

IBM, un casus réaliste pour réfléchir à la communication des politiques RH !

Caractéristiques du casus et de la note pédagogique

Nature du document: ce casus met en perspective 18 articles de presse (journal Le Monde), tous consacrés aux problèmes qu'a rencontrés la firme IBM en lien avec son dispositif d'évaluation des performances.

Date de conception: 2005

Volume: Casus : 20 articles de presse pdfés (+ de 30 pages) accompagné d'un document de 3 pages synthétisant le cas, 4 documents sur l'évaluation des performances, une bibliographie thématique.

Note pédagogique : présentation ppt comportant 20 slides, divers textes d'analyse sur l'évaluation des performances.

Durée du cours: 3 heures de cours pour 4 groupes de travail

Niveau: post-grade / spécialisation

Pédagogie: pratique (casus, lectures, témoignages)

Soutien: Le concepteur du casus se tient à votre entière disposition pour vous aider à adapter le support et à développer une pédagogie adaptée à votre auditoire (contact: Stéphane Haefliger, stepcom@bluewin.ch, 00 41 79 742 67 81).

Pour commander la note pédagogique, contacter stepcom@bluewin.ch

Copyright 2005 ProLitteris et Stéphane Haefliger, CH 8033 Zürich

Stéphane Haefliger
Sociologue
Boulevard de Grancy 27
1006 Lausanne

Tél. perso: 021 617 31 55

Mobile: 079 742 67 81

E-Mail: stepcom@bluewin.ch

Evaluer les performances des collaborateurs, est-ce possible ?

IBM dans la tourmente : son système d'évaluation des performances serait biaisé.

***Document rédigé par Stéphane Haefliger, sociologue-consultant,
2005, non publié.***

1. Contexte général

Le groupe International Business Machines (IBM), numéro 1 mondial de l'Informatique, bénéficie d'un système de gestion des ressources humaines reconnu par de nombreux experts.

Thomas Peters et Robert Watermann citent à de nombreuses reprises ce groupe dans leur best-seller "Le Prix de l'Excellence" (Ed. Interéditions, Paris, 1983) et relèvent notamment l'importance attachée au respect de l'individu à travers les déclarations de son CEO, Thomas J. Watson Jr. : *"La philosophie d'IBM tient en trois croyances simples : je commencerai par celle qui me semble la plus importante: notre respect de l'individu. C'est un concept simple, mais chez IBM cela occupe la plus grande partie de l'emploi du temps de la direction. C'est ce à quoi nous consacrons le plus d'efforts. Cette croyance était fortement ancrée chez mon père"* (op.cit., page 242).

IBM affiche également de manière forte les valeurs de l'entreprise à travers ses fameux trois principes d'action :

1. " Win in the marketplace !"
2. " Execute and implement more quickly and effectively !"
3. " Enhance teamwork !"

L'un des fers de lance de la politique des Ressources humaines d'IBM est un système d'évaluation interne des salariés.

Cette procédure, qui s'appuie sur les 3 principes d'action précités, est extrêmement codifiée. Chaque année le collaborateur rédige un document dans lequel il détaille ses objectifs et ses actions concrètes pour les atteindre. Son supérieur hiérarchique avalise le document qui sert en fin d'année de base à une évaluation notée de 1 à 4. Le collaborateur qui se voit attribuer la note 4 (la plus basse) est impliqué dans une procédure de mise en garde.

La procédure implique un certain nombre de mesures d'améliorations et si ces dernières ne sont pas mises en œuvre, le collaborateur est exposé à une résiliation de son contrat de travail pour insuffisance professionnelle.

2. La Crise !

Le 8 mars 2002, en France, le journal Le Monde publie un article incendiaire: " Le système de notation des salariés provoque l'émoi chez IBM !".

Les mois de mars et d'avril 2002 voient se succéder de nombreux articles de presse qui attaquent IBM sur son système d'évaluation des collaborateurs.

Les syndicats, ainsi que de nombreux salariés reprochent au groupe de délibérément mal noter certains employés afin de justifier leurs licenciements. Plusieurs employés, de tous niveaux hiérarchiques, témoignent à visage couvert et découvert et le climat interne se dégrade rapidement.

Le système d'évaluation des performances ainsi que les pratiques managériales d'IBM sont malmenés sur tous les fronts et la Direction générale peine à restaurer la confiance, tant à l'interne de l'entreprise que vis-à-vis de l'opinion publique.

3. Votre rôle et votre mission

Vous êtes le Directeur des Ressources humaines d'IBM France, membre de la Direction générale.

Vous avez la mission de présenter demain matin au Conseil de Direction européen d'IBM des mesures d'urgence afin de restaurer le climat interne, de rassurer l'opinion publique et d'identifier les dysfonctionnements du système d'évaluation des performances.

4. Consignes

1. Lisez attentivement la totalité du cas (sur demande auprès de Stéphane Haefliger, stepcom@bluewin.ch)

2. Analysez la situation en répondant aux questions ci-dessous.

a. Résumé factuel et objectif de la situation

- L'entreprise et son environnement
- Les acteurs en présence: vos alliés et vos adversaires

b. Identification des problématiques et du diagnostic

- Impressions générales, intuitions et hypothèses
- L'origine de la crise : comment en est-on arrivé là ?

c. Propositions de solutions

- Comment allez-vous présenter demain matin la situation au Conseil de Direction européen d'IBM ?
- Quelles mesures d'urgence identifiez-vous afin de restaurer le climat interne, de rassurer l'opinion publique et d'identifier les dysfonctionnements du système d'évaluation des performances.?
- Quelle est la première action concrète que vous allez mettre en œuvre?
- Quel bilan tirez-vous de cette expérience ?

Copyright 2005 ProLitteris et Stéphane Haefliger, CH 8033 Zürich

Stéphane Haefliger
Sociologue
Boulevard de Grancy 27
1006 Lausanne

Tél. perso: 021 617 31 55

Mobile: 079 742 67 81

E-Mail: stepcom@bluewin.ch