



PN, le 12 sept. 06

Fiche synthèse étude de cas IBM

- ✓ IBM est un groupe rompu depuis de nombreuses années aux stratégies d'adaptation en continu et qui a engagé à une mutation profonde de son modèle économique avec le basculement d'un « profil industriel » vers un « profil services ». Positionnement sur des activités où la pression compétitive est « totale ».
- ✓ Les modes de gouvernance et de gestion des relations sociales sont caractérisés par une centralisation forte, des délais de mise en œuvre très serrés des opérations d'ajustement avec des délais annoncés de « return pay back » particulièrement courts. Il y a absence d'écart entre le plan initial et le résultat obtenu au terme du processus de restructuration étudié. Ce mode de gouvernance centralisé et « rigide » s'applique d'abord semble-t-il entre la « corporate » et ses différentes entités avant de se manifester dans les stratégies d'adaptation. S'agit-il d'une caractéristique spécifique du management des groupes anglo-saxons ?
- ✓ À l'image de ce qui précède, il n'y a évidemment pas de négociation et finalement peu de débat sur les choix économiques entre la direction de l'entreprise et les représentants des salariés ou les institutions représentatives des salariés. La négociation porte exclusivement sur les modalités et les mesures d'accompagnement social.
- ✓ L'accord de GPEC conclu avec certains syndicats à l'occasion de la restructuration peut amorcer une démarche d'anticipation stratégique partagée mais cela repose largement (pour l'avenir) sur la qualité de l'information transmise aux représentants des salariés et donc sur une réduction de l'asymétrie « historique » en la matière... c'est une sorte de pari pour les signataires de l'accord : « faire bouger les lignes » et « gagner une capacité d'influence en amont de la prise de décision ».
- ✓ À l'extérieur de l'entreprise, la restructuration passe relativement inaperçue, d'autant plus qu'IBM n'a quasiment pas recours aux dispositifs publics et internalise fortement les opérations de restructurations.
- ✓ Les départs volontaires et les départs anticipés « maison » permettent des ajustements d'effectifs sans avoir recours aux licenciements contraints.
- ✓ Enfin, IBM a très vite su tirer parti des évolutions récentes de la législation française en matière de restructuration, en particulier des accords de méthode centrés sur les procédures. Ces évolutions sont finalement assez proches de la « philosophie historique » du groupe en la matière.