 10 mesures
- mode opératoire articulation Budget GPEC
- mode opératoire dispositif job@job

C'est un constat largement partagé : la mobilité interne s'est grippée ces derniers mois.

A l'origine de ces difficultés se trouve une mauvaise articulation des enjeux de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) et du process budgétaire autour d'une vision trop cloisonnée de l'EBITDA.

Cette situation est préoccupante pour les collaborateurs du Groupe en France ainsi que pour notre performance économique et sociale qui s'appuie sur le maintien d'un fort niveau de mobilité. Il faut sortir de cette situation dans le respect du contrat social, c'est-à-dire en maintenant les sites et en conservant le principe du volontariat pour les mobilités internes.

C'est pourquoi, avec le Comité des Services Partagés France nous avons validé la mise en place, dès début 2014, d'un plan de dix mesures afin de simplifier l'accès à la mobilité et lever les verrous qui, aux bornes du Groupe, ne font pas sens.

Ce plan s'articule autour des 3 axes suivants :

## **Augmenter le nombre d'offres**

Il est notamment demandé aux 11 Délégués Territoriaux (pilotes transverses des enjeux RH sur un territoire) d'assurer la relance et la réussite des mobilités à l'intérieur des territoires dès lors qu'elles ne créent pas de charges supplémentaires aux bornes du Groupe.

Par ailleurs, différentes actions sont prévues pour relancer le nombre d'offres disponibles.

Nous allons ainsi ré-internaliser des prestations de conseil et de formation pour créer des postes à forte valeur ajoutée et nous allons également tester des dispositifs pour impulser des mobilités croisées entre salariés par échange de postes.

## **Mieux accompagner la demande des salariés.**

Les leviers de rémunération visant à reconnaître la mobilité seront renforcés et harmonisés et l'accès aux dispositifs d'accompagnement des mobilités (vis ma vie etc...) sera largement simplifié.

Les mesures permettant de différencier les accompagnements en donnant un « plus mobilité » pour les salariés qui changeront de métier ou d'unité seront renforcées.



Enfin, pour réduire les freins liés à la localisation des postes, il faudra permettre, lorsque cela est compatible avec les contraintes du service, le travail à distance.

#### **Remettre la mobilité au cœur de la politique du Groupe**

La capacité et la volonté du Groupe à proposer à ses salariés des évolutions professionnelles doivent être comprises de tous.

L'enjeu doit être porté au plus haut niveau du groupe et décliné localement. La mobilité doit devenir l'affaire de tous.

Comme souvent, c'est dans l'étroite articulation entre les fonctions Finance, RH et les managers que se trouve la solution à la résolution rapide de ce déséquilibre.

Je compte sur vous pour soutenir ces mesures et mettre en adéquation vos besoins en mobilité interne à l'échelle du territoire.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Bruno Mettling". The signature is stylized with a large initial "B" and a long horizontal stroke extending to the right.

Bruno Mettling  
Directeur Général Adjoint  
Ressources Humaines Groupe



## Annexe 1 : détail des 10 mesures du plan mobilité

La coordination globale de ce plan sera assurée par Christine Petit dans le cadre de son rôle d'animation des délégués territoriaux et des DRH de Services Partagés Territoriaux

### A. Augmenter le nombre d'offres

#### **1- Relancer les mobilités internes financièrement neutres par une coordination à l'échelle d'une direction territoriale.**

Il est ainsi demandé aux 11 Délégués Territoriaux d'assurer la relance et la réussite des mobilités à l'intérieur des territoires dès lors qu'elles ne créent pas de charges supplémentaires aux bornes du groupe c'est-à-dire que l'entité cédante ni n'embauche ni ne fait appel à de la sous-traitance pour remplacer la personne qui effectue la mobilité.

Le DT interviendra en amont de la constitution des budgets pour faire la synthèse des remontées et préconisations des divisions du territoire et pour transformer ces remontées en plan d'action précis pour intégrer ces données dans le budget.

Pendant l'année, au fil de l'eau, il facilitera également les mobilités dont l'impact budgétaire est neutre.

Détail du mode opératoire en Annexe 2.

Mise en œuvre : depuis début 2014

Porteur : Les 11 Délégués Territoriaux

#### **2- ré-internaliser les prestations confiées à des organismes externes**

Dans les domaines du conseil et de la formation de nombreuses prestations aujourd'hui réalisées en externe sont ré-internalisables.

- création de postes à valeur ajoutée pour les cadres
- baisse des coûts de revient de ces prestations

Cette ré-internalisation permettrait de créer des postes à valeur ajoutée pour les cadres ainsi que de faire baisser les coûts de revient.

Mise en œuvre : T2 2014

Porteurs : Odile de Gabrielli / Ludovic Guilcher

#### **3- proposer des missions enrichissantes pour les cadres supérieurs en TPS**

On constate un écart entre les cadres supérieurs qui demandent un TPS et les salariés non cadres. Il s'agit donc de rendre les missions potentiellement accessibles en TPS pour cette cible plus attractives.

Les cadres supérieurs seront les 1ers bénéficiaires de la ré-internalisation des prestations de conseil et formation.

D'autres missions enrichissantes sont néanmoins à développer dans le cadre du mécénat de compétence vers les associations soutenues par la Fondation.

Mise en œuvre : T2 2014

Porteurs : Mireille Le Van / Alain Reymond



#### **4- proposer des mobilités croisées**

La mobilité interne ne peut se concentrer uniquement sur les postes vacants.

Le dispositif job@job vise donc à combattre le marché gris qui consiste aujourd'hui à faire des mobilités croisées sans publication d'offres, ce qui est contraire à nos engagements du contrat social.

Job@job permettra à un salarié ayant un projet professionnel de proposer son poste en mobilité en échange du poste d'un autre salarié ayant également un projet de mobilité.

job@job sera testé en pilote sur les territoires Ouest et Normandie-Centre

Pilote au S1 2014 (déjà lancé)

Porteurs : Véronique Karcenty

### **B. Mieux accompagner la demande des salariés**

#### **5- inventorier, prioriser et déployer les outils existants**

De nombreux outils d'accompagnement à la mobilité existent aujourd'hui à l'initiative des divisions, direction, territoires : vis ma vie, test&go, Orange confiance, pass-avenirs.

Ils sont souvent méconnus des managers et salariés : un travail d'identification et de sélection des outils les plus efficaces va donc être conduit.

Mise en place : S1 2014

Porteurs : Véronique Karcenty

#### **6- utiliser les leviers de rémunération**

Une partie des budgets de promotion sera affectée aux salariés effectuant une mobilité.

La « mesure GPEC » prévue à l'accord salarial 2013 sera utilisée et renforcée.

Les délégués territoriaux sont chargés de décliner cette politique et de l'adapter si nécessaire au contexte local en cohérence avec la politique de l'entreprise et de la communiquer vers les salariés.

Mise en place : avec la politique de NAO 2014

Porteurs : DRH de division / Délégués territoriaux

#### **7- réduire les freins liés à la localisation des postes**

Il faut permettre, lorsque cela est compatible avec les contraintes du service, le travail à distance.

Les offres d'emploi en région compatibles avec le télétravail devront être clairement présentées comme tel sur jobsmap.

Mise en place : S2 2014

Porteurs : DRH Service Partagés Territoriaux / DRH de division



## 8- proposer de nouveaux dispositifs : le pack 2 postes pour les jeunes

Logique de différenciation pour qu'Orange soit l'employeur préféré des jeunes :

- lors du recrutement et dans une logique de contractualisation, on présente au nouvel embauché le pack jeune qui prévoit un accompagnement durant le 1<sup>er</sup> poste pour sonder les attentes du salarié et mettre en avant les possibilités en lien avec des dispositifs comme vis ma vie
- Pour le deuxième poste, des postes en filiales peuvent être proposés quand cela s'inscrit dans la logique du parcours professionnel

Mise en place : T2 2014

Porteurs : Véronique Karcenty

C. Remettre la mobilité au cœur de la politique du Groupe

## 9. prendre la parole au bon niveau sur cet enjeu

Nous devons **nous mobiliser pour redonner confiance** dans la capacité et la volonté du Groupe à proposer à ses salariés des évolutions professionnelles :

- pour élaborer la politique mobilité interne des divisions / directions / territoires
- pour la communiquer aux salariés et la diffuser via les réseaux managériaux
- travailler le lien avec la communication sur les priorités d'emplois et de compétences sur les bassins d'emploi

Mise en place : T1 2014

Porteurs : Filière RH / Managers

## 10. l'inscrire dans nos instances de gouvernance au plus près du terrain

La mobilité doit prendre **sa place dans le pilotage et le reporting**

- dans les BR : instaurer un suivi de la mobilité interne entrante et sortante pour répondre aux enjeux concernant les cadres et les non cadres
- dans les Comités de Services Partagés Territoriaux : renforcer le pilotage des mobilités

Mise en place : T1 2014

Porteurs : DRH Service Partagés Territoriaux / Contrôle de gestion



## Annexe 2 : mode opératoire articulation Budget GPEC

### 1. Les principes généraux

#### Les mobilités sont anticipées et facilitées par la coordination territoriale

- le délégué territorial, au sein du comité des services partagés territorial, **anticipe** les besoins en compétence sur le territoire, en prenant en compte les besoins de force au travail interne et la nécessaire optimisation de la sous-traitance
- il partage les **projets de transformation** qui se traduiront par des mobilités collectives entre les différents services du territoire, en particulier entre les divisions
- il anticipe au maximum **les mobilités individuelles** dans l'intérêt de l'entreprise
- il formalise l'ensemble dans un **document de référence**, en amont du processus budgétaire

Ces éléments **sont intégrés soit dans le budget initial, soit dans le budget update**, selon le calendrier envisagé pour ces mobilités.

#### Les mobilités « non prévisibles » sont managées et facilitées au sein du territoire.

- les mobilités non prévues au budget sont également facilitées par la coordination au niveau du territoire et sont régularisées dans l'étape budgétaire suivante
- un binôme RH/CG (DRH des Services Partagés Territorial + Contrôleur de Gestion de la DO) est mis en place pour analyser le fonctionnement du dispositif et assurer la mise en œuvre concrète
- les indicateurs des entités peuvent être retraités s'ils interviennent dans les résultats de l'entité et sont utilisés dans le calcul de la part variable managériale.

#### L'efficacité de la mesure est portée par le délégué territorial

Les missions des Délégués Territoriaux et de leur DRH des Services Partagés Territorial sont rappelées en annexe

### 2. modes de fonctionnement

#### 2.1. mobilités qui peuvent être anticipées dans le cadre du budget

Les différentes étapes proposées pour anticiper les mobilités collectives prévisibles entre divisions et les intégrer en amont dans les budgets sont les suivantes :

##### Année N :

1. A partir des plans stratégiques des divisions, de l'évolution des « métiers » et des estimations de ressources et des compétences pour l'année N+1, les divisions identifient les projets de transformation collectifs nécessaires pour mettre en œuvre leurs GPEC pour l'année N+1,
2. Les entités du territoire présentent au **comité des services partagés territorial (CSPT)**, présidé par le **délégué territorial**, leurs GPEC et les projets collectifs envisagés pour rendre opérationnelles leurs GPEC pour l'année N+1. Elles présentent également leurs soldes d'entrées/sorties envisagés pour l'année N+1 pour satisfaire l'écart entre besoins et ressources.

3. Ces projets sont partagés et challengés au sein du Comité (CSPT) pour, le cas échéant, proposer des mobilités collectives additionnelles entre divisions permettant :
  - d'optimiser la GPEC territoriale au niveau groupe,
  - de partager des hypothèses réalistes de mobilités (en entrées et en sorties) entre les divisions pour l'année N+1.
4. Un **document de référence** est réalisé au niveau du territoire. Il contient :
  - La liste des **projets** cités au point 2 ci-dessus
  - L'identification des « **métiers d'avenir GPEC** » du territoire. Il s'agit des métiers sur lesquels l'entreprise souhaite garder une compétence en interne et qui, selon la démographie, sont « recruteurs » pour les prochaines années.

#### **T4/Année N :**

5. sur la base de ce document de référence, chaque division :
  - réactualise sa GPEC,
  - intègre les mouvements à réaliser en N+1 dans son budget RH initial (BI).

## **2.2. Rechercher la fluidité y compris dans un cadre budgétaire non prévu**

### **Rappel du contexte**

Pour mémoire, dans le cadre des mobilités actuelles, il est rappelé que les postes ouverts doivent être publiés dans Jobs.map.

Mais ces mobilités actuelles ne sont pas suffisantes, il est donc nécessaire de fixer des modalités qui permettent d'augmenter cette fluidité.

Le budget RH, en particulier, figé à un instant T, ne permet pas dans certains cas de répondre à la fluidité attendue par les salariés et l'entreprise.

Il est proposé que le Comité des Services Partagés Territorial puisse arbitrer quelques mobilités individuelles **au fil de l'eau** en s'appuyant sur ces modalités :

### **Quel types de mobilités sont concernés ?**

Deux types de mobilités peuvent relever de l'arbitrage du CSPT :

- **les mobilités « solidaires »**, qui font déjà l'objet d'un processus formalisé (cf décision 7 du 21 juillet 2011 et les modalités d'application en annexe ). Le détail de ce processus n'est pas modifié hormis l'intégration dans le budget d'emplois de l'entité prenante pour éviter des situations d'instabilité pour les salariés concernés.  
Il est rappelé que ces mobilités ne font pas l'objet d'une publication dans jobs.map.
- **les mobilités GPEC** : ce sont des mobilités que l'entreprise doit faciliter lorsqu'elles correspondent en particulier :
  - o à des mobilités de salariés qui vont vers des « métiers d'avenir GPEC »
  - o à des mobilités de salariés dont l'activité est arrêtée par l'entité cédante (pas de remplacement en interne, ni de sous-traitance de l'activité).

Le Comité des Services Partagés territorial doit trouver la meilleure réponse à ces mobilités GPEC en utilisant les marges de manœuvre managériale locales et en répondant au mieux aux souhaits des salariés et de l'entreprise dans une logique d'équilibre financier sur le territoire.

Ces postes seront publiés dans jobs.map..



- le délégué territorial contacte les **DRH de divisions** concernés en cas de difficulté
- Un contrôle a posteriori, avec une analyse des critères économiques sera réalisé par le binôme : DRH Services Partagés Territorial / Contrôleur de Gestion de la DO en associant si nécessaire ses homologues des divisions concernés.

#### **Comment procéder :**

- le **DRH Services Partagés Territorial** formalise la mobilité auprès des 2 DRH concernés et informe les **DRH de divisions**
- le **DCG de la DO** informe les 2 contrôleurs de gestion des 2 entités. Les mobilités sont intégrées dans le budget suivant (BI ou BU).
- Le **DCG de la DO** informe en parallèle les **contrôleurs de gestion de divisions** :
  - OF : Christophe Boivineau
  - OBS : Sandra Servieres
  - IMT et FS : Simon Astorg
- Les **indicateurs** ayant un impact sur les résultats de l'entité (en particulier sur la Part Variable) seront mis à jour si nécessaire,

#### **Quand réaliser ces mobilités ?**

Ces mobilités sont réalisées au fil de l'eau mais **deux grands RdV du Comité des Services Partagés Territoriaux** sont indispensables avant chaque phase budgétaire (BI et BU) pour valider ces mobilités et récapituler les effets sur les budgets RH à intégrer par chaque division (en plus ou en moins) lors de l'étape budgétaire suivante.





## Annexe 3 : mode opératoire dispositif **job@job**

pour bénéficier de **job@job**, un salarié doit :

- avoir construit un projet professionnel avec l'accompagnement de son manager, RH, son conseiller Orange avenir et/ou responsable parcours cadre
- accepter que son poste, ainsi que ses souhaits d'évolution soient publiés sur jobsmap avec le label « job@job »

plus précisément :

- **job@job** permet au salarié d'être acteur de son parcours et de sa mobilité. Démarche fondée dans l'expression de son souhait de mobilité (fonctionnelle comme géographique).
- le projet a été **préalablement** construit avec les équipes d'Orange Avenirs ou avec les responsables parcours cadres du territoire. Il est validé par le manager et cohérent avec les évolutions de métiers et de compétences souhaitées par l'entreprise.
- c'est un **dispositif complémentaire à la démarche traditionnelle** de recherche via **jobsmap**: l'échange du poste du salarié avec le poste d'un autre salarié. Il fera l'objet d'un label «**job@job**» dans le titre de la publication.

comment ça marche ?

1. **le projet professionnel** du salarié est structuré et compatible avec les évolutions de métiers et de compétences souhaitées par l'entreprise.
2. l'unité d'appartenance confirme, avant entrée dans le dispositif, que le salarié sera bien **remplacé** sur son poste ou un poste très similaire. La géographie et le niveau du poste sont impérativement précisés. Le descriptif du poste est formalisé.
3. le salarié concerné accepte que son poste, ainsi que ses souhaits d'évolution soient publiés sur **jobsmap** avec le label « **job@job** ». Il accepte par ce biais que son projet soit visible et connu de tous.
4. à la lecture de ce poste publié sous label « **job@job** », seules les personnes qui occupent la fonction ciblée par le salarié concerné et qui sont intéressées par un échange sur son poste, candidatent sous réserves d'avoir validé avec leur entité leur remplacement.
5. les entretiens priorités par le candidat « source » sont réalisés par **orange avenir**s et les managers des unités concernées (entité cédante et entité d'accueil). L'échange se réalise uniquement avec l'accord des deux entités concernées dans le cadre d'une **charte**