

Consultation sur l'approche collaborative de l'accompagnement à la transformation d'IBM : la méthode "agile"

Réponse de la direction aux questions reçues de l'IC CHSCT depuis la réunion du lundi 27 novembre 2017

Les membres de l'IC-CHSCT souhaitent avoir lors de la réunion du 18 décembre des réponses de la part de la direction sur les points suivants :

1. Par rapport à l'évaluation via « checkpoint » : Comment celle-ci s'intègre-t-elle dans la méthode Agile ? Qui évalue (Squad Leader, Iteration Manager, Product Owner, les membres des squad) et sur quelle base ?

Réponse de la direction : Le manager/ squad leader évalue les membres de son équipe à partir des 5 dimensions de « Checkpoint » (Business Results, Client Success, Innovation, Responsibility to others, et Skills) tel que stipulé lors de sa mise en œuvre en 2016.

2. Il y a des Squad chez STS avec des métiers différents : Quel est la logique de ces squads ? Pourquoi les maintenir à tous prix car ils ne pourront pas vraiment travailler en équipe ?

Réponse de la direction : Les squads ont un spectre d'activités «Quote to Cash » qui requiert des spécificités métiers différentes. C'est ainsi que l'on a créé un rôle générique, par exemple : Quote to Cash Professional ensuite décliné en plusieurs compétences/rôles – Exemple : Quote to Cash Professional spécialisé dans le domaine du Contract Support ou encore spécialisé dans le document management.

On a ainsi besoin au sein d'une même équipe/squad de réunir un panel complet de compétences pour avoir un rayonnement end-to-end : les squads sont Quote-to-Cash avec au sein de chacune des experts par domaine d'activités.

3. Nous demandons la mise en place d'un PO (Product Owner) chez STS.

Réponse de la direction : Pour STS cette demande n'est pas pertinente, car l'entité ne fonctionne pas en mode projet. Cependant, le rôle du PO dans le cadre de STS est pris par le « manager brand focal » qui s'assure de la régulation de la charge de travail entrante et de la négociation avec les clients internes lorsque le flux est très important. Le flux d'activités qui arrive est discuté lors de réunion en

présence de l'équipe et les priorités sont définies collégialement durant les réunions (stand up).

4. A quoi les metrics vont-ils servir au final ? Calcul des effectifs ? Jusqu'où va-t-on aller dans les mesures, sachant qu'Engage Support peut aller jusqu'à un niveau de mesure à la personne ? Il y a déjà une comparaison faite entre les différents Market.

Réponse de la direction : Il existe 6 indicateurs « Agile », lesquels sont tous importants et couvrent 4 axes clés : Finance (temps de cycle, volume), Process, Satisfaction des Clients (Internes/Externes) et Satisfaction des employés. Tous concourent à améliorer la qualité du support et service rendu et, la façon dont il est délivré, le tout étant mesuré par un indice de satisfaction, lui-même destiné à nourrir le dialogue avec les clients et inter-équipes dans un souci d'amélioration constante.

5. Pour l'instant, les coûts réels de chaque personne ne sont pas pris en compte (c'est un coût moyen qui est pris en compte), et on calcule le coût à la transaction. Lorsque les metrics de coûts seront correctement mis en place avec en face de chaque employé son coût réel, qu'est-ce que ça va donner ?

Réponse de la direction : voir réponse point 4

6. Par rapport à la pertinence de ces metrics ? Dans les métiers de Bid Managers, on travaille en support d'un commercial sur une opportunité, mais on nous demande d'ouvrir une request à chaque itération (on nous dit que c'est mieux de faire 5 requests d'une heure, plutôt qu'une request de 5 heures !). Va-t-on aller jusqu'à la création d'une requête à chaque transaction, par ex : je fais une demande de credit check = je crée une nouvelle requête, je programme une revue = je crée une requête, je fais un pricing = je crée une requête... Est-ce que l'avenir c'est ça ?

Réponse de la direction : A chaque demande formulée par un vendeur/Opportunity Owner, celui-ci doit adresser une requête « Engage Support » (Service Request) dans laquelle il précise le support souhaité. Au sein de cette Service Request, il peut y avoir plusieurs sous-activités. Quand l'ensemble de la Service Request est traité, celle-ci doit alors être fermée. Si le vendeur souhaite une nouvelle itération, il doit refaire une Service Request qui s'appelle une subsequent request qui suit la même logique que celle énoncée

précédemment. Il n'y a ici aucun changement par rapport aux pratiques antérieures.

7. L'organisation du STS se focalise sur des metrics : Nombre de requêtes traitées, temps passé sur chaque requête, niveau de satisfaction de nos clients internes (Seller feedback), niveau de satisfaction des employés (Mood marble). L'organisation du STS ne s'intéresse pas à notre travail et aux conditions dans lesquelles on le fait. L'effet pastèque est bien là : le vert vu de l'extérieur est important, mais le rouge de l'intérieur n'intéresse pas.

Réponse de la direction : Il s'agit d'un point de vue qui n'est pas partagé par la direction. Nous rappelons que le management de STS est ouvert à toute discussion sur le sujet. Nous rappelons également que l'indice de satisfaction des employés fait partie des améliorations apportées par l'approche Agile. Mesuré régulièrement par l'ensemble des employés selon une fréquence décidée entre eux et qu'ils peuvent changer librement, l'indice de satisfaction des employés permet de nourrir un dialogue inter-équipe mais aussi d'instaurer des plans d'amélioration qui conviennent à l'ensemble de l'équipe et ceci, rapidement, quel que soit le niveau : market, géo, global.

8. Dans Agile, il y a une notion de "priorisation" des demandes, mais dans les faits, il est dit que les salariés doivent prendre en charge toutes les demandes. Comment cette prise en charge va-t-elle être gérée puisqu'il semble qu'elle est sans limite ?

Réponse de la direction : Ceci est inexact. Tout d'abord, il faut savoir que ces équipes travaillent historiquement en réponse à une demande de support effectué par les équipes commerciales par exemple pour le cas de STS. Le fait de les avoir toutes réunies dans un seul outil a le mérite de montrer la réalité des volumes, de ce qui est en cours et reste à faire. Cela permet d'anticiper les pics d'activité et mieux les répartir. Si une demande, incomplète ou non réaliste est formulée, il faut l'indiquer afin d'obtenir les bonnes informations ou la refuser.

9. Statistiques sur les arrêts de travail au STS depuis l'implémentation d'Agile (par quarter depuis 2015) ?

Réponse de la direction : Nous n'avons pas de suivi des arrêts maladie par

entité. Nous fournissons trimestriellement aux différents CHSCT d'IBM France les déclarations pour accident de travail et accidents de trajet.

10. Dans l'enquête il ressort que l'autonomie est un facteur majeur pour la réussite de la méthode Agile, quel est votre plan d'action chez STS et dans les futures entités pour qu'Agile soit déployé en assurant un niveau d'autonomie suffisant ?

Réponse de la direction : En ce qui concerne STS, la mise en œuvre d'Agile s'est faite graduellement, au cours du premier semestre 2017. Les squads montent progressivement en autonomie. L'autonomie est un facteur important. L'expert a noté que chez CIO qui utilise AGILE depuis plus d'un an, « *un gain d'autonomie au quotidien dans le fonctionnement des squads, notamment à travers une auto-organisation et une capacité accrue de négocier avec les PO* ».

11. Parmi les personnes qui étaient à STS avant le déploiement d'ES Accelerate, combien ont évolué vers un poste à l'extérieur de STS, combien sont sorties d'IBM, et combien ont changé de job rôle en restant à l'intérieur de STS ?

Réponse de la direction : Les membres du STS ont tous été affectés à une mission dans le cadre d'ES Accelerate et ce, sans changement de lieu d'affectation. En termes de changement, 30% de la population du STS a pu connaître une évolution : 4% vers une toute nouvelle mission, 10% ont un rattachement hiérarchique différent et 16% ont à la fois changé de manager et de mission.

Pour le reste de la question cela n'est pas lié à la mise en place d'ES Accelerate et ne relève pas de la compétence des CHSCT.

12. Quel est le programme de déploiement de la méthode Agile au sein de la RH elle-même ?

Réponse de la direction : il n'est pas prévu à ce stade de mettre en place la méthode « agile » au sein de la DRH.

13. Nous demandons de se baser sur la liste des problématiques établies par les médecins du travail / Diagnostics de RPS et de santé dégradée pour améliorer les conditions de travail des salariés.

Réponse de la direction : dans le document envoyé aux membres de l'IC CHSCT d'IBM France intitulé «*Réponses de la direction à propos des principaux sur les facteurs de risques et pistes de travail identifiés par le cabinet SYNDEX dans son rapport*», nous avons indiqué que nous tenions à préciser que la direction connaît la teneur de ces différents rapports puisqu'ils font l'objet, annuellement, d'une présentation par les Médecins du travail, puis d'une consultation des CHSCT.

La direction souhaite néanmoins rappeler que depuis de nombreuses années ont été mises en place des actions d'accompagnement de la transformation d'IBM France qui visent notamment à prendre en compte et prévenir les éventuels impacts sur les conditions de travail, de santé et de sécurité des salariés.

14. Il ressort de l'enquête une peur de l'avenir et un manque de communication de la part de la Direction. Quel est votre plan d'action sur ces sujets ?

Réponse de la direction : Pour répondre au sentiment d'insécurité lié à un questionnement sur les choix stratégiques de la Compagnie et son corollaire à savoir une incertitude sur l'emploi, l'accord d'entreprise signé le 24 avril 2015 sur la « GEPC, l'anticipation des flux d'emplois et l'employabilité des salariés » a prévu un certain nombre de dispositions portant sur les points suivants :

- Un focus sur l'évolution de la stratégie, des besoins en compétences associés et des passerelles possibles entre les métiers, matérialisé dans la mise à jour du Plan Prévisionnel Triennal (PPT) sur la période 2015-2017 ;
- La création d'un « observatoire des métiers et des compétences » dont la finalité est de fournir des indications précises et prospectives (à un horizon de trois ans) sur les évolutions prévues des compétences requises et, des efforts nécessaires pour développer une employabilité qui soit en phase avec ces évolutions. Ceci constitue une évolution majeure de ce nouvel accord ;

- Des actions d'information et de communication permettant une meilleure appropriation du PPT auprès de l'ensemble des managers et des équipes. Sur ce dernier point, une plateforme appelée « Dynamic GPEC » a été créée au cours du quatrième trimestre 2015. Ce site dédié, accessible par chacun en toute confidentialité, rassemble l'essentiel de l'analyse prospective menée dans le cadre de cet accord, il intègre l'organisation de la Compagnie, ainsi que les outils et moyens disponibles pour que chacun puisse être acteur de son évolution et de sa mobilité professionnelle. L'ensemble des salariés peut ainsi y trouver, outre les présentations des dirigeants de la Compagnie, les résultats de ce travail d'analyse, pour chaque BU, en termes de métiers et de compétences.

15. L'expertise montre qu'il y a du Lean Management, du Kanban et du Kaizen dans la méthode Agile déployée chez IBM. Nous ne souhaitons pas qu'Agile devienne un nième outil de réduction d'effectif pour la GPEC. Nous souhaitons que la direction clarifie ce point et prenne une position claire par rapport à cela.

Réponse de la direction : Comme cela a été dit, il n'y a pas de lien entre Agile et la GPEC. L'analyse du fonctionnement de processus et la visualisation du flux des demandes doit permettre de simplifier les processus et une meilleure visibilité du travail de l'équipe.

16. La compétence de l'iteration manager, en charge de l'opérationnel au sein du squad, devrait être reconnue formellement. Nous demandons de reconnaître cette expertise par des qualification et rétribution adéquates ?

Réponse de la direction : L'expertise de tous les intervenants est reconnue et évaluée dans le cadre de Checkpoint, notamment dans le cadre de la dimension « skills ».

17. Les DSU (Daily Stand Up) utilisent l'outil Zoom pour les membres du squad et on pourrait proposer déconnecter la caméra pour ceux qui ne souhaitent pas montrer leur visage. Nous demandons que les squad leader permette cela et que cela fasse partie du contrat social.

Réponse de la direction : Nous ne comprenons pas cette demande, car lorsque l'équipe se réunit dans une salle, tout le monde voit le visage de tout le monde. Néanmoins, c'est l'équipe et les participants qui décident de leur contrat social.

18. L'expert chiffre à 20% le temps passé à des tâches administratives et de reporting. Nous demandons que la charge de travail des salariés soit adaptée en fonction de cette contrainte et en particulier que le temps passés pour ces tâches soient intégralement reportés dans le reporting.

Réponse de la direction : Lors de l'iteration planning, les équipes définissent leur capacité de travail. Il est effectivement recommandé de réserver aux activités décrites dans la question ci-dessus, mais aussi l'innovation, les activités d'amélioration continue identifiées lors de retrospective et l'acquisition de de compétences.

19. Pour améliorer la cohésion et l'esprit d'équipe, nous demandons que l'itération manager et le squad leader aient des formations spécifiques sur ces points.

Réponse de la direction : Nous prenons bonne note de votre demande.

20. Nous demandons que le contrat social prévoie dans les règles Agile : le droit à l'erreur et à la bienveillance entre collègues, afin de ne pas bloquer l'expression des membres du squad.

Réponse de la direction : c'est le principe même Agile/respect, openness, courage. Par ailleurs, le contrat social est décidé par les membres de la squadd.

21. Sur proposition des membres des squads, ne peut-on engager des études d'amélioration de certains outils ?

Réponse de la direction : C'est le principe Agile : améliorer en continu. Nous avons créé des équipes en charge d'améliorer les outils.

22. Comme cela se fait au Marketing & au Commercial, les Managers de squads devraient pouvoir réunir une fois par an tous les membres de leurs squads ?

Réponse de la direction : Des réunions/all Hands existent déjà qui réunissent toutes les équipes.

23. Quel est le calendrier envisagé concernant les autres entités pour le passage à Agile ?

Réponse de la direction : Il a été annoncé lors d'un récent CCE que la méthode « Agile » serait déployée début 2018 au sein de l'entité « procurment ». A ce stade, nous n'avons pas d'information sur d'autres déploiements.

24. Suite à la sensibilisation à Agile des salariés GTS IS, quelle est la prochaine étape prévue ?

Réponse de la direction : la première étape est effectivement une sensibilisation, la deuxième consiste à demander aux participants de remonter toutes les expériences qui ont été réalisées en utilisant cette méthode ; il s'agit d'un partage d'expériences.

25. Est-il envisageable pour les équipes de réfléchir collectivement pour sélectionner et adapter les outils agiles que les salariés considèrent comme pertinents et ne plus utiliser les autres ?

Réponse de la direction : Cette question manque de précision, il faudrait des exemples pour pouvoir apporter une réponse pertinente.

26. Pour l'ensemble des unités passant en mode AGILE : A quoi vont servir et comment seront utilisés tous les chiffres des metrics ?

Réponse de la direction : Le principe des metrics est toujours le même, les metrics servent à l'équipe pour l'amélioration continue.

27. Parmi les recommandations du cabinet Syndex, lesquelles allez-vous mettre en œuvre ? lesquelles n'allez-vous pas mettre en œuvre et pourquoi ?

Réponse de la direction : dans le document envoyé aux membres de l'IC CHSCT d'IBM France intitulé « *Réponses de la direction à propos des principaux sur les facteurs de risques et pistes de travail identifiés par le*

cabinet SYNDEX dans son rapport », nous avons déjà apporté un certains nombres de réponses à cette question.

Nous estimons qu'il n'y a pas de nouveaux risques psychosociaux, ni d'impact sur les conditions de travail, la santé et la sécurité des salariés spécifiques liés à la méthode « AGILE ». Cette transformation est accompagnée par des formations spécifiques, des interventions d'experts (« agile Champion ») et les différents outils de prévention mis en place dans le cadre du programme national de prévention et de réduction du stress. Les metrics Agile sont également là pour permettre, en continue, l'amélioration du travail.

Il est à noter que le cabinet SYNDEX voit des améliorations sur certains facteurs (exemple : autonomie), note qu'il n'y a pas d'impact particulier sur la charge de travail et peu d'impacts sur les autres facteurs de risques qui seront pris en compte par la direction.