

Information- consultation sur le projet « Organisation verticale – Plan Advance 2021 », projet « V » : Mise en place des verticales et des RBU

CONTEXTE

Le document de référence est le suivant « Projet V V2.0 »

Date de démarrage de la consultation 14 novembre 2019.

L'ensemble des éléments du projet sur lesquels nous sommes consultés sont des extraits de la présentation faite au SEC en date du 26 septembre 2019 :

«

1. Clarification du périmètre et du calendrier de mise en place du projet V :
2. Donner une vue d'ensemble des opérations de mise en place prévues au cours du premier semestre 2020 en intégrant les remarques formulées par le SEC lors de sa remise d'avis le 26 juin 2019.
3. Introduction de l'extension du périmètre du projet V en ajoutant la création de Regional Business Units (RBUs) et la mise en place d'une Direction des Opérations au sein de chacune des 6 industries verticales au cours du premier semestre 2020.
4. Fournir plus de détails sur le plan de formation et d'accompagnement envisagés pour accompagner les salariés tout au long de cette transition vers ce nouveau modèle verticalisé.
5. **Lancement du processus d'information/consultation sur cette nouvelle proposition du projet V.** »

1. Le plan Advance 2021 : le projet V s'inscrivant dans le plan Advance 2021

- *Pour le plan Advance 2021 nous maintenons nos conclusions transmises par l'instance du CCE précédent lors de la remise d'avis sur les consultations obligatoires orientations stratégiques*
 - Nous avons pris acte des différentes annonces et présentations sur la stratégie (Advance 2021) en 2019 et non d'un plan stratégique, la nuance est importante.
 - Sur le fond celui-ci ne présente pas de différence importante par rapport à l'ancien plan (Ambition 2019)
- *La verticalisation annoncée de notre organisation, le **Projet V**, pour lequel nous devons aujourd'hui donner notre avis est un projet sur lequel nombre de questions demeurent sans réponse, mais nous n'en sommes qu'à la phase d'initialisation.*
- *Quel est le diagnostic qui conduit à cette organisation ? Parmi les points évoqués*
 - Défaut de croissance organique
 - Manque de cohérence de l'offre
 - Volonté de casser les silos
 - Être au plus proche des clients
 - *Alignement concurrence.*
- *Sur ce dernier point, Atos entre dans une logique de suiveur. En effet, pour mémoire nous avons souligné dans le rendu d'avis 2019 de la consultation orientation*

CSEC UES France - Rendu d'avis 2020 COMMISSION ECONOMIQUE
stratégique que cette organisation marché est un modèle que nombre de nos concurrents ont annoncé, mise en œuvre et déployé. En effet les indicateurs de croissances de nos concurrents EX Accenture: 10,5%, Capgemini: 8,1% qui nous ont été présenté montrent notre retard par rapport à ces chiffres. Nous avons également indiqué notre inquiétude sur la perte de parts de marché.

2. Le plan d'action 1^{er} semestre 2020

A date, les élus du CSEC constatent qu'ils n'ont pas d'information précise sur les changements annoncés 2020 pour l'ensemble des divisions de l'UES France.

- Mise en place de la structure organisationnelle desdites Industries Verticales.
- Mise en place de la structure financières de ces Industries Verticales ayant la responsabilité pleine et entière de leur compte d'exploitation. Organisation et renfort des effectifs des différentes fonctions support pour assurer ces changements dans de bonnes conditions.
- Création d'entité «IndustryOperations» pour aligner les prestations de services sur les besoins spécifiques à chaque Industrie Verticale. localisées au sein de l'organisation «Global Operations» aux côtés des Divisions actuelles (IDM, B&PS, BDS, UCC).
- Syntel au milieu de ces industries verticales. Clarification des périmètres clients
- Création des RBUs
- Organisation détaillée du travail des fonctions supports France
- Gouvernance, Le RACI est en cours de mise à jour pour refléter le fait que l'Industrie devient l'axe principal de reporting et de prise de décision, supporté par les opérations globales, les RBU et les fonctions support. **La mise à jour du RACI sera achevée avant la mise en œuvre afin d'assurer une répartition des responsabilités claire.**

RBU Nos questions

Sous le couvert d'une simple logique de reporting, des enjeux de gouvernance sont bel et bien évoqués. Donc, la question sous-jacente est :

Quelle logique organisationnelle découle des RBU (création/modification/suppression de postes) ?

L'instance du CSEC espère obtenir le niveau d'information détaillé sur le sujet des RBU dans lequel la France sera positionnée notamment

- une réponse sur le périmètre France SPAIN Italy ???
- les critères qui ont conduits à ce regroupement toujours pas confirmé sans communication des raisons.
- Les éléments économiques retraités 2019

Ceci afin de nous permettre de mieux appréhender les motivations de la Direction sur ces choix de regroupement géographiques. Aujourd'hui, il semble s'agir uniquement d'une consolidation de résultats de plusieurs GBU.

Les élus du CSEC ne comprennent pas la création d'une RBU regroupant des pays de cultures différentes.

Ils comprennent que ce regroupement ne servira qu'à des fins de communication financière.

Ils comprennent que les données financières par GBU telles qu'elles existent aujourd'hui perdureront.

Les élus du CSEC demandent que ces points soient clarifiés.

S'il en est autrement, les élus demandent une explication détaillée.

Les élus demandent à la direction de préciser les pays qui seront regroupés avec la France.

Les élus notent par ailleurs que ce regroupement sera défavorable à la France, les résultats de la GBU Espagnol étant moins bons que ceux de la France.

3. Nos conclusions

Aujourd'hui ATOS se lance à petit pas dans ce projet de verticalisation Industrie de marché déjà opéré par nombre de nos concurrents.

En effet on nous indique que le lancement de cette nouvelle organisation consiste **exclusivement en la construction de reporting**

N'oublions pas l'ambition initiale ayant pour objectifs

- une croissance de marché plus forte (déjà capté par nos concurrents)
- renouer pour nos opérations avec une croissance profitable
- simplification du modèle, qui n'apparaît pas comme évidente compte tenu des nominations managériales supplémentaires nécessaires ; quant à l'objectif de réduire les doubles rattachements hiérarchiques et rationaliser les responsabilités, La lecture du document ne nous permet pas d'identifier clairement cette simplification. A contrario, la lecture en parallèle des 2 organigrammes nous donne le sentiment de l'ajout d'une couche supplémentaire (celle des Verticales).

- L'instance du CSEC comprend l'alignement d'organisation marché qu'Atos opère, néanmoins compte tenu des informations communiquées et des nombreuses interrogations qui persistent, **l'instance du CSEC s'associe aux conclusions et analyses de risque présenté par le comité européen** lors du call du 3 décembre 2019, texte communiqué au CSEC par la Direction France en date du 10 janvier 2020

Extrait ci-dessous tel que transmis, traduction non modifiée

« Le SEC, avec l'appui de ses experts, identifie les risques suivants :

- Les réorganisations du travail sont parmi les situations perturbatrices les plus courantes pour les salariés : elles doivent s'adapter rapidement. Cependant, les réorganisations deviennent de plus en plus fréquentes, ce qui exerce une pression continue sur le personnel qui peut l'empêcher de mettre en oeuvre le changement.
- La structure organisationnelle éventuelle pourrait ne pas être plus simple et entraînera plus de personnes impliquées et de complications que prévu ;
- De notre point de vue, beaucoup d'énergie est actuellement dépensée pour ce projet et continuera d'être le cas pendant un an ou deux. Cette énergie pourrait être mieux utilisée si canalisée dans la recherche de nouveaux clients. Les concurrents pourraient en profiter ;
- Le SEC est toujours préoccupé par le fait que les conflits potentiels au sein des managers conduiront à des litiges pour les employés et les contrats et attend de la direction qu'elle gère efficacement cette situation ;
- Le SEC reste également préoccupé par l'effet de la verticalisation et des priorités potentiellement changeantes sur les petits pays européens et chaque employé »

le plan de gestion des risques Nos questions

- Sur la structure de coûts sous-optimale et efficacité opérationnelle : l'accent mis sur la gouvernance pour améliorer la structure de coûts n'induit-elle pas des risques sur le middle management ?
- Sur le risque que les affaires marchent en dessous des attentes : la réorganisation par verticale ne règle pas le problème de fond d'Atos lié à son offre et à sa capacité à se différencier.
- Sur le risque lié à la moindre progression des comptes intermédiaires et du business de proximité, il apparaît en effet important de prendre en compte les spécificités locales

Accompagner le changement- Les moyens

Nous comprenons qu'une attention particulière a été portée sur les risques de réticence au changement, notamment lors des réunions au SEC.

La mise en œuvre d'actions de formation pour favoriser la conduite du changement est présente. Il convient toutefois de s'interroger **sur les moyens réels associés** à ces plans de formation et de les mettre en relation avec le besoin d'assurer la continuité du business dans le contexte de tension relatif aux objectifs financiers. Est-ce que la direction accepterait de rogner sur les marges pour assurer sereinement la mise en œuvre d'un tel projet ?

VOLET SOCIAL

Sur les aspects relatifs aux conséquences sociales, on comprend que l'affectation des effectifs par vertical est en cours d'évaluation. Nous ne disposons donc actuellement de peu d'informations alors que cela constitue un point majeur du déploiement de cette organisation.

En conclusion

La déclinaison de cette organisation nécessite un ensemble d'actions sur le moyen et long terme. Nous aurons connaissance dans les mois à venir des plans d'actions déclinés par la Direction et pourrons émettre les avis sur ces changements. Pour l'heure, nous prendrons connaissance des reportings lors de la présentation des résultats.

Opinion rendue par le SEC sur le projet V le 3/12/2019

Le SEC souhaite présenter son avis sur le projet V. Nous devons souligner que cet avis ne concerne que la nouvelle étape 1 du projet V prenant effet le 19 février 2020 et non l'étape précédente 0 qui était précédemment appelée étape 1 et prend en compte les réponses fournies dans les documents reçus et les réponses de la direction comme suit :

- Plan Advance Project 2021
- Atos Organisation Evolution Promoting Growth Project V Réunion extraordinaire de la SEC le 13 mars 2019
- Réponse d'Atos Management aux questions SEC relatives à 3 projets 3 décembre 2019
- Réponse d'Atos Management aux questions de la SEC relatives au projet V
- Réponse d'Atos Management aux questions SEC liées au projet V 4 décembre 2019
- atos-s'appuyer sur atos-industrie-et-atouts-du-portefeuille-et-améliorer-l'approche-de-commercialisation-verticale
- Analyse des concurrents
- Projet V - Matériaux pour soutenir l'expertise
- Matériel de support expert SEC v1.4
- Flux de travail du matériel de support expert SEC v1.4
- Signaler la réorganisation d'Atos

Nos conclusions sont les suivantes :

- Les divisions et fonctions conserveront tous les rôles, compétences, responsabilités et processus existants ;
- Les pools de ressources utilisés dans les comptes continuent de rapporter aux divisions et il n'y a aucun changement proposé dans la façon dont les ressources seront gérées ;
- Ce projet au 19 février 2020 n'implique aucun autre changement, que ce soit en termes de rôles, de compétences, de responsabilités ou de processus entre la livraison et les verticaux ;
- Il n'y aura pas de changement des conditions générales et des niveaux de salaire en raison du changement d'organisation envisagé au 19 février 2020 ;
- Aucun licenciement ne sera initié suite à sa mise en oeuvre ;
- Si la direction s'attend à de nouveaux développements dans les mois à venir, elle lancera un autre processus d'information / consultation, au niveau européen avec la SEC et au niveau local avec les différents comités d'entreprise locaux et les syndicats des GBU existantes ;

- Les employés ne seront pas affectés en permanence à une verticale et auront la possibilité de passer à différents projets dans différentes verticales en fonction de la demande ;
- Le seul changement aux processus actuels concernera le processus Rainbow ;
- Les pays conserveront leurs responsabilités et leur pouvoir actuels de prise de décisions. La structure de la RBU ne sera utilisée que pour le reporting et le regroupement des pays ;

Le SEC émettra de nouveaux avis au fur et à mesure que de nouvelles informations seront présentées sur les étapes futures. Cependant, sur la base des informations dont elle dispose, le SEC convient qu'un changement visant à se concentrer sur les marchés verticaux semble être une étape logique pour parvenir à une orientation client du point de vue des ventes et du marketing. Nous pensons également que le changement de la ligne hiérarchique de Client Executive vers Industry, ainsi que la pleine responsabilité du compte de résultat du client, permettront une orientation client et une meilleure prise de décision. Cela devrait conduire à une croissance du marché plus forte. Cependant, la direction doit accepter que le fait de confier des responsabilités à de nouveaux chefs nécessitera de nouveaux outils et donnera également au Responsable de la RBU la permission d'être impliqué dans tous les processus lorsque cela est pertinent pour assurer le bon fonctionnement. En outre, la gestion du changement dans toute l'entreprise est de la plus haute importance pour garantir que tous les membres de l'entreprise soient informés, informés et formés à de nouvelles méthodes de travail et que les enseignements tirés des retours et des interactions de suivi se poursuivent tout au long des étapes restantes de Projet V.

Le SEC, avec l'appui de ses experts, identifie les risques suivants :

- Les réorganisations du travail sont parmi les situations perturbatrices les plus courantes pour les salariés : elles doivent s'adapter rapidement. Cependant, les réorganisations deviennent de plus en plus fréquentes, ce qui exerce une pression continue sur le personnel qui peut l'empêcher de mettre en oeuvre le changement.
- La structure organisationnelle éventuelle pourrait ne pas être plus simple et entraînera plus de personnes impliquées et de complications que prévu ;
- De notre point de vue, beaucoup d'énergie est actuellement dépensée pour ce projet et continuera d'être le cas pendant un an ou deux. Cette énergie pourrait être mieux utilisée si canalisée dans la recherche de nouveaux clients. Les concurrents pourraient en profiter ;
- Le SEC est toujours préoccupé par le fait que les conflits potentiels au sein des managers conduiront à des litiges pour les employés et les contrats et attend de la direction qu'elle gère efficacement cette situation ;
- Le SEC reste également préoccupé par l'effet de la verticalisation et des priorités potentiellement changeantes sur les petits pays européens et chaque employé