



## Fiche synthèse étude de cas F. Services

PN, le 14 nov. 06

- ✓ F. services développe et commercialise des solutions globales en matière d'informatique et de systèmes d'information pour les entreprises clientes. Cette activité qui relève des NTIC est confrontée à des modifications fondamentales de la demande adressée par le marché : les entreprises recherchent des solutions globales et exercent une pression forte sur les prix des prestations. Le secteur, où interviennent des acteurs majeurs comme IBM, HP mais aussi des entreprises de consulting comme ATOS ou ACCENTURE, est aussi caractérisé par un déplacement du centre de gravité vers l'Asie du Sud Est et en particulier l'Inde ou des entreprises transnationales développent leurs activités. Internet est évidemment le vecteur de ces évolutions. Les acteurs du secteur sont organisés selon les principes du « business line model » qui distingue les activités commerciales des activités productives managées dans les deux cas d'un point de vue global. Cette évolution très anglo-saxonne conduit à un mode de direction très centralisé et « descendant ».
- ✓ F. Services (FS) appartient au géant japonais des technologies F. qui emploie 158 000 à travers le monde. FS en Europe s'est progressivement construit par l'intégration du groupe britannique ICL, ce qui confère une influence très forte au Royaume Uni dans la direction de l'ensemble. Au Pays Bas, FS est localisé à Maarsse et développe des activités de support clients (help desk : partie « production ») qui emploient plutôt des salariés jeunes alors que les salariés plus anciens concentrés sur des activités plus générales. Les relations sociales dans l'entreprise étaient jusque là marquées par la culture néerlandaise basée sur un cadre coopératif entre le Conseil d'entreprise et la direction locale (voir participation aux organes de direction. Les changements organisationnels liés au « business line model » perturbent considérablement le dispositif existant de relations sociales.
- ✓ L'opération de restructuration ici abordée consiste à une adaptation de l'organisation pour mieux se positionner comme fournisseur de solutions globales pour les clients européens de FS. L'objectif de FS est aussi de développer sa présence en Europe et de contracter avec succès ce qui nécessite une organisation plus efficiente. La mise en œuvre du « business line model » est un élément clé de l'adaptation organisationnelle proposée.... Ce changement s'articule donc très difficilement avec l'approche coopérative traditionnelle en matière de gouvernance des entreprises néerlandaises. De fait l'opération est la transition d'une organisation bâtie sur une logique nationale vers une organisation globale
- ✓ La mise en œuvre concrète de la réorganisation se traduit par la mise en place d'une entité homogène appelée « Solutions globales » (SG). Certes la mise en œuvre du « business line model » a été proposé dès janvier 2004 avec information consultation du Conseil d'entreprise... mais pour la création de l'entité SG les délais de procédure ont été fortement raccourcis : 4 semaines alors que les délais habituels sont de 6 à 13 semaines. Par ailleurs, le Comité européen n'a pas été formellement informé et consulté. C'est le management même de l'entité néerlandaise qui est le plus impacté par l'opération. Il perd en effet de fait l'essentiel de ses prérogatives. La réorganisation donne lieu à de nombreuses réaffectations internes.