

## Cercle de l'Innovation Managériale en Entreprise

### **Orange : l'accompagnement du développement des compétences au travers de nouvelles formes et expériences d'apprentissage**

#### **Compte-rendu synthétique de la réunion du 19 juin 2018**

---

***Etaient présents*** : Christian Defélix, Grenoble IAE ; Valérie Bossoutrot, Air Liquide ; Marie-Bernard Delom, Orange ; Renaud Desforges, Air Liquide ; Fabien Ferrari, Vinci Facilities ; Stéphanie Gaymay, Vinci Facilities ; Stéphane Parisot, EM Lyon ; Thierry Picq, EM Lyon ; Jean Michel Schneider, Enedis ; Fabienne Siebenborn, Pôle Emploi ; Ulrich Socher, PSA ; Alain Vareil, partenaire Cime

***Absents excusés*** : Dan Abergel, Groupe SEB ; Stéphanie Chevillon, Ubisoft ; Valérie Dab, Saint Gobain Développement ; Hervé Faye, Crédit Agricole Centre Est ; Noël Herisson, Crédit Agricole Centre Est ; Pascale Gustin Favier, HTH Hermès textile ; Sylvian Herbin, Enedis ; Catherine Jourlin, groupe EOS ; Philippe Liu, Siniat France ; Sophie Normand, Naval Group ; Pascal Renaux, Saint Gobain Développement ; Nicolas Veyrier, Vinci ; Jean Vanoye, Institut Condorcet Rhône Alpes et Fondation INPG

***Animation*** : Martine Le Boulaire

---

La synthèse ci-après se lit en complément du document joint en annexe, support de la présentation de Marie-Bernard Delom, Directrice de la Formation et du Développement des Compétences du Groupe Orange, et Alain Vareil, précédemment en charge du programme Orange Learning au sein du Groupe Orange.

Orange est l'un des principaux opérateurs européens du mobile et du fixe et l'un des leaders mondiaux des services de télécommunications aux entreprises. Le Groupe est présent auprès du grand public dans 29 pays et auprès des entreprises dans l'ensemble du monde.

Le Groupe emploie 152 000 salariés à travers le monde dont près de 90 000 en France.

Dans un monde transformé en profondeur par la révolution numérique, les évolutions des business models, les ruptures technologiques et les évolutions sociétales, l'adaptation continue et permanente des compétences est un enjeu clé pour préparer les femmes et les hommes du Groupe aux évolutions du secteur de manière responsable et durable (slides 2, 3 et 4).

Après la crise sociale traversée par Orange en France dans les années 2009-2010, l'histoire récente du Groupe est marquée par la conviction qu'il n'y a pas de performance économique sans performance sociale. De ce point de vue, Orange considère les femmes et les hommes de l'entreprise comme les premiers acteurs de l'ambition de faire vivre à nos clients une expérience incomparable. Les salariés sont donc complètement parties prenantes du renouvellement des compétences (slide 2).

Au plan opérationnel, le défi des compétences repose sur l'anticipation des compétences et des expertises qui sont clés pour relever les enjeux stratégiques du Groupe, une meilleure connaissance des compétences détenues par les salariés et la mise en place des conditions permettant à chacun-e de se développer de manière continue (slide 2).

Concernant l'anticipation des compétences, un travail de co-construction a été conduit avec des salariés, des managers et des parties prenantes externes pour définir et expliciter les domaines stratégiques de compétences (slide 6). A titre d'exemple de ce travail de co-construction, un hackaton a été organisé pour identifier les grands domaines de compétences qui sont stratégiques pour assurer le développement et la croissance du Groupe.

A partir de ces domaines, 6 compétences clés et 7 expertises clés ont été identifiées.

Les compétences clés concernent tous les salariés du Groupe, quel que soit leur métier, et permettent de faire évoluer la culture et les modes de fonctionnement. Ce sont essentiellement des soft skills (listening/responding, travailler ensemble, esprit entrepreneurial, communiquer avec impact). Les expertises clés concernent les salariés dont le métier actuel va être transformé ou qui seront le socle de nouveaux métiers (slide 7).

Concernant la connaissance des compétences, Orange a engagé une transformation de son approche en favorisant la déclaration par les salariés eux-mêmes des compétences qu'ils détiennent dans un langage naturel et en travaillant à faire émerger une base construite avec des référentiels partagés mais aussi des données déclarées (slide 8).

Progressivement, l'ambition est de passer du poste et de sa description « prescrite » à la personne, son rôle et ses compétences (slide 9). C'est tout le sens de l'accord signé en France avec les organisations syndicales et qui vise à centrer tous les actes de reconnaissance sur le critère des compétences. Cette évolution implique une évolution majeure en termes de postures managériales.

En particulier, les managers favorisent de plus en plus l'installation et l'accompagnement de conditions favorables au développement des compétences de leurs collaborateurs de manière continue.

Pour soutenir l'acquisition d'une culture partagée au travers des 6 compétences clés identifiées comme devant être acquises par l'ensemble des salariés d'Orange, un parcours est en cours de construction pour permettre à chacun-e de s'approprier les enjeux et d'appréhender ces compétences clés (slide 10). Ce parcours est construit pour être disponible pour tous les salariés du Groupe, en 8 langues.

Les principes structurants de ce parcours sont de

- Faire découvrir l'essentiel et notamment le sens, des éléments clés au travers de dispositifs d'une durée courte, essentiellement digitaux, accessibles lorsque le salarié le souhaite et permettant un apprentissage rapide
- S'approprier pleinement la compétence par la mise en pratique et l'expérimentation dans un collectif de travail avec l'aide d'un facilitateur
- Approfondir l'acquisition de pratiques lorsque cela est nécessaire pour le rôle assuré par le salarié, notamment au travers de dispositifs d'apprentissage avec des pairs

Un travail approfondi a été conduit pour soutenir les managers dans l'évolution de leur posture face à tous ces changements.

En particulier, en lien avec de nombreux représentants des pays du Groupe, un document pratique est désormais mis à disposition de tous les salariés du Groupe (slide 12) pour les aider à stimuler et encourager le développement en continu de leurs équipes.

Les postures sur lesquelles les managers sont accompagnés relèvent principalement de

- La capacité à faire de l'apprentissage un projet collectif, par exemple en définissant une compétence au niveau de l'équipe, ou en dédiant un temps d'apprentissage en hebdomadaire ou mensuel avec l'ensemble des membres de son équipe
- La capacité à favoriser l'expérience et la pratique, mais aussi le partage et le retour d'expérience
- Le fait de créer des conditions favorables pour un apprentissage serein (organisation du travail adaptée par exemple)

Afin de rendre possible la stratégie d'Orange en matière de développement continu des compétences des salariés du Groupe, un programme couvrant l'ensemble des pays a été déployé avec l'objectif d'offrir à chacun-e une expérience unique d'apprentissage (slide 14). Ce programme baptisé Orange Learning a été conduit en mode agile et en plaçant les acteurs concernés au centre (« learner centric »).

Un travail associant plus de 300 salariés apprenants, managers, spécialistes de la formation, issus de 14 pays a permis d'identifier très concrètement les difficultés rencontrées par les salariés et leurs attentes afin de proposer des solutions concrètes avec une approche de type « user experience » structurée sur les grands moments d'une part du parcours d'un apprenant qui cherche à développer ses compétences et d'autre part du parcours d'un manager qui l'accompagne et le soutient (slides 15 à 18).

Le programme Orange Learning, au-delà du déploiement d'une solution unique de Learning Management System pour l'ensemble du Groupe, a permis d'installer un écosystème propice à l'apprentissage en continu et au développement de l'autonomie des acteurs.

Ainsi, de nouvelles expériences d'apprentissage sont proposées aux apprenants, intégrant de plus en plus le digital learning qui permet de former à l'échelle du Groupe, de manière personnalisée, attractive et efficace.

En réponse aux nouvelles attentes des salariés et des managers, Orange souhaite impulser un nouveau design des expériences d'apprentissage, qui donne envie aux salariés d'apprendre et de devenir acteurs du développement de leurs compétences (slide 19).

Les expériences d'apprentissage sont centrées sur l'apprenant. Elles s'adaptent au profil, au niveau et aux objectifs de chacun-e pour offrir des parcours individualisés, notamment grâce à l'usage de l'intelligence artificielle et du big data. Cette personnalisation dans les apprentissages s'appuie sur une plus grande granularité des parcours qui sont composés de séquences courtes.

Une attention particulière est apportée à la qualité et la variété des contenus. Les expériences d'apprentissage multimodales sont privilégiées. Elles répondent aux besoins spécifiques d'Orange tout en étant simples et efficaces. Afin de développer leur autonomie et renforcer leur engagement, les apprenants ont des alternatives de choix à réaliser tout au long de leur parcours.

Les apprenants souhaitent vivre des expériences d'apprentissage privilégiant l'interactivité et la dimension sociale. Ils ont envie de partager, de s'enrichir mutuellement et de progresser en groupe. Aussi, les expériences d'apprentissage sont conçues pour favoriser l'interaction de dynamiques individuelles et collectives dans les parcours.

Les expériences d'apprentissage prennent également en compte les émotions qui permettent d'ancrer l'apprentissage naturellement et plus efficacement. La gamification, introduction du jeu dans les apprentissages, permet de stimuler l'engagement des apprenants.

Dès à présent, de nouveaux modes de travail et de fonctionnement chez Orange favorisent de nouvelles expériences d'apprentissage. La mise en place d'équipes projet, les nouveaux collectifs et les nouveaux espaces de travail offrent de nombreuses possibilités d'interagir, partager et co-construire. Ils favorisent l'émulation et les échanges. Les salariés s'enrichissent mutuellement, partagent leur connaissances et en acquièrent de nouvelles.

Les nouvelles expériences d'apprentissage s'appuient sur une large gamme de médias digitaux pour offrir la possibilité aux apprenants d'un apprentissage en continu et en libre-service (slide 20) :

- Le développement du mobile learning qui va de pair avec l'essor du micro learning
- L'usage de la vidéo, de plus en plus fréquent dans les dispositifs d'apprentissage
- La réalité virtuelle qui propose une immersion dans des environnements artificiels et réalistes
- Le social learning qui se développe avec des espaces d'échanges notamment avec sur le réseau social d'entreprise
- Les e-learning et les classes virtuelles qui intégreront plus d'interactivité dans les apprentissages

- Le blended learning qui permet d'alterner entre des temps rapides d'acculturation et d'appropriation de savoirs en ligne, de jeux, de tests, et du présentiel pour des phases d'approfondissement, d'expérimentation et de partage

Ces nouvelles expériences d'apprentissage doivent bien entendu être accompagnées auprès des salariés, des managers et des acteurs du développement des compétences. Elles vont de pair avec de nouvelles dynamiques dans les processus d'apprentissage (slide 22) :

- apprendre des autres et avec les autres grâce au développement des modes d'apprentissage collectifs, la participation à des communautés d'apprentissage et de savoir-faire
- apprendre en situation de travail : accompagner le développement des compétences au plus près de l'activité de travail.

Elles font l'objet d'accompagnements humains différenciés, comme par exemple l'animation de communautés d'apprentissage, l'animation de communautés de pairs, le mentorat, le co-développement...

Les nouvelles expériences d'apprentissage s'accompagnent d'une démarche de soutien et de conseil, de la part du manager tout au long du parcours apprenant, favorisant la construction des parcours professionnels.

Enfin, l'écosystème Orange Learning s'enrichit en permanence pour apporter des services toujours plus personnalisés comme par exemple (slide 23) :

- Le plan de développement, à l'initiative du salarié ou de son manager
- Les playlists, permettant à chacun-e de créer une compilation thématique de contenus (y compris externes) et de la partager avec d'autres
- Les recommandations de formation personnalisées, tenant compte de l'histoire et des appétences du salarié, grâce au machine learning

### **Au final, que produisent ces politiques ?**

Dans un environnement économique et technologique en constante évolution, Orange met en place au sein du Groupe une démarche structurée pour relever le défi des compétences : anticiper l'évolution des métiers et des compétences, créer les conditions pour que chacun puisse développer ses compétences et garantir son employabilité interne et externe.

Ces politiques ont été initiées il y a environ deux ans et restent donc encore relativement récentes. Le recul n'est pas encore suffisant pour faire un bilan complet.

Néanmoins, les résultats du baromètre salarié au niveau Groupe monde montre une réelle progression de la perception des actions conduites en matière de développement des compétences (en 2017 : +5 points vs. 2016 au niveau monde, + 13 points vs. 2016 au niveau France), soit l'item qui enregistre la plus forte progression en un an au niveau Groupe.

**Qu'ont apporté les débats ? Les échanges entre les participants à la réunion ont été structurés autour des trois points suivants :**

Ce qui apparaît comme étant le plus facilement transposable :

Incontestablement, la démarche d'association des salariés à l'élaboration du référentiel des compétences soft est intéressante pour l'appropriation à laquelle ce processus conduit.

La question essentielle demeure néanmoins celle du « métier » au sens du regroupement d'emplois qui se rassemblent par la mise en œuvre de compétences proches ; c'est cela que l'entreprise recherche ; en conséquence, il ne s'agit pas de faire table rase du métier mais de renouveler l'approche métiers par l'approfondissement des compétences. On peut dire que les métiers disparaissent et que les compétences restent mais les compétences ont-elles toute la même valeur ? C'est aussi leur traduction opérationnelle qui reste le plus difficile à élaborer en gestion.

Ce qui apparaît clé pour les managers :

D'une manière générale, la résistance vient des managers, qui considèrent cette approche par les compétences comme « nice to have » mais qui demeurent fondamentalement méfiants sur le principe de l'auto déclaration de leurs compétences par les salariés. Ils ont besoin de validation opérationnelle du déclaratif de compétences. A cet égard, le système de « recommandations » mis en place par Orange peut apparaître comme un moyen de régulation qui les rassurent.

Ce qui est le plus inspirant ou amène des questionnements :

La question de la santé économique de l'entreprise est au cœur de la possibilité d'adopter ou non un management par les compétences. Plus l'entreprise est sous tension économique (PSA), moins elle prendra de risque à s'intéresser aux compétences soft...

Il apparaît qu'une telle démarche ne peut véritablement s'ancrer que pour autant que les nouvelles pratiques s'inscrivent dans l'organisation du travail qu'elles contribuent à modifier.

On peut s'interroger sur l'absence de prise en compte de la dimension collective de la compétence dans la démarche d'Orange avec le risque, tout en abordant une autre nature de compétences (les soft skills), de demeurer dans le requis des compétences individuelles par rapport aux compétences individuelles détenues, potentielles, voire collectives.

**Rappel du calendrier 2018**

- Prochaine réunion de Cime Management le **mardi 2 octobre 2018 de 14h à 17h30**, dans les locaux de **Vinci Facilities**. La séance sera consacrée à la démarche de transformation du management mise en œuvre par Hermès Textile.
- Learning Expedition en Chine du 9 au 13 septembre 2018
- Learning Expedition en Suisse à la mi-novembre 2018
- Journée d'étude annuelle à Paris le 12 décembre 2018