



BT : initiatives autour de la santé dans le contexte d'une restructuration permanente

Sian Moore, Working Lives Research Institute, Royaume-Uni

Résumé

Cette étude de cas sur la compagnie de télécommunications britannique BT traite des initiatives en matière de santé et de sécurité dans un contexte de restructuration organisationnelle permanente. Plus largement, le contexte est celui de la transformation du secteur des télécommunications en Grande-Bretagne, qui passe du statut d'entreprise d'État à celui d'entreprise privée évoluant dans le cadre d'une économie européenne libéralisée et de marchés mondiaux, caractérisés par la rapidité des changements technologiques et par une concurrence accrue. Depuis la privatisation de BT en 1984, les effectifs de l'entreprise ont diminué de plus de moitié, passant de 235 000 à moins de 100 000.

L'entreprise s'est engagée à restructurer par le biais de mesures volontaires. Bien que BT ait maintenu son effectif autour de 100 000 personnes ces dix dernières années, il a procédé à un nombre significatif de redéploiements dans l'entreprise, basés sur l'anticipation des besoins en termes de compétences et sur la formation. Le fait que BT ait évité les mesures obligatoires a, au moins en partie, été rendu possible par un recours abondant aux intérimaires. L'accord 2006 sur le personnel, négocié avec le Communication Workers Union (CWU), a soulevé ces questions, de même que la délocalisation des centres d'appel en Inde, garantissant qu'il n'y aurait plus de délocalisation et fixant une proportion entre les salariés permanents et les intérimaires.

L'aspect innovant de cette étude réside dans l'accent mis par BT sur la santé physique et mentale de ses employés par la mise en place de programmes sur le lieu de travail, le premier programme visant à identifier et poser la problématique du stress parmi les salariés, le second programme visant à promouvoir la santé des salariés. Dans les deux cas, les représentants des organisations syndicales sur la santé et la sécurité jouent un rôle clé en s'engageant avec les travailleurs sur leur lieu de travail. Bien que ces initiatives n'aient pas été spécifiquement conçues dans le cadre de l'impact des restructurations sur les employés, elles permettent aux employés et aux organisations syndicales de gérer les niveaux de stress sur les lieux de travail concernés par des restructurations.

Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne



Contrôle d'une restructuration innovatrice en Europe

BT – Une étude de cas concernant les initiatives de santé dans le cadre d'une restructuration continue

Rapport d'étude de cas RU - Septembre 2006

Sian Moore

Working Lives Research Institute
London Metropolitan University



MIRE est soutenu par l'ESF

Article 6: Innovation

Contrôle de la restructuration innovatrice en Europe

Introduction

La présente étude de cas tient compte des programmes de santé et de sécurité lancés par BT, dans le cadre d'une restructuration continue.

L'étude de cas fait partie d'un projet du Fonds Social européen – Contrôle de la restructuration innovatrice en Europe. Il s'agit d'un projet comparatif couvrant la France, l'Allemagne, la Belgique, la Suède et le Royaume Uni qui vise à contrôler et à généraliser les meilleures pratiques applicables à la restructuration interne et externe innovatrice de sociétés.

Méthodes de recherche

L'étude de cas utilise différents matériels, comprenant les interviews en face à face semi-structurées avec des représentants des syndicats et des membres de la direction de BT ; ainsi que la documentation de la société et des syndicats, les rapports de presse et les autres études publiées.

1. BT – Historique de la société

BT est l'une des plus anciennes sociétés de télécommunications, qui remonte à l'invention du téléphone en 1876. La présente étude de cas traite de la transformation du secteur des télécommunications britannique, qui passe d'une industrie nationalisée à une industrie privatisée fonctionnant dans une économie européenne libéralisée et sur des marchés mondiaux. La Poste avait déjà été nationalisée en 1966, les fonctions postales et de télécommunications étant alors considérées comme deux divisions séparées. En 1981, British Telecom a été formellement séparée de la Poste et les premiers jalons ont été posés pour introduire la concurrence dans l'industrie des télécommunications britannique. Au cours de l'année suivante,

Contrôle de la restructuration innovatrice en Europe

Mercury Communications a été agréée par le gouvernement comme un fournisseur de réseau de télécommunications et principal concurrent de British Telecom. En 1984 British Telecom est devenue une société anonyme publique, 50,2 pour cent de la nouvelle société ayant été proposés à la vente au public et aux employés. Il s'agissait là de la première émission nationale d'une société de service public avec des actions cotées en Bourse. En 1991, British Telecom a commencé à exercer son activité commerciale en tant que BT et le gouvernement a vendu plus de la moitié de ses actions restantes. Le reste de ces actions a été vendu en 1993, achevant ainsi le processus de privatisation. Pendant cette période, BT a établi un certain nombre de partenariats et d'alliances avec des sociétés de télécommunications internationales. En 1988, le marché européen des télécommunications s'est ouvert à la libéralisation. En l'an 2000, BT s'est procuré une licence pour les mobiles au RU. Simultanément, elle a été radicalement restructurée, en divisant la téléphonie entre la vente au détail et la vente en gros et en créant quatre nouvelles entreprises internationales : Ignite ; BT Openworld ; Bt Wireless et Yell. La même année, Yell a été vendue et BT Wireless a été renommée mm02 et refiliée, les employés étant couverts par un transfert de TUPE, qui incluait le transfert de la reconnaissance des syndicats.

BT est maintenant l'un des principaux fournisseurs mondiaux de communications, et dessert des clients en Europe, en Amérique du sud et du Nord et en Asie du Sud-est. Ses principales activités comprennent les services informatiques de réseau, les services de télécommunications locaux, nationaux et internationaux, et les produits et service à large bande et d'internet. Au Royaume Uni, BT dessert plus de 20 millions d'entreprises et de clients particuliers avec plus de 30 millions de lignes d'échange, et elle fournit des services de réseau à d'autres opérateurs agréés.

Contrôle de la restructuration innovatrice en Europe

En 2001, BT a présenté des dettes avoisinant les 30 milliards de livres et a offert une capacité de large bande limitée, avec une perte au niveau international de 10 millions de livres par semaine. Toutefois, en 2006, son bénéfice avant impôt était de 2040 millions de livres et ses bénéfices par action ont augmenté pendant 16 trimestres consécutifs. Son secteur Services Mondiaux a obtenu des commandes d'une valeur supérieure à 24 millions de livres au cours des quatre dernières années. BT est maintenant organisée en cinq lignes d'affaires : Services mondiaux (qui emploie 30 000 personnes dans 50 pays) ; Vente au détail (qui emploie 18 000 personnes) ; Vente en gros ; Opérations du Groupe et Exact. La compagnie investit actuellement 10 milliards de livres dans la construction du premier réseau national de protocole Internet (IP) au monde, ce qui lui permettra de fournir de nouveaux services plus rapidement.

En 2006, Openreach a été créée pour proposer des services d'installation et de maintenance au nom des fournisseurs de service Internet et de téléphonie du Royaume Uni. C'est là que sont employés la quasi-totalité des ingénieurs de BT et cette branche a été créée pour installer et entretenir des connexions, fibres et câblages qui relieront les particuliers et les entreprises à des réseaux de fournisseurs de communications, par le biais d'échanges locaux de BT.

Les Syndicats

Le Communication Workers Union (CWU) (Syndicat des travailleurs des communications) compte 70 000 membres dans le secteur des télécommunications au Royaume Uni, les trois quarts des employés faisant partie de la société BT et le reste étant réparti dans plus de 30 sociétés de télécommunication. Le syndicat représente plus de 60 000 employés, en dehors de la direction de BT, soit environ 90 pour cent. Un syndicat séparé, Connect, représente les membres de

Contrôle de la restructuration innovatrice en Europe

la direction. Il existe une négociation collective au niveau de la société et les termes et conditions sont conjointement réglementés. Un Conseil du Travail européen a été établi pour les affaires internationales – BT Global. La société est dotée d'un comité santé et sécurité, basé sur la représentation syndicale, décrit comme « proactif » en matière de santé et de sécurité. Aux termes d'un accord de 'partenariat', les représentants Santé et Sécurité ont des 'droits étendus' pour réaliser leurs missions et sont parties prenantes à toutes les procédures. Leur rôle est considéré par le Directeur Santé et Sécurité comme étant plus de 'santé' que de 'sécurité', puisque les problèmes de sécurité sont 'bien compris' et difficiles à améliorer ;

'Tous les problèmes tournent autour de la santé et de la culture. La culture est un gros problème et il convient de changer les comportements envers la santé et la sécurité, afin de passer d'une culture dépendante où les gens attendent d'être informés de ce qu'ils doivent faire, à une culture où ils prennent leurs responsabilités en ce qui concerne leur santé, leur sécurité et la sécurité des autres'.

2. Le secteur des Télécommunications

Le site web de BT affirme que :

'Le monde des communications traverse une période de changement perturbée, ayant une ampleur qui n'a encore jamais été atteinte auparavant. BT a une stratégie qui intègre le changement et donne de la valeur à nos clients et actionnaires, grâce à la transformation de notre société'.

Les Télécommunications représentent un secteur en hausse de l'économie britannique, avec un chiffre d'affaires global en hausse de six pour cent en 2003, pour un montant de 50,8 milliards de livres.

Contrôle de la restructuration innovatrice en Europe

Ce secteur a connu un transfert de la téléphonie fixe de base vers de nouveaux services, à large bande et mobiles. Le déclin des services vocaux fixes a représenté un défi commercial majeur pour BT ; alors que les revenus provenant de services traditionnels chutaient de six pour cent ; ceux provenant de nouveaux services ont augmenté de 32 pour cent. La concurrence liée à la privatisation de fournisseurs d'accès par câble ou autre fournisseurs d'accès direct s'étant développée, il y a maintenant environ 170 fournisseurs de télécommunications fixes, cinq fournisseurs mobiles, 59 fournisseurs de services mobiles, et 700 fournisseurs de service internet.

La principale caractéristique de l'industrie des communications est la convergence entre les réseaux et les services, la communication mobile et fixe, les médias et les communications (site web BT et Etude CWU ; Mai 2006). Avec l'introduction de réseaux 3G en 2003, il est maintenant possible de fusionner la voix, les données et les images mobiles sur un seul dispositif mobile. Le lancement de BT Fusion a permis de passer d'un réseau fixe à un réseau mobile et inversement en utilisant la technologie IP. Il existe maintenant une convergence à la fin de la livraison du service, avec la fusion de services de radiodiffusion, de médias et de télécommunications. Les sociétés de communications évoluent afin d'offrir des services de divertissement ou de vente au détail, comme le prouvent l'achat récent par NTL de Virgin Mobile, l'acquisition par Sky d'Easynet et les plans de BT pour lancer un service de télévision.

De récents changements de réglementation encouragent la concurrence, puisqu'Ofcom, l'organisme de réglementation britannique, a assuré à tous les opérateurs un accès identique au réseau de BT, en faisant baisser le prix que BT peut facturer pour la location de ligne en gros et le dégroupage en boucle global. Des

Contrôle de la restructuration innovatrice en Europe

sociétés comme Carphone Warehouse entrent sur le marché de la large bande en lançant un produit d'appel et de large bande, qui vise à réduire les factures domestiques jusqu'à 60 pour cent. La technologie VoIP (permettant de réaliser des appels vocaux à travers Internet à un coût considérablement réduit) permet également de promouvoir la prolifération de compagnies de téléphone à label privé, en augmentant ainsi la concurrence dans le secteur des télécommunications et en activant la convergence ultérieure entre l'industrie des télécommunications et les sociétés basées sur Internet.

Les sociétés de télécommunications développent 'des réseaux de nouvelle génération', permettant l'intégration de réseaux vocaux et de données séparés existants dans un réseau plus flexible utilisant la commutation par paquets et les protocoles IP. Le CWU indique que l'utilisation de services VoIP aura des implications sur le personnel, puisqu'il exige moins d'échanges et de constructions et moins d'effectif pour le réseau.

Pertes d'emplois

Le CWU indique que depuis la privatisation de BT en 1984, les effectifs de la société ont chuté de plus de la moitié, de 235 000 à moins de 100 000. Malgré les prédictions disant que les emplois dans les télécommunications étaient sur le déclin, le développement de nouvelles technologies a provoqué une croissance dans l'industrie (de la téléphonie mobile et d'Internet), qui, selon le CWU, 'peut avoir compensé les pertes en créant des emplois alternatifs'. Toutefois, le syndicat déclare également les pertes d'emploi ont souvent eu lieu parmi les ingénieurs et opérateurs avec une réduction de 50 pour cent des ingénieurs et de 89 pour cent des opérateurs. A travers l'industrie, les nouveaux emplois se trouvent essentiellement dans les secteurs axés sur la clientèle, en particulier

Contrôle de la restructuration innovatrice en Europe

les ventes et le service client ; chez BT, la majorité des emplois est maintenant dans la vente au détail. Les statistiques britanniques (ONS) montrent qu'il y a environ 250 000 employés dans l'industrie des télécommunications, soit le même niveau qu'en 1984. Toutefois, les employés dans ce secteur sont maintenant dispersés à travers des centaines d'organisations séparées plutôt que concentrés dans BT.

L'Étude sur la force de travail de 2005 montre que l'emploi britannique dans les services IT et les centres d'appel a augmenté de neuf pour cent depuis 2001, avec une augmentation de trois pour cent de la croissance globale des emplois.

3. Restructuration et BT

La division clients de BT a supprimé 13 000 emplois entre 2001 et 2003 après une restructuration majeure, avec des réductions pour départ à la retraite, non remplacement de postes vacants et non renouvellement de contrats. BT n'a pas connu de licenciement obligatoire et pendant cette période, des 'départs à la retraite' ont été prévus pour économiser à la société 850 millions de livres. La direction suppose qu'au cours des deux à trois prochaines années, il y aura d'autres réductions significatives du nombre d'emplois. La restructuration dans la société est décrite comme suit, par un représentant du syndicat national :

'elle est continue... c'est un changement permanent au sein de BT, ils font quelque-chose puis, dans les deux ans, ils changent à nouveau ; cela ne fait que changer'.

La société s'est engagée à restructurer par le biais de mesures volontaires, comme l'indique le chef des ressources humaines :

'Nous n'avons pas d'accord interdisant les licenciements obligatoires avec les syndicats, mais nous nous comprenons ; chaque année, nous discutons de notre plan pour l'année, nous indiquons que nous poursuivrons notre approche du

Contrôle de la restructuration innovatrice en Europe

volontarisme – nous le remettons au goût du jour chaque année’.

A l’Assemblée Générale de 2004, le Président, M. Christopher Bland, a confirmé que la société avait clairement indiqué qu’il n’y aurait pas de licenciements obligatoires pour ses employés et qu’elle s’était engagée à consulter les employés et leurs syndicats.

Bien que BT ait maintenu sa force de travail à environ 100 000 personnes au cours des dix dernières années, le nombre de réaffectations au sein de la société a été significative ; comme le dit le Chef des Ressources Humaines, ‘le nombre de départs est énorme’. La décision de réaliser des réaffectations plutôt qu’un licenciement est basée sur une motivation commerciale :

‘Cela coûte, je ne me souviens pas des chiffres exacts, mais je crois que c’est quelque-chose comme dix fois moins pour reformer et reconvertir quelqu’un plutôt que de laisser quelqu’un partir et de recruter quelqu’un d’autre. C’est dans notre intérêt qu’une société reconvertisse son personnel avec succès, nous ne licencions pas, nous devons continuer à les payer, donc nous devons faire en sorte qu’ils restent productifs et concentrés sur ce qu’ils font, c’est donc dans un intérêt commercial ainsi que dans un intérêt individuel d’offrir cette gamme de support pendant ce laps de temps difficile aussi vite que possible’.

(Chef des Ressources Humaines)

La société a indiqué qu’elle ‘laissait partir’ environ 300 personnes reconverties par mois, bien que cela puisse augmenter en cas d’initiatives d’organisation spécifiques. Dans la plupart des cas, la

Contrôle de la restructuration innovatrice en Europe

majeure partie des personnes sont réaffectées en quatre à six semaines. Pour atteindre ce résultat, la société souhaite anticiper les exigences de qualification ; lors d'une réunion régulière de la société, des représentants de toutes les entreprises prévoient dans leurs plans de ressources les zones où il y aura des lacunes de qualifications, où il sera nécessaire de recruter et où il y aura une surabondance d'employés. Ces réunions permettent d'identifier les compétences qui sont transférables et comment elles doivent être réaffectées. Il existe une coopération croisée et la société vient juste de présenter un nouveau mécanisme de budget, puisque les contraintes budgétaires internes impliquaient auparavant que des services pouvaient refuser d'accepter du personnel car ils étaient considérés comme un surcoût pour la masse salariale. Cela est maintenant résolu puisqu'il y aura maintenant un mécanisme budgétaire pour la société dans son ensemble, ce qui signifie que les services individuels ne seront pas financièrement pénalisés pour avoir accepté des réaffectations.

Les personnes réaffectées sont prioritaires pour les postes internes si leurs compétences sont adaptées. Ils sont priés d'enregistrer les détails de leurs qualifications et disponibilités afin de satisfaire les postes vacants internes. Les personnes réaffectées doivent être considérées pour les postes vacants avant que les annonces ne soient publiées dans des bulletins internes et elles doivent recevoir une explication si leur candidature n'est pas retenue. Des responsables de ligne de personnes réaffectées doivent s'assurer que les individus ont un plan d'action, un coaching et un support général et qu'ils restent employés à plein temps. La formation et le conseil de carrière (pendant le temps de travail) peuvent être assurés par le biais d'un fournisseur externe, Accenture, ou par des initiatives locales, si cela peut aider les personnes réaffectées à passer d'une zone de compétence à une autre, s'il existe une

Contrôle de la restructuration innovatrice en Europe

possibilité raisonnable d'obtenir un autre emploi. Il existe également une série de mesures pour la délocalisation pour les personnes réaffectées auxquelles on demande de se délocaliser vers un nouveau rôle. Le personnel réaffecté reçoit jusqu'à trois offres d'emploi, comme l'a décrit un représentant syndical :

'Trois coups pour commencer. Vous recevez trois, ou deux ou trois possibilités pour d'autres emplois, et il doit s'agir d'emplois corrects qui doivent être raisonnables, donc ils doivent être placés à une distance raisonnable et ils doivent être de même niveau et il doit s'agir du même type de travail que précédemment. Si vous refusez trois fois, alors la société vous imputera une 'rupture de contrat'. Mais nous [le syndicat] sommes impliqués dès le premier jour, où ils tendent de leur trouver un emploi. Donc, nous savons, et nous leur disons, regardez, il vaut mieux prendre cela car il n'y a rien d'autre aux environs. Si vous refusez, vous serez les premiers à partir. Et vous pouvez vous trouver face à une personne qui refuse deux fois et alors vous lui dites, écoutez, vous ne pouvez pas vous permettre cela une troisième fois, si vous faites cela, vous n'aurez pas d'indemnité de départ'.

Compensation

Si la réaffectation n'est pas possible, la société offre une indemnité de départ, qui n'est pas décrite comme un licenciement volontaire, 'car nous voulons réaffecter les gens et les reformer, c'est notre première option'. Cette indemnité est décrite par la direction comme 'extrêmement généreuse', et peut représenter en moyenne deux ans de salaire, plus l'argent disponible pour une nouvelle formation et un support au remplacement externe. Les services de remplacement externe sont attribués à cinq ou six fournisseurs privés préférés. Les indemnités de départ doivent être transmises au conseil de la

Contrôle de la restructuration innovatrice en Europe

société où il existe des 'fenêtres', qui s'ouvrent pour des parties spécifiques de l'entreprise qui subissent une restructuration, lorsque les employés concernés peuvent demander ces indemnités.

Un départ à la préretraite est très rare car la société considère que, dans le cadre de la nouvelle législation contre la discrimination par l'âge (introduite au RU en octobre 2006), les personnes qui atteignent 60 ans veulent continuer de travailler (85% des personnes interrogées), et plus souvent que sur une base à temps partiel. La société a commencé à fournir des options flexibles pour ceux ayant dépassé l'âge standard de la retraite ; ils peuvent travailler et obtenir leur pension, arrêter de payer des charges et continuer à travailler ou ajourner leur pension ; ils peuvent travailler à temps partiel, travailler les week-ends ou le soir. Les réglementations impliquent que la société repense ses prédictions de ressource et qu'elle ne compte pas sur les personnes qui partent à 60 ans, elle envisage les nouvelles formations, en plus d'options de travail flexibles.

Le processus

Le représentant syndical a décrit favorablement la consultation sur la restructuration :

'Nous avons un très bon accord consultatif, virtuellement avant de faire quoi que ce soit, BT nous en parle. A chaque phase d'un événement, BT en parle effectivement au syndicat'.

Dans le cadre d'une réorganisation actuelle, le Chef des Ressources Humaines a indiqué :

'Nous faisons intervenir les syndicats au moment approprié, c'est-à-dire avant de lancer les opérations, cela fait partie du planning, donc nous pouvons parler aux syndicats, obtenir leur soutien puis dire au personnel que c'est la façon normale

Contrôle de la restructuration innovatrice en Europe

de faire les choses, donc je conseille toujours les directeurs pour que nous puissions faire passer convenablement le message aux syndicats, afin d'obtenir leur soutien pour le moment où nous entrons dans l'action'.

4. Externalisation, travailleurs d'agence et délocalisation

La part du travail réalisée dans les centres d'opérations BT par des employés BT permanents a chuté et la quantité de travail entreprise par des employés d'agence et des personnes employées par des contrats à durée déterminée a augmenté. Alors que tout le travail du centre d'appel utilisé était habituellement réalisé par des opérateurs de BT, il a été estimé qu'il n'y avait plus actuellement qu'entre 1000-2000 opérateurs BT, le reste étant réalisé par des centres d'appels par un personnel d'agence. De même, dans la conception, des travailleurs d'agence sont utilisés ; un plafond avait été instauré quant à leur nombre au niveau national, mais cela se fait maintenant sur une base régionale :

'Dans chacune de ces régions, avant qu'ils ne fassent appel à des entrepreneurs, ils parleront aux syndicats localement et ils devront justifier s'il s'agit d'un pic de travail, s'il s'agit d'un travail de courte durée, s'il s'agit de quelque-chose qui durera pendant un délai préétabli, comme pendant un an ou autre, ou si il s'agit d'un poste vacant permanent'.

Le CWU a des accords de reconnaissance syndicale avec les principales agences et recrute des travailleurs d'agence en tant que membres, bien que dans le domaine, la plupart d'entre eux aient gardé leur carte syndicale datant de leur emploi chez BT. Le travail d'agence est devenu un problème pour le syndicat, en particulier pendant les périodes de perte d'emploi, comme le décrit leur représentant :

'En cas de licenciements, qu'il s'agisse de licenciements volontaires ou non, nous avons toujours un tête à tête pour

Contrôle de la restructuration innovatrice en Europe

savoir où ils utilisent des entrepreneurs, où ils utilisent des contrats à durée déterminée à court terme, où ils utilisent des agences, et quand ils utilisent une agence, s'ils peuvent limiter l'emploi d'agence, les contrats à terme fixe ou à court terme avant de donner un décompte quelconque ?'

Pour la société, un grand nombre de travailleurs d'agence permet à la société d'être plus flexible. Dans le cadre de la restructuration, le 'Personnel BT' indépendant est toujours prioritaire sur les travailleurs d'agence.

La délocalisation des centres d'appel

En 2002, BT a regroupé 130 centres d'appel séparés sur un total de 31 centres majeurs. En 2003, elle a annoncé qu'elle ouvrirait deux nouveaux centres d'appel en Inde, à Delhi et à Bangalore. Tous deux sont gérés par des fournisseurs locaux qui possèdent l'infrastructure et emploient le personnel, BT fournissant la gestion et le support. Ils ont la capacité d'employer 2200 personnes et ont été établis pour traiter certains des services d'enquêtes de la société, les rappels de paiement en retard, les ventes de bande large et les fonctions de post-marché. Il a été estimé que la restructuration de tous les centres d'appels impliquait la perte de 2000 emplois au RU, y compris des travailleurs d'agence. BT a assuré qu'aucun de ses employés n'a été licencié du fait de la délocalisation et a apporté une aide à la reformation et à la réaffectation. La grande majorité des emplois ont été perdus par des licenciements volontaires ou par une réduction naturelle. Le syndicat patronal, Connect, est parvenu à un accord avec BT établissant les directives quant à la façon dont ces décisions seraient prises à l'avenir et pour protéger les intérêts des travailleurs. Les directives *Sourcing with Human Dignity* de BT établissent des normes pour les conditions de travail et la gestion des employés en Inde. Toutefois, au moment de la délocalisation, le

Contrôle de la restructuration innovatrice en Europe

CWU a lancé une campagne publique contre le transfert d'emplois en Inde. BT externalise également une partie de son travail de développement logiciel, par le biais de BT Exact, son développeur interne de logiciels. La plupart de ce travail va à MahindraBT, dont BT possède 43 pour cent.

En 2004 BT a demandé une analyse de ses décisions d'externalisation le centre d'appel et logiciel en Inde : 'Bonnes Migrations ? Responsabilité sociale de BT et géographie des postes' (SustainAbility, Février 2004). Ce rapport a démontré que les efforts pour réduire les coûts sont une réponse légitime d'une société à la pression compétitive et ne fait pas appel à la pratique de la compensation. Toutefois, il a exprimé quelques doutes à propos du processus. Il a indiqué que BT avait rencontré ses principaux syndicats avant d'annoncer le départ en Inde et avait tenté de parvenir à un accord, mais le rapport indique que les syndicats avaient été informés des plans de BT après que la décision avait été prise et qu'il aurait été préférable pour les employés d'avoir un rôle plus explicite dans le processus de prise de décision avant les faits'. Le rapport émettant des doutes quant au fait que la décision de lancer la compensation ne faisait pas partie d'une stratégie explicite, mais émergeait, peu à peu, en rendant difficile l'application des considérations de Responsabilité sociale de la société (CSR). En outre, le rapport a noté que BT jouait un rôle dans la recommandation de la compensation à d'autres sociétés, auxquelles il fournit des services et ce faisant, le rapport suggérait qu'il encouragerait ces compagnies à tenir compte explicitement des implications des CSR. Le représentant du CWU a exprimé un certain scepticisme quant aux engagements de la société relativement aux CSR dans ce contexte.

Contrôle de la restructuration innovatrice en Europe

Accord de stratégie de BT en matière d'approvisionnement au détail

La forte compétition dans le domaine des télécommunications a provoqué un déclin dans la base de clients BT et cela a posé problème parmi les membres du CWU. Ces doutes reflétaient une augmentation du niveau des opérations du service client au détail de BT entrepris dans des centres d'approvisionnement hors du RU, ainsi que l'augmentation des travailleurs d'agence. En réponse à ces doutes, en juillet 2006, après 18 mois de négociations, le syndicat CWU a signé un accord 'historique' avec BT couvrant les centres d'appels et assurant que les fonctions centrales des services clients en ligne, comme les ventes, le service, la facturation et les travaux de réparation continueraient d'être réalisés au RU, et définissant les fonctions que la société peut demander à l'extérieur. Cela augmente la part d'emplois réalisés par des employés permanents dans les opérations de BT au RU. Le syndicat avait insisté pour que les travailleurs d'agence soient convertis en employés BT indépendants ; la société a résisté car elle souhaite avoir la flexibilité de licencier du personnel quand les volumes de travail sont en baisse. Du point de vue de la société :

'Dans une perspective de vente au détail BT, notre position de coût reste critique sur un marché où l'on trouve maintenant 200 sociétés fournissant des services vocaux et plus de 280 concurrents fournissant des services à large bande. L'environnement commercial exigeant dans lequel nous travaillons est bien compris par le CWU, de même que le besoin que nous avons de réduire nos frais de main d'œuvre fixes, afin d'assurer que nous resterons compétitifs. Le service vente au détail de BT reconnaît que ce déplacement vers un plus grand nombre de personnel permanent, sur la base de coût soutenable à plus long terme, nous aide à soutenir les défis compétitifs auxquels nous devons faire face'.

Contrôle de la restructuration innovatrice en Europe

Du point de vue du syndicat :

‘Le CWU a montré sa préoccupation que les décisions d'éloigner et/ou d'externaliser le travail ne peuvent pas être séparées du besoin de maintenir des opportunités d'emploi permanentes dans le Service client UK’.

L'accord fixe un 'plafond' concernant la compensation, garantissant, en ce qui concerne les centres de contact, que la société le respectera avec environ 2200 employés dans les deux centres de contact en Inde. La société reconnaît que les 'accords de présence améliorés' et une plus grande flexibilité en matière de congés annuels dans les centres d'appel du RU permettent de réduire les 'accords de d'approvisionnement à l'extérieur'. Il propose également un engagement renouvelé d'établir et de maintenir des normes élevés lors de nos opérations en Inde et de poursuivre les meilleures pratiques dans les relations avec les employés’.

L'accord reconnaît qu'une combinaison de contrats permanents, à durée déterminée (FTC) et de personnel d'agence 'fournit le mélange optimal de nos besoins en personnel, tout en reconnaissant le souhait du CWU de maximiser les emplois permanents au RU'. Il garantit qu'aucune personne ne sera employée par un CDD pendant plus de 12 mois et si ce délai maximum est transgressé, la personne sera considérée comme un employé permanent. Il garantit également que les salaires des personnes employées par un CDD seront les salaires de base ou de spécialiste appropriés.

L'accord établit un rapport fixe entre travailleurs permanents et travailleurs d'agence, en reconnaissant 'la force' des représentations syndicales, quant à l'importance de ce problème pour le CWU et son caractère crucial dans la détermination de la volonté des syndicats

Contrôle de la restructuration innovatrice en Europe

de confirmer cet accord entre nous'. BT propose de s'engager à établir un 'profil de personnel permanent' de 90 pour cent, les 10 pour cent restants étant constitués de personnels à durée déterminée et d'agence. Il n'y aura pas de sites sur lesquels ne travaillera que du personnel à long terme provenant d'agences dans le Service client et des opportunités de recrutement permanentes seront disponibles à travers tous les Centres de service client. Cela implique la conversion d'environ 600 membres du personnel d'agence en employés permanents de BT. L'accord comprend également une analyse des salaires et échelons dans les centres de contact du RU. Relativement à l'accord, le Chef des Ressources Humaines a commenté, 'Je n'en connais aucun qui soit aussi vaste que celui-ci dans l'industrie'.

5. Problèmes de santé

Au cours des trois dernières années, la société, avec une implication totale du syndicat, a mis l'accent sur le problème de la santé des employés. Pour le syndicat, cette approche plus proactive a été le résultat de la nomination d'un nouveau responsable médical et d'un nouveau cadre supérieur responsable de la santé et de la sécurité, tous deux étant considérés comme d'approche extrêmement simple.

STREAM – l'outil antistress

En 2004, d'un commun accord avec les syndicats, BT a lancé STREAM, un outil conçu pour identifier et traiter le stress sur l'ensemble du personnel. Il a été introduit dans le cadre plus large d'une campagne dans le Royaume Uni, encouragée par le Responsable Santé et Sécurité (HSE), afin d'améliorer les problèmes de santé mentale sur le lieu de travail et l'adaptation de la législation. La compagnie contrôle les taux d'absence pour cause de maladie et est consciente qu'environ 20 pour cent d'entre elles étaient dus à des problèmes de santé mentale.

Contrôle de la restructuration innovatrice en Europe

L'outil visait à gérer les problèmes de santé mentale, relativement simplement dans l'organisation, en mettant l'accent sur une approche 'de bas en haut', en prenant comme base les individus, mais en fournissant des informations qui pourraient être regroupées à travers la société. Dans les informations communiquées aux employés à propos de STREAM, le stress a été défini comme une "pression excessive ou intolérable conduisant à des effets physiques ou psychologiques sur le corps humain". Un ensemble de questions a été développé par un psychiatre clinicien et évalué à travers une série de forums. Les résultats ont montré une corrélation entre les données provenant de questionnaires pilotes et les évaluations indépendantes de la santé mentale des personnes impliquées, en donnant ainsi une validité aux questions sur lesquelles STREAM est basé.

Le syndicat a été fortement impliqué dans le développement du concept, le responsable santé et sécurité de la société déclarant :

'Nous avons eu une approche conjointe quant à la vente du concept, nous tentons de faire en sorte que ces choses restent apolitiques, en fin de compte, nous voulons les mêmes choses que le syndicat, cela ne pose pas de problème entre nous, nous tentons de mettre de côté les problèmes de relations industrielles normales et de tenter de travailler ensemble dans le domaine de la santé et de la sécurité et ce travail en partenariat est bien plus attrayant pour les employés, car ils peuvent voir que ce n'est pas juste au profit de la société, mais que c'est dans leur intérêt'.

Le programme est disponible pour tout le personnel sur une base volontaire et vise non seulement à contrôler la santé mentale, mais à les aider à traiter toutes les sources de stress. STREAM prend la forme d'une évaluation en ligne, par le biais de l'intranet de la

Contrôle de la restructuration innovatrice en Europe

société (où une grande publicité lui est faite), avec des instructions sur l'écran, qui prennent environ dix minutes à compléter. Les questions sont axées sur :

- Les exigences du travail, y compris la nature du travail, (répétition, exigences émotionnelles) ; les charges de travail, les délais, l'environnement de travail, les heures de travail et l'impact des niveaux d'absence sur les charges de travail ;
- Le contrôle – la mesure dans laquelle les travailleurs contrôlent leur flux de travail et comment ils font leur travail, la flexibilité des heures de travail et comment ils s'en sortent au travail ;
- Support – contact avec les responsables en ligne, l'équipement et les systèmes, aide et support de la part de collègues et de responsables en ligne ; santé des travailleurs, précédentes maladies liées aux pressions de travail et aux pressions hors du travail ;
- Relations – violence verbale et physique au travail ; brimades et harcèlement sur le lieu de travail ; comportement inacceptable affectant la santé et les relations avec les collègues de travail ;
- Rôles – la possibilité de priorités conflictuelles sur le lieu de travail ; si les tâches sont clairement définies ; comment les emplois s'adaptent dans l'organisation et la formation ;
- Changement – accès aux informations sur les changements d'organisation ; l'effet des changements sur les équipes de travail et l'impact de la rotation de personnel sur les équipes de travail.

Une dernière section finale pose un certain nombre de questions standards conçues pour identifier la dépression ou les problèmes de santé mentale.

Contrôle de la restructuration innovatrice en Europe

A la fin, les employés ont reçu un rapport par e-mail donnant une évaluation du stress, en rouge, orange ou vert. Si les employés reçoivent une évaluation rouge ou orange, le rapport comprend des directives sur ce qui pourrait les aider à réduire les niveaux de stress.

Un rapport est également envoyé au responsable de ligne choisi par l'employé. En cas d'évaluation rouge ou orange, il/elle est prié(e) d'offrir à l'employé une réunion en tête à tête, dotant l'opportunité de discuter des problèmes importants et de se mettre d'accord sur les actions nécessaires. Si les employés ne se sentent pas à l'aise pour discuter de ces problèmes avec leur responsable de ligne, ils peuvent en discuter directement avec un responsable de ligne secondaire (en reconnaissant que le responsable de ligne pourrait être le problème). STREAM peut identifier un certain nombre de problèmes et les solutions disponibles pourraient comprendre la protection de l'enfance, l'aménagement du travail en des politiques de travail flexibles, ou les conseils en cas de dettes. Une des questions traite de la pression des charges de travail, bien qu'il ait été indiqué par la direction que le stress était généralement le résultat d'une multiplicité de problèmes.

Il est également possible de parler à un conseiller via le Programme d'assistance aux employés de la société, il existe en outre un service de support téléphonique confidentiel gratuit et un conseil gratuit en face à face (sous-traité à un service de conseil d'un tiers). Ce programme fournit également un support pour les responsables, afin de les aider à traiter les problèmes soulevés par les employés.

Contrôle de la restructuration innovatrice en Europe

Les informations fournies par l'évaluation STREAM sont utilisées pour remplir le rapport destiné à l'employé et à son responsable de ligne, mais les réponses réelles des employés ne sont pas vues par le responsable de ligne choisi ou qui que ce soit d'autre. Le rapport reste confidentiel entre l'employé et le responsable de ligne choisi.

BT utilise également des résultats anonymes provenant de toutes les évaluations afin de mesurer et de gérer les niveaux de stress dans toute l'organisation. L'outil avait été utilisé par 14 000 employés (environ 14% de la force de travail), avec une utilisation supérieure dans les centres d'appel, où il a été lancé et où il existe depuis plus longtemps. Le représentant syndical a suggéré que cette utilisation était initialement assez limitée, mais qu'à l'avenir, il y aurait une implication supérieure du syndicat, avec des tournées de présentation sur le lieu de travail avec des représentants syndicaux, afin de promouvoir le programme. Le syndicat est intéressé par les données que STREAM peut fournir en termes de détermination des zones de stress dans l'organisation:

'Nous devons sortir et le vendre, car en tant que syndicat, nous pensons que plus il y aura de personnes qui le rempliront et l'utiliseront, plus vous aurez de données, et donc plus vous pourrez voir s'il existe des brimades ou un harcèlement, s'il existe des pressions de travail, s'il existe des pressions de charge de travail ou autre'.

Bien que STREAM n'ait pas été établi spécifiquement dans le cadre de la restructuration, le responsable Santé et Sécurité a confirmé que la société avait vu des 'fluctuations' pendant les réorganisations. C'est un 'tableau de bord de la Santé mentale', qui contrôle l'absence de maladie liée à la santé mentale, qui transmet les documents nécessaires au service de santé professionnelle sur la base de la santé mentale et des résultats du processus STREAM, qui

Contrôle de la restructuration innovatrice en Europe

sont tirés ensemble sur une feuille unique et communiqués à des niveaux plus hauts de la direction, tous les mois. Une réorganisation récente d'un service avait provoqué une augmentation significative de ces mesures et la société était capable de tenir compte des informations et de traiter les problèmes. La direction a indiqué que des niveaux de stress se réduisaient rapidement une fois passée l'incertitude.

La société était sur le point de lancer une autre campagne de 16 semaines, appelée "Mentalité Positive", visant à encourager les employés à prendre mieux soin de leur santé mentale, en mettant l'accent sur le maintien d'une bonne santé mentale, afin de promouvoir encore davantage l'outil STREAM.

Work Fit

Work Fit est un programme conjoint entre société et syndicat conçu pour traiter la santé et les styles de vie des travailleurs, en particulier l'obésité, la pression sanguine élevée et le diabète. Le Programme, sur la base d'un régime et d'un exercice, a été présenté au cours des 12 derniers mois à un personnel vieillissant, en particulier, des hommes dans la tranche d'âge de 45-55 ans, qui sont moins actifs au travail que par le passé et plus sensibles aux maladies cardio-vasculaires (il y a entre 20 et 30 morts par an dans la société du fait de problèmes cardio-vasculaires). Il était ouvert à tous les employés de BT et a été développé par la société, en partenariat avec le service Santé et Sécurité CWU, Connect, le Forum de Santé des Hommes, Roche Products Ltd et le Forum national sur l'obésité – avec l'aide de la British Heart Foundation. Work Fit est décrit comme 'un vrai programme de collaboration', les deux syndicats étant impliqués depuis le début. Il comprenait un programme de santé et de style de vie de 16 semaines fourni presque totalement sur l'intranet de BT et par e-mail. Chaque

Contrôle de la restructuration innovatrice en Europe

semaine, des participants se sont vus attribuer une simple tâche, qui les a aidés à bien manger et à devenir plus actifs. Les tâches ont aidé les participants à perdre du poids s'ils en avaient besoin. Des informations du syndicat indiquent, 'il n'y a pas de marottes, pas de trucs, pas de compte de calories – juste des informations et des conseils simples, directs et faciles à suivre'. Des employés ont été encouragés à former des équipes de cinq à 15 personnes qui pourraient s'opposer à d'autres équipes dans un Concours afin de déterminer qui réussissait le mieux à modifier son style de vie au cours des 16 semaines. Il était également possible de récolter des fonds pour une œuvre caritative par le biais de sponsors.

Le programme était gratuit et totalement confidentiel, les informations personnelles que des individus ont placées sur le site web Work Fit étant traitées en toute confiance. En se connectant sur le site web Work Fit, les employés pourraient contrôler la progression de leur équipe contre d'autres équipes dans le Concours. Les personnes ayant respecté le programme et ayant réalisé de meilleures progressions ont été invitées par BT à célébrer leur succès (sainement). Le programme a eu beaucoup de succès, la société s'attendait en effet à ce qu'environ 5000 employés le signent, et 16 500 personnes l'ont fait ; entre 5000 et 6000 ont respecté le programme pendant 4-5 semaines et 3500 ont respecté le programme complet, en perdant deux tonnes de poids au total. Le responsable Santé et Sécurité a suggéré que l'impact de ce programme était "probablement plus important que beaucoup de campagnes de santé publique bien plus onéreuses, avec un profil plus élevé, qui sont réalisées";

'il est également parfaitement adapté à notre stratégie globale d'encouragement des personnes pour qu'elles prennent en main leur propre santé'. Notre slogan était "nous vous aiderons, mais nous ne le ferons pas à votre place".

Contrôle de la restructuration innovatrice en Europe

Il a été décrit par le représentant CWU comme :

'... probablement la meilleure chose que cette société ait faite, c'était absolument fantastique, je souhaite que d'autres sociétés fassent la même chose'.

Pour ce représentant, le rôle du syndicat était crucial puisque BT a donné accès aux lieux de travail, à une équipe de représentants de la sécurité locale dans environ 45 sites différents pour effectuer des « tournées de promotion » pendant le temps de travail, dont les responsables encourageaient les travailleurs encouragés à y assister. Deux infirmières de santé professionnelles étaient disponibles pour donner des conseils et des informations. Ce programme a été suivi avec un autre afin de coïncider avec des campagnes publiques pour arrêter de fumer (en suivant l'interdiction en Ecosse et l'interdiction de fumer à l'échelle de la société), ce qui met en évidence les sources d'informations et de support pour les travailleurs afin qu'ils arrêtent de fumer, bien que dans ce cas, la société ait été réticente à fournir des services qui étaient disponibles auprès du Service de Santé Nationale. La campagne a été réalisée par le biais d'instituts de soins primaires locaux, mais il était convenu que les travailleurs pouvaient faire une pause pendant leur temps de travail pour obtenir un conseil afin d'arrêter de fumer sur le lieu de travail.

4. Thèmes transversaux

Cette section place l'étude de cas de BT dans le contexte de cinq thèmes transversaux du projet MIRE, en identifiant comment chaque thème se reflétait ou non dans ce cas de restructuration de l'organisation.

L'Impact sur la santé

La société met en place des programmes progressifs pour traiter la santé physique et mentale de ses employés. Ils sont basés sur une

Contrôle de la restructuration innovatrice en Europe

collaboration conjointe entre la société et les syndicats. Bien que ces programmes ne soient pas spécifiquement conçus pour améliorer l'impact sanitaire et psychosocial de la restructuration, puisque la société est en restructuration continue, en cas d'implication des personnes, ils y parviennent malgré tout.

Impact sur l'organisation

Bien que 135 000 emplois aient été perdus au cours des 20 dernières années, la société s'engage à ne pas ordonner de licenciements volontaires et à former et à réaffecter le personnel. La restructuration est donc partie intégrante de la culture de l'organisation et cela semble être accepté et négocié par les syndicats. L'utilisation répandue du personnel d'agence et de l'externalisation, permet toutefois de soutenir l'engagement de ne pas licencier volontairement.

Politiques de Service de l'emploi public et du marché de la main d'œuvre active

La société a des contrats avec un certain nombre d'agences de remplacement externe. Il n'y a pas d'implication par une agence pour l'emploi public.

Territoire

L'étude de cas s'applique à une grande société nationale et mondiale, ayant des employés à travers tout le Royaume Uni, mais également dans 50 autres pays. Au cours des trois dernières années, elle a externalisé les fonctions de centre d'appel en Inde.

Syndicats

BT est caractérisé par des relations fortes avec deux syndicats, le CWU et Connect. Il existe une forte densité syndicale et une négociation collective au niveau de la société - il existe une

Contrôle de la restructuration innovatrice en Europe

consultation totale et une négociation sur les affaires de restructuration, tandis que les programmes de santé traités dans ce rapport sont le résultat d'une coopération totale entre la société et les syndicats.

5. Conclusions

La nature novatrice de l'étude de cas réside dans l'engagement de la société à prendre des mesures volontaires dans le cadre de la restructuration continue et de la formation et la réaffectation permanentes du personnel. Le fait de retenir des employés est considéré comme fondamental pour une entreprise. Dans le contexte du Royaume Uni, le niveau de transparence dans la prise de décision de la direction de BT et l'ampleur de la consultation et de la négociation avec les syndicats, ne sont pas toujours caractéristiques de la restructuration au niveau de la société. Le syndicat a accepté que la nature extrêmement compétitive du secteur implique une réorganisation continue et des réductions d'emploi et semblait satisfait par le niveau de son implication, bien que la direction ait concédé que celle-ci n'avait eu lieu qu'après que les décisions clés sur les pertes d'emploi ont été prises.

Le fait d'éviter des mesures obligatoires a, au moins en partie, été possible du fait de l'utilisation d'un grand nombre de personnel d'agence et les syndicats ont soulevé des préoccupations à ce propos. L'accord de réapprovisionnement de 2006 a traité de ces problèmes ainsi que de l'opposition des syndicats à la délocalisation d'un centre d'appel en Inde. Bien que la société ait refusé de faire marche arrière, elle a garanti qu'il n'y aurait pas d'autre externalisation. La société a donné des assurances quant aux délais et aux conditions et à la représentation des employés dans son centre d'appel indien. En outre, l'accord donne des garanties au

Contrôle de la restructuration innovatrice en Europe

syndicat à propos du rapport entre personnel permanent et personnel d'agence et il a converti une part significative du personnel d'agence en employés permanents et a établi des limites sur la durée des contrats. Dans le contexte du Royaume Uni, l'ampleur de cet accord est substantielle et probablement unique.

L'accent mis par BT sur la santé physique et mentale de ses employés, à travers des programmes sur le lieu de travail, est également novateur. La Santé et la Sécurité sont considérées comme relatives à la santé la plus vaste des employés et comme un problème (mais pas de la responsabilité) de l'employeur. Cela est également reflété par l'implication des syndicats et le rôle qu'ils accordent à leurs représentants santé et sécurité sur le lieu de travail. Bien que les initiatives n'aient pas été spécialement conçues pour traiter l'impact de la restructuration sur les employés, STREAM permet à l'employeur et au syndicat de contrôler les niveaux de stress sur les lieux de travail qui subissent une réorganisation et de les traiter.

Contrôle de la restructuration innovatrice en Europe

Références

BTWebsite: <http://www.btplc.com>

Etude CWU, Récents développements dans l'industrie des télécommunications, Mai 2006 ;

Etude CWU, Récents problèmes de réglementation dans les télécommunications, Mai 2006 ;

Etude CWU, Réglementation Télécoms dans le RU, Novembre 2005;

Etude CWU, Tendances de l'emploi dans l'industrie britannique des Télécommunications, Octobre 2004 ;

Etude CWU, une vue d'ensemble du Marché britannique des Télécommunications, Août 2004 ;

SustainAbility, *'Good Migrations? BT, corporate social responsibility and the geography of jobs'*, Février 2004, British Telecommunications.