

Compte-rendu de la réunion de Commission Anticipation-Emploi-Formation de Thales Services Numériques du 6 décembre 2021

Ordre du jour :

1. Plan de développement des compétences 2021 :

- Avancement par site, par BU, par CSP
- Heures de formations UDEMY constatées
- Nombre de stages e-learning de plus de 30 mn
- Non formés depuis plus de 3 ans : suivi de la liste établie début 2021 :
 - Nombre de salariés approchés
 - Stages dispensés et engagés
- Non formés depuis plus de 6 ans :
 - Bilan des entretiens individuelles
 - Abondement au CPF obligatoire

2. Nouvelle démarche de formation (check-in sur parcours et développement professionnels) :

- Confirmation de la stratégie de formation pour 2022 (fréquence des check-in, quels besoins pris en considération, UDEMY vs TLH, priorisation de formations internes, priorisation des formations de salariés non formés depuis plusieurs années, etc.)
- Nombre de CPC au plan 2022
- Processus de gestion de la demande de formation et du suivi des formations dans le nouvel outil
- Retours d'expérience de l'équipe des conseillers formation, retours des formations aux élus et retours d'expérience utilisateurs sur le nouvel outil ULearn
- Information et formation des salariés à l'outil ULearn

3. Accès aux plateformes de formation :

- Point sur la mise à disposition sur chaque site de postes dédiés à la formation (PAF, espaces dédiés, ...)

4. Communication aux instances RP :

- Retour et questions des instances locales

5. Actions de formation autres que traditionnelles (70/20)

- Communauté Agile : présentation, par Fatme El Bsat, de cette communauté
- Enregistrement des actions de formation dans ULearn

6. Rationalisation des outils à disposition des salariés en matière de formation (point d'avancement)

- Présentation des nouvelles pages intranet en lien avec la formation
- Publication de ces pages et mise à disposition des outils en lien avec les actions de formation sur extranet (en relation avec l'atelier « extranet » engagé avec la DSI, l'équipe communication de TSN et les élus de la CLQVT)

7. GPEC

- GPEC DCNS : présentation complète dont :
 - Stratégie détaillée pour l'ensemble du périmètre (constats, cible)
 - Mise en avant des métiers et technologies en croissance et décroissance et des conséquences pour les salariés,
 - Plan de transformation des compétences qui sera mis en œuvre pour les salariés dont les technologies seraient jugées obsolètes,

- Ambition d'expansion pour cette entité
- Parcours professionnels des salariés de TSN : passerelles vers et depuis cette entité
- Confirmation des dates de présentation de la GPEC pour la DT et les PM.

8. Recrutement :

- Entrées sur la période.
- Objectif 2021 consolidé
- Mutations internes : statistique sur les entités de provenance des nouveaux salariés TSN

9. Campagne d'apprentissage :

- Avancement de la campagne 2021
- Montant des salaires proposés en fonction des réévaluations des minima conventionnels et du SMIC.

10. Stagiaires :

- Effectif actuel,
- Nombre de tuteurs.
- Nouvelle campagne de stages : objectif final revu et actions pour encourager les propositions de stages et le recrutement de stagiaires
- Numéro central d'imputation

11. Fidélisation des salariés et attractivité de TSN :

- Nombre de parrains/marraines dans le cadre de la mise en place des buddys
- Analyse des départs et de leurs principales raisons (reprise informations données ou à fournir en CSE)

12. Divers :

- Validation du CR d'octobre 2021
- Publication des CR 2021 sur intranet/extranet
- Confirmation des prochaines réunions

Participants :

Laurence MOLVOT	Responsable Ressources Humaines
Emilie BUSTOS	Responsable Talent & Culture
Florence SEGUIN	Responsable Recrutement
François CAZABAT	Directeur financier TSN
Maguelone DERAMOUDET	Directrice commerciale et marketing TSN
Nordine REMILI	Responsable Ressources Humaines DIL
Fatme EL BSAT	Responsable stratégie et méthodes Agile
Grégory LINDAN	Directeur du Conseil Numérique Sécurisé
Aurélie COSTA	Responsable Transformation Numérique (DCNS)
Denis NAVARD (audio)	Responsable d'Antenne Formation Occitanie
Gwenael CARO (audio)	Conseiller Formation
Arnaud BONNET	CFDT, rapporteur
Magalie CRUCHON (audio)	CFDT
Zahoua HAMADACHE	CFDT
Arnaud MARSOLLIER	CFE-CGC
Stéphane MERIODEAU	CGT
Gérald COMPOINT	CFTC

Excusés et/ou absents :

Jérôme GICQUEAU
Alizée BANTIGNIE
Anthony PERROCHEAU
Eric CREUZENET
Ismael SOULAMA
Claudine PERALDO

Responsable Développement social
Chargée de recrutement
CFDT
CFE-CGC
CGT
CFTC

Lieu, durée : Vélizy, 5h.

0. Préambule

Les phrases en italique correspondent à des remarques (divergentes de l'opinion de la Direction) ou questions émises par les OS au cours de la réunion.

La réunion est réalisée avec soutien des planches relatives aux points à l'ODJ.

Les planches n'ont toutefois été transmises que le vendredi après-midi précédant la réunion (voire pour certaines, le jour de la réunion) pour permettre une étude de celles-ci par les membres de la Commission avant la réunion. L'ODJ a pourtant été diffusé plusieurs semaines avant la réunion, tenant ainsi compte de congés et de demandes à formuler en avance à différents intervenants.

En outre, deux points qui n'étaient pas à l'ODJ ont été ajoutés par la Direction (points 0.1 et 0.2 de ce CR). De ce fait, les points 3, 6, 8, 9, 10 et 11 n'ont pas pu être abordés.

0.1 Evolution des métiers de la Finance :

- Suite de la restitution des informations sur les métiers de comptabilité fournisseurs et notes de frais déclinées de la CCA (au niveau Groupe) du 2 novembre 2021.

Présentation effectuée par François Cazabat.

Rappel du contexte énoncé en réunion de CAEF extra du 17 novembre 2021 :

- Des outils vieillissants sans solution digitale
- Une volonté de simplifier les outils et d'harmoniser les processus
- Un accompagnement des salariés concernés (compta fournisseurs et NDF) sur l'utilisation des nouveaux outils est planifié ainsi qu'un accompagnement sur l'évolution des compétences
- L'ERP France déployé pour TSN le 26 janvier 2022 et des outils digitaux attendant à un nouveau portail fournisseurs mis en production mi-mars
- Le portail fournisseurs apporte des solutions de traitement des factures par mail, un gain de temps de saisie, un rapprochement évident entre commandes et factures, une visibilité sur le statut des commandes et factures par tous, une réduction des contacts directs entre fournisseurs et comptabilité Thales
- Un groupe de travail avait regroupé toutes les entités afin de choisir et valider les solutions retenues
- Des nouveaux parcours de formation dédiés créés
- La création de nouveaux rôles et responsabilités (manager, référents, référents outils)

Plusieurs types de formation (en présentiel et en distanciel) seront engagées pour tous les acteurs de compta fournisseurs : une semaine de formation et de pratique sur le portail (entre mi-février et mi-mars), deux journées sur les processus (dont P2P), post mise en production et une journée sur le fonctionnement et l'organisation.

Les nouveaux managers suivront également le passeport people management.

Le portail doit apporter plus d'efficacité dans les échanges, ainsi que l'harmonisation des processus entre les différentes entités.

La création d'un centre d'excellence transverse, chez TGS, doit favoriser le travail collaboratif. Il sera localisé sur le site d'Hélios.

La Direction de TSN estime que cette évolution sera positive pour les salariés des équipes transférés sur la base du volontariat (développement de carrière facilité, accompagnement au changement, travail sur de nouveaux périmètres, passerelle vers d'autres métiers, travail en équipe, plus de 100 personnes constituent le centre d'excellence).

Si un salarié d'une entité refuse d'intégrer TGS et le site d'Hélios, le Groupe s'engage à placer le salarié sur une autre activité.

Les salariés transférés ne conserveront pas le périmètre TSN. Il y aura donc d'autres interlocuteurs privilégiés pour TSN.

La nouvelle organisation sera mise en place début 2023. Cela laisse 9 mois aux intéressés pour monter en compétences mais aussi choisir de rejoindre ou non TGS.

Les membres de la commission font état du risque à centraliser ces fonctions.

La Direction de TSN sera vigilante sur les coûts introduits par l'externalisation des fonctions, en regardant le rapport coût/services rendus (SLA) et sur les coûts de la modernisation des systèmes. Mais le traitement de l'urgence sera moins aisé et la mutualisation enlève une part de proximité (même si les équipes sont toutes basées à Hélios). Les absences, impactantes dans une petite équipe, ne devraient par contre plus l'être avec la centralisation.

Le centre d'excellence devrait, s'il regroupe in fine tous les salariés en comptabilité fournisseurs des entités du Groupe, compter 103 personnes. Il faudra procéder à des recrutements au cours de l'année 2022 si tous ne souhaitent pas l'intégrer.

Attention aux effets de bord de cette réorganisation sur les métiers autres que ceux de la finance (assistantes, personnes traitant des D.A., ...).

Sur l'ERP France, une large population sera formée courant janvier 2022.

Sur le portail, la question est à se poser, et l'impact des changements est à identifier avant d'entamer des formations.

Une information en CSE sur le changement d'organisation est planifiée fin janvier 2022.

0.2 Evolution des métiers de la famille professionnelle commerce/marketing (02) :

Présentation effectuée par Maguelone Deramoudt.

Les descriptifs inclus dans fiches métiers du commerce ont été revus avec un focus particulier sur le pilotage des quelques 140 comptes « stratégiques » et la mise en place de plans de comptes (notamment pour EDF, Ministère de la justice) et l'émergence de synergies entre BL et GBU.

Les adaptations tiennent compte du contexte de crise et du contexte né de la crise que connaissent les ESN.

Elles se basent sur une étude menée par NUMEUM (ex-Syntec) et sur des constats en termes de stratégies adaptées, d'activités recentrées, de démarches autour de l'innovation, du cloud, de la cybersécurité. Sur ces sujets, TSN possède néanmoins encore une avance sur ces concurrents.

Les fiches descriptives font aussi état de nouvelles formations et environnements de travail.

Elles présentent le nouveau référentiel (à droite sur les planches ci-dessous) et les nouveaux descriptifs de postes.

VENTE : Mise en place d'un référentiel en lien avec l'évolution du modèle

- Les principales évolutions de postes sont concentrées sur la gestion des comptes
- La mise à jour des descriptions de poste a été réalisée avec les opérationnels

VENTE		
	Référentiel actuel	Nouveau référentiel
02 - STRATEGIE, MARKETING, VENTE	0201 – MANAGEMENT DES VENTES	0201 – VENTE
	0203 - VENTE DOMESTIQUE	
	0204 – VENTE EXPORT	
	0206 – « BUSINESS DEVELOPMENT »	
	0202 – GESTION DES COMPTES CLIENTS	0202 – GESTION DES COMPTES CLIENTS
	0205 – OPERATIONS COMMERCIALES	0203 – OPERATIONS COMMERCIALES

Famille Professionnelle Générique	Famille Professionnelle	« Postes Génériques »
VENTES	COMPTE	Direction du management des comptes
		Management des comptes
		Relations gouvernementales
	VENTES	Sales Management
		Vente Domestique
		Vente Export
		Business Development
		Business Captures
	OPERATIONS COMMERCIALES	Operations commerciales

- 10 • Concentration des ventes autour de 3 familles

• THALES INTERNAL

THALES

Stratégie & Marketing : mise en place d'un référentiel en lien avec l'évolution du modèle

- Les principales évolutions de postes sont concentrées sur les métiers du Marketing
- La mise à jour des descriptions de poste a été réalisée avec les opérationnels

STRATEGIE ET MARKETING		
	Référentiel actuel	Nouveau Référentiel
02 - STRATEGIE, MARKETING, VENTE	0208_STRATEGIE	0204_STRATEGIE (& Management MARKETING)
	0207_MARKETING	0205_OPERATIONS MARKETING
		0206_LIGNES DE PRODUITS
		0207_MARKETING CLIENT ET MARCHÉ

Famille Professionnelle Générique	Famille Professionnelle	« Postes Génériques »
STRATEGIE & MARKETING	STRATEGIE	Management Stratégie & Marketing
		Partenariat & Innovation
		Fusion & Acquisition
	LIGNE DE PRODUIT	Politique Produit
		Management Ligne de Produit
	CLIENTS & MARCHES	Marketing Client
		Marketing Distribution
		Marketing Marché
		Marketing Marché Régional
	OPERATIONS MARKETING	Intelligence Compétition & Marchés
		Marketing des Offres et de la Valeur
		Marketing et Contenu Digital

- 11 • Renforcement du Marketing avec création de famille pour la politique produit, le marketing client/marché, les nouveaux métiers du marketing (marketing digital, marketing des offres...)

• THALES INTERNAL

THALES

La population vente et commerce (famille pro 02) regroupe 3900 salariés au niveau Groupe, 416 au niveau de la GBU SIX (376 en France) et 76 chez TSN France. La tendance est haussière avec un recrutement qui progresse depuis quelques années.

Le turnover est important sur ces métiers qui bougent beaucoup, avec une population rajeunie et mixte.

La population est plus expérimentée sur les comptes publics.

Un parcours de formation est en cours de structuration pour les nouveaux arrivants. La formation jusqu'ici était dispensée au cas par cas.

Il faut considérer que les fonctions marketing sont de plus en plus digitalisées et que les clients sont adressés de manière différente (événements mélangeant présentiel et virtuel par exemple).

Les descriptifs et nouvelles fiches métiers de la famille 02 sont disponibles, pour tous (personnes concernées comme personnes attirées par le commerce) via Workday.

L'objectif de la refonte du référentiel (non revu depuis dix ans) est de redonner du sens à cette famille professionnelle, de rendre visibles les parcours de formation et d'adapter les postes à l'époque (évolutions digitales notamment).

Ce travail de mise à jour des fiches métiers se poursuivra en 2022 par les familles 03 et 06.

Focus sur la montée en compétences grâce à des actions de formations variées :

- Pitch on line :

Ils sont organisés tous les 15 jours sur des thèmes techniques. Une trentaine auront été tenus d'ici fin 2021.

Il s'agit de présentations, sur des thèmes techniques, des valorisations des expériences, des offres DCNS, de données diverses. Un replay est à chaque fois disponible sous Swing.

Pitch On line réalisés :		
1. Smart Industry	8. Athena V4	17. Plateforme KAST
2. Nos offres et le concept Move to Cloud	9. ECC Roumanie	18. DCNS
3. Solution APM	10. HySIO Flex3	19. HySIO KUB/FLEX
4. Evolution du SOC	11. Sensibilisation à LinkedIn	20. Nutanix/TSN
5. Data Valorization & IA	12. AIOPS Dynatrace managed	21. DevSecOps
6. Athena	13. Cyber Factory TSN	22. Data Protection CPL
7. Offre Data Valorization	14. Blockchain	23. DCNS Stratégie Cloud
	15. Athena Paas	24. DCNS Entreprise Agile
	16. Développement Agile	

A venir

Novembre	Décembre	Janvier
du 1 au 5	du 29 Nov au 3 Dec DCNS Plan Stratégique informatique	Du 3 au 7 janvier /
du 8 au 12 DCNS Stratégie Cloud	du 6 au 10 Solution d'Ercom	Du 10 au 14 janv Accompagnement sur l'outil de sécurité des développements
du 15 au 19 DCNS Entreprise Agile	du 13 au 17 /	Du 17 au 21 janv /
du 22 au 26 DCNS Fabrique Digitale Sécurisée	du 20 au 24 /	Du 24 au 28 janv Open Innovation

Il serait utile de ne pas restreindre la connaissance de ces pitch on line aux seuls pôles et commerce mais de les utiliser pour montrer ce qui existe, ce qui se fait chez TSN et Thales, aux salariés parfois en manque de perspectives et de contexte Thales.

- Webinaires en plusieurs épisodes avec des partenaires (mise à disposition de bases de connaissances sur des sujets tels l'intelligence artificielle) et témoignages de clients.

L'objectif est aussi la génération de nouveaux contrats. La saison 2 a intéressé les populations ci-après.



Comparatif avec la SAISON 1 :

- > Participants : Excellent Taux de participation allant de 41 à 53 %
 - 40 clients connus du CRM
 - 103 nouveaux contacts générés
 - 65 leads (nouveaux contacts ou clients) identifiés comme prioritaires afin d'être recontactés par les Sales.

Intérêt des leads pour les BU

- > ENT : intérêt de la majorité des leads pour l'IA et le cloud de confiance
 - > DSP : intérêt de la majorité des leads pour la data protection
 - > AES : intérêt de la majorité des leads pour l'IA
- Formation « vendre aux dirigeants » : adaptée à TSN, avec 2 intervenants. Elle a déjà été suivie par 70% de l'effectif.

1. Plan de développement des compétences 2021 :

- Avancement par site, par BU, par CSP
- Heures de formations UDEMY constatées
- Nombre de stages e-learning de plus de 30 mn
- Non formés depuis plus de 3 ans : suivi de la liste établie début 2021 :
 - Nombre de salariés approchés
 - Stages dispensés et engagés
- Non formés depuis plus de 6 ans :
 - Bilan des entrevues individuelles
 - Abondement au CPF obligatoire

L'avancement à date du PDC (10) est de 23200 heures engagées dont 9150 heures réalisées. Ces chiffres sont donnés sans le e-learning.

Il faut y ajouter 5800 heures de parcours UDEMY (727 licences sont actives) et 500 heures de e-learning « classique » et 780 heures de formation en langues pour 337 salariés (soit environ 2h/salarié).

On ne peut pas considérer une formation de 2h comme une formation réelle en anglais.

Ce sont des compléments à d'autres formes d'apprentissage. Et on incite les organismes à faire des parcours langues complets (reportages, webinaires, entre chaque cours).

On constate un transfert des heures e-learning vers la plateforme UDEMY.

En effet, les stages CrossKnowledge sont tous désormais disponibles via cette plateforme.

Le e-learning tel qu'on le visionnait auparavant via intranet ne sert plus désormais qu'à jeter un œil à des formations potentielles ou à compléter un parcours ou sont un simple module (introduction parfois obligatoire) d'un parcours TLH.

Et il y a donc sur la plateforme UDEMY désormais des stages en langue française.

Les heures engagées seront-elles toutes réalisées en 2021 ?

Oui, la très grande majorité le sera. Et il y a toujours un effet retard pour comptabiliser les réalisations (attente de facturation), retard qui ne sera plus autant perceptible avec ULearn (la feuille de présence suffira pour enregistrer la formation comme réalisée).

Dans ULearn, comment sera géré le e-learning ?

Tout sera tracé directement dans ULearn et selon le mode réel d'apprentissage.

Il faudra mettre un point spécifique en réunion de CAEF sur le suivi des formations dans l'outil.

Et des actions de formation du 70/20.

Un accompagnement plus formel de ULearn est-il envisagé ?

Tous les lundis, un webinaire est ouvert, pour tous les salariés.

Mais l'outil est intuitif. Un peu moins peut-être pour les managers, qui doivent appréhender la partie reporting et avancement.

La planche d'avancement par sites est présentée (cf. ci-dessous)

Site Géographique	Nombre de Stage	Nombre de formés	Somme des heures engagées	Somme des heures réalisées	Effectifs
Aix en Provence	5	5	97	97	141
Brest	20	19	207	84	63
Castres	32	24	661	206	109
Cholet	26	21	539	348	135
Elancourt	156	121	2 945	936	430
Grenoble	103	80	1 462	615	218
Lambersart	47	41	526	260	100
Lyon	109	85	1 315	418	239
Merignac	18	15	326	308	193
Nantes	147	95	2 206	832	153
Ollioules	26	17	310	4	49
Rennes	119	66	1 157	364	150
Sophia	101	72	1 702	681	193
Toulouse	404	198	3 539	1 370	779
Valence	10	10	248	143	62
Velizy	748	362	5 970	2 482	1 190
Total général	2 071	1 231	23 204	9 146	4 204

Au sujet des formations dites de sensibilisation à la cybersécurité, 400 salariés ont suivi une session de sensibilisation. L'objectif de 450 personnes de la DIL sensibilisées est presque atteint et d'autres sessions seront ouvertes en 2022.

Quelle évaluation a été faite de ces sensibilisations ?

L'évaluation de ces sensibilisations n'est par contre pas disponible. La synthèse des 24 sessions est à venir.

Les premiers retours en sortie de sessions étaient cependant « plutôt bons ».

D'autres sensibilisations avaient aussi lieu en 2021, autour des méthodes Agile.

Il est présenté en séance 8600 h de formation.

Les membres de la commission font remarquer que cela représente plus d'un tiers des formations engagées cette année.

Après avoir expliqué que l'Agilité était une des priorités de TSN, la Direction est revenue sur les chiffres donnés, qui étaient ceux du Groupe, et TSN aurait pour sa part dispensé environ 2000 h de sensibilisation aux méthodes Agile.

D'une manière générale, les membres de la commission font état d'un manque de fiabilité des chiffres avancés lors de cette réunion. Il faut se recentrer sur un formalisme et des indicateurs et

données fiables qu'il s'agisse de listes de formations, de chiffres mais aussi de retours sur la qualité des formations.

La Direction explique que les conseillers sont en pleine période de prise en main de l'outil ULearn et qu'il est difficile de travailler d'une part dans les temps, et d'autre part de passer autant de temps qu'auparavant sur la reprise des données.

Il eut été bon de patienter pour mettre en production l'outil ULearn (attendre début 2022, ce qui coïncidait, de plus, avec l'année calendaire).

La Direction a été dans l'obligation de suivre les impératifs du Groupe.

Non formés depuis plus de 3 ans :

Le sujet a été repris à zéro par la Direction, suite à l'étonnement des membres de la commission, au sujet des chiffres avancés sur le sujet lors des précédentes réunions (on était passé de 260 salariés identifiés comme non formés en début d'année à seulement 70 en octobre).

Pour rappel, lors d'une année pré-Covid, le solde des non formés oscillait autour de 150 salariés.

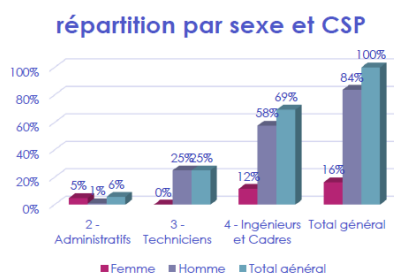
En tenant compte des licences UDEMY attribuées en 2020, la nouvelle analyse sur les non formés amène à un chiffre de 104 non formés, début 2021 et non plus à 260.

Mais est-ce inclus dans un parcours validé ?

On a comptabilisé les licences activées, donc normalement utilisées.

famille pro		
03	5	5%
04	1	1%
06	38	37%
07	53	51%
11	3	3%
15	4	4%
Total général	104	100%

âge		
25 - 30	5	5%
31 - 35	10	10%
36 - 40	13	13%
41 - 45	33	32%
46 - 50	20	19%
51-56	23	22%
Total général	104	100%



THALES

Nota : le nombre des non formés de plus de 3 ans sera de nouveaux estimé à la fin de la clôture du PDC 2021.

Attention à la population des techniciens qui n'a pas pu se reporter sur des formations distancielles et qui est donc surreprésentée dans l'état fait aujourd'hui.

Et d'où provient la nouvelle extraction ?

La nouvelle extraction a été faite à partir d'e-training, à partir d'historiques de formations, salarié par salarié. Elle provient aussi de la liste des utilisateurs de licences UDEMY, et elle prend en considération les formations hors plan (autrefois appelées « sur affaire »).

A l'avenir, avec ULearn, ces extractions seront plus directement établies. Aussi, des alertes sur les non-formés (via rapports inclus dans l'outil) parviendront aux managers.

On remarque que la population la plus âgée est celle pour laquelle le taux de non-formés est le plus important.

La Direction a d'emblée exclu de son rapport, les non formés de plus de 55 ans. A la surprise des membres de la Commission.

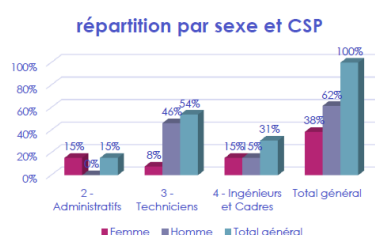
La Direction argue que quelques salariés suivant des formations retraite ont effectivement été supprimés.

Les membres de la Commission insistent pour que les seniors soient mieux considérés d'une part dans les états et d'autre part dans leur parcours de formation.

Non formés depuis plus de 6 ans :

famille pro		
03	1	8%
06	1	8%
07	8	62%
11	1	8%
15	2	15%
Total général	13	100%

âge		
50 - 55	7	54%
40 - 45	2	15%
30 - 35	4	31%
Total général	13	100%



13 salariés remontent dans les statistiques de la Direction. Ce sont cette fois les mêmes statistiques qui avaient déjà été établies début 2021.

Il reste toujours à « creuser » en termes de qualitatif pour comprendre pourquoi il n'y a pas eu de formation dispensées.

La famille 15 (assistantes) est ici surreprésentée ce qui ne constitue pas une surprise vu les remarques déjà formulées au sujet des formations pour cette population.

Là aussi, les plus de 55 ans ont été sortis des statistiques, ce qui n'est pas acceptable.

L'abondement au CPF (par l'intermédiaire de la Caisse des dépôts et consignations) pour les non formés depuis plus de 6 ans est obligatoire depuis 2021 (par décret de 2019), en fonction également des entretiens de développement professionnel et propositions faites par l'employeur.

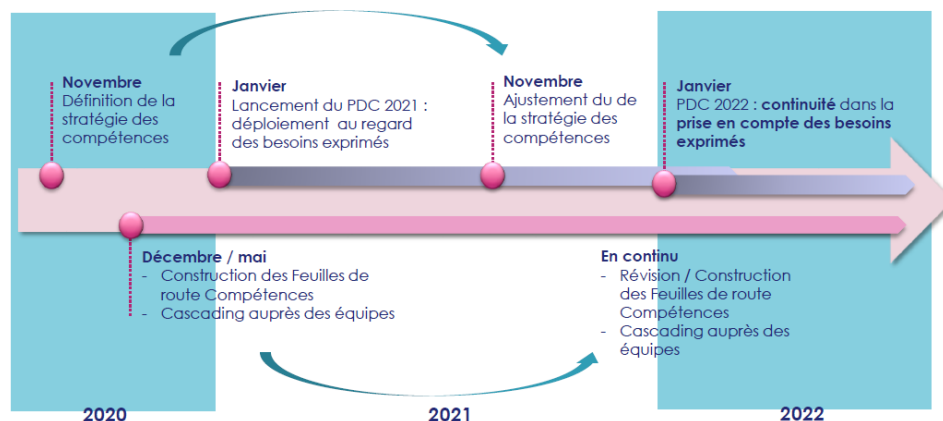
La Direction ne se soustraira pas à ses obligations.

2. Nouvelle démarche de formation (check-in sur parcours et développement professionnels) :

- Confirmation de la stratégie de formation pour 2022 (fréquence des check-in, quels besoins pris en considération, UDEMY vs TLH, priorisation de formations internes, priorisation des formations de salariés non formés depuis plusieurs années, etc.)
- Nombre de CPC au plan 2022
- Processus de gestion de la demande de formation et du suivi des formations dans le nouvel outil
- Retours d'expérience de l'équipe des conseillers formation, retours des formations aux élus et retours d'expérience utilisateurs sur le nouvel outil ULearn

- Information et formation des salariés à l'outil ULearn

Une adaptation en continu



Le cadrage de la stratégie de développement des compétences pour 2022 a été mis à niveau au regard des données Groupe sur les formations, des enjeux de la société, de la NOF, de la GPEC et d'autres données telles les nouveaux projets.

La démarche d'établissement du PDC est réprécisée ci-dessus.

Les enjeux Groupe sont notamment l'aboutissement du projet NextGen (autour de l'IS/IT), le développement des compétences managériales, la diversité et l'inclusion, les comportements à adopter, à éviter (leadership model – faire et échanger différemment), ainsi que les obligations légales (y compris la RSE).

Les enjeux de TSN, eux, n'ont pas subi de modification majeure par rapport à 2021 si ce n'est un focus sur la culture multi sites, multi pays (Roumanie notamment) ainsi que sur la RSE, et toujours un effort sur les certifications.

Un focus est également prévu sur l'accompagnement à la prise de poste pour des rôles de management, d'encadrement.

Le suivi des salariés en mission est-il un des points de ce focus accompagnement ? En effet, sur certains sites, des salariés remontent (et les élus constatent aussi) que le suivi, du début de mission à la fin de mission, n'est toujours pas correctement effectué.

Le sujet doit être abordé en local, par site. Le thème devrait apparaître dans l'enquête Wittyfit.

Le cadrage budgétaire suit celui des années précédentes avec toujours un budget de 11h de formation (dites traditionnelles, donc du 10) par salarié.

Verra-toujours à mi-année l'EDP (check-in développement, imposé) tel qu'il a été effectué cette année ?

Les mécanismes de Check-in et de rdv sur les sujets du développement des compétences et du développement professionnel commencent à entrer dans les habitudes. Les EDP de septembre ne seront désormais qu'un « rattrapage » au cas où ces rdv n'aient pas encore été effectués au long de l'année.

Formations TLH : elles ont repris, ce sont des formations qui correspondent au besoin. Les premiers sujets sont l'agilité et la sensibilisation cyber.

Formations intra : rien n'est sûr pour le moment à cause du Covid. Mais se développent des formations intra à distance telles « vendre à distance »

Nota : les questions sur ULearn ont été abordées au cours des échanges au point 1. Au sujet des retours sur ULearn, le rétex reste à établir dans les prochaines semaines.

3. Accès aux plateformes de formation :

- Point sur la mise à disposition sur chaque site de postes dédiés à la formation (PAF, espaces dédiés, ...)

Point reporté.

4. Communication aux instances RP :

- Retour et questions des instances locales

Des élus notent qu'il faut toujours faire comprendre aux RP l'utilité de poser des questions sur la formation et le développement professionnel en instance.

Pas de remontée ce mois-ci encore.

5. Actions de formation autres que traditionnelles (70/20)

- Enregistrement des actions de formation dans ULearn
- Communauté Agile : présentation, par Fatme El Bsat, de cette communauté

Enregistrement des actions de formation (70/20) dans ULearn : point à remettre lors d'une prochaine réunion même si le sujet est abordé en filigrane lors des discussions aux points 1 et 2.

Communauté Agile :

La présentation est effectuée par Fatme El Bsat, coach Agile et manager pour l'équipe des coachs (issus de l'ex-CTE).

L'objectif donné à Fatme est de déployer l'agilité au sein de TSN.

Le constat établi par le Codir est qu'il n'y avait pas de gouvernance jusqu'ici sur ce sujet, que les sachants étaient dispersés et que nos concurrents et même nos clients avaient désormais atteint un bon niveau dans le domaine des méthodes Agile et qu'il ne fallait pas perdre la main sur ce domaine.

Une des forces du Groupe est d'ailleurs son expérience dans la méthode Lean.

Les axes principaux du déploiement ont été vus avec le Groupe (les actions de déploiement sont co-construites avec les entités), au service des clients, et de l'organisation même de Thales.

Le principe de l'essaimage par des pairs est conservé.

Toutefois une adaptation aux contextes est nécessaire : la communauté Agile permet les retours d'expériences sur les projets.

Une cartographie des relais, des rôles, des profils de TSN concernés au premier chef par l'agilité a été établie. Ces personnes font partie de la communauté Agile.

Une roadmap (avec backlog d'actions) est revue tous les trimestres. Les sachants s'octroient les actions sur des points précis. Un comité de validation des actions et résultats est réuni tous les mois.



Une roadmap agile

Un backlog d'Agile Actions
Adaptatif, priorisé et suivi

Un focus par trimestre
Pour aligner les actions avec les priorités business, apporter de la cohérence et maximiser l'apport de valeur

Tenue du backlog : Fatmé El-Bsat
Outils : Confluence / Jira



Un réseau de sachants

Les coaches agiles : Pour mener les activités de coaching en interne et en externe

Les membres de la communauté agile : Pour contribuer à la réalisation des Agile Actions et à diffuser l'agilité à leurs pairs

Pilotage : Fatmé El-Bsat



Un comité de gouvernance

Composé du sponsor, du head of discipline et des représentants des différentes entités

Pour consolider les besoins, prioriser le backlog, suivre les Agile Actions et s'assurer de leur déploiement.

Fréquence : tous les mois, Durée : 1 heure et demie

Sponsor : Jean-Michel Craste
Head of Discipline : Fatmé El-Bsat

Représentants des entités :

DIL : Marie-Laure Tabary	RH : Emilie Bustos
DIO : Aurélie Pelletier	DJC : Claire Baudet Guilabert
BU ENT : Philippe le Duvehat	DT : Valéry Lefevre
BU DSP : Yann Lopez	DCI : Vincent Monier
BU SIT : Julien Robin	DCNS : Cynil Stock
BU AES : Benjamin Gimard	DGRC : Candice Dejeante

+ un reporting trimestriel à destination du codir TSN

Le pilote de la communauté est amené à se déplacer comme récemment à Lyon, Toulouse et bientôt Rennes (janvier).

Des relais sont sur tous les sites pour diffuser la culture Agile.

Les réalisations :

D'avril à septembre 2021 ont eu lieu la préparation et l'établissement de la cartographie.

Le Go a été donné en septembre, la gouvernance est mise en place, le cadrage des travaux est effectué avec les BU pour établir quels besoins ? Quelle situation avec nos clients ? Quelles priorités par rapport au business ?

Sur 2021, 12 sessions de formations ont été dispensées pour TSN (et 4 sont encore planifiées), et 9 pour le Groupe (2 planifiées).

En 2022 :

Le travail portera sur la maîtrise des projets : améliorer la construction, le delivery, les appels d'offres et se différencier par rapport aux concurrents.

Il précisera les rôles de scrum master, de product owner tout en définissant un parcours pour atteindre ses compétences.

Auparavant nous étions plutôt sur de la sensibilisation aux méthodes agile, désormais des parcours vont être établis et une certification proposée.

L'offre sera différenciée entre les acteurs, les rôles, les besoins.

L'enjeu est de réussir le passage de l'agilité à l'échelle de l'entreprise, dont le management, les RH, les clients.

6. Rationalisation des outils à disposition des salariés en matière de formation (point d'avancement)

- Présentation des nouvelles pages intranet en lien avec la formation
- Publication de ces pages et mise à disposition des outils en lien avec les actions de formation sur extranet (en relation avec l'atelier « extranet » engagé avec la DSI, l'équipe communication de TSN et les élus de la CLQVT)

Point non abordé. Il sera reporté dans l'ODJ de la prochaine réunion.

Toutefois, aucun changement n'a été constaté sur l'intranet récemment.

7. GPEC

- GPEC DCNS : présentation complète dont :

- Stratégie détaillée pour l'ensemble du périmètre (constats, cible)
 - Mise en avant des métiers et technologies en croissance et décroissance et des conséquences pour les salariés,
 - Plan de transformation des compétences qui sera mis en œuvre pour les salariés dont les technologies seraient jugées obsolètes,
 - Ambition d'expansion pour cette entité
 - Parcours professionnels des salariés de TSN : passerelles vers et depuis cette entité
- Confirmation des dates de présentation de la GPEC pour la DT et les PM.

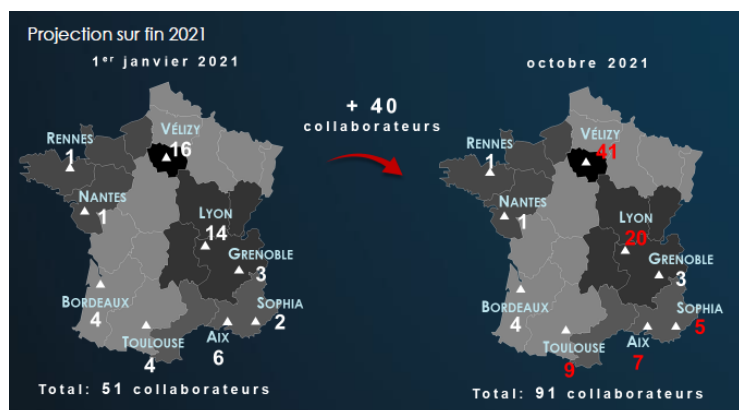
La partie GPEC pour DCNS est présentée par G.Lindan et A.Costa.
Il s'agit de la première présentation GPEC pour cette population.

Genèse de DCNS : février 2021 : fusion de parties de la BU ENT (TDS : 28 personnes) et de la DT (Cyber : 27 personnes).

L'objectif est alors d'aider les BU à prospecter sur de nouveaux territoires, chez de nouveaux clients avec une approche différente et innovante.

Le conseil IT en Cyber, DeepTech et transformation numérique a pour but d'accompagner le client le plus en amont possible et de l'aider dans sa réflexion tout en lui apportant des idées novatrices. Un catalogue d'offres a été construit afin d'adresser chaque client dans toutes les BU. Chaque BU a aussi établi une liste de comptes prioritaires.

DCNS connaît une forte croissance avec des ressources dans toute la France. Le recrutement est fait sur certains sites en priorité.



Les projections pour 2022 feraient passer les effectifs de 91 (fin 2021) à 160 (fin 2022).

Pour ces effectifs les objectifs diffèrent en fonction du niveau de carrière : delivery, aide au développement commercial, aide à la capitalisation et au savoir-faire.

Le recrutement de salariés avec expérience est effectué auprès de cabinets de conseil d'excellent niveau.

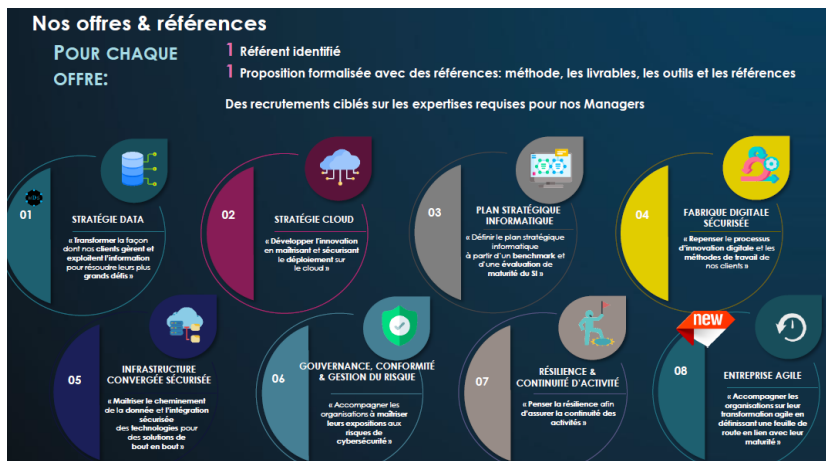
Chaque recruté se voit attribué un buddy (*i.e. parrain*) à son arrivée chez TSN.

La moyenne d'âge est de 34,3 ans. L'énergie et la mobilisation des équipes sont maximales.

La proportion H/F est de 23% soit supérieure à celle des écoles ou encore de TSN.

On constate que les femmes sont attirées par le secteur de la Défense.

Toutes les offres identifiées dans la cartographie ont un référent au sein de la DCNS.



Une matrice des compétences par domaines fonctionnels, par certifications obtenues, etc., a été construite. Elle est aussi basée sur le savoir-être et le savoir-faire.

Comment fait-on évoluer les compétences ?

Principalement par le recrutement ou des mobilités (sélectivité importante sur diplôme de commerce et/ou d'ingénieur, avec appétence pour le développement du business et les relations client). Mais le marché est tendu sur les secteurs adressés.

Il faut donc faire évoluer les compétences en interne comme sur le cloud par exemple, et avec des certifications.

Pour les jeunes recrutés, il leur faut acquérir l'expérience et aussi les compétences nécessaires par des formations et ne pas rester sur la frustration de s'arrêter, sur un projet, à la feuille de route sans aller jusqu'à la résiliation de celle-ci.

En effet, le rôle de consultant, atypique, peut entraîner un départ prématuré.

Dans tous les cas, ces métiers vont vite et on estime à 3 à 4 ans en moyenne le maintien dans le poste.

Les formations sont dirigées par 3 axes :

- Un parcours collectif : acculturation au conseil, partage par les référents, sensibilisation à la cyber, à la transformation numérique, à l'agilité.
- Des formations sélectives : accès à la plateforme Coursera (dédiée aux métiers du conseil) avec plusieurs niveaux et des certifications. Des recommandations peuvent aussi être remontées suite à expériences sur Coursera ou d'autres plateformes/organismes. D'autre part, le catalogue de formation est étudié pour regarder quelles sont les offres pertinentes pour DCNS.
- Le partage de connaissance senior/junior.

Quel est le niveau de salaire des consultants TSN ?

Les salaires sont, dans un marché tendu, élevés, mais restent inférieurs à ceux de cabinets de consultants « classiques ».

Pas de dates avancées pour les parties complémentaires (DT, PM) de la GPEC de TSN.

8. Recrutement :

- Entrées sur la période.
- Objectif 2021 consolidé
- Mutations internes : statistique sur les entités de provenance des nouveaux salariés TSN

Point récurrent non abordé.

9. Campagne d'apprentissage :

- Avancement de la campagne 2021
- Montant des salaires proposés en fonction des réévaluations des minimas conventionnels et du SMIC.

Point récurrent non abordé.

10. Stagiaires :

- Effectif actuel,
- Nombre de tuteurs.
- Nouvelle campagne de stages : objectif final revu et actions pour encourager les propositions de stages et le recrutement de stagiaires
- Numéro central d'imputation

Point récurrent non abordé.

Hors réunion : il est désormais confirmé que le numéro d'imputation en central pour les stages est abandonné. Selon la Direction, il n'aurait pas d'impact majeur sur le nombre de stages proposés lors de la campagne en cours. A suivre lors d'une prochaine réunion de CAEF.

11. Fidélisation des salariés et attractivité de TSN :

- Nombre de parrains/marraines dans le cadre de la mise en place des buddys
- Analyse des départs et de leurs principales raisons (reprise informations données ou à fournir en CSE)

Point non abordé.

12. Divers :

- Validation du CR d'octobre 2021
- Publication des CR 2021 sur intranet/extranet
- Confirmation des prochaines réunions

Les CR sont validés et doivent être publiés.

Prochaines réunions :

La prochaine réunion de CAEF aura lieu le 17 janvier 2022. Les points non traités le 6 décembre seront traités en priorité.

La réunion suivante aura lieu le 3 mars.