

## **IC CHSCT IBM 2015**

Expertise à la demande de l'IC CHSCT :

# **Impact du projet de Plan de Départ Volontaire d'IBM France SAS et ses conséquences sur les conditions de travail**



## Synthèse de l'expertise

### Un mouvement continu de recul des effectifs d'IBM France

Sur un plan quantitatif, le PDV 2015 est la continuation d'un mouvement massif de recul des effectifs entamé il y a plusieurs années. Nous plaçons notre analyse du PDV 2015 à l'intérieur d'un mouvement global remontant à 2009 et intégrant le plan triennal 2015-2017. De 2009 à 2017, ce sera plus de 40 % de l'effectif qui aura quitté IBM France.

Les raisons de cette profonde mutation sont constantes sur la période : adaptation aux évolutions du marché (CAMS actuellement), concurrence accrue, recul du chiffre d'affaires et transferts d'activité d'IBM France vers des centres offshore ou nearshore d'IBM.

### Les problèmes sont connus

Une telle mutation a déjà modifié le visage de l'entreprise et les conditions de travail. Beaucoup de problématiques sont aujourd'hui bien connues : charge de travail, management, insécurité professionnelle, mobilités professionnelles,... Autant de thèmes ayant fait l'objet d'expertises et de débats au sein des CHSCT. IBM France a également répondu à ces difficultés au travers d'un système de prévention élaboré. Les problèmes sont donc connus et les réponses le sont aussi.

### Les réponses sont discutables

Le recul sur la période permet de mieux analyser le PDV 2015. A travers les entretiens, les données chiffrées et les expertises préalables, on peut faire l'hypothèse étayée d'une dégradation des conditions de travail depuis le début du processus de recul des effectifs. Il s'agit essentiellement d'une problématique de moyens insuffisants pour faire face à l'ampleur du changement. Nous situons cette insuffisance de moyens à trois niveaux :

- un système de prévention bien pensé mais dont l'impact sur le terrain demeure faible ;
- des moyens de formation insuffisants pour faire face aux changements nécessaires ;
- un management (1<sup>er</sup> ligne essentiellement) qui n'a pas les ressources suffisantes pour appuyer suffisamment les équipes impactées.

### Des risques croissants

Si le PDV 2015 est la continuation d'un mouvement déjà ancien, il a néanmoins deux spécificités importantes :

- les effectifs ayant déjà beaucoup reculé, on peut se poser la question du seuil à partir duquel il n'est plus possible d'aller plus loin (pour des raisons d'organisation et de charge de travail) ;
- les précédents PSE et PDV avaient un impact global (donc disséminé) alors que ce PDV et le plan triennal qui l'englobe ciblent de façon plus précise et intense certains secteurs.



L'intensité des suppressions de poste dans certains secteurs et les faibles opportunités de reconversion au sein d'IBM France peuvent placer les salariés dans des situations d'impasse particulièrement dangereuses. Le maintien (voire le développement) d'une charge de travail élevée constituant alors un facteur aggravant.

#### Des mesures immédiates sont nécessaires

Certains services se trouvent aujourd'hui dans des zones de risque élevé. Il s'agit essentiellement de la conjonction de deux facteurs déjà cités : une charge de travail importante avec, dans le même temps, une insécurité professionnelle forte. Nous identifions clairement GTS et STS (Sales Transaction Support) comme zones de risque même si le temps de l'expertise ne nous a pas permis d'être exhaustifs.

Ces services doivent faire l'objet d'un effort important et rapide de la part d'IBM France.

#### Des préconisations à intégrer dans la mise en place du PDV puis du PPT

Le rapport contient un bon nombre de préconisations soumises au débat des CHSCT. Quatre points nous semblent incontournables :

- la détection complète et rapide des zones de risque afin de prévenir les problèmes aigus signalés dans ce rapport. Deux points sont à viser essentiellement : la mesure réelle de la charge de travail et l'identification des populations en impasse professionnelle ;
- l'augmentation des ressources sur le terrain : information, formations, support RH aux services en difficulté, temps pour les salariés ;
- développement d'ici le second semestre des outils actifs de GPEC : formations de reconversion et observatoire des métiers à rendre opérationnels à court terme ;
- révision des volumes de suppression de postes et allongement des délais afin de ne pas aggraver encore la situation.

**Le 15 Juin 2015**



## Synthèse des préconisations

Le présent rapport d'expertise présente plusieurs pistes de réflexion permettant, selon nous, d'améliorer les conditions de travail au sein d'IBM France. Il appartient bien sûr au CHSCT et à la Direction de juger de la pertinence de ses pistes de réflexion.

### 1.1. Préconisations liées au Plan de Départ Volontaire

#### 1.1.1. Donner des moyens suffisants pour la formation

- Dégager un budget significatif destiné à accompagner la transformation d'IBM France ;
- Donner rapidement les informations concernant les passerelles professionnelles au sein d'IBM France ;
- Déterminer les catégories de salariés en difficulté et mettre à leur disposition des moyens spécifiques renforcés.

#### 1.1.2. Développer une communication de proximité

- Mettre en œuvre de manière urgente le point E du chapitre III de l'accord GPEC ;
- Mettre en place des réunions d'équipes spécifiques exclusivement dédiées à la stratégie IBM et à ses conséquences sur les Business Unit, les métiers, emplois et compétences à 3 ans. Un système tel que le PAT pourrait être diffusé à toutes les équipes fortement impactées par le PDV et le PPT ;
- Favoriser les entretiens en présentiel aux calls du fait du caractère sensible des informations.

#### 1.1.3. Renforcer les moyens d'accompagnement du PDV

- Rendre opérationnels les outils de mobilité interne dès le second semestre 2015 et de communiquer les dispositifs aux salariés ;
- Laisser un temps de réflexion plus important pour les mobilités externes ;
- Quantifier les besoins de formation de reconversion aujourd'hui mal connus ;
- Déterminer des moyens spécifiques pour les populations ou services considérés comme en situation à risque ;
- Dégager du temps disponible pour les salariés dont l'emploi est menacé afin qu'ils puissent aussi se concentrer sur leurs choix et recherches.



#### 1.1.4. Détecter les zones de risque

Le PDV se mettra en place dans des conditions déjà dégradées. Le temps de l'expertise ne nous a pas permis d'être exhaustifs. Nous avons détecté deux zones de risque aiguës au sein des services STS et GTS. D'autres peuvent exister et devraient faire l'objet d'une analyse rapide et poussée de la part de l'entreprise. Les débats avec le CHSCT attirent l'attention sur le service Marketing. Du rapport, il ressort pour ces services :

- STS : mettre en place un soutien RH spécifique pour soutenir les managers et les salariés du service STS ;
- GTS : revoir à la baisse le recul des effectifs dans la mesure où la charge de travail et la raréfaction des compétences posent des problèmes en termes de conditions de travail et d'efficacité.

### 1.2. Préconisations structurelles

#### 1.2.1. Mettre en place une évaluation fiable de la charge de travail

- La problématique est largement partagée, mais bute sur le manque de données précises. Il est selon nous nécessaire de mettre en place les outils de mesure sérieux tels que le Taux d'Utilisation (par service et sur plusieurs années) ;
- Réaliser des Analyses ergonomiques précises afin de recenser et comprendre ce qui n'est pas mesurable ;
- Renforcer les entretiens charge de travail au sein des équipes afin de réguler les charges ;
- Utiliser les éléments d'analyse ergonomiques pour calibrer les effectifs dans le cadre du PPT 2017 ;
- A court terme, desserrer l'étau financier par la réactivation du recours à la sous-traitance.

#### 1.2.2. Mettre en place un dialogue actif avec les CHSCT

- Aller au-delà de la logique de pure consultation et fonctionner sur une logique de préconisations ;
- Permettre des adaptations locales aux plans décidés en central.

#### 1.2.3. Donner des moyens suffisants au Système de prévention

- Augmenter les ressources pour réaliser plus de sessions sur le terrain ;
- Desserrer la contrainte sur les coûts de déplacement ;
- Augmenter le rythme des D2E (à 2 par an en période de mutation) ;
- Mettre en place des PAT dans tous les services fortement impactés.



#### 1.2.4. Relations avec les centres d'excellence

- Réduire le turnover dans les centres d'excellence en y stabilisant les équipes ;
- Mettre en place une mesure du temps réellement passé à gérer la non-qualité de certains dossiers traités par les centres.

#### 1.2.5. Améliorer les ressources pour le management

- A moyen terme, surveiller le taux d'encadrement sur site et la part des activités opérationnelles ;
- A court terme, fournir de l'accompagnement RH aux managers et aux équipes (programme PAT par exemple) ;
- Donner les moyens de regrouper physiquement les équipes ou de se déplacer (débloquer des budgets spécifiques).

#### 1.2.6. Accompagner les Inspecteurs GTS TSS

- Redéfinir et redécouper des secteurs «soutenables » afin notamment de réduire le risque routier et de préserver l'équilibre vie personnelle vie professionnelle ;
- Suivre spécifiquement les temps de trajet afin d'être en mesure d'évaluer le risque routier ;
- Renforcer très sensiblement la formation des inspecteurs à travers la connaissance des nouveaux produits et un développement de la polycompétence inter plateforme.