

**ACCORD D'ENTREPRISE IBM FRANCE SUR LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL**

**Sommaire**

1.	Préambule .....	2
2.	Définition de la Qualité de Vie au Travail selon l'ANI.....	3
3.	Les acteurs de la qualité de vie au travail chez IBM France .....	3
	a. Le Comité de Direction et les managers de la Compagnie .....	4
	b. Le Service de Santé au Travail.....	4
	c. Les Organisations Syndicales.....	4
	d. Les Instances Représentatives du Personnel .....	4
	e. Les salariés .....	5
4.	La qualité de vie au travail chez IBM France .....	5
	a. Un focus sur les sujets suivants.....	5
	b. La Qualité de Vie au Travail (QVT) : un projet d'entreprise.....	6
	c. Une démarche continue de prévention des risques psychosociaux.....	6
	d. Un dialogue social actif pour construire des relations sociales de qualité .....	6
	e. Le collectif du travail .....	6
	f. Donner un sens, une visibilité sur la stratégie et l'évolution de la Compagnie .....	7
	g. Le modèle et les pratiques de management.....	8
	h. L'égalité professionnelle au service de la Qualité de Vie au Travail.....	8
	1. L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes .....	8
	2. Le contrat de génération .....	9
	3. L'emploi des personnes handicapées .....	9
	h. La transformation et l'accompagnement du changement.....	9
	1. Accompagnement de la transformation.....	9
	2. L'entretien professionnel, moteur de l'accompagnement .....	10
	i. La conciliation entre les différents temps de vie : vie professionnelle et vie privée.....	11
	1. Le droit à la déconnexion .....	11
	2. Le bon usage des e-mails.....	11
	3. L'optimisation des réunions .....	11
	j. Le Travail occasionnel à distance et les bonnes pratiques .....	12
	k. La santé et le bien-être au travail.....	12
	l. La charge de travail .....	13
	m. Les indicateurs de la Qualité de vie au travail.....	14
	1. Un choix d'indicateurs cohérents et pragmatiques.....	14
	2. Un choix d'indicateurs cohérents et pragmatiques.....	15
	3. Un suivi paritaire de la mise en œuvre des différentes dispositions .....	15
5.	Dispositif de mesure et de suivi de l'accord .....	16
	a. Modalités de suivi et d'interprétation de l'accord.....	16
	b. Durée de l'accord .....	16
6.	Annexe.....	18

## 1. Préambule

Un Accord National Interprofessionnel (ANI) a été signé le 19 juin 2013 portant sur « une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle » qui vise à faire de la question du travail une partie intégrante des objectifs stratégiques de l'entreprise et permet de la prendre en compte dans son fonctionnement quotidien afin d'anticiper les conséquences des mutations économiques

Les éléments descriptifs de la qualité de vie au travail selon l'ANI résultent de la conjonction de différents éléments tels que :

- La qualité de l'engagement de tous à tous les niveaux de l'entreprise ;
- La qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise ;
- La qualité des relations au travail ;
- La qualité des relations sociales construites sur un dialogue social actif ;
- La qualité des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail ;
- La qualité du contenu du travail ;
- La qualité de l'environnement physique ;
- La possibilité de réalisation et de développement personnel ;
- La possibilité de concilier vie privée et vie professionnelle ;
- Le respect de l'égalité professionnelle.

L'ANI précise également que « *Les conditions de mise en œuvre de la qualité de vie au travail peuvent varier selon les caractéristiques de l'entreprise (sa taille, sa culture, la prégnance de ses contraintes, l'environnement dans lequel elle s'inscrit* ».

Chez IBM France, le 6 novembre 2014 un accord cadre a été signé portant sur la méthodologie de mise en œuvre d'une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail. Le diagnostic préalable a été réalisé par le cabinet ORSEU au cours du 3ème trimestre 2014 et présenté le 18 septembre 2014 au comité de coordination des CHSCT d'IBM France créée à cette occasion ainsi qu'en CSP.

L'expert soulignait dans son rapport un certain nombre de facteurs qu'il considérait comme :

- Contribuant positivement à la QVT : l'intérêt pour le travail, les relations de travail chez IBM ;
- Contribuant négativement à la QVT : la charge de travail, l'inquiétude par rapport aux évolutions futures d'IBM et les perspectives de progression professionnelle.

En 2015, quatre groupes de travail étaient créés dans le cadre du « Comité National Paritaire de Prévention du Stress » (CNPPS), le cinquième lors du Comité de Coordination des CHSCT sur les thèmes suivants :

- Evolution de la GPEC ;
- Charte du management ;
- Renforcer le collectif de travail ;
- Accompagnement de la transformation ;
- Charge de travail.

Les négociations se sont poursuivies en 2017 et ont pris en compte certaines évolutions intégrées dans le Code du travail, sur le droit à la déconnexion notamment.

L'objectif du présent accord est de :

- Contribuer à définir une démarche de qualité de vie au travail (QVT), partagée par l'ensemble des acteurs de la Compagnie IBM France SAS continue, cohérente avec les autres politiques mises en œuvre dans l'entreprise, et notamment par les accords d'entreprise en vigueur ;
- Définir les actions à mettre en place afin d'en assurer le déploiement effectif ;
- Faire de la qualité de vie au travail, une valeur essentielle de la Compagnie IBM France ;
- Mettre en place une mesure objective tout au long de la durée de l'accord sur les progrès réalisés en matière de QVT par le biais des indicateurs associés à l'accord ;
- Mettre en place un suivi régulier des actions issues des sujets abordés par cet accord d'entreprise.



## 2. Définition de la Qualité de Vie au Travail selon l'ANI

L'Accord National Interprofessionnel (ANI) signé le 19 juin 2013 a défini la notion de qualité de vie au travail. L'accord précise que :

*« La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise.*

*Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué.*

*Ainsi conçue, la qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes bordant notamment les modalités de mises en œuvre de l'organisation du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise. Elle est un des éléments constitutifs d'une responsabilité sociale d'entreprise assumée. Sa définition, sa conduite et son évaluation sont des enjeux qui doivent être placés au cœur du développement du dialogue social.*

*Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte.*

*Les conditions de mise en œuvre de la qualité de vie au travail peuvent varier selon les caractéristiques de l'entreprise (sa taille, sa culture, la prégnance de ses contraintes, l'environnement dans lequel elle s'inscrit). Elles évoluent en permanence au cours d'une carrière professionnelle.*

*Lorsqu'elle est envisagée au plan individuel tout au long d'une vie professionnelle, la qualité de vie au travail traduit les évolutions intervenues au cours de la carrière du salarié.*

*L'intégration de l'égalité professionnelle dans la démarche de qualité de vie au travail permet d'aborder des thèmes étroitement imbriqués mais traités jusqu'alors de façon séparée, afin de les articuler de façon dynamique.*

*Outre le fait que cette approche cloisonnée n'a pas produit tous les effets escomptés, ouvrir la possibilité d'une approche globale doit conduire à davantage d'effectivité pour résoudre les problèmes vécus par les salariés.*

*Aussi, la qualité de vie au travail nécessite qu'aucune forme de discrimination n'existe et ne soit tolérée dans l'entreprise autant dans les conditions de l'accès à l'emploi et à la promotion, que dans la politique salariale et les autres déterminants des conditions de travail.*

*Construite dans cet objectif, la démarche de qualité de vie au travail peut contribuer à une meilleure mixité des emplois.*

La promotion de la qualité de vie au travail suppose :

- Un dialogue social de qualité qui aboutisse à de bonnes relations sociales et de travail ;
- De veiller à écarter tout impact pathogène des modes d'aménagement du travail ;
- De promouvoir un choix collectif qui implique les salariés et les dirigeants des entreprises, les partenaires sociaux, l'Etat et les collectivités territoriales à tous les niveaux ;
- D'encourager toutes les initiatives qui contribuent au bien-être au travail et au développement des compétences et à l'évolution professionnelle ;
- Que le travail participe de l'épanouissement physique, psychique et intellectuel des individus ;
- Que chacun trouve sa place au travail et que le travail garde sa place parmi les autres activités humaines. »

## 3. Les acteurs de la qualité de vie au travail chez IBM France

L'engagement de tous les acteurs dans la promotion de la qualité de vie au travail est indispensable pour le succès de cette démarche.

Les parties ont essentiellement pour missions d'identifier, d'évaluer et d'améliorer les actions envisagées, au bénéfice premier des salariés de la Compagnie IBM France.

La mise en œuvre d'une politique de Qualité de Vie au Travail nécessite une mobilisation et une action de l'ensemble des intervenants concernés dans l'entreprise : direction générale, management, services de santé au travail, Organisations Syndicales, Instances Représentatives du Personnel. Les salariés eux-mêmes sont des acteurs de la démarche.

A cet effet, dans le cadre du présent accord, les rôles des principaux intervenants sont réaffirmés.



### a. Le Comité de Direction et les managers de la Compagnie

Dans la continuité de l'engagement du Comité de direction dans le « programme national de prévention et de réduction du stress », celui-ci sera de :

- Responsabiliser et former les managers aux enjeux de la Qualité de Vie au Travail ;
- Communiquer auprès de l'ensemble des collaborateurs son engagement en faveur de la QVT ;
- Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la QVT au sein de la Compagnie IBM France un objet de dialogue avec les représentants du personnel ;
- Etablir un bilan périodique des actions mises en œuvre aux différentes instances centrales et locales ;
- Désigner un responsable dédié pour chacune des différentes actions définies dans le présent projet d'accord pour en assurer la cohérence et la coordination des actions et être l'interface privilégiée des différentes parties prenantes au niveau national ;
- Respecter et promouvoir l'application du présent accord grâce notamment aux moyens nécessaires (humains et financiers).

Par ailleurs, les directeurs (« Execs ») doivent donner l'impulsion à l'ensemble des équipes dont ils ont la responsabilité.

La Direction s'appuie sur l'ensemble des niveaux de management, maillon essentiel de la chaîne de prévention du stress, dont le rôle est de réduire l'inquiétude générale des salariés face à la transformation de la Compagnie IBM France et à l'évolution permanente des métiers. Ils doivent notamment relayer auprès de leurs équipes les informations dont ils disposent concernant la stratégie de l'entreprise, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), la vie de l'entreprise et l'accompagnement des transformations, les différents dispositifs mis en place dans le cadre du présent accord.

Les managers doivent contribuer à la mise en place des différents aspects de la QVT au sein de leurs équipes. Pour cela ils sont aidés dans leur rôle par les compétences pluridisciplinaires des services de la DRH, et notamment du service de santé au travail et des référents PPS du programme national de prévention du stress.

### b. Le Service de Santé au Travail

Le service de Santé au Travail est un acteur essentiel et incontournable de la Compagnie IBM France en matière de QVT. Il dispose d'une bonne connaissance de l'environnement professionnel dans lequel évolue les équipes de travail. Les médecins du travail, les infirmières, les assistantes sociales et les Intervenants en Prévention des Risques Professionnels (IPRP), la psychologue du travail ont pour mission d'éviter toute altération de la santé des salariés du fait de leur travail.

### c. Les Organisations Syndicales

Les parties s'entendent à reconnaître la nécessité d'impliquer paritairement les Organisations Syndicales et toutes les Instances Représentatives du Personnel dans la conception, la mise en œuvre et le suivi de la politique de Qualité de Vie au Travail.

Les Organisations Syndicales, comme les CHSCT, sont des acteurs clés de la vie du collectif de travail. Ces instances jouent un rôle en matière de canal d'information et d'alerte dans le cadre de leurs mandats. Elles sont force de propositions pour faire évoluer les dispositions du présent accord, notamment dans le cadre de la commission de suivi créée à cet effet.

### d. Les Instances Représentatives du Personnel

Dans le cadre de la réforme des instances représentatives engagée par les ordonnances n°2017-1385, n°2017-1386 et n° 2017-1388 du 22 septembre 2017, qui prévoit en particulier le regroupement des instances et de leurs fonctions en une instance unique, le Comité Social et Economique, le support juridique est donc amené à évoluer durant la période d'application du présent accord.

En l'état actuel des instances, sont concernés par la problématique de la QVT les Comités d'Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail, qui contribuent à la protection de la santé et de la sécurité des salariés et à l'amélioration des conditions de travail, et dont le rôle sera repris par le Comité Social et Economique (CSE) et ses commissions spécialisées, actuellement objet d'une négociation.



A ce titre, les CHSCT, sans les priver de leurs capacités et missions définies par le Code du Travail, sont aujourd'hui les interlocuteurs privilégiés des différentes parties signataires de l'accord. Ils en rapportent au comité de coordination des CHSCT d'IBM créé dans l'accord d'entreprise sur la méthodologie de mise en œuvre de la politique d'amélioration de la qualité de vie au travail. Les CHSCT informeront le CC-CHSCT sur les problématiques locales et tout élément susceptible de s'intégrer dans le cadre du présent accord : réflexions et propositions issues d'expériences locales, alertes, indicateurs.

Le bilan annuel réalisé dans le cadre du présent accord sera présenté aux CHSCT d'IBM France, puis en commission du CSE lorsque ses modalités de fonctionnement seront définies.

Autre instance représentative du personnel, les Délégués du personnel recueillent régulièrement les réclamations et difficultés vécues par les salariés ; Cette instance sera elle aussi intégrée dans le futur Comité Social et Economique.

La charge de travail, l'appréciation et la reconnaissance du management, sont au cœur des préoccupations des salariés.

En l'état actuel, le Délégué du personnel joue donc un rôle important dans la prévention des risques psychosociaux : il s'agit de rechercher les solutions grâce à un dialogue constructif avec la direction contribuant ainsi à l'amélioration de la QVT.

Il est donc à noter que la mise en œuvre des nouvelles dispositions légales issues des ordonnances « relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise... » viendront modifier la contribution de ces différents acteurs (CHSCT, DP, et OS) via la constitution du Comité Social et Economique (CSE) qui conservera néanmoins les prérogatives des instances remplacées.

Si nécessaire, et en fonction des modalités qui seront définies dans le cadre de la négociation en cours sur les IRP, notamment pour les commissions qui seront créées, un avenant au présent accord pourra être établi afin d'adapter le contenu à la nouvelle configuration,

#### e. Les salariés

Les salariés de la Compagnie IBM France sont un des acteurs de la politique de santé et de sécurité au travail. A ce titre, en tant que membres du collectif de travail, ils sont partis prenantes du projet d'entreprise sur la Qualité de Vie au Travail.

Dans le contexte du présent projet, la Compagnie IBM France s'engage à faire en sorte que les salariés d'IBM France aient connaissance des dispositifs définis par les parties dans le cadre du présent accord. Les salariés seront donc informés des différents dispositifs via une page dédiée dans l'intranet, et par leur ligne de management. Des informations régulières seront également communiquées au travers des bulletins internes d'information « Linkme ».

## 4. La qualité de vie au travail chez IBM France

La qualité de vie au travail s'inscrit dans une démarche concertée qui permet d'agir sur le travail afin que celui-ci soit un facteur de développement conjoint des salariés et de l'entreprise.

La démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail chez IBM France visera à mettre en place les actions suivantes :

#### a. Un focus sur les sujets suivants

- La formation des managers ;
- Un dialogue plus informé entre salariés et managers ;
- Des managers mieux préparés afin de communiquer plus efficacement avec leurs équipes pour :
  - Donner du sens au travail et accroître l'autonomie dans l'exécution de son travail ;
  - Accompagner les transformations et réduire l'incertitude ;
  - Traiter les dysfonctionnements ;
  - Améliorer la reconnaissance.
- L'articulation de la QVT avec les autres objectifs couverts par d'autres accords d'entreprise, tels que notamment sur le sujet de la GPEC, et du volet particulier de l'employabilité, la formation, et la prévention et la réduction du stress.



## **b. La Qualité de Vie au Travail (QVT) : un projet d'entreprise**

La Compagnie IBM France a mis en œuvre depuis de nombreuses années une politique continue d'amélioration et d'adaptation de son organisation, du professionnalisme et des compétences de ses salariés, de la prévention des risques professionnels, et s'engage dans le cadre du présent accord à poursuivre et intensifier ces efforts.

Le projet de Qualité de Vie au Travail s'articule parfaitement avec les valeurs de l'entreprise : travailler ensemble dans un contexte de collaboration sans frontières, en instituant des relations entre les personnes basées sur le respect et la confiance durable, et en intégrant au mieux les besoins et les aspirations des différentes parties.

## **c. Une démarche continue de prévention des risques psychosociaux**

La Compagnie IBM France a mis en œuvre depuis de nombreuses années une politique continue de prévention des risques professionnels, dans le cadre notamment d'un accord d'entreprise encore en vigueur sur les principes, méthodologies et actions visant à prévenir et réduire le stress au travail.

Parmi ces risques, la prévention des risques psychosociaux contribue à un meilleur suivi de la santé des salariés et à une plus grande efficacité de l'entreprise.

Cet accord vise à « *augmenter la prise de conscience et la compréhension du stress au travail par les différents acteurs (employeur, managers, salariés et leurs représentants) et contribuer ensemble à la construction d'une démarche de prévention efficace* ».

Schématiquement, cet accord :

- Définit le rôle des différents acteurs de l'entreprise en matière d'analyse et de prévention du stress ;
- Contribue à la mise en place et à la communication d'indicateurs performants de l'évaluation du stress ;
- Définit diverses mesures de prévention primaires, secondaires et tertiaires visant à éliminer ou réduire le stress au travail ;
- Donne des moyens élargis aux instances existantes, notamment en termes de crédit supplémentaire de temps de délégation, définis dans l'accord d'entreprise sur le droit syndical. .

Le suivi et les recommandations d'évolution des différents dispositifs se fait par le biais du comité national paritaire de prévention et de réduction du stress (CNPPRS) mis en place dans le cadre de cet accord de prévention du stress.

Par ailleurs, le présent accord intègre également des pistes d'amélioration suggérées par l'évolution de notre Compagnie et des différents diagnostics réalisés depuis la signature de l'accord d'entreprise sur la prévention du stress.

A noter en particulier l'intensification des sessions D2E et PAT, la mise en œuvre d'une mesure régulière et détaillée du stress dans l'entreprise (questionnaire annuel – Projet IBM France Université Paris XI).

## **d. Un dialogue social actif pour construire des relations sociales de qualité**

Comme le précisait l'ANI, la qualité de vie au travail passe par un dialogue entre tous les acteurs de l'entreprise. Cet esprit est très largement renforcé dans les ordonnances gouvernementales en cours de finalisation.

Ce dialogue social de qualité est un instrument de la Qualité de Vie au Travail. Au cours de cette année 2017, il fait l'objet chez IBM France d'une dynamique et d'un nouvel effort de négociation, en vue de la signature d'un nouvel accord d'entreprise régissant le dialogue social et le droit syndical.

La direction veillera à ce que les prérogatives des représentants du personnel soient respectées et permettent ainsi une plus grande proximité avec l'ensemble des salariés.

## **e. Le collectif du travail**

Le diagnostic préalable a fait le constat d'une bonne qualité des relations de travail chez IBM France tout en mettant l'accent sur la nécessité de préserver cet atout dans une organisation qui se transforme en permanence.



Le collectif de travail est une dimension essentielle de la qualité de vie au travail. Il introduit une notion de solidarité et permet de donner un sens au travail, en misant sur la notion de collectif plus que sur l'individu, conjuguant bien-être et efficacité.

Cet esprit d'équipe, contribue à créer des liens entre les membres d'un groupe, leur donnant le sentiment de faire corps et les poussant à œuvrer pour le bien de l'équipe au détriment du seul intérêt personnel.

Le développement de l'esprit d'équipe renforce le collectif de travail. En effet, un collectif de travail fort et structuré permet aux collaborateurs de développer une attitude de groupe et de soutien mutuel. Il contribue à l'atteinte des objectifs communs et favorise la mise en place de règles auxquelles le collectif de travail adhère. Par ailleurs, dans un environnement en transformation profonde sur les méthodes et outils de travail, il favorise les échanges et l'apprentissage plus aisé à l'ensemble des membres de l'équipe en mutualisant les savoirs.

Le présent accord veillera donc à ce que tous les salariés de la Compagnie IBM France, quel que soit leur position ou leur historique (jeunes embauchés, salariés arrivés chez IBM via une acquisition, personnels chez les clients ou en missions internationales, salariés en région ayant un management à distance, salariés ponctuellement isolés, salariés détachés) soient intégrés dans un collectif de travail qui favorise l'échange, offre des repères et donne du sens. La direction s'attachera dans une organisation matricielle complexe à reconnaître l'importance des différentes communautés les collaborateurs que celles-ci soient nées de leurs responsabilités fonctionnelles, de leur rattachement hiérarchique, de leur localisation géographique ou de leur métier.

Dans le cas spécifique des équipes régionales, le rôle des responsables de sites sera renforcé et doté de moyens additionnels en termes de communication. Exemple : réunions trimestrielles de démultiplication des messages « direction ».

Les conditions de travail ont également un impact important sur la qualité du travail et le collectif du travail. Les modes d'organisation mis en place depuis plusieurs années, comme par exemple les open-spaces ou ceux liés à l'utilisation de l'approche collaborative "agile" comme vecteur de l'accompagnement à la transformation d'IBM, supposent la mise en place d'agencements et d'équipements adaptés ainsi que le respect de règles de fonctionnement partagées par tous.

Dans ce contexte, la direction veillera à la bonne intégration, lors de la mise en œuvre de tout nouveau projet immobilier des modes d'organisation et outils adaptés, comme par exemple les espaces « agiles » mis en place à Bois-Colombes ou les outils de travail collaboratif (salle de téléconférence, Webex par exemple). De même, la charte « mieux vivre en open space » sera diffusée le plus largement possible.

Les actions suivantes seront engagées pour assurer un quadrillage exhaustif de cette référence managériale et de cette appartenance à un ou plusieurs collectifs :

- Renforcement du rôle des responsables métiers (« Professional leaders ») : partage d'expériences, communication et animation de la communauté ;
- Sensibilisation des responsables d'unités à des communications collectives qui incluent l'ensemble des collaborateurs détachés dans des missions internationales ou externes ;
- La Direction veillera également à la protection du collectif de travail en régulant et en clarifiant les règles en matière de travail à distance (formalisation, encadrement du rythme hebdomadaire, renouvellement de l'engagement des deux parties) et en travaillant sur le renforcement de la colocalisation des équipes et l'utilisation accrue des outils de travail collaboratifs.

#### **f. Donner un sens, une visibilité sur la stratégie et l'évolution de la Compagnie**

Depuis 2005, la Compagnie s'est engagée, dans une démarche GPEC, supportée par des accords d'entreprise successifs, le dernier en date du 24 avril 2015, qui a accompagné les phases successives de sa transformation.

Elle a aujourd'hui atteint un stade de maturité lui donnant tout son sens et justifiant la diffusion de son contenu vers l'ensemble des collaborateurs. Elle constitue la ligne directrice de la gestion de notre dynamique de ressources et des outils qui lui sont associés ainsi que des évolutions nécessaires de compétences requises par l'évolution rapide de notre marché et de nos activités.

C'est un enjeu de transformation massif des savoir-faire et des compétences, mais aussi des méthodes de travail, qui se démarque par son ampleur des phases de transformations précédentes.



Pour se faire la Compagnie IBM France a :

- Mis à la disposition des salariés une plate-forme d'information et de réflexion (www.dynamic-GPEC.com) quant à leur évolution professionnelle et leur employabilité. Cette plate-forme est régulièrement mise à jour pour apporter aux collaborateurs les informations nécessaires à leur réflexion ;
- S'est assurée qu'à tous les niveaux du management de l'entreprise, une communication active sur la stratégie et sa déclinaison soit régulièrement mise en œuvre pour donner du sens, clarifier le parcours ;
- A titre individuel, mis en œuvre les entretiens professionnels déroulé annuellement par notre Compagnie et renforcé ces derniers par des initiatives mondiales comme le récent programme « Career discussion » qui viennent compléter le dispositif mis en place.

### g. Le modèle et les pratiques de management

Les processus et l'organisation matricielle de la Compagnie IBM France rendent essentiel la qualité du management. L'appropriation et la clarification de la stratégie, l'accompagnement des projets de transformation, l'évolution permanente des méthodes de travail sont autant d'éléments dans lesquels la posture et la qualité du management sont déterminants, et doivent être supportés par un effort de formation adapté à ces nouveaux enjeux.

Le diagnostic préalable a montré une forte attente vis-à-vis du modèle de management tel qu'il était appréhendé par l'ensemble des salariés, qu'ils soient collaborateurs ou managers.

Les principes du modèle de management seront regroupés dans une « Charte du Management » (annexée au présent accord) qui couvre les sujets suivants :

- Communication du management vers les salariés ;
- La performance collective et individuelle ;
- L'écoute individuelle, le dialogue avec l'équipe et la communication ascendante ;
- Donner du sens ;
- La reconnaissance ;
- Organisation du travail et charge de travail ;
- Le bon usage des outils et du calendrier – droit à la déconnexion ;
- Le management à distance ;

Cette démarche, doit bien entendu obtenir l'adhésion active des salariés. Cela implique autant l'engagement du management, pour lequel la direction veillera à ce qu'il ait tous les moyens nécessaires pour faire face à ces enjeux, que le respect par tous les salariés des obligations nées du contrat de travail et des procédures opérationnelles internes, mais aussi leur participation active aux programmes proposés (Education : offres de la plateforme « Your Learning ») et volontaire aux outils favorisant le dialogue (exemples : sessions D2E, PAT), etc...) par la Compagnie.

### h. L'égalité professionnelle au service de la Qualité de Vie au Travail

La Compagnie IBM France a engagé depuis de nombreuses années un travail sur l'égalité professionnelle sanctionné par la signature de trois accords d'entreprise. L'objet n'est pas ici de reprendre les domaines couverts par ces accords, mais de rappeler leur contribution à la QVT dans l'entreprise.

#### 1. L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes

La Compagnie s'est engagée, dans le cadre des lois successives (Roudy, Génisson, etc.), mais aussi dans le cadre de la négociation collective, et de la stratégie « Corporate » de lutte contre les discriminations, sur le chemin de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, qui a permis la conclusion d'un nouvel accord d'entreprise, signé le 22 janvier 2015 sur ce sujet spécifique de l'égalité professionnelle hommes / femme, actuellement en cours de renégociation.

L'égalité professionnelle est une des nombreuses facettes de la qualité de vie au travail, afin notamment de démontrer l'engagement de la Compagnie dans la recherche de la mixité, de la gestion organisée des parcours professionnels, en articulation avec la GPEC, et de l'amélioration des conditions de travail, et en particulier pour les femmes sous l'angle de l'équilibre vie professionnelle / vie privée.



Les actions et directions adoptées dans cet accord d'entreprise interviennent donc par cet axe particulier de l'égalité hommes / femmes sur la question globale de la QVT, et dans la cohérence des différentes actions collectives entreprises par la voie de la négociation. Elles ne seront pas développées dans le présent accord.

## 2. Le contrat de génération

Conformément aux dispositions de la Loi du 1er mars 2013 qui a créé le « Contrat de Génération », la Compagnie a souhaité prendre des engagements et mettre en place des actions visant à :

- Faciliter l'insertion durable des jeunes dans l'emploi par leur accès à un contrat à durée indéterminée,
- Favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés,
- Assurer la transmission des savoirs et des compétences.

Un accord d'entreprise a été signé le 17 avril 2015, dont les axes principaux d'action sont de :

- Préparer les conditions du maintien dans l'emploi, du point de vue de l'organisation et des conditions de travail,
- Anticiper les modalités de gestion des carrières, en organisant la mobilité et la gestion des compétences,
- Miser sur la diversité des générations, pour maintenir la continuité de savoir-faire, de compétences et d'expériences dans l'entreprise.

Ces actions contribuent ainsi à améliorer le collectif de travail, par le rapprochement intergénérationnel, et par la prise en charge des parcours professionnels des seniors. Elles sont donc elles aussi des axes importants d'une politique globale contractuelle œuvrant pour l'amélioration de la QVT. Les récentes évolutions législatives doivent amener une revisite de ce domaine.

## 3. L'emploi des personnes handicapées

Les partenaires sociaux ont signé le 22 octobre 2015 le 10<sup>ème</sup> accord d'entreprise sur l'emploi des personnes handicapées, réaffirmant ainsi leur engagement constant depuis 30 ans dans une politique d'intégration et de lutte contre les inégalités des chances.

Par cet accord, la Compagnie entend continuer à s'engager, au-delà de ses obligations légales, dans une politique active d'inclusion des personnes handicapées, en se concentrant sur le recrutement de personnes handicapées ainsi que leur maintien dans l'emploi, comme le démontre le taux d'emploi des personnes en situation de handicap au sein de la Compagnie qui n'a cessé d'augmenter.

Le plan d'actions triennal portera sur quatre axes majeurs :

- Le maintien dans l'emploi et la prévention du risque liés au handicap
- L'embauche en milieu ordinaire et la coopération avec le secteur protégé
- L'intégration, la formation, la sensibilisation et l'évolution professionnelle
- L'adaptation aux mutations technologiques

Dans ce contexte, IBM Corporation a mis en place des moyens permettant de rendre ses technologies de l'information accessibles à tous et notamment aux personnes handicapées. L'accessibilité est la possibilité pour toute personne d'avoir accès à l'information en leur proposant des technologies adaptées (exemple : NVDA pour les personnes mal voyantes). Le contenu de cet accord sera rendu accessible à toutes les personnes de l'entreprise, ceci constituant un facteur essentiel de la QVT.

## h. La transformation et l'accompagnement du changement

### 1. Accompagnement de la transformation

Dans le cadre de ce présent accord, la Compagnie veillera à accompagner ses projets majeurs de transformation en donnant entre autres, des moyens mieux adaptés aux managers première ligne :

- Une communication vers les managers et collaborateurs visant à informer, rassurer et impliquer le plus en amont possible les différents acteurs de façon à favoriser leur adhésion au projet. Son anticipation doit contribuer à une perception positive de la transformation par son caractère



explicatif, homogène et adaptée aux interlocuteurs. L'objectif étant de s'assurer que ceux-ci comprennent leur positionnement dans l'entreprise ainsi que les enjeux de l'évolution de leur métier, notamment en période de transformation importante, et avec l'aide de la DRH lorsque cette transformation s'accompagne de mobilités professionnelles importantes.

- Un engagement sur l'évolution et l'adaptation éventuelle des compétences au projet de transformation. Cette évolution s'inscrit dans une dynamique à plus long terme sur la projection des métiers d'avenir et des compétences des salariés pour accompagner son parcours professionnel. Pour cela, les messages aux salariés devront être personnalisés. Les managers disposeront des moyens nécessaires pour informer et dialoguer avec leurs équipes. Pour cela les managers pourront s'appuyer sur les « skills leaders » dont le rôle est d'avoir une vision d'ensemble des besoins de l'entité, besoins ayant été formalisés et développés dans la GPEC par l'intermédiaire de l'observatoire des métiers et des compétences; Ils pourront donner rapidement les informations concernant les passerelles professionnelles au sein d'IBM France et déterminer et informer les catégories de salariés en difficulté et mettre à leur disposition des moyens spécifiques renforcés
- Des dispositifs d'accompagnement pertinents à l'occasion des événements de transformation majeurs. La préparation de la transformation doit être une préoccupation constante. Les équipes pourront s'appuyer sur : les méthodologies et « best practices » développées par GBS pour la transformation des clients, les programmes d'accompagnement mis en place mis en place par la DRH (PAT, PPS, D2E par exemple). Ceci nécessite d'impliquer tous les niveaux de management, dont le comité de direction et les Execs qui seront les sponsors de ce changement.
- Un dialogue sur l'employabilité à long terme du salarié, et qui doit procéder d'un investissement conjoint du manager et du salarié.
- La continuité et le développement des efforts engagés en matière de formation, d'adaptation et d'évolution des compétences afin d'accompagner les collaborateurs d'IBM France dans l'évolution de nos activités et leur métier, et de favoriser leur mobilité professionnelle.

Tout projet de transformation est potentiellement générateur d'inquiétudes. Les initiatives décrites ci-dessus visent à les limiter. Néanmoins l'ensemble des dispositions d'accompagnement existantes notamment, celles prévues par le programme de prévention et de réduction du stress (PPS, D2E, PAT notamment) compléteront ce nouveau dispositif.

## 2. L'entretien professionnel, moteur de l'accompagnement

L'entretien professionnel obligatoire, institué par la loi du 5 mars 2014, doit être mené tous les deux ans, et est consacré aux perspectives d'évolutions professionnelles, notamment en termes de qualifications et d'emploi.

L'entretien professionnel vise à :

- Accompagner le salarié dans ses perspectives d'évolution professionnelle (changement de poste, promotion...),
- Et identifier ses besoins de formation.

La Compagnie s'engage à aller au-delà de ses obligations en mettant en place un entretien annuel pour l'ensemble des salariés. Cet entretien permet de formaliser la réflexion sur l'employabilité et le projet professionnel en cohérence avec la GPEC. Bien entendu le management augmentera la périodicité de ces entretiens dans le cas de changements significatifs et importants dans l'organisation de l'unité et/ou l'activité des collaborateurs.

Tous les six ans, l'entretien professionnel doit faire un état récapitulatif du parcours professionnel du salarié. A cet effet, la Compagnie a mis en place un outil de suivi R.H permettant de conserver l'historique des échanges avec le salarié.

La récente initiative d'IBM Corporation (« career conversation ») vient compléter et enrichir le dispositif en place en fournissant aux managers et aux collaborateurs des perspectives de meilleurs éléments d'appréciation des évolutions futures, améliorant la pertinence des entretiens professionnels tenus.



## **i. La conciliation entre les différents temps de vie : vie professionnelle et vie privée**

### **1. Le droit à la déconnexion**

L'article L2242-8 du Code du travail demande à ce que soit défini « les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale ».

L'objectif d'IBM France est de garantir un bon usage des outils informatiques et outils de communication mis à disposition des salariés de la Compagnie. Dans le cadre de ce présent accord, la Compagnie veillera à :

- Eviter que les outils mis à la disposition des salariés ne se substituent au dialogue et aux rencontres entre les salariés qui favorisent le lien social et préviennent l'isolement ;
- Respecter un « droit à la déconnexion » de chaque collaborateur en dehors de son temps de travail effectif. Seules la gravité, l'urgence ou l'importance particulière d'une situation peuvent justifier l'usage de mails, appels téléphoniques ou SMS hors de cette période. Il ne pourra pas être tenu rigueur au salarié de ne pas être en mesure d'être joint et/ou de répondre à cette sollicitation (sauf évidemment s'il est en situation d'astreinte). Une plage de déconnexion de 20 heures à 7 heures est instituée du lundi au vendredi ainsi que les week-ends et tous jours fériés. Le même respect du droit à la déconnexion s'applique également aux périodes de congés et à fortiori dans les périodes d'absence pour maladie. Dans le cadre des projets internationaux le management apportera une attention particulière à l'adaptation de ces règles de déconnexion ;
- Promouvoir l'utilisation des fonctionnalités « out of office » pour signifier les absences planifiées et indiquer les collaborateurs délégués à contacter.

### **2. Le bon usage des e-mails**

L'usage raisonnable des mails est une co-responsabilité de tous les acteurs de l'entreprise : salariés et managers. En conséquence la Compagnie promeut les usages suivants :

- Ne pas céder à l'instantanéité des messageries (mails, SMS, Sametime) : spécifier le degré d'urgence des mails envoyés, gérer les priorités, se fixer des plages pour répondre, se déconnecter pour pouvoir traiter les dossiers de fond, favoriser si possible le face à face ou le téléphone, notamment avec le manager ;
- Rester courtois, écrire intelligemment et ne mettre en copie que les personnes directement concernées ;
- Eviter les envois de mails en dehors des heures normales de travail ;

### **3. L'optimisation des réunions**

L'optimisation des réunions est le gage d'une meilleure gestion du temps de travail et contribue donc à l'amélioration de la Qualité de Vie au travail. En conséquence, la Compagnie IBM France recommande les comportements suivants :

- Organiser la planification des réunions dans une plage horaire allant de 9 heures pour le début de réunion à 18 heures pour la fin, sauf urgence, contrainte client ou activité liée à un projet international ;
- Les réunions courtes (inférieures à 45 minutes) devront être privilégiées chaque fois que cela est possible ainsi que l'utilisation des moyens techniques mis à disposition par la Compagnie (call, Webex notamment) ;
- Les réunions devront prendre en compte les contraintes de planning des participants. Ne seront invitées que les personnes concernées ;
- L'efficacité devra être recherchée : ordre du jour défini et clair ;
- Respecter les horaires de début et de fin ;
- Limiter l'usage des moyens électroniques (messagerie, SMS, Sametime) durant les réunions de façon à faciliter la concentration et éviter les sollicitations externes ;
- Rédiger systématiquement un compte-rendu ou un relevé de décisions.



L'exemplarité du management est nécessaire pour la mise en œuvre des quatre points précédents ; En conséquence la Compagnie veillera :

- Dès la signature du présent accord à ce que les managers mettent en place au sein de leurs équipes une réunion « D2E » dédiée à ce sujet pour échanger sur ces directives et définir les bonnes pratiques propres à l'équipe. La DRH préparera un kit pour mener cette session ;
- Former et responsabiliser les managers : mettre en place une sensibilisation dans le cadre de la « manager academy ».

#### **j. Le Travail occasionnel à distance et les bonnes pratiques**

Avec l'évolution des moyens bureautiques et les méthodes de travail, IBM a développé une politique de mobilité, permettant aujourd'hui à ses salariés de pouvoir travailler en dehors des locaux de l'entreprise et en toute circonstance, en mettant à disposition des outils et des technologies adaptés.

Se sont développées, avec une souplesse d'organisation et de mise en œuvre, des pratiques diverses de travail « en dehors des murs de l'entreprise ». Ce terme recouvre différents formats qui sont par essence non réguliers et seront regroupés sous le terme commun de « travail à distance » qui recouvre notamment : le travail sur site client, sur plusieurs sites IBM et également occasionnellement à domicile. Ces formats répondent soit à des besoins professionnels (tel que la mobilité sur site client et sites IBM), soit à des besoins occasionnels d'organisation personnelle des salariés pour améliorer leur équilibre vie privée vie professionnelle.

Toutefois, la Compagnie IBM a décidé de faire évoluer son organisation et les modalités de travail. Ainsi, la Compagnie accompagne sa transformation "cognitive" en favorisant le regroupement physique des équipes destinées à travailler ensemble, afin d'aider à la coopération et à « l'agilité » des opérations.

Ce mode de fonctionnement vise à renforcer le travail en équipe par une colocalisation maîtrisée tout en permettant un accroissement du lien social. En parallèle, la Compagnie encadrera plus étroitement ce travail à distance pour en éviter les effets négatifs (isolement en particulier).

Ces bonnes pratiques visant à encadrer le travail à distance occasionnel s'appuieront sur des directives simples et pragmatiques à l'usage des managers, visant à équilibrer les besoins du service et la souplesse d'organisation et dont on attend les bénéfices suivants dans le cadre du présent accord :

- Inscrire le travail à distance dans une volonté de mise en pouvoir et de délégation.
- Favoriser les entretiens « présentsiels » entre manager et collaborateur.
- Favoriser le travail en équipe en développant la colocalisation, les modalités d'utilisation des outils sociaux, mais aussi les réunions d'équipe.

#### **k. La santé et le bien-être au travail**

La qualité de vie au travail doit aussi être associée à la santé et au bien-être, notamment au regard des obligations légales telles que définies aux articles L.4622-2 et R.4624-1 du Code du Travail, qui précise les missions confiées à la médecine du travail, dans le cadre du « tiers-temps », et dont l'objectif est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie et de travail dans l'entreprise et d'adapter les postes, les techniques, les rythmes de travail, au salarié.

Les actions peuvent en particulier s'appuyer sur les visites des entreprises, l'étude des conditions de travail, l'inventaire éventuel des produits manipulés au sein de l'entreprise, et recourir à la réalisation de mesures (bruit, lumière, température, etc.) de prélèvements d'atmosphère (poussières), et d'études ergonomiques. C'est à cette occasion qu'est mise à jour la fiche d'entreprise.

C'est dans ce cadre légal que la Compagnie favorise les actions coordonnées et mises en œuvre par le Service de Santé au travail, en donnant en particulier les moyens matériels pour organiser des événements accessibles à l'ensemble des salariés de la Compagnie, à leur bénéfice, ou à celui plus large de leur famille. A titre d'exemple, les journées Sport et Santé, les conférences sur les addictions, les campagnes de dépistage des maladies cardio-vasculaires, sont autant de manifestations qui contribuent à la Qualité de vie au travail.



La Compagnie s'engage par cet accord à accompagner et soutenir les services médicaux et sociaux, en leur donnant notamment les moyens matériels pour l'organisation de ces événements, en termes de locaux, de communication aux salariés, et de sensibilisation du management à l'intérêt de cette démarche.

## I. La charge de travail

La charge de travail est une réalité complexe et difficile à appréhender. Toutefois, à travers de nombreuses enquêtes externes sur le sujet, on constate une intensification de la perception de la charge de travail dans les entreprises :

- Faire plus dans une même unité de temps (rythme de travail plus contraint et accompagné par de nouveaux outils) ;
- Faire différemment, combiner plusieurs activités, différentes logiques de travail, un développement de la polyvalence ;
- Renforcement de l'interdépendance (des modalités de coopération qui évoluent) ;
- Avoir le sentiment de ne plus donner la priorité à la qualité.

De plus, la perception par chacun de sa charge de travail varie en fonction : du contexte, des moyens, des formes de coopération, de la latitude décisionnelle, de la reconnaissance. De ce fait, la charge de travail fait toujours l'objet d'appréciations contradictoires.

Le diagnostic préalable réalisé en juillet 2014 par un cabinet extérieur indépendant a fait état d'un lien entre les projets successifs de transformation et la perception de la charge de travail par les salariés

Un groupe de travail spécifique a été initié sur le sujet de la charge de travail dans le cadre de la réunion du comité de coordination des CHSCT d'IBM France.

Les parties s'accordent sur le fait que la qualité de vie au travail est également liée à la perception de la charge de travail par les salariés. La gestion de la charge de travail nécessite donc un effort permanent de dialogue managers / collaborateurs sur l'organisation du travail, les objectifs individuels, les moyens disponibles et les compétences.

Les entretiens annuels sur la charge de travail au sein des équipes contribuent à cette démarche. Ils sont obligatoires pour les salariés cadre en forfait jours et mis en place, tant que possible, pour l'ensemble des salariés. Ils visent à réguler l'activité. La charge de travail est un sujet qui doit être abordé ouvertement, sans tabou et formellement, entre le manager et le collaborateur et / ou l'équipe.

En s'appuyant sur le constat de l'écart entre la prescription du travail, sa réalité objective et la perception de la charge de travail, les réflexions de ce groupe de travail ainsi que les différents apports externes ont permis d'identifier les axes de recommandations suivants :

- Diagnostic et suivi :
  - ❖ Evaluer la perception de la charge de travail en mettant en place un questionnaire spécifique, adapté au contexte de l'entreprise permettant de suivre régulièrement le sujet et de diagnostiquer des actions particulières ;
- Actions de régulation :
  - ❖ Individuelles : dans ce cadre, les entretiens annuels sur la charge de travail mis en place en 2014 seront le temps fort et formel permettant aux managers et aux salariés d'évoquer la perception individuelle de la charge de travail, l'organisation du travail dans l'entité, l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale. Pour les salariés en forfait jours notamment, cet entretien individuel est également l'occasion d'évoquer l'amplitude de travail et les limites légales à respecter.  
Entre les objectifs assignés par le management et les moyens mis à disposition pour les atteindre, il y a un espace de dialogue pour identifier, évaluer, réguler et mettre en place les meilleurs ajustements possibles. Cela suppose l'existence d'un climat de confiance d'écoute et de disponibilité.  
Ce climat de confiance doit permettre au salarié d'exprimer ses difficultés à faire face aux objectifs qui lui sont donnés, de demander conseil et aide à son manager sur ces difficultés éventuelles et de suggérer d'identifier / valider avec son manager les priorités qui lui paraissent adaptées.  
En retour, le manager doit faire preuve d'un comportement d'écoute favorisant ce dialogue et l'expression d'éventuelles difficultés.



- ❖ Collectives : le manager doit s'assurer de l'équilibre de la perception de la charge de travail entre les membres de l'équipe, adapter les priorités et aider les équipes à gérer les imprévus.  
Des actions collectives (D2E, ...) seront proposées afin de traiter le sujet de la charge de travail en équipe et de favoriser le dialogue entre les parties prenantes pour sensibiliser les collaborateurs à la problématique, pour partager les interprétations possibles et pour élaborer des pistes d'action et/ou de solutions.
- Action de sensibilisation et de formation : les managers seront formés à la bonne conduite de ces entretiens annuels sur la charge de travail et à l'élaboration des actions qui en découleraient (bases théoriques et méthode d'objectivation de la charge de travail).  
Ces formations s'articuleront avec les formations comportementales existantes et la généralisation d'outils existants comme le « D2E » ou « PAT » par exemple ;
- Accompagnement : le manager sera supporté par sa structure hiérarchique pour résoudre les problématiques de charges de travail qui dépasseraient son seul périmètre ;
- Principes et cadre de référence : les managers et les salariés seront sensibilisés au cadre réglementaire, notamment des accords d'entreprise en vigueur et des textes de référence. L'ensemble des acteurs seront encouragés à partager au travers des outils collaboratifs les bonnes pratiques et les innovations permettant une meilleure gestion de la charge de travail et de sa perception ;
- Donner du sens : une communication positive sur la stratégie, les enjeux et les moyens mis en œuvre pour accompagner la transformation de la Compagnie devra se poursuivre, sous l'impulsion et l'animation du comité exécutif IBM France et des équipes de management.

## m. Les indicateurs de la Qualité de vie au travail

### 1. Un choix d'indicateurs cohérents et pragmatiques

Dans une analyse réalisée par l'ANACT en 2010, le constat était fait que le foisonnement des indicateurs, nés d'obligations légales (rapport Génisson, Bilan Social, Information trimestrielle au comité d'entreprise, etc.) ou d'engagement internes dans le cadre d'accords d'entreprise (telle la GPEC et ses indicateurs au sein de la Compagnie) était un gage indéniable de la bonne foi des entreprises dans la tentative d'aborder la qualité de vie au travail.

Elle avançait toutefois que la multiplication de ces indicateurs était révélatrice d'un manque de cohésion dans l'approche de la mesure, avec le principal paradoxe de vouloir mesurer qualitativement une donnée subjective, et qu'il convenait de retenir un nombre limité d'indicateurs, qu'elle répartissait en quatre familles définissant un indice de développement CSE (Compétences, Santé, Employabilité) :

- Le premier jeu d'indicateurs concerne les salariés : âge, genre, ancienneté, etc.
- Le second décrit leur contexte de travail : horaires et rythmes, contraintes physiques (posture, port de charge, utilisation d'équipement, etc.), environnement (température, humidité, produits chimiques, etc.) et enfin les contraintes d'organisation : travail à flux tendu, contact avec la clientèle, etc.
- La troisième famille d'indicateurs, dénommée "facteur de mise en mouvement", plus complexe à définir et à mesurer, a pour objectif de mesurer les facteurs organisationnels affectant la qualité du travail d'une part, comme l'implication du management, le soutien collectif, le dialogue social, et d'autre part les facteurs personnels, tels que le sentiment de maîtrise de son activité par l'individu, sa capacité d'initiative, sa demande et son sentiment d'apprendre.
- La quatrième famille traite du parcours professionnel de l'individu, selon trois axes (stabilité, mobilité, précarité) : ancienneté au sein de l'entreprise, postes / métiers occupés et exercés au cours de la carrière, changements de métier ou d'entité, travail à temps partiel ou non, évolution de carrière, etc.

Les indicateurs choisis doivent rester simples et compréhensibles par tout le monde. Ils doivent refléter les situations de travail, et permettre de passer de la mesure à l'action, faute de quoi ils risquent de devenir des outils abstraits déconnectés de la réalité.

Par ailleurs, ces indicateurs doivent permettre de mesurer l'évolution dans le temps de la Qualité de vie au travail, ce qui nécessite une constance des indicateurs pour permettre les comparaisons, mais



aussi une périodicité cohérente avec les cycles de variation de la QVT qui ne peut par essence varier significativement sur une courte période. Une fréquence annuelle constitue une périodicité adaptée.

La Compagnie a récemment signé des accords d'entreprises qui prévoient des indicateurs spécifiques, mais répondant parfaitement à la logique de l'indice CSE.

L'accord GPEC du 24 avril 2015 est l'accord récent le plus abouti en matière de mesure et de suivi du parcours professionnel des salariés, et est doté de moyens et d'indicateurs entrant en grande partie dans les troisièmes et quatrièmes familles décrites ci-dessus, détaillés ci-après.

## 2. Un choix d'indicateurs cohérents et pragmatiques

Parmi les indicateurs existants qui s'inscrivent fidèlement dans les quatre familles CSE, les parties signataires s'entendent à retenir les indicateurs suivants, sur une base annuelle :

- Bilan social :
  - Taux d'attrition (indicateurs 141, 142, 142 ter et 144)
  - Taux de promotion (indicateur 150)
  - Taux d'absentéisme (indicateur 181)
  - Rémunération annuelle moyenne (indicateur 211)
  - Taux consacré à la formation continue (indicateur 511)
- Rapport Génisson :
  - Taux de femmes dans l'entreprise
- Plan Prévisionnel Triennal GPEC :
  - Dynamique des mobilités professionnelles, intra et inter Bus
  - Taux de réalisation du déploiement de la plate-forme d'information
  - Taux de réalisation des formations GPEC
- Indicateurs spécifiques :
  - Taux de réalisation des Entretiens professionnels
  - Taux de réalisation des entretiens Charge de travail

La mise en œuvre du présent accord et de son suivi veillera à compléter cette première liste avec des indicateurs spécifiques qui seront progressivement ajoutés par accord des parties.

## 3. Un suivi paritaire de la mise en œuvre des différentes dispositions

- Constitution de binômes :

Des « binômes paritaires » seront créés pour suivre les progrès de la mise en œuvre des différentes dispositions du présent accord, notamment les thèmes non couverts par des accords existants qui ont leur propre modèle de suivi.

Les binômes seront créés pour travailler sur les thèmes suivants :

- Le collectif de travail, le modèle et pratiques de management
- Donner un sens, une visibilité sur la stratégie et l'évolution de la Compagnie et l'accompagnement à la transformation
- Le travail occasionnel à distance
- La charge de travail
- La conciliation entre les différents temps de vie : vie privée / vie professionnelle ; le droit à la déconnexion ; le bon usage des emails.

Ils sont composés paritairement de deux représentants par Organisation syndicale, un titulaire et un suppléant, nommés par les Délégués syndicaux centraux de l'organisation syndicale signataire, et d'un nombre égal de représentants de la Direction. Le suppléant remplacera le titulaire lors de son absence. Ils sont source de proposition et ont pour rôle de suivre la mise en œuvre des différentes propositions de l'accord notamment à travers les indicateurs existants ou qu'ils proposeront de mettre en place. Ils sont source de proposition.

La première année de signature de l'accord les « binômes » se réunissent, au minimum, tous les semestres. Les années suivantes ils se réunissent, au minimum une fois par an.



- Constitution d'une commission paritaire de suivi (« CPS de la QVT »)

La commission paritaire de suivi (CPS QVT) sera composée de :

- Trois membres titulaires et trois membres suppléants, pour pallier les absences des titulaires, par Organisation syndicale signataire.
- Un nombre de représentants de la Direction, équivalent à celui de la totalité des représentants des Organisations syndicales, tous membres des binômes.

Les « binômes » rapporteront à intervalles réguliers à la Commission de suivi de l'avancement de leurs travaux.

La première année de signature de l'accord la commission paritaire de suivi de l'accord se réunira une fois par semestre. Les années suivantes, la commission paritaire de suivi de l'accord se réunira une fois par an. Elle sera présidée par un représentant de la Direction, qui prendra en charge la rédaction d'un compte rendu de chaque réunion.

La commission paritaire de suivi produira tous les ans un état des lieux des progrès et de la perception des salariés des principaux domaines de l'accord s'appuyant sur les indicateurs suivis, sur ses propres travaux et sur la mise en œuvre éventuelle de questionnaires et études internes ad hoc.

L'objectif poursuivi étant d'évaluer les résultats des actions en cours et de déterminer éventuellement les nouveaux champs d'actions possibles.

Au cours d'une réunion annuelle, le bilan des différents domaines d'actions retenus fera l'objet d'un suivi particulier. Ce bilan sera présenté en Comité Social et Economique (CSE), une fois par an.

Le temps passé dans ces réunions (binômes, CPS, commission de suivi) sera considéré comme du temps de Direction, hors crédit d'heures.

## 5. Dispositif de mesure et de suivi de l'accord

### a. Modalités de suivi et d'interprétation de l'accord

Une commission constituée de deux représentants par Organisation Syndicale signataire de l'accord et de représentants de la Direction assurera le suivi et l'interprétation du présent accord.

Elle se réunira une fois par an, et sur saisine éventuelle de l'une des parties signataires.

Cet accord ne pourra comporter des modalités ou conditions dérogatoires et inférieures au socle légal et conventionnel.





### b. Durée de l'accord

Conformément à l'article L.2242-11 du Code du travail le présent accord d'entreprise est conclu pour une durée de trois ans.

La commission de suivi et d'interprétation pourra faire des propositions sur la base des réunions annuelles de la « CPS QVT » afin d'évaluer la mise en œuvre et proposer de compléter le présent accord par voie d'avenant pour la négociation triennale, dans le cadre du Comité Social Paritaire.

L'accord pourra également évoluer en fonction des évolutions législatives et réglementaires.



<p>Pour la <b>CFDT</b> Le Délégué Syndical Central</p>	 Fabien Billa
<p>Pour la <b>CFE-CGC</b> Le Délégué Syndical Central</p>	 Franck SETRAUK
<p>Pour la <b>CFTC</b> La Déléguée Syndicale Centrale Nathalie RICHARD</p>	 la CFTC acte la position qui donne la possibilité de faire évoluer l'accord. Elle sera vigilante sur le respect des conditions mentionnées dans cet accord.
<p>Pour la <b>CGT</b> Le Délégué Syndical Central</p>	
<p>Pour l'<b>UNSA</b> Le Délégué Syndical Central</p>	
<p>Pour la <b>Direction d'IBM France</b> Le Directeur des Relations Sociales</p> <p>Le Président d'IBM France SAS</p>	<p>Olivier LAURENS</p> 

Fait, en 3 exemplaires, à Bois-Colombes, le : 19 décembre 2017



## 6. Annexe

Charte du management d'IBM France communiquée à titre purement indicatif (version au 11 octobre 2017 validée par le COMEX d'octobre 2017), et n'ayant nulle valeur d'engagement de la part des Organisations Syndicales signataires du présent accord.

1. Mon rôle de Manager est de mener mon équipe au succès collectif tout en m'assurant du développement de chacun des collaborateurs qui me sont confiés. Je m'assure de la promotion des Talents et accepte le principe de leur mobilité professionnelle, au sein de la Compagnie.
2. Parce que nos Clients sont au centre de toutes nos actions, je favorise une culture de haute performance et un esprit de service au sein de mon équipe.
3. Par la qualité de mon écoute, j'établis une relation de confiance avec mes collaborateurs et je crée un environnement de travail positif et de collaboration effective.
4. J'accorde régulièrement un temps d'échange adapté à chacun pour un point opérationnel, mais aussi sur sa performance, son développement, ses conditions et sa charge de travail. Je veille aux compétences et à l'employabilité de chacun en m'appuyant notamment sur les informations de la GPEC.
5. J'apporte un soin particulier à ma relation avec les collaborateurs à distance ou en détachement, et au maintien d'un lien fort avec leur collectif de travail.
6. Je favorise les occasions de dialogue avec mon équipe : je donne du sens à nos efforts, je fédère autour d'objectifs partagés et compris, j'exprime mes attentes et mes priorités.
7. Je développe un esprit d'équipe, en favorisant l'expression de chacun et en valorisant les suggestions et les initiatives.
8. Je suis respectueux de mes collaborateurs, de leurs opinions et de leur diversité. Je m'interdis toute forme de pression inadaptée.
9. Je veille à l'équilibre vie professionnelle / vie privée. J'évite les sollicitations en dehors du temps de travail normal, sauf cas exceptionnels. J'accepte et intègre les contraintes personnelles de chacun dans un esprit collectif.
10. Je suis vigilant sur la charge de travail de chacun. Je m'assure d'un délai raisonnable pour répondre à mes demandes. Par mon exemple, je favorise une utilisation raisonnée des outils de communication.
11. A mon niveau, j'ai le souci de la simplification des activités et de la réduction des tâches. J'écoute les difficultés exprimées par mes collaborateurs et j'aide à leur résolution par la priorisation et l'équilibrage de la charge au sein de l'équipe.
12. Tout au long de l'année, je veille à donner du feedback sur la performance de chacun. Je fais un point régulier avec les managers fonctionnels, hiérarchiques ou les responsables de projets. Je fais un retour sur les échecs comme sur les succès. J'adopte une attitude bienveillante mais sans complaisance pour porter mon appréciation sur la contribution de chacun.
13. Je reconnais les efforts et je rends visibles les résultats individuels et collectifs, avec un souci d'équité et de transparence. J'apporte une attention particulière à la gestion de la performance, qu'elle soit bonne pour l'encourager, ou insuffisante pour en comprendre les raisons et les adresser.
14. Je joue activement mon rôle de communicant, à la fois pour éclairer l'équipe sur la stratégie de la Compagnie, sur sa transformation et sur l'évolution et les priorités de l'unité, mais aussi pour faire « remonter » les situations de terrain auprès de ma hiérarchie.