

Développement d'une cartographie dynamique des compétences pour les collaborateurs d'Orange



SONIA BONNET

Diplômée de l'EDHEC, elle consacre 12 ans aux chiffres avec le contrôle de gestion chez France Telecom. Sur des marchés divers, d'abord grands public, puis entreprise et

mais aussi internationaux avec Transpac et Equant, elle œuvre sur les activités voix de l'opérateur comme sur les produits IT tels que messagerie, hébergement ou sécurité.

Elle s'intéresse ensuite plus particulièrement aux hommes et aux femmes en rejoignant les Ressources Humaines.

D'abord sur des fonctions de recrutement internes et externes, puis de conseils carrières et enfin en prenant la responsabilité de l'Anticipation Compétences Groupe pour mixer étroitement le temps long de la prospective des métiers et le temps digital avec des solutions innovantes qu'elle met en place comme « mon itinéraire » en France et en Tunisie ou « mes compétences ».



Un des principaux opérateurs de télécommunications dans le monde, avec un chiffre d'affaires de 40 milliards d'euros en 2015 et 154 000 salariés au 30 juin 2016, dont 96 000 en France. Présent dans 29 pays, le Groupe servait 250 millions de clients dans le monde au 30 juin 2016, dont 189 millions de clients mobile et 18 millions de clients haut débit fixe. Orange est également l'un des leaders mondiaux des services de télécommunications aux entreprises multinationales sous la marque Orange Business Services. Orange est coté sur Euronext Paris (symbole ORA) et sur le New York Stock Exchange (symbole ORAN).

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Un des trois grands axes pour soutenir la vision RH du projet stratégique Essentiels 2020 est de garantir les compétences utiles pour demain. **Il s'agit pour Orange d'identifier les compétences clés pour l'avenir, reconnaître et développer les compétences internes.**

Orange est un groupe en plein développement, en recherche constante d'innovation avec une forte culture du digital.

Afin d'accompagner ce développement, la fonction RH se doit de connaître parfaitement les compétences de ses collaborateurs pour les utiliser au mieux. Mais comment les opérationnels et les RH peuvent-ils savoir si les compétences requises pour tel ou tel projet existent en interne ? Traditionnellement, il faut soit dépouiller les évaluations internes, les dossiers ou les revues de personnel. Sauf

que tous ces outils reposent sur une information froide et incomplète, souvent déclarée par le RH ou le manager. Qui sait que l'assistante commerciale du second à Montpellier a grandi au Viet Nam et qu'elle parle la langue ? Qui sait que tel manager d'équipe a passé, au début de sa carrière, trois ans dans la banque et possède certaines connaissances qui pourraient être bien utiles aujourd'hui.

C'est en étant confrontée à de telles questions que la direction des ressources humaines d'Orange a eu l'idée de lancer « Mes compétences ».

RÉALISATION DU PROJET

Les enjeux du projet étaient donc de :

- savoir identifier rapidement les compétences

- savoir les identifier de manière trans-organisationnelle

- prendre en compte les « compétences dormantes »

Pour répondre à ces enjeux, nous avons développé un outil spécifique intitulé « mes compétences » qui permet de disposer d'une cartographie des compétences en temps réel des collaborateurs d'Orange.

La première phase de la démarche est de **soumettre un questionnaire sur un sujet donné** (7 questions maximum pour l'utilisateur) à une partie des salariés (ciblage) ou à l'ensemble des salariés en contrat permanent.

Les salariés préalablement inscrits sur « mes compétences » sont invités à **répondre à ce questionnaire en ligne très rapide**. Ils sont libres de répondre depuis n'importe où, sur leur PC, tablette ou smartphone et à n'importe quel moment pendant la durée de la campagne (entre 2 et 3 semaines). En quelques questions bien choisies, il est possible de définir auquel des huit profils existants (définis à chaque fois), le salarié appartient. Pour cela, les questions posées ne sont pas les mêmes pour toutes les personnes. Elles varient au fur et à mesure des réponses obtenues.

CATÉGORIE - DIGITAL RH

La deuxième phase de la démarche est la **clôture du questionnaire et la visualisation des résultats**.

Le collaborateur obtient à l'issue de l'enquête son profil détaillé et le nombre de personnes ayant le même profil avec une vision géographique anonymisée des résultats.

Le service qui a demandé cette enquête reçoit une cartographie des compétences dynamique avec les données individuelles. Cela lui permet de zoomer sur les régions ou compétences qui l'intéressent et d'obtenir les coordonnées des personnes concernées grâce au lien de la cartographie avec l'annuaire interne.

La dernière étape est l'**analyse des retours du questionnaire**, les salariés ayant les profils les plus proches de ceux recherchés sont invités à rencontrer un conseiller accompagnement s'ils souhaitent poursuivre leurs investigations sur le métier. Pendant cet entretien, les compétences du salarié sont qualifiées. Ils sont ensuite accompagnés pour développer leurs compétences dans le domaine choisi.

Le demandeur du sondage peut ainsi constituer et animer un vivier de candidats volontaires ayant les

compétences requises. Les postes sont ensuite ouverts sur le site de mobilité interne et les salariés peuvent faire acte de candidature.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le projet a été lancé en 2014 développé par des équipes internes Orange avec l'implication de nombreux acteurs (opérationnels, techniques SI, communication, conseillers accompagnement des salariés) afin de suivre de bout en bout la démarche. Il s'est déroulé en 3 étapes :

- **Phase 1 : test technique** (juin 2014) : 5 500 salariés ont été directement sollicités par email/sms pour répondre à un sondage sur le thème du big data ; l'ensemble des salariés pouvait également y répondre en libre-service via l'intranet.

- **Phase 2** : définition au deuxième semestre 2014 des **politiques RH et de l'ensemble des conditions d'utilisation nécessaires au déploiement de cet outil** (politique de protection des données personnelles, gouvernance, engagement de retours vers les salariés)

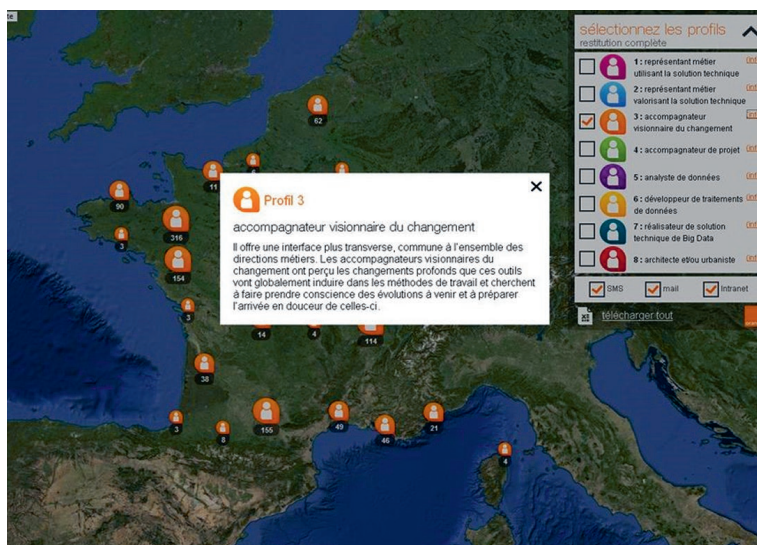
- **Phase 3 : lancement d'un pilote** au niveau France sur la thématique des relations sociales (mai 2015).

À la suite de ce pilote, trois autres questionnaires ont été lancés fin 2015 : un sur le mobile banking, deux autres en accès libre-service sur le site intranet du groupe, sur les métiers des chargé(e)s d'affaires et les métiers du développement.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

L'une des plus grosses difficultés que nous avons rencontré est dans l'essence même du projet, au début de notre réflexion nous étions toute une équipe RH pour le projet sur les compétences, les réunions s'enchaînaient avec des difficultés pour trouver un consensus. L'idée de base est donc venue d'une collaboration restreinte entre le « métier RH » et un DSI très innovant nouvellement arrivé dans le Groupe, Jérôme Gueydan, avec le soutien du DRH Groupe qui a laissé quatre mois pour développer le projet.

La deuxième difficulté réside dans l'élaboration des questionnaires adressés aux salariés, ils doivent être bien réfléchis sur le fond pour permettre la plus grande pertinence et qualité de restitution des profils identifiés. Les questionnaires sont donc testés auprès d'un panel de salariés qui connaissent bien le métier mais aussi de salariés plus éloignés du métier concerné.



RÉSULTATS ATTENDUS ET RÉSULTATS OBTENUS

Nous avons constaté, à la suite des deux premiers sondages, une forte adhésion :

Plus de 5 000 réponses ont été collectées au cours du test sur le thème du big data en juin 2014. Les résultats ont été très positifs sur l'ergonomie de la solution et la visualisation des résultats. Les salariés ont apprécié à 95 % d'être sondés directement.

Sur le pilote sur les métiers des relations sociales, nous avons enregistré un taux de réponse de 30 %.

Les bénéficiés salariés	Les bénéfices pour le demandeur de sondage
<ul style="list-style-type: none"> • pouvoir déclarer ses compétences de manière libre et autonome • tester si ses compétences ou son appétence pour un domaine peuvent correspondre aux besoins de l'entreprise à 3 ans • découvrir de nouveaux métiers et élargir son champ des possibles dans les domaines qu'il ne connaît pas • pouvoir se situer par rapport à un ensemble : avec la réception de son profil personnel et de la cartographie anonymisée de tous les répondants • bénéficier d'un accompagnement professionnel plus personnalisé, si son profil correspond aux besoins et après avoir démontré sa motivation 	<ul style="list-style-type: none"> • gagner en rapidité, réactivité dans sa recherche de compétences • simplifier sa recherche par un lien direct entre le profil et la fiche annuaire du Groupe • analyser les résultats en fonction de différents critères (géographiques, code métier, etc.)

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Nous sommes en cours de développement d'une application « mes compétences » qui apportent trois bénéfices majeurs :

- une meilleure visibilité et suivi des nouveaux sondages
- le regroupement de toutes les informations sur un espace unique
- l'accessibilité aux populations nomades sans accès permanent à un PC.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Cette démarche, qui allie le digital et l'humain, permet de **coupler les compétences avec l'appétence** et la motivation de la personne, si une personne répond au questionnaire, elle est intéressée.

Le fait de s'adresser directement au salarié sans filtre RH ou manager permet d'**identifier (sur un mode déclaratif) les compétences développées tout au long de la carrière ou dans la vie extra-professionnelle.**

La réussite du projet est dans sa réactivité et sa vision à un instant T du nombre de compétences clés du Groupe, **la restitution des résultats avec une approche géographique par la géolocalisation de type Google Maps est innovante, dynamique, simple et ergonomique.**

La démarche est gagnant/gagnant, les collaborateurs peuvent déclarer de manière volontaire et facilement leurs compétences en répondant à un sondage sur un sujet prédéterminé et le Groupe s'assure de détenir et développer en interne les compétences.

