

**Plénière CSEC de l'UES ATOS France du 22 juillet 2020**  
**Avis du CSEC de l'UES ATOS France sur**  
**Information Consultation ayant pour sujet**  
**L'Evolution de l'Organisation Projet Spring – Phase 2 (“DAY 2”)**

**1. Préambule**

- Les élus du CSEC Atos France sont consultés sur la mise en place du PROJET SPRING D2 au sein des sociétés de l'UES Atos France, présenté par la Direction à partir de la date du 14 mai 2020.
- Les élus du CSEC Atos France rendent avis, conformément aux dispositions légales, de la mise en place de ce dispositif au sein des Sociétés de l'UES Atos France.
- **Le projet de verticalisation est un projet de grande ampleur.** Il est porté par la Direction Générale et ambitionne une transformation d'ampleur du groupe conformément aux annonces stratégiques du plan Advance 2021. Le plan Advance 2021 avait été annoncé début 2019 dans un contexte difficile du groupe et de défiance des investisseurs à son endroit en raison de difficultés persistantes à dégager de la croissance interne et des objectifs financiers non atteints en 2018.
- Ce rendu d'avis s'appuie sur l'expertise effectuée à la demande du CSEC par le cabinet SYNCEA, rapport d'expertise présenté à l'instance le 8 juillet 2020.
- La phase 2 doit permettre de mettre en place la partie opérations des Industries Verticales et d'adapter les façons de travailler au sein des différentes RBU.

**2. L'analyse**

- Le Comité Social et Economique Central de l'UES ATOS France** est informé et consulté au sujet du projet Day-2 SPRING, projet de verticalisation par Industrie (par Marché) des activités du groupe ATOS en France.
- Le projet de verticalisation est un projet complexe.** Il impactera à terme l'organisation collective du travail de milliers de salariés et touche leurs conditions de travail et leur rapport aux clients. Ce sont près de 11 000 salariés en France rattachés à l'UES Atos France qui seront concernés par cette transformation.
- La direction nous présente le projet de verticalisation comme une nécessité « vitale ».** Notre groupe et nos entreprises en France accusent un retard important par rapport à la concurrence. Nous perdons des parts de marché en raison d'un défaut d'investissements sur les femmes et les hommes, sur nos technologies et nos efforts sont focalisés sur d'incessants plans de réduction des coûts. C'est dans ce contexte que nous dégageons une croissance organique faible (hors BDS) et des marges soutenues par une tension sur les effectifs et sur les coûts. Pour traiter le problème de la banalisation de nos offres et de notre panne de croissance, il nous est proposé un réagencement organisationnel des activités jugées en difficulté à défaut d'investissements sur le fond (les femmes, les hommes et les technologies). Cette décision de verticalisation a fini par nous être imposée par le marché. Nous suivons, avec retard, nos

concurrents qui ont d'ores et déjà opté pour ce modèle d'organisation. Depuis de nombreuses années Capgemini met en avant son modèle au plus proche du client : « *Client First* », alors qu'Atos mettait en avant sa technologie ; Sopra-Steria communiquait sur la réussite de son modèle verticalisé et le présentait comme un des facteurs du succès de sa croissance organique.

**❑ Le transfert de la phase 2 La matrice GCM : Qu'en est -il exactement ?**

Au cours de la phase 2, 173 salariés français vont être transférés au sein des Industry Operations.

Nature des postes transférés :

- ❑ Delivery : chefs de projets, directeurs de projets, de programmes
- ❑ Architectes, directeurs techniques, responsables de sécurité
- ❑ Client Managers / Client Partners, Commerciaux : ce transfert était initialement prévu lors de la phase 1, mais a été reporté à la phase 2
- ❑ Client Delivery Executive

Nombre de personnes	Industrie							
Division origine	FS&I	H&LS	Manuf.	PS&D	R&S	TMT	Total général	
AMF					1		1	
B&PS-SI	3	2	3	6	6	2	22	
B&PS-SY	2	1	2		1	2	8	
B&PS-TS	3	1	2	7	1		14	
BDS			1				1	
FSI MKT	1						1	
IDM-MS	17		28	27	43	11	126	
<b>Total général</b>	<b>26</b>	<b>4</b>	<b>36</b>	<b>40</b>	<b>52</b>	<b>15</b>	<b>173</b>	

En ce qui concerne IDM, 126 personnes sont transférées dans les verticales, laissant l'ensemble des équipes IDM sans pilote et sans visibilité sur leur avenir.

Figier cette matrice de transfert semble avoir été compliqué. 173 personnes impactées sur un effectif de 11000 salariés concernés par cette nouvelle organisation. **Qu'en sera-t-il des transferts à opérer en phase 3 ?**

**❑ Une conduite du projet de verticalisation à géométrie variable.** Les membres du CSEC ne peuvent que déplorer les messages incohérents qui sont adressés à quelques jours d'intervalle. Nos experts relevaient un effectif impacté de 173 personnes, nos collègues du SEC recevaient quelques jours auparavant des données portant sur un transfert de plus de 300 personnes ... et ce, sans compter les versions différentes recueillies par nos experts dans le cadre de leurs échanges avec les directeurs de division.

**❑ Un projet de verticalisation au goût du « oui, mais ».** Nous sommes confrontés à un changement nécessaire et d'ampleur devant permettre d'adresser les problèmes de croissance anémique et nous constatons que la verticalisation est généralisée à tous ... sauf à BDS et B&PS en régions. Les arguments mis en avant de l'impérieuse nécessité de s'adapter aux spécificités des industries et de se montrer plus proche du client, disparaissent dès lors qu'il est question d'activité Atos porteuses de Valeur Ajoutée technologique (BDS) ou d'une expertise humaine forte dans un cadre de proximité clients (B&PS en régions). **Comment ne pas y lire une incohérence du projet et la preuve que l'investissement sur le fond (les femmes, les hommes et la technologie) est la pierre angulaire de l'édifice ? Comment**

## appréhender la cohérence d'ensemble quand SYNTEL, premier périmètre avec une organisation verticalisée chez Atos, apparaît positionné sur une practice future ?

- ❑ **L'activité de conseil.** Les élus du CSEC pensent que dans le cadre de la verticalisation les activités de conseil doivent être la pierre angulaire de notre futur développement. Nos consultants, expert fonctionnel pour la plupart devraient apporter leur connaissance et aider le management des « industries Verticales » à définir l'avenir fonctionnel et technologique. A ce jour, ce projet nous propose une banalisation du consulting, avec un saupoudrage des compétences existantes et aucune stratégie pour développer cette activité. Le Consulting fera tout au plus l'objet d'une animation par une communauté sans moyens et une perte d'identité qui démontre la méconnaissance de cette population par notre direction.
- ❑ **Les RBU**

Concernant la RBU (Régional Business Unit) Southern Europe et pour les pays la composant (France, Espagne, Portugal, Italie), il n'y aurait a priori, que peu de changements pour l'instant : Un nombre très limité de personnes couvre l'ensemble des activités pour les 4 pays en termes de consolidation et de reporting au Groupe; Il s'agit de reporting mais pas de pilotage en tant que tel des activités des autres pays.

Toutefois, il convient de s'interroger sur les futurs impacts, notamment en termes de mutualisation suite à la mise en place de ces RBU.
- ❑ **Les fonctions support – Le système d'information**

Concernant les fonctions support, la Direction évoque peu de changements lors de la phase 2. Néanmoins, des points d'attention restent encore en suspens :

**Quels alignements des fonctions support aux Industries, aux RBU survenus lors de la phase 1 ?**

La Direction indique que les principaux enjeux du transfert des FS relèvent de la phase 3, Ces transferts opérant une séparation des fonctions support, certaines étant rattachées aux Industries et d'autres transverses aux practices.

L'absence de reporting financier automatisé par Industrie accentue considérablement la charge de travail des équipes Finance. A date aucun moyen supplémentaire n'est dédié à cette surcharge de travail, bien au contraire.

Nous constatons que **dans le déroulement de la phase 2**, les équipes financières sont fortement mobilisées pour créer un reporting « à la main » des marges par Industrie.

L'absence d'évolution du reporting et du système d'information continue de peser sur les conditions de travail (surcharge de travail) des équipes Finance dans cette phase de transition. Ce point peut interroger quant à la conduite du projet et de l'impact sur les conditions de travail des équipes en place.

D'autant que le programme RACE 7 planifié depuis 2019 devrait fortement impacter les fonctions Finance, avec des transferts prévus vers l'offshore et réduction significative des effectifs France.

Au-delà des transferts organisationnels, le projet Spring aura un impact significatif pour les FS. Nous attendons de la Direction des explications complémentaires

- ❑ **Une conduite du projet de verticalisation à tâtons.** A l'issue de cette 2ème phase du projet, les responsabilités managériales ne sont pas clairement définies. Les élus du CSEC anticipent le risque de guerres de territoire. On oublie un peu que les 173 personnes drainent une bonne part de l'activité de 11000 salariés.

Il y a une attente importante de prise de responsabilité des Industries dans la gestion du P&L (objet du transfert des leaders opérationnels), or le reporting financier automatisé par Industrie n'est pour l'heure pas prêt et s'avère inefficace avant la finalisation du projet SAP Hana à la fin de l'année 2020. Cette absence de reporting financier accentue par ailleurs la charge de travail des équipes Finance.

De manière générale, même si nous comprenons que les fonctions support sont peu impactées par le déploiement de cette phase 2, nous restons inquiets quant à une future mutualisation de ces dernières au sein de la RBU ou d'un renforcement des centres de services partagés au détriment de l'emploi en France dans une optique de recherches d'économies. **Est-il acceptable d'exposer ces équipes à davantage de tensions et de pressions dans une phase où leur présence et leur accompagnement seront des plus précieux ?**

- ❑ **La Formation, la GSEC (Gestion Stratégique des Emplois et de Compétences) et la conduite du changement : les grands absents des 2 premières phases du projet.** Les membres du CSEC sont surpris de ne pas pouvoir étudier le plan de formation nécessaire à la réussite de ce projet de réorganisation majeure de notre groupe. En effet, de hauts managers vont se spécialiser sur des marchés alors qu'aujourd'hui ils travaillent sur des domaines plus larges. Ils devront devenir des leaders commerciaux mais aussi techniques pour accompagner les clients dans leurs projets de mutation technologique mais aussi de R&D. Aucune formation spécialisée métier n'est à ce jour proposée dans ce plan. Comment ces managers vont-ils pouvoir devenir les fers de lance de notre groupe et permettre le développement de l'activité s'ils ne maîtrisent pas à la fois les aspects techniques mais surtout fonctionnels des métiers de leur client ou prospect. Des formations avec des experts fonctionnels de ces métiers ne devraient-elles pas déjà avoir eu lieu ?

Ces managers commerciaux et avant-vente devront à l'avenir définir notre stratégie et nos choix technologiques dans chaque industrie verticale pour permettre à chaque salarié du « delivery » de notre groupe de se former pour s'adapter au mieux aux technologies de nos clients. Comment pourront-ils le faire sans être des leaders fonctionnels et technologiques reconnus sur le marché ?

Cette réorganisation appelle donc à la mise en place d'un plan de formation important dès la phase 2 du projet mais aussi d'une vraie GSEC et d'une équipe de conduite du changement pour accompagner les leaders de ces industries dans l'appréhension de leur nouveau métier.

- ❑ **Un tel projet méritait une conduite autrement plus concertée et un dialogue social autrement plus important.** Les membres du CSEC ont été amenés à se prononcer dans des délais courts, dans le contexte de crise sanitaire, sur un projet d'ampleur, complexe et nécessaire. Ils ont dû diligenter sur les fonds du CSEC une expertise pour essayer de recueillir des informations et des précisions qu'il était impossible d'avoir au travers de présentations imprécises et anxiogènes.
- ❑ **Un projet de verticalisation au phasage déséquilibré.** Une phase première et une deuxième avec des impacts sur 173 salariés et des questions en suspens tant sur la phase 1 que sur la phase 2. Nous posons dans cet avis les questions des élus et relayons celles des salariés inquiets par ces évolutions majeures de leur travail et des conditions dans lesquelles elles s'exercent. Ces questionnements des salariés sont d'autant plus importants à entendre que nous allons après deux premières phases vers une troisième qui engage des milliers de salariés. Les impacts sur les divisions B&PS et IDM pour l'affectation des ressources opérationnelles sur les projets ne semblent pas pris en compte dans toute leur ampleur. Ces

problèmes seraient désormais résolus au niveau du staff de JP Poirault, alors qu'avant ils étaient traités dans les pratiques des Divisions. Le temps de traitement des situations conflictuelles s'en trouvera allongé. Les élus craignent un accroissement des cas ayant des impacts forts de stress pour les salariés.

- ❑ **Une verticalisation taiseuse.** Notre direction aura compris que le sujet de la communication qui accompagne le projet dans un contexte de crise sanitaire est particulièrement faible. La communication claire, rassurante et engageante est un des éléments clés de la nécessaire conduite du changement devant accompagner un projet aussi important. Nous craignons notamment un manque de repères clairs dans la chaîne hiérarchique avec des salariés encore soumis à des objectifs dictés par les Divisions et un responsable hiérarchique au niveau de l'Industrie.
- ❑ **Une verticalisation de façade ?** Notre attachement à un investissement important sur la formation et la R&D est réaffirmé. Notre direction ne sera pas étonnée de relever ce questionnement sur une verticalisation de façade si l'on se limite à des jeux de chaise musicale avec des risques forts de marginalisation de salariés non retenus dans les pratiques les plus en vue. En effet, nous ne percevons pas un plan de formation détaillé, ambitieux et permettant aux salariés de se projeter dans le nouveau modèle. Si cette verticalisation se limite à être une verticalisation en trompe l'œil, il ne faudra pas s'étonner du risque de pertes de compétences. Les élus demeureront des plus vigilants quant aux éventuelles velléités d'externalisation de pratique qui seraient identifiées comme non stratégique au terme d'un subtil exercice d'affectation des ressources aux activités jugées les plus intéressantes. Il est de la responsabilité du groupe d'investir sur celles et ceux qui ont soutenu des années durant la croissance et les marges.
- ❑ **Une stratégie toujours basée sur une croissance externe ou sur des externalisations.**  
Atos se focalise sur la création d'une organisation verticalisée. La vraie transformation pour réussir consiste surtout à l'acquisition des compétences marchés pour mieux servir les clients. Les élus du CSEC ne voient pas de plan de formation ou de recrutement qui permettent d'acquérir de manière importante les compétences nécessaires.  
Le passage en Industrie Verticale spécialisée sur un marché risque de mettre en difficulté de nombreux salariés qui n'auront pas de spécialité métier. Les métiers techniques transverses à faible marge ou faible valeur ajoutée pour le management n'intégreront pas les Industries Verticales et risquent à court terme de se voir externaliser. Les élus du CSEC demandent à la direction de veiller à ce que chaque salarié, chaque activité retrouve un poste dans les futures phases du projet de réorganisation. **Les élus sont inquiets sur certaines populations IDM ou B&PS qui pourraient être regroupées dans des équipes en vue d'une externalisation.**

### 3. Conclusion

Ce projet, soumis aux fins d'une remise d'avis de l'instance CSEC, concentre un nombre certain nombre de signaux d'alerte que nous adressons à la direction pour éviter **qu'une transformation d'ampleur ne soit menée tambour battant dans l'impréparation**. Il n'est pas question pour nous de renoncer à des ambitions et des transformations qui garantissent croissance et emplois de demain dans le groupe ATOS.

Il est en revanche sage de pouvoir ajuster des trajectoires de projets lorsqu'elles sont susceptibles de conduire à des risques plus grands que ceux que l'on entend traiter.

La France présente une situation singulière : on oppose quatre blocs - deux qui vont bien (BDS et B&PS région), deux qui vont mal (IDM et B&PS exSI) et on réorganise en laissant vivre les blocs qui vont bien et en captant les éléments jugés utiles des blocs qui vont moins bien ce qui les vide et isole des populations qui seront probablement et beaucoup plus facilement abandonnées à terme.

Phase 1 : Des questionnements toujours pas clarifiés.

Phase 2 : Quid de l'impact du transfert des 173 personnes sur tout le reste durant cette période transitoire.

Phase 3 : Sa préparation devrait être intégrée à la phase 2 or on ne voit aucune anticipation de cette phase 3 en phase 2 et la cible organisationnelle toujours floue devient de plus en plus difficile à comprendre (ex: Syntel, BDS et B&PS régions).

Pour les élus du CSEC, cette réorganisation va déstabiliser l'entreprise et va demander des efforts de la part de ses dirigeants pour faire fonctionner cette adaptation. Considérant la situation économique dégradée suite à la crise sanitaire Covid-19, les élus du CSEC pensent que la Direction ferait mieux de consacrer les énergies de l'entreprise à la conquête de nouveaux contrats, voire à la création de nouvelles offres. Les élus redoutent une dégradation supplémentaire de la situation économique de l'entreprise du fait de cette réorganisation qui pourrait être décalée à des jours meilleurs.

La direction se veut rassurante en indiquant que ce projet n'apportera pas de changement pour la plupart des salariés. Elle considère que les évolutions importantes vont porter sur l'encadrement supérieur et intermédiaire, mais peu sur les exécutants. Cependant, pour qu'un tel projet puisse produire à plein ses effets, une période d'acculturation assez longue est nécessaire. En effet, pour que les salariés puissent se projeter sur une carrière, ils doivent s'approprier le projet de la direction. Dans une unité économique et sociale (UES) de près de 11 000 salariés, cela prend du temps. Le discours présenté en CSEC pourrait être démobilisateur pour nombre de salariés, estimant que cette nouvelle organisation ne les concerne pas et donc ne les intéresse pas. Elle se réduirait à un problème de chefs. Cela aurait pour effet d'en réduire l'adhésion, mais aussi l'influence réelle sur les activités de l'UES. Au-delà, l'inscription dans un temps court peut rendre moins crédible ce projet, la direction générale anticipant peut-être elle-même une prochaine future réorganisation qui viendra à nouveau « s'adapter au marché ». **Cette réorganisation ne doit-elle pas s'arrêter à la mise en verticale des activités commerciales et avant-vente ?**

Le groupe Atos par le biais de ce projet mise totalement sur une politique de communication, d'affichage vers l'extérieur plus précisément les analystes & médias financiers et par ricochet des investisseurs. Il s'agit pour la nouvelle gouvernance d'affirmer et de rassurer sur sa maîtrise de la stratégie, de l'offre et de la dynamique commerciale ainsi que des objectifs.

Alors que le mot d'ordre de la maison était innovation et technologie de pointe, la direction du groupe avec une vision purement technocratique s'est contentée de plagier de façon expéditive un "beau" projet théorique dans un bureau calfeutré en s'inspirant dans les grandes lignes de ce qui existe déjà chez nos meilleurs concurrents : du recuit, du réchauffé ce qui dénote une carence d'idées manifeste. Comment la Direction du groupe peut-elle espérer de cette façon récupérer le retard par rapport à sa concurrence qu'elle confesse sans gêne ? Avec ces méthodes, nous serons toujours à la traîne. D'ailleurs nos concurrents sont-ils toujours dans cette logique ? **Sommes-nous condamnés à toujours être des suiveurs ou allons-nous enfin être les précurseurs dans le domaine de l'informatique ?**



Comment cela peut-il être alors qu'Atos vante sa communauté scientifique qui phosphore sur Atos et l'entreprise de demain, de 2024 à coup de rapports et de journées scientifiques. Encore de la communication, poudre aux yeux !

Le projet Spring dans sa phase D2 accuse toujours un manque criant de maturité. En France, la réalité terrain a vite fait de le rattraper. En effet l'on observe l'expression de réserves et l'apparition d'exceptions notamment pour les divisions BDS et B&PS qui n'ont pas l'air d'être partis pour s'insérer dans le projet ce qui augure d'un échec annoncé de l'opération globale. Les responsables de ces divisions ont fait valoir la réussite de leurs affaires et donc le "pourquoi changer une affaire qui marche".

Les élus craignent que le déploiement du projet Spring induise sur les salariés une sorte de tri, de sélection et à fortiori de risque de stigmatisation, notamment ceux qui rapportent versus ceux qui rapportent moins voire ne rapportent pas, de ceux qui seront perçus comme bon par rapport à ceux qui seront considérés comme mauvais, avec un risque de partition winners vs losers .... Dans le même temps, la direction ne présente ni n'envisage aucun plan de formation propre au projet pour la suite ni aucune adaptation d'un plan de formation de l'UES Atos France que les élus attendent toujours! Comment, sans aucune stratégie d'accompagnement, de rehaussement, de boost des carrières et des compétences, de passerelles, d'opportunité de reconversion en l'absence totale d'une politique GSEC, peut-on réussir cette restructuration lorsque la direction affiche vouloir sauvegarder l'emploi notamment dans un contexte de covid 19 !! **Ne serions-nous pas plutôt dans une stratégie d'isolement des salariés et des « practices » pour mieux élaguer dans un avenir proche ?**

Nous avons constaté du retard et du flottement dans la sélection des 173 premiers salariés du management qui vont rejoindre les verticales, et n'ayant eu aucune information sur le processus de sélection sur l'objectif cible de départ, les élus se demandent si cela ne serait pas dû à un manque d'engouement des candidats au vu de l'incertitude sur la réussite de ce projet et l'avenir de leur carrière.

**Pour résumer Spring :**

**on n'y comprend pas grand-chose, on n'y croit pas trop et résultat, on n'y adhère pas.**

Les élus du CSEC rendent donc un avis négatif sur la phase 2 du projet SPRING.

**Cet avis est mis au vote**

Votants	Favorable	Défavorable	Abstentions
27	25	2	0

Fait par audio le 22 juillet 2020

Le secrétaire du CSEC de l'UES ATOS France – Jérôme LORIOT