



# L'employabilité dans le contexte de la délocalisation : une étude de cas de « Union Learning » dans le secteur de la banque au Royaume-Uni

*Geof Luton, Working Lives Research Institute, Royaume-Uni*

## Résumé

Cette étude de cas examine la fermeture du centre d'appels d'une importante banque du Royaume-Uni (Bank UK) située dans le nord-est de l'Angleterre, et la délocalisation de l'activité vers un site en Inde. Elle analyse les implications d'une délocalisation globale dans le contexte d'une région du Royaume-Uni qui a subi un déclin industriel et une restructuration économique.

L'étude relate les réponses de l'organisation syndicale et de l'employeur, qui ont conduit à un accord sur le développement de l'employabilité des personnes affectées par la fermeture de lieux de travail dans la région. Cela a donné lieu au lancement d'un engagement sur la formation par l'organisation syndicale, qui a inscrit la question de la reconversion à l'ordre du jour des négociations. Cette responsabilité engageait l'employeur à contribuer à la future employabilité de son personnel, non seulement en assumant le coût de sa formation, mais aussi en le libérant pendant ses heures de travail afin qu'il puisse se former. La méthode de mise en oeuvre était innovante en ce qu'elle a fait appel à un organisme de formations diplômantes local pour dispenser les cours. En effet, dans le secteur de la finance, les employeurs du Royaume-Uni sont généralement beaucoup plus enclins à avoir recours à des organismes de formation privés plutôt qu'à des établissements régionaux publics. Le rôle de l'« Union Learning Agenda » fut fondamental quant au travail accompli lors de la fermeture du lieu de travail. L'accord a permis la nomination de trois représentants de Union Learning. La procédure de fermeture met en lumière quelques-unes des principales contradictions implicites dans le débat sur l'« employabilité ». Cela pose la question de savoir à qui incombe la responsabilité de s'assurer que les salariés ont la capacité de faire face à une restructuration structurelle, la banque ayant accepté de jouer un rôle dans la reconversion seulement s'il y a nécessité de licencier une partie du personnel, plutôt que de reconnaître ce droit permanent à l'ensemble des salariés.

---

### 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





## L'employabilité dans le contexte de l'externalisation et la mondialisation : une étude de cas de l'Union Learning, sur le secteur bancaire au Royaume Uni

### I. Introduction

Cette étude de cas, est concentrée sur l'analyse de la fermeture du centre d'appels de BankUK, situé dans le Nord-Est de la Grande-Bretagne, en 2004. Durant l'année précédente, il avait été annoncé que le centre d'appels serait fermé, et que les emplois seraient délocalisés vers un site en Inde. Cette étude de cas, retrace les réponses des syndicats et des employeurs, qui ont conduit vers un accord sur le développement de l'employabilité des personnes touchées par la fermeture d'un lieu de travail, dans une région ayant déjà été affectée par la désindustrialisation, et par de nombreuses restructurations successives. Cette expérience est prise en compte, pour étudier l'étendue de cet accord, et quantifier son innovation, matérialisée par sa mise en oeuvre.

Cette étude de cas, fait partie d'un projet du Fonds Social Européen – Monitoring Innovative Restructuring in Europe (MIRE). Il s'agit d'un projet comparé couvrant, la France, l'Allemagne, la Belgique, la Suède et le Royaume Uni, qui sont des pays ayant pour objectif stratégique, de gérer et généraliser les meilleures pratiques et usages, concernant l'innovation en matières de réorganisations interne et externe des sociétés, et des groupes.

---

#### 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



## **II. Les méthodes d'enquête**

L'étude de cas comporte, dix entretiens semi structurés, en tête à tête, avec des responsables de production, des directeurs de ressources humaines, des délégués syndicaux à temps complet et partiel, et autres experts. Le syndicat Amicus a facilité les prises de contacts. Les objectifs et motivations de l'enquête ont été expliqués et décrits aux participants. Les entretiens duraient environ une heure, et se sont déroulés en décembre 2005 et janvier 2006. Ces interview étaient conduites en privé avec les répondants, et ont été enregistrées puis transcrites. Par ailleurs, l'étude de cas s'appuie également sur des documents d'analyse, des syndicats et des services du personnel des sociétés, et autres publications dans ce domaine.

## **III. BankUK**

L'étude de cas prend en considération et examine, la fermeture d'un centre d'appels du groupe de banques de BankUK. Ce groupe a été constitué par la fusion en 1995, d'une banque de compensation et d'une banque d'épargne au Royaume Uni. A la suite de la législation mise en place en 1985, par le Parlement du Royaume Uni, afin de faciliter la démutualisation, la banque d'épargne est devenue une société à responsabilité limitée en 1986.

Cette période des années 80 a été marquée par :

- Les créations et suppressions d'emplois, en fonction de l'évolution technologique,
- Les changements dans le secteur des services financiers au Royaume Uni,
- La démutualisation de la majorité des acteurs du secteur du bâtiment et de la construction (qui étaient détenus sous forme de statut mutualiste), par modification de leurs statuts en sociétés à responsabilité limitée,
- Un nombre considérable de fusions entre les banques. Regini et al ont estimé une réduction du nombre des banques au Royaume Uni, à 30 pour cent entre 1980 et 1995 (Regini et al, 1999 :6).

Ces années 80 ont également été celles, du développement de la centralisation des fonctions de Back-office sur de plus grands sites de travail, et de l'augmentation du nombre des centres d'appels clients, en même temps que la

fermeture des agences bancaires courantes et succursales. Ce processus intensif de fusions et acquisitions (non limité au Royaume Uni), a été décrit comme une avancée vers le « Tellers to Sellers » (Regini et al, 1999 : 5).

En 2004, lors d'une présentation à Scottish Executive, sur la formation continue, BankUK se définissait elle-même de la façon suivante :

BankUK est l'un des premiers groupes de services financiers, implanté au Royaume Uni, dont les activités représentent une gamme de multiples services bancaires et financiers, au Royaume Uni et à l'étranger, pour plus de 16 millions de clients. BankUK a un effectif de 80.000 employés dans le monde, dont 65.000 au Royaume Uni. La formation est un objectif stratégique du plus haut niveau pour BankUK (Rice 2004 : 2).

Les centres d'appels de BankUK, avaient pour fonction de répondre aux questions des clients concernant leurs comptes bancaires. Le centre d'appels du Nord-Est a été ouvert en 2000. Au moment de la fermeture de ce centre, sept autres centres avaient été créés (Markey 2004), au sein de la division en charge des centres d'appels, qui faisait partie de la banque de détail (particuliers, professions libérales et petites entreprises) (BankUK 2002). Le rapport annuel et les comptes (exercice 2004), indiquent qu'approximativement 50.000 membres du personnel étaient employés pour l'activité de banque de détail. Au moment des notifications officielles de licenciements auprès du Ministère concerné, en août 2004, BankUK a annoncé une augmentation de 66 pour cent de son bénéfice avant impôts, soit 4,35 milliards de Livres Sterling (6,36 milliards d'Euros).

### ***Les syndicats***

Les deux syndicats reconnus aux fins de négocier avec BankUK, étaient l'Unifi (le syndicat du secteur financier, qui fait à présent partie d'Amicus), et l'association du personnel de BankUK. Ces deux organisations ont l'Agrément d'Indépendance (conformément à la section 6) des Réglementations consolidées, des Syndicats, et du Code du travail Act 1992 (Certification Office 2005). Cet Agrément est accordé par le Trade Union Certification Officer du Royaume Uni, qui contrôle le niveau d'indépendance des syndicats par rapport aux employeurs.

Une partie héritée de l'organisation syndicale du secteur financier au Royaume Uni, est la continuité de la présence des associations de personnels (Morris et al, 2001). Bien qu'il y ait eu une réduction du nombre des associations syndicales, par la fusion de syndicats, et par l'augmentation de leur volonté d'indépendance (en essayant d'obtenir l'Agrément décrit ci-dessus), il existe encore des exemples de division entre les organisations syndicales représentant le personnel, par le simple jeu de la concurrence. L'association du personnel de BankUK concentre ses actions seulement pour le personnel du groupe BankUK. L'UNIFI est affilié au TUC et détient des accords portant sur tout le secteur des activités financières du Royaume Uni. En 2001, UNIFI indiquait avoir des adhérents parmi 450 employeurs différents au Royaume Uni, avec une concentration d'adhérents (80%) dans quatre banques principales (Unifi 2001 : 4). L'association du personnel de BankUK s'est toujours définie, comme ci-dessous :

Le personnel de BankUK est représenté par un syndicat indépendant, engagé à défendre ses intérêts, et seulement les intérêts du personnel qu'il représente (Association du personnel de BankUK, 2006).

L'association revendique un effectif de 45.000 adhérents et ne dispose d'aucun partenariat externe.

#### **IV. Le contexte**

La fermeture du centre d'appel est intervenue dans le Nord-Est de la Grande Bretagne. Cette région du Royaume Uni, est la plus dépourvue en matière de diversité de sources de revenus, et de mesures d'aides à la santé et à l'emploi, comparativement aux autres régions du Royaume Uni (ONS 2004). Le Nord-Est peut prétendre à une différenciation particulière, dans le sens où cette région était l'une des toutes premières de l'industrialisation massive, dans la première nation industrialisée, à expérimenter la désindustrialisation (Robinson, 2002 : 319). Alors que, cette région était le foyer des industries du charbon et de la construction navale, 70 pour cent des emplois dans le Nord-Est sont à présent dans le secteur tertiaire (à la fois pour les services privés et services publics), comparativement à 1970 où ces secteurs représentaient 50% de l'employabilité (Robinson, 2002 et ONS 2006). C'est également la région dans laquelle, ont été implantés le plus grand nombre de Centres d'Appels, ceux-ci représentaient, le

plus haut pourcentage d'employabilité de cette activité au Royaume Uni, soit quatre pour cent de l'employabilité dans cette région, comparativement à la moyenne nationale de trois pour cent (Richardson et al 2000 et Contactabel 2004). Dans un article bien tourné de l'International Herald Tribune, on pouvait lire :

“Leur combat a lieu à Newcastle au Nord-Est de la Grande Bretagne, une région dans laquelle les salariés « à col blanc » avec les écouteurs téléphoniques « greffés » sur les oreilles, pensaient qu'ils étaient à l'abri « des malheurs des ouvriers » : la fermeture des mines de charbon, et la disparition des chantiers navals sur le Tyne (Suppressions d'emplois: l'histoire de deux syndicats, le 16 juin 2004).

### ***Rationalisation dans le secteur des services financiers***

La fermeture du centre d'appels a eu lieu dans un contexte, d'importante rationalisation du secteur financier, et d'externalisation du secteur des centres d'appels au Royaume Uni. La période des années 90 a été celle, de transformations considérables dans le secteur des services financiers. Les modèles traditionnels, de l'emploi, de l'organisation du travail et des relations commerciales, ont été mis de côté. L'image classique du site de travail, dans le secteur des services financiers, était de taille humaine, pour les bureaux de l'agence bancaire courante, de la succursale, de la société du bâtiment, ou de la compagnie d'assurance. Le travail était centré sur les contacts en tête à tête avec les clients, et les transactions étaient réalisées à partir d'échanges d'espèces et de documents. Dans les années 90, ce type de travail basé sur un système de contacts commerciaux humains et physiques (avec échanges de documents et liquidités), a été remplacé par un système d'échanges électroniques. Le personnel était embauché sur des bases contractuelles déterminées ou ponctuelles, demandant une grande flexibilité de travail, en tenant compte que les clients étaient géographiquement éloignés par des centaines ou milliers de kilomètres. Deux facteurs ont favorisé ces transformations. Dans un premier temps, la déréglementation au Royaume Uni qui a pris place dans le cadre de la récession. Dans un deuxième temps, le secteur des services financiers s'est retrouvé au centre de l'innovation technique, à l'origine de l'introduction des nouvelles technologies, et par l'application de ces

nouveaux procédés, permettant de proposer de nouveaux produits et services financiers. L'ensemble de ces facteurs a conduit vers la création des centres d'appels au Royaume Uni, pour les services financiers. Ces centres d'appels étaient reconnus depuis les années 90, comme étant le secteur d'activité, ayant la croissance la plus dynamique au monde, en termes d'employabilité pour les « cols blancs » (Bain et al, 2002 : 172).

## **V. Externalisation et relocalisation**

Le débat général concernant l'externalisation et la délocalisation des centres d'appels, était d'actualité, au moment de la fermeture du site, pour les secteurs de la finance et des télécommunications. Parmi les communiqués diffusés en 2002, l'un d'eux indiquait que quatre autres banques principales du Royaume Uni, allaient délocaliser 4.500 postes du Royaume Uni vers de nouveaux centres de services en Inde et Malaisie ; que la compagnie d'assurance Prudential Assurance allait fermer son centre d'appels de Reading, impliquant la suppression de 850 emplois, tout en ouvrant un autre centre d'appels en Inde. Tous ces éléments étaient le signe d'une émulation de ce processus vers d'autres groupes et sociétés. De 2002 jusqu'à cette date, les groupes et sociétés convaincues par cette approche d'externalisation, se sont étendues à : Aviva, Barclays Bank, HSBC, Lloyds TSB, British Telecom, Scottish Widows et la National Rail Enquiries. Amicus prévoyait vraisemblablement la suppression de 200.000 emplois dans le secteur financier, soit le plus grand Krach industriel, depuis que l'industrie avait été décimée au début des années 80 (Amicus 2003 : 2 et Bain & Taylor & Co). La Division Recherche de la société de Conseil et Management, Deloitte, était encore plus pessimiste, en estimant que deux millions des 13 millions d'emplois dans les services financiers des pays économiquement développés, seraient re-localisés vers l'Inde d'ici 2008. Ils prévoient qu'environ 730.000 emplois seront localisés en Europe, dont la plupart proviendrait du Royaume Uni, pour la raison que, sauf quelques exceptions, cette délocalisation de grande ampleur affecte principalement ceux qui parlent anglais (J. Fitch, 2003). L'indicateur de surveillance de la publication trimestrielle de la European Foundation for Living and Working Conditions, rapporte ce qui suit :

'La cas le plus frappant durant la période de référence, est celui concernant HSBC, qui projette d'externaliser 4.000 postes de centres d'appels et back office, vers l'Asie. De surcroît, ce n'est pas un cas isolé, et assurément un indicateur qui marque la tendance du marché. Cette pratique est très souvent appelée « Relocalisation ». En l'espace de trois mois, trois autres sociétés ont annoncé des mesures similaires, BankUK a

l'intention de transférer 1000 postes en Inde, la compagnie d'assurance britannique Norwich Union déplacera 3.500 emplois, et Barclays, qui selon les rumeurs, devait externaliser 1.000 postes, a annoncé en janvier que seulement 250 emplois de responsables seraient touchés. L'externalisation ou « Offshoring » devrait conduire vers une perte de 8.750 emplois rien qu'au Royaume Uni. Les syndicats britanniques ont immédiatement réagi à ces communiqués, et sont arrivés à des compromis, dont un accord avec Barclays. Seuls 40 salariés perdront leurs postes. Pour sa part Norwich Union a déclaré, qu'ils essaieraient d'éviter les licenciements par plans sociaux (EMCC 2003 : 3).

De toute évidence, Unifi était au centre du débat, étant donné, la concentration de leurs adhésions et adhérents potentiels, ainsi que leur prochaine fusion avec Amicus, qui représente les salariés de Norwich Union. Le fait d'entrevoir, que la délocalisation se poursuivrait, à plus grande échelle, principalement dans le secteur des services financiers (Fitch, 2003), a fait de ce secteur l'un des acteurs majeurs, pour surveiller cette tendance. Lors de son entretien de janvier 2006, le Négociateur en Chef pour Unifi, déclarait :

'Pour autant, que nous le sachions, nous ne voyons pas une augmentation de la délocalisation ou d'externalisation des emplois vers l'Inde, mais nous constatons un dialogue régulier sur cette question, et je persiste à penser, qu'à ce stade, la tendance pourrait évoluer, dans les deux années à venir, vers l'une ou l'autre direction. Nous verrons alors, soit une réorientation massive des ressources, soit les banques elles-mêmes ne sortiront pas indemnes, des critiques externes qu'elles reçoivent concernant les dispositions prises en matière de délocalisation. De plus je crois qu'il est fort possible, que ce risque influe dans la prise de décision de délocalisation, de manière graduelle ou à grande échelle. Peut-être, que si vous me posez la même question dans un an, je pourrais avoir une vue bien plus claire sur ce sujet.' *Secrétaire Général de l'Unifi.*

### ***La position du Gouvernement du Royaume Uni***

En même temps qu'avait lieu ce débat général, la Secrétaire du Ministère de l'Industrie et du Commerce, de l'époque, Madame le Député, Patricia Hewitt, lançait une demande d'information, sur la délocalisation et ses implications (DTI, 2003), ainsi qu'une étude sectorielle ciblée sur les centres d'appels. Les



syndicats et le patronat étaient invités à prendre part à un débat national sur la délocalisation. Le texte lui-même, de l'invitation, mérite d'être lu attentivement, dans la mesure où par certains détails, il révèle la position du Gouvernement sur le sujet, en son temps :

'Notre réponse à la concurrence internationale, se présente en trois volets. Le premier, est que nous devons maintenir l'amélioration de notre stratégie, en nous assurant que les sociétés et les salariés, suivent des formations complémentaires en permanence, afin de mettre à niveau leurs compétences et leurs capacités technologiques, de manière à pouvoir maintenir l'employabilité dans notre pays. Nous ne pouvons concurrencer les bas salaires, et nous ne devons même pas tenter de le faire.

Le deuxième volet concerne les suppressions d'emplois, nous devons faire tout ce qu'il est possible de faire, pour aider les sans-emploi à retrouver du travail, et si nécessaire, en développant de nouveaux domaines de compétences, le plus rapidement possible, en déployant des équipes de réponse rapide et de supers centres d'aide à la recherche d'emploi « JobCentre Plus ».

Le troisième volet, est que nous devons faire encore plus, pour établir d'importantes économies durables, dans toutes les régions du Royaume Uni. Ceci, dans l'objectif, d'augmenter le taux de création d'activités, de concrétiser un partenariat solide entre les « Universities » locales et le patronat, afin de développer les compétences qui répondent aux besoins économiques régionaux, et d'attirer plus d'investisseurs permettant de faire progresser l'infrastructure locale. En d'autres termes, il s'agit de créer « un cercle virtuel d'implications » : meilleures compétences, meilleurs emplois, meilleures rentabilités des sociétés. (Hewitt 2003 : 1)

La réponse du Trade Union Congress TUC (organisation fédératrice des syndicats britanniques) à ce document, a été illustrée de différentes manières. Il est appelé Stratégie au Royaume Uni, le fait de « maximiser les avantages sociaux, tandis que l'on minimise les coûts, dont sont directement affectés les personnes », et la consultation concerne « les actionnaires, et y compris tous les syndicats, et dans un seul intérêt », celui d'appliquer « la réponse à un niveau

national, régional et local » (TUC). Ils ont suggérés que les éléments clefs de cette stratégie devraient inclure :

- L'implication précoce des agences de développement régional (Regional Development Agencies, RDA), pour aider les sociétés à accroître leur efficacité, leur qualité, et la diversification de leurs activités au Royaume Uni, et pour encourager des sources d'emplois alternatives pour l'économie locale,
- Un soutien supplémentaire, pour encourager la formation et les stages de mise à niveau des compétences, permettant au personnel de s'orienter vers des postes à plus grande valeur ajoutée, et comprenant une extension d'opportunité de formation continue en technologies de l'information, et autres domaines de compétences adaptables, ainsi qu'un soutien pour les représentants de l'Union Learning,
- Un soutien pour les efforts des mouvements syndicaux, au travers d'accords internationaux, et par le biais de l'Organisation Mondiale du Commerce (WTO), pour promouvoir des standards de base du travail, et des codes internationaux des meilleurs pratiques et usages.

## **VI. L'agenda de Trade Union Learning**

Depuis 1997, le gouvernement travailliste a activement mis en avant, l'idée de la formation continue, comme l'un des moyens de promouvoir l'adaptabilité, l'employabilité, et la réinsertion sociale des exclus (Rainbird 1999, etc.). A partir de cette idée, le Gouvernement a créé l'Union Learning Fund (ULF), qui a été fondé en 1998, pour fournir des bourses de soutiens au développement des systèmes de représentations d'Union Learning Representatives (ULR). La représentation d'ULR proviendrait de l'effectif, serait nommé ou élu par leur syndicat, et entreprendrait les tâches décrites ci-après, pour le compte de leurs collègues. Initialement L'ULF a reçu une somme de 12,5 millions de Livres Sterling jusqu'au mois de mars 2002. L'Union Learning Fund et ses projets ont eu une telle réussite, que le fonds a bénéficié d'une augmentation de soutien de la part du gouvernement. En 2004 - 2005, l'Union Learning Fund a reçu 14,2 millions de Livres Sterling pour les projets de formation du syndicat. Il existe 12.000 représentants de formation du syndicat, qui ont organisé la

formation de 67.000 personnes en 2004 – 2005 (ULF 2006). Bien que les URL aient été déjà reconnus en 2002, par des sites de travail à l'aide d'accords volontaires, les syndicats ont eu un droit juridique pour nommer ou élire les lieux de travail de leur représentants URL, pour remplir leurs fonctions, suivant l'Employment Act 2002 ;

- analyser les besoins en formations et en stages,
- fournir les informations et les conseils, sur les sujets de formations et de stages,
- organiser les formations et les stages,
- promouvoir la valeur et l'importance de la formation et des stages, et
- conseiller et convaincre le patronat sur l'importance de telles activités.

Le développement d'Union Learning a été annoncé par beaucoup d'acteurs du Royaume Uni, comme un succès considérable pour de nombreuses raisons. Tout d'abord, en termes gouvernementaux il est devenu très clair qu'il y avait un terrain de coopération entre les syndicats et le patronat, plutôt qu'une seule relation toujours inhérente à des conflits. Enfin, les syndicats étaient perçus comme efficaces, en étant accessibles pour les sans – qualification traditionnelle. Ces personnes sont typiquement désignées, au Royaume Uni, comme ceux, qui n'ont pas de qualification, qui n'ont pas suivi d'études secondaires, et qui ont quitté l'école à un âge moyen de 16 ans.

Dans le secteur des services financiers, les accords volontaires pour l'établissement d'une représentation en formation du syndicat, ont été difficiles à obtenir. Il y a plusieurs raisons pour cela. Premièrement, la nature du syndicalisme des cadres, dans ce secteur des services financiers, signifiait qu'il n'existait pas d'usage en matière de négociation de formation, comme il en était le cas dans les autres secteurs. Par voie de conséquence, il ne pouvait y avoir de pression significative, de la part des salariés et des militants. Deuxièmement, étant donné le niveau moyen d'éducation des salariés de ce secteur, les initiatives en formation du syndicat, étaient perçues comme hors de propos, par ceux qui étaient arrivés à un niveau d'études secondaires ou avaient dépassé ce niveau. Finalement, les centres d'enseignement internes aux entreprises, et les

grands départements de formation, n'avaient aucun intérêt, dans les banques, dont le personnel ne voulait pas partager quelque domaine que ce soit, de formation et de développement personnel, avec « des amateurs ». Ceci a été perçu, comme une protection de la fonction de développement des ressources humaines. Il n'est pas très surprenant que le patronat n'ait pas répondu, à une proposition d'accord volontaire, pour établir une représentation d'URL dans le secteur des services financiers, particulièrement quand les délégués syndicaux n'ont pas été verbalement très présents. Quand le droit de nommer une ULR est devenu, un droit juridique, des négociateurs ont saisi l'opportunité de s'imposer d'eux-mêmes. Il n'est également pas étonnant, que le patronat ait essayé de limiter l'activité de formation du syndicat, en centrant le développement de ce travail sur le personnel qui a été licencié. Dans ce cas, comment cette initiative peut compter en termes d'innovation ? Dans ce secteur, ce type de démarche était certainement inhabituel.

## **VII. L'Accord**

BankUK a annoncé son intention de fermer le centre d'appels de Newcastle, et de relocaliser les emplois en Inde, le 30 octobre 2003. Ils ont argumenté, qu'il était nécessaire de conserver une vue constante sur les frais généraux, de leur division de ventes aux particuliers (et dans d'autres divisions de la banque), et ont mis en évidence que les économies de coûts, qui seraient réalisées par l'externalisation en Inde, n'affecteraient pas leur standard de qualité de services. Ils avaient encore l'intention de conserver un nombre de centres d'appels au Royaume Uni. Cette fermeture mettait à risque 960 postes. Des spéculations ont été faites, dans la presse locale pendant quelques temps, concernant l'avenir du centre d'appels dans le contexte de l'externalisation. La décision de fermeture a été confirmée deux jours avant le Conseil d'Administration de la banque. Les syndicats ont été informés de la fermeture bien plus tard, le 28 octobre.

'Par hasard, nous avons bel et bien programmé un entraînement au recrutement ce jour là, et nous avons dressé un stand dans la cantine, et nous avons envoyé une importante équipe. Les personnes entraient, s'asseyaient en larmes, nous disant ce qu'elles éprouvaient. Nous leur avons demandé si elles voulaient voter, pour un mouvement d'actions. Nous avons réalisé une série de réunions durant l'heure du déjeuner. Plus

de 200 personnes sont sorties, non pas, parce que nous le leur avons demandé, mais parce qu'il leur avait été donné des textes, qu'ils devaient lire à haute voix, pour répondre aux questions des clients. Si un client disait : « N'est-ce pas une exploitation des travailleurs du tiers monde ? », ils étaient sensés répondre « Non, car cela fait partie de la mondialisation, et en Inde ce sont d'heureux travailleurs toujours souriants et joyeux ». A 15h00, plus personne ne travaillait.' (*National Unifi Official du 11 février 2004, cité dans Bain & Taylor 2004 : 15*)

A la fois, l'association des salariés de BankUK et Unifi, ont commencé à faire du lobbying et auprès des personnalités politiques locales et nationales. Il y a eu un intérêt considérable de la part de la presse locale et de la presse nationale.

'Vous savez, la publicité a été absolument épouvantable, parce que le Nord-Est a sa réputation, celle d'avoir un fort taux de chômage, et encore une fois, vous savez, bla bla bla, fermeture de nos chantiers navals, fermeture de nos mines, fermeture de nos ... venez et élevez nous comme du bétail au travail pas cher, et puis foutez le camp en Inde' *Membre de l'Equipe de Projet.*

A la fois, le conseil municipal et les députés concernés ont été actifs. Une motion de demande de programmation de débat « Early Day Motion » a été déposée au Parlement du Royaume Uni le 4 novembre 2003.<sup>1</sup> :

Fermeture du centre d'appels de BankUK – Newcastle N° : 1866

'Il est dit que cette Chambre : exprime un intérêt, sur l'information que BankUK a décidé de fermer son centre d'appels dans le Nord-Est, et de déplacer son activité vers l'Inde, entraînant une perte de 1000 emplois ; reconnaît l'importance de tels emplois pour les travailleurs en Inde, mais déconseille l'exploitation du travail à bas prix en Inde, au détriment des travailleurs au

---

<sup>1</sup> Une Early Day Motion, ou EDM, est une motion déposée, pour inscrire une question dans la liste de l'ordre du jour des séances du matin ("tabled") par un, ou des Députés, demandant un débat sur un sujet particulier. En pratique, de nos jours, il est devenu rare qu'il y ait le temps nécessaire pour débattre suivant les EDM, et actuellement leurs rôle et objet, sont de permettre aux Députés d'attirer l'attention sur une question et de préparer le réseau de soutien de leurs positions, en invitant d'autres Députés à donner leurs signatures pour renforcer la motion. (<http://edmi.parliament.uk/edmi/>)

Royaume Uni ; et fait appel au Gouvernement de Sa Majesté, dans l'urgence, pour réviser cette menace croissante pesant sur les emplois de milliers de travailleurs britanniques, qui sont désavantagés en particulier, du fait de la prévalence de l'anglais comme seconde langue en de si nombreux pays'

Au-delà du lobbying, il y avait deux approches concurrentes et distinctes, par les deux syndicats. UNIFI se met en marche, et avance vers un vote pour des actions. Le syndicat du personnel de BankUK, a rejeté la mobilisation des travailleurs sur un suffrage pour actions, ce qui était typique de leur approche générale en tant qu'organisation, vis-à-vis des relations industrielles. Durant des années, l'approche de l'association syndicale du personnel de BankUK, a été de s'assurer qu'Unifi était l'organisation, qui négociait et arrivait à des accords avec BankUK (qui s'appliqueraient à tout le personnel), alors qu'ils critiquaient ouvertement auprès de leurs collègues, combien ces accords étaient médiocres et combien le patronat avait été insensé. Il n'y a eu aucune tentative pour mobiliser les salariés, pour quelque action que ce soit, sur le lieu de travail. La clef de leur réponse, a été d'essayer de faire une pétition nationale contre la fermeture. Comme le rapportait un délégué d'Unifi :

'La situation était très tendue, à cause de l'existence sur place, de l'association syndicale du personnel de BankUK, qui était juste comme « une arme chargée à blanc ». Ils ont été absolument extraordinaires, en matière de sabotage, c'est vrai, le torpillage de tout ce qu'Unifi essayait de faire' *Membre de l'Equipe de Projet.*

L'externalisation du travail vers l'Inde, donnait une dimension supplémentaire à la réponse des syndicats à BankUK. Le syndicat du personnel de BankUK, a adopté une approche, appuyée sur le slogan « les emplois anglais pour les travailleurs anglais », avec un logo de campagne affichant un poing avec « le pouce dressé vers le haut », aux couleurs du drapeau britannique, et avec un surtitre « garder les emplois de BankUK en Angleterre ». La première approche, avait été centralisée sur la pétition nationale. Il est compréhensible que cette nouvelle campagne, ne pouvait être que critiquée par Unifi, pour sa teneur xénophobe et nationaliste :

'Je suppose que le contraste par effet Stark, était que nous étions, comme toujours pour BankUK, en concurrence avec l'association

syndicale du personnel, dont l'approche était quelque part xénophobe, en étant à côté de la véritable question sur l'externalisation et la mondialisation, et en se concentrant sur les emplois pour les britanniques, plutôt que de l'appréhender sous un angle collectif ... avec un logo « tout les pouces levés aux couleurs du drapeau anglais, l'Union Jack' *Secrétaire Général.*

L'Unifi a remporté confortablement le suffrage consultatif, parmi le personnel qui demandait un vote, pour démarrer des actions de résistance à la fermeture. Ils recrutaient de nouveaux adhérents à un taux significatif au sein du centre d'appels.

'et nous avons recruté significativement durant un certain nombre de jours, et pour être justes envers la banque, nous avons été autorisés à un bon et juste accès au site, pendant que nous consultions le personnel, et nous avons eu deux délégués sur place, des représentants sur site dans les bâtiments, dont l'un avait un rôle de superviseur, avec une influence certaine' *Secrétaire Général de l'Unifi.*

Quoi qu'il en soit, il existait une conviction générale parmi les équipes de négociation d'Unifi, qu'un accord avec BankUK, concernant la fermeture et le processus d'externalisation était préférable :

'Pour être honnêtes, nous avons pris une décision plutôt pragmatique, nous n'étions pas vraiment certains, que nous pourrions véritablement empêcher la fermeture en elle-même, en nous basant sur le retour d'adhérents, qui étaient très en colère et amers, à ce moment là. Il s'agissait plus, de nous assurer qu'il existerait, des alternatives sur place. Alors le message, qui est réellement revenu vers nous, était : Bon, nous ne sommes pas contents, et oui, nous sommes prêts à entreprendre des actions, pas tellement pour sauver nos emplois, mais plutôt dans le sens où nous voulons nous assurer, que si nous le voulons, il y aura des possibilités alternatives d'emploi pour nous, ou bien il y aura des plans sociaux, qui nous donnerons une opportunité de partir, de changer de métier' *Secrétaire Général de l'Unifi*

De plus, il y avait une inquiétude sur les résultats de toute action, étant donné le type de la main-d'œuvre, et la concurrence avec l'association syndicale du personnel de BankUK :

'Nous étions conscients, qu'il y aurait un « déraillement », en termes de différence, entre leurs attentes (le syndicat du personnel de BankUK), et ce qu'ils voudraient bien signer comme accord avec la Direction de BankUK, en ne cherchant rapidement que quelques lignes directrices. Cela ressemble beaucoup à une force de travail transitoire, dans ces régions le taux de rotation du personnel, peut se situer entre 30 et 50 pourcent à n'importe quelle période, par conséquent, en termes de durabilité ou en termes de résultat d'actions collectives, je soupçonne que cela serait très difficile' *Secrétaire Général de l'Unifi*

Unifi a réussi à prendre la bonne voie, conscient que le syndicat pouvait ne pas être capable de soutenir les actions, et que « la carte raciste » pouvait être jouée par le syndicat du personnel de BankUK, et d'autres. Au tout début de janvier 2004, BankUK et Unifi se sont mis d'accord sur les principes « d'un accord sur la délocalisation », et le suffrage d'appel aux actions a été annulé. Les sections majeures de cet accord sont rapportées et discutées ci-après.

**Sécurité de l'emploi :** Quand le poste d'un membre du personnel, est affecté par une conséquence directe d'une décision, ou d'une anticipation de décision, de délocalisation du travail vers un pays étranger, le Groupe : prendra en compte la situation personnelle de chaque personne, proposera un poste à toute personne souhaitant rester employée par le Groupe. Ce poste pourra être situé en dehors de la zone de proximité géographique.

**Formation :** Des contributions à la formation, constitueront une partie importante du plan de renouvellement du personnel, pour gérer les effets de la délocalisation. Une programmation commencera, dès qu'un groupe du personnel sera identifié, comme potentiellement à risque de suppression de poste, y compris pour ceux touchés par la formation pilote. En de telles circonstances, le Groupe travaillera sur une base régulière et constante, avec le syndicat, les centres d'enseignements et de formations, locaux et nationaux, pour identifier les opportunités de mise à niveau des compétences, de ceux qui sont ou peuvent être, touchés par des plans de délocalisation. L'objectif sera d'optimiser le



temps, avant l'arrêt de l'activité, afin de préparer et former les personnes à une reconversion, à l'intérieur ou à l'extérieur du Groupe. Les contributions seront effectuées nommément au titre des délégations d'Union Learning Representatives (ULR) des sites affectés, conformément à un accord indépendant avec URL. Le Groupe effectuera un dépôt pour formation d'un montant allant jusqu'à 2000 Livres Sterling (renouvelable en dû temps), pour tout membre du personnel qui n'est plus employé par le Groupe, suite à un licenciement ou démission, résultants de la délocalisation de son poste. Le but est de permettre aux personnes de retrouver un emploi ailleurs. Les frais inhérents à la formation seront remboursés contre des reçus. (BankUK 2004)

Dans son ensemble, l'accord porte également sur d'autres sujets, relatifs aux usages en matière d'éthique professionnelle et de recommandations de l'International Labour Organisation (ILO), sur les droits du personnel à être représenté, dans les opérations de relocalisation, avec un engagement d'autorisation pour une 'petite équipe syndicale, d'effectuer une seule visite, pour toute opération de relocalisation, dans le pays de nouvelle implantation, afin de voir les opérations de fonctionnement' (BankUK 2004).

Il existe différents points de vue, concernant la nouveauté de cet accord. D'une part, il a répondu aux aspirations du personnel et a permis d'éviter des actions massives.

'J'ai eu l'impression, que pour le Groupe, il s'agissait d'éteindre le feu, et que la situation avait très mal évolué, dans le sens où, ils s'attendaient à pouvoir fermer les bureaux, et qu'il n'y avait aucune possibilité de retour en arrière. Le succès du suffrage pour des actions, les avait secoués un petit peu, et ils essayaient désespérément de s'en sortir en douceur, même s'il fallait mettre de l'argent pour y arriver ... je ne sais pas, mais l'acceptation de la contribution à la formation, de toute évidence, n'est pas venue de nulle part, et je ne pense pas qu'ils l'aient fait par pure gentillesse, et par bon coeur' *Membre de l'Equipe Projet.*

Le titre de Sécurité de l'Emploi, contenu dans l'accord, donne une définition de la délocalisation et confirme que le Groupe BankUK 'offrirait un poste à toute

personne souhaitant rester employé par le Groupe. Ce poste pourra être situé en dehors de la zone de proximité géographique'. Ce point a été compris, par le syndicat, comme un accord évitant les plans sociaux, même si ceci a été contesté par le Groupe. La sécurité de l'emploi réelle, de l'accord entre BankUK et les syndicats, comporte un nombre de caractéristiques communes aux accords dans ce secteur. En 1998, des conventions avaient été conclues (fondées sur les conventions collectives qui existaient avant la fusion des deux banques), qui fournissait des termes compensatoires, significativement au-dessus du minimum accordé par le Gouvernement. Une autre caractéristique de cette convention était 'une assistance avec des compétences pour la recherche d'emploi', à la fois de la part du service des ressources humaines de la banque (avec le soutien des voies associatives), et des sociétés et agences de remplacement.

Le deuxième titre Formation, contient des éléments, qui au premier abord, sont clairement un changement de position dans le mode de penser de la Direction du Groupe et du syndicat. Ce titre met en évidence une responsabilité conjointe, pour former et mettre à niveau le personnel, afin qu'il puisse retrouver du travail ultérieurement, ceci en espérant qu'il y aurait le temps nécessaire, pour mettre en place ce processus, codifier l'existence de la représentation d'Union Learning Representatives et instituer la contribution de formation de 2.000 Livres Sterling.

Il y a eu beaucoup de publicité à la ronde, quand la contribution à la formation est arrivée à la banque Barclays (chez qui Unifi était seul, à avoir des droits de négociation, et détenir un accord de partenariat). L'accord avec la Barclays, comprenait une section de contribution à la formation similaire et disponible, 'dans laquelle des options de réaffectation avaient été épuisées par les deux parties' (Unifi janvier 2004). Il y avait un débat important au sein du syndicat, sur la campagne de l'Unifi avec HSBC pour « Une Charte sur la Mondialisation », qui comprendrait une clause par laquelle 'le réseau d'Unifi concernant les représentations en formation continue devaient être étendues à tout le secteur bancaire, pour le développement des transferts de compétences et l'augmentation de l'employabilité'. Les dispositions de l'accord final avec HSBC ont été bien plus modestes. La clause dont il est sujet, indiquait :

- 1) La banque et Unifi, reconnaissent la valeur des employés qui augmentent leur employabilité.

2) La banque est d'accord pour qu'Unifi puisse nommer des Représentants de Learning Representative (ULR) sur n'importe quel site, quelque que soit sa localisation, quand le site est affecté par une prévision de fermeture.

3) De plus, des Représentants d'ULR peuvent être nommés pour toute localisation géographique, où il existe un nombre substantiel d'employés dont les postes sont touchés par une délocalisation globale.

Pour quelle raison, la Direction était prête à faire la concession d'un tel accord ? Premièrement, le système de délégation d'Union Learning Representative (ULR) n'était pas encore assez développé dans les banques, et donnait aux banques un moyen de riposte dans les négociations et les discussions avec les syndicats ; en fait, l'accord ne concédait que ce qui était juridiquement acquis pour reconnaître ces représentations. Deuxièmement, l'idée principale et claire de la politique gouvernementale sur la mondialisation, avec son mantra « antiprotectionniste », en même temps que l'encouragement à l'employabilité individuel au travers de la formation continue, donnait un contexte dans lequel, les employés pouvaient démontrer une responsabilité d'entreprise et sociale, dans les arrangements relatifs à la délocalisation. Troisièmement, il y avait une opportunité de parvenir à un accord, avec les corps représentatifs du personnel, sans concéder de prérogative à la Direction pour fermer les sites d'emplois ou transférer les activités.

### **VIII. La mise en application de l'Accord**

La majorité des opportunités de réaffectation était située dans un centre d'appels de BankUK au Nord-Est, dont l'implantation était à 24 kilomètres. Le personnel, qui n'avait pas démissionné, avait la garantie que BankUK lui propose un poste dans le groupe, bien que, dans certains particuliers, ce n'était pas possible, et ces employés ont dû quitter la banque, par voie de licenciement avec le paiement de l'indemnité. Si ce type de situation constitue une 'contrainte' au licenciement ou à la démission, est une question d'interprétation. Il est probablement indéniable, qu'il existait des droits individuels supérieurs, pour les salariés dans les accords conventionnels, qui ne sont pas compris dans la section Sécurité de l'Emploi de l'Accord actuel entre les syndicats et BankUK. Tout litige relatif à la mise en application de cet accord de réaffectation, est du ressort du processus

des usages et relations avec l'industrie, plutôt que de la responsabilité de l'Equipe de Projet.

Le processus de formation et de mise à niveau, qui a résulté de cet accord, a été mis en place par l'Equipe de Projet, comprenant une large gamme de participants (voir tableau 1 ci-après). La constitution de l'équipe était inhabituelle, en ce qu'elle comportait une assemblée mixte, avec des représentants, des établissements d'enseignement, du syndicat, de la banque, et des agences, au niveau de la région. Ceci n'était pas commun dans ce secteur. L'étendue et la nature de cette assemblée, sont passées bien au-dessus, de la focalisation sur la fermeture.

Le programme de formation et de mise à niveau, institué par l'Equipe du Projet Newcastle, a donné des opportunités de formation et de services de remplacement, suivant un nombre de facteurs spécifiques.

- Une Foire à la Formation, à laquelle : deux établissements d'enseignements supérieurs locaux, l'établissement de formation interne «University» de BankUK, et deux agences de remplacement, ont présenté un éventail d'options, comprenant l'évolution de carrière, la formation de reconversion, et les cours généraux d'enseignements supérieurs.
- La contribution de formation de 2.000 Livres Sterling, pour les frais d'une nouvelle formation, pour toute personne ayant choisi de démissionner. L'établissement de formation Further Education College local, gèrera la contribution de formation pour le compte de BankUK.
- Temps « d'arrêt des téléphones » (c'est-à-dire, arrêt du travail et absence autorisée de son poste), durant la formation et les activités de recherche d'emploi.
- Un minimum de dix heures par personne, en juin et août.
  - Jusqu'à 10 heures par personne en août et septembre.
  - Jusqu'à quatre-vingt heures par personne, durant toute la période d'octobre à novembre inclus.

Cela était un complément du soutien au remplacement, qui a été donné par les voies associatives de BankUK, et qui était indiqué dans les conventions collectives existant entre les syndicats et les sociétés. Ces mesures ont permis aux employés d'accéder à trois sociétés de remplacement, sans frais personnel (voir tableau n°2). Nous analyserons chacun de ces trois éléments, plus en détail.

### ***La Foire à la Formation***

Les Foires à la Formation, ont eu lieu en mai et en août 2004 sur le site. Les organisations participantes, étaient celles qui étaient impliquées dans le groupe du projet, et les agences de services en remplacement. Une pièce a été allouée, pour que ces organisations puissent dresser des stands, et les membres du personnel ont été encouragés à être présent, pour les aider à considérer les options possibles pour leur avenir. Il y a certainement eu des problèmes, avec la première foire en mai. Bien que, l'idée ait été bien perçue comme étant en faveur du personnel, il n'y avait pas suffisamment de temps 'pour que chaque personne reçoive les conseils adaptés à sa situation, et une orientation' (Joss 2004 : 5). Cette citation émane du groupe de recherche d'objectif, initié et payé par Unifi, qui a entrepris en octobre 2004, l'information autour des emplois futurs dans le cadre du processus de restructuration. Il y a eu également des questions, identifiées par le groupe d'objectif, qui influençaient la prise de décision, pour demander au centre de formation local, une information, une orientation, et une séance de conseil, pour chaque membre du personnel. Un agent de liaison décrivait la Foire à la Formation comme 'une perte de temps absolue', parce qu'elle songeait à suivre une formation professionnelle, qui n'était pas répertoriée et qui ne figurait pas dans les propositions des établissements locaux, elle a dit :

'J'étais intéressée pour suivre des cours de gestion du personnel, et personne n'avait d'information sur ce sujet, rien du tout, aucune aide possible, parce que je ne savais pas comment ce type de formation s'appelait, ce qui s'appelait CIPD, et qui était d'un coût exorbitant, alors je n'ai pas pris cette voie, et (ils) m'ont donné un numéro de téléphone à appeler à l'établissement d'enseignement supérieur, qui de doute façon ne donnait pas ce type de cours, d'après ce que j'ai compris, ce type de

formation n'est donné que par des cours universitaires, et à la Foire à la Formation, ils ne sont pas bons, vous donnez votre nom, et ensuite vous n'entendez plus jamais parler d'eux' (cité dans Joss 2004 : 5)

### ***La contribution à la formation***

La contribution à la formation de 2.000 Livres Sterling, n'était disponible que pour ceux qui avaient opté pour la démission. A la fin du mois d'août 2004, une notification officielle, avait été donnée concernant la fermeture du site à la fin du mois de novembre 2004. Une séance individuelle à été proposée au personnel, pour information, conseil et orientation, par les établissements d'enseignements et de formation professionnelle locaux, pour les aider à déterminer les cours les mieux adaptés. Pour décrire le cours et la formation, il a été nécessaire d'utiliser 'des profiles de formations avec les développements de carrières futures correspondants, dans tous les secteurs économiques. Ceux-ci n'étaient pas destinés à des cours par correspondance, à moins que ce type de cours ne permette un changement de métier' (Unifi Newsletter, mai 2004).

### ***Temps d'Arrêt des téléphones***

Ce sujet est inhérent à l'activité d'un Centre d'Appels, les téléphones étant l'outil du travail. Le temps d'arrêt des téléphones était compris, comme étant l'important facteur freinant la progression entre mai et août, et la source de tension entre les Responsables des lignes téléphoniques de BankUK et l'Equipe de Projet. Le Négociateur Unifi sur place, commentait à cette période :

'Lors des précédentes fermetures, le travail avait naturellement ralenti, ainsi le temps ne manquait pas pour assister aux entretiens de recherche d'emploi, aux conseils de carrière, et à la formation. La technologie des télécommunications, est si dure, qu'il aurait été possible pour le personnel de travailler à plein temps au téléphone jusqu'à la fermeture du site. Des demandes conflictuelles sont apparues, sur l'accord d'optimisation du temps imparti avant la fermeture, entre le temps nécessaire pour les formations, et les besoins en maintien du niveau des services pour la Direction locale. Cette situation conflictuelle a finalement été résolue, par un accord de conciliation entre la banque et le syndicat, pour autoriser chaque membre du personnel à 10 heures d'arrêt de téléphone en août et

septembre, et quatre-vingt heures durant la période de septembre à octobre inclus'

Une circulaire conjointement signée par Unifi et BankUK adressée à tout le personnel le 24 août 2004, confirme les dispositions administratives sur cet accord de temps d'arrêt des téléphones, et précise les circonstances dans lesquelles, ces dispositions sont applicables, comme :

'Le personnel peut utiliser ce temps, pour toutes les activités directement liées, à la recherche d'un emploi alternatif, ou pour obtenir une formation. Ces activités comprendraient :

- Assister à un entretien,
- Soutien au remplacement,
- Formation,
- Visiter les différentes agences, quand elles sont sur le site, telle que : le centre d'emploi, les Foires à la Formation, et autres évènements externes pour l'emploi' (Circulaire du Centre d'Appels, 2004)

Différentes autres organisations, faisaient partie du réseau relationnel, en complément de l'équipe de projet. Les organismes et leurs liens sont détaillés dans le tableau n°2 plus loin.

Il y avait différentes tensions entre les partenaires dans ce projet, et en particulier, entre le rôle des organismes publics et celui des sociétés, et ces tensions s'illustraient dans l'activité du Super Centre d'Emplois « JobCentre Plus ». La politique gouvernementale est que 'où des emplois sont perdus, nous devons faire, tout ce que nous pouvons faire, pour aider les personnes à retrouver un emploi, et si nécessaire, donner de nouvelles compétences aussi rapidement que possible, en déployant des équipes de réponses rapides, et des JobCentre Plus (DTI 2003 : 1). Quoi qu'il en soit, comme aucune notification officielle de licenciements n'avait été formulée avant août 2004 l'équipe de réponse rapide était incapable de pouvoir agir au moment du communiqué officiel annonçant la fermeture.

`Comme des sortes de réunions opérationnelles, dans lesquelles BankUK recherchait de toute évidence le soutien d'un relationnel d'affaires, du fait de leur soucis du « qu'en dira-t-on », comment les appellerait on, les qualifierait-on ? de « rapidement efficaces en terme de réponse » ou autre formule, je ne sais pas comment on les qualifierait, l'Equipe qui était absolument inutile, qui ne servait complètement à rien. Alors ils ont tout promis, et ils ont actuellement pour ainsi dire sous entendu « nous ne pouvons pas le faire avant que la notification de plan social ait été signifiée dans 40 jours, ou quelque chose comme ça. Ensuite ils se sont pure et simplement évaporés parce qu'ils n'avaient pas assez d'effectif'.

*Membre de l'Equipe Projet.*

Les TUC (organisation fédératrice des syndicats britanniques) ont fait du lobbying, pour essayer de faire changer les procédures et permettre une intervention à un stade moins avancé.

L'état d'avancement, de certaines sociétés engagées à fournir, l'information, les conseils et les orientations, conformément aux standards requis par le Gouvernement, a également été mis en doute. La « matrice » des standards du Guidance Council en matière d'information, de conseils et d'orientation, requiert des systèmes appropriés et que ces systèmes soient mis en place, au sein d'une structure procurant ces conseils de carrières pour adultes. Ce standard est une norme nationale de qualité, pour les organismes exerçant ces activités de prestations de services dédiés à la formation et au travail. Cette norme a été développée par le Guidance Council, pour le compte du Department for Education and Skills (département émanant du Gouvernement), du Royaume Uni en 2002. Cette norme a remplacé, les standards nationaux de qualité de formation professionnelle, qui avaient été créés pour s'assurer que ces services de formation et enseignement, initiés par le Gouvernement, répondaient à un bon niveau de qualité. Une décision a été prise, pour que ces standards s'appliquent, aussi bien au secteur privé qu'au secteur public, bien qu'il n'y ait pas eu de conditions d'obligation. Les sociétés et agences fournissant le remplacement, dans le cadre de cette fermeture, n'avaient pas cette certification, bien que l' 'University' de BankUK détenait cet agrément seulement pour certains domaines. Ceci ne veut pas dire, et n'implique pas, que le système des sociétés et agences utilisées, n'était pas de bonne qualité, mais montre que les normes



des secteurs privé et public sont quelques fois contradictoires. L'affectation et l'utilisation de l'argent public dans ce domaine de prestations de services, requièrent des standards qui soient compatibles.

Ces points pourraient représenter, l'un des facteurs, qui ont conduit l'assemblée locale, à avoir l'attribution de l'ensemble de la gestion de la contribution à la formation, afin de s'assurer que les services de formations et d'enseignements donnés aux personnes, répondent aux critères de qualité.

'C'était une question intéressante en elle-même, parce qu'il n'y avait aucune raison pour que le partenariat entre IAG (« Informal Agenda Group » groupe informel de planification), et les personnes concernées, soit impliqué. Tout simplement, parce que BankUK avait décidé de ses relations contractuelles avec les agences de remplacement, et je crois, également d'une autre société. J'ai eu le sentiment qu'ils s'étaient littéralement libérés d'avoir des relations avec tout autre fournisseur de services en formation et orientation. Cela, même si les conseillers en orientation, n'apparaissaient pas avoir l'agrément des standards.... C'était énorme, c'était un sujet épineux à ce stade, parce que le partenariat avec IAG était bel et bien étroitement impliqué, vous savez, dans les JobCentre Plus, et autres intervenants de ce genre, c'était l'un des partenariats les mieux organisés à l'époque' *Membre de l'Equipe Projet*

Il y a eu également des tensions entre les intervenants locaux, concernant l'affectation géographique et la couverture de zone géographique du programme. Les prestataires de services intervenants, se demandaient s'ils bénéficieraient des fonds accordés par le Learning and Skills Council (LSC) local, dans le cadre du programme national de formation, nommé : Employee Training Pilots (ETP), qui avait pour objectif de former les employés à une qualification de niveau d'études supérieures, pour les personnes qui n'avaient pas atteint ce niveau. Des questions ont été posées, concernant la capacité de l'intervenant, à pouvoir fournir des agréments de formation du TUC, au ULR de l'Unifi. Les ULR entraient en fonction, dans le cadre de l'accord de délocalisation. Les URL étaient elles-mêmes liées à la fermeture, au même titre que les employés, et jouaient un rôle prépondérant auprès d'un bon nombre d'agences spécialisées.

## **IX. Les résultats**

Il y a eu une gamme de différentes opinions sur l'efficacité du programme. A l'occasion d'une réunion informelle et festive de « célébration », qui s'est tenue le 8 décembre 2004, la plupart des participants reconnaissaient clairement la valeur de l'intervention, et l'appréciation générale du travail qui avait été réalisé. Il a été reconnu, qu'il y avait des domaines pour lesquels l'approche devait être différente dans le futur. Unifi a payé pour le groupe indépendant qui s'est concentré sur la recherche durant le processus, pour évaluer le système, en termes de capacités, de fonctionnement, de travail, et utiliser cette analyse pour influencer le Groupe dans son approche. La valeur du programme a été rapportée comme étant à un haut niveau de réaffectation vers d'autres emplois, dans le cadre d'une association positive du ressenti, du Groupe, et du personnel ayant choisi de démissionner, du fait de l'existence de la contribution à formation. Le plus haut niveau de remplacement pourrait bien être dû, à la plus grande importance donnée par l'accord de relocalisation, à trouver des possibilités alternatives d'emplois, par comparaison avec l'accord existant sur la durabilité de l'emploi. A la réunion informelle, Unifi a rapporté 'que 357 membres du personnel avaient opté pour la démission, et que 153 membres avaient utilisé la contribution de 2.000 Livres Sterling'. (Unifi) En juillet 2005, le journal « Northern Echo » a publié un article, dont le titre était 'North East thriving after BankUK jobs jump to India' (Le Nord-Est est devenu prospère après le saut vers l'Inde des emplois de BankUK), Northern Echo, le 5 juillet 2005, et dans lequel le groupe BankUK a estimé que :

'160 membres du personnel, se sont déplacés vers un autre centre d'appels à proximité, et ont été replacés sur ce site ; 51 autres membres ont trouvé un autre poste au sein de BankUK, et que 150 membres ont suivi une formation professionnelle, et que 364 autres avaient trouvé un poste ailleurs. Les autres membres ont préféré démissionner ou partir à la retraite' (Northern Echo, le 5 juillet 2005).

Les chiffres les plus récents, disponibles à partir du conseil local (qui gérait le plan) sont indiqués ci-dessous, ils comprennent les membres du personnel, qui ont opté à la fois pour la démission et utilisé la contribution à formation, avec une indication sur le type de formation qu'ils ont choisie de suivre.

Nombre total de personne en formation : 169

Nombre total d'homme en formation : 41

Nombre total de femmes en formation : 128

Tranche d'âge	Total
18 - 21 ans	5
22 - 30 ans	64
31 - 45 ans	50
46 ans et plus	27
Non indiqué	23

#### Formation professionnelle

Domaine de formation	Nombre total de participants inscrits
Santé et Beauté	11
Financier	18
Juridique	1
Secrétariat	45
Technologies de l'Information	12
Santé et soins de la Santé	4
Moniteur d'Auto-école	4
Autres formations et stages divers	40

#### Formations diplômantes par enseignements supérieurs

Niveau d'études (équivalent français approximatif)	Nombre total d'inscrits
Degree (niveaux universitaires, DEUG, Licence)	9
Diploma (niveaux universitaires, Maîtrise, et plus)	2
Autres cursus et stages	3

## **X. Thèmes transversaux**

Cette section étudie le cas de BankUK, dans le contexte de cinq thèmes transversaux du projet de MIRE, en identifiant comment chaque thème, reflète ou ne reflète pas, un cas type d'organisation en restructuration.

### ***L'impact sur la santé***

La banque n'a pris aucune mesure spécifique, pour s'occuper des effets de la restructuration sur la santé et l'état psychologique des employés, en dehors des services d'assistance psychosociale et de remplacement, de nature très limitée.

### ***L'impact organisationnel***

La restructuration a impliqué la fermeture d'un centre d'appels, et la relocalisation des emplois vers l'Inde. Cette fermeture mettait à risque 960 postes, et finalement ceci a été traité, par des réaffectations au sein de la banque, des démissions ou des mises en préretraite, et avec un nombre d'employés qui ont retrouvé des postes à l'extérieur. Néanmoins, une partie des employés a pu bénéficier de la contribution à la formation, pour poursuivre ou atteindre un niveau d'études supérieures.

### ***Le Service Public de création d'emplois et Active Labour Market Policies (ALMP programmes gouvernementaux d'aide au retour à l'emploi)***

La fermeture s'est caractérisée par la coopération d'un certain nombre d'organismes publics et privés. Ceux-ci comprenaient, l'Agence Gouvernementale pour l'Emploi, deux établissements d'enseignements professionnels, et un nombre de sociétés de conseil en remplacement. L'implication des syndicats, dans le financement par le gouvernement des programmes de l'Union Learning a déclenché un réseau de provisions de l'Etat.

### ***La territorialité***

La fermeture a impliqué la délocalisation du travail vers l'Inde, à partir d'une région du Royaume Uni, qui avait déjà subi le déclin industriel et les restructurations économiques. Bien que le dialogue avec les agences d'Etat locales et régionales, ait été largement absent, il y a eu un accès des fonds de Learning and Skills Council ETP (Employer Training Pilot- Conseil d'Etude et de Qualification) par le biais de l'établissement de formation professionnelle local.

### ***Les syndicats***

L'étude de cas a été caractérisée par l'implication d'un syndicat indépendant, et d'une association du personnel. Initialement, le syndicat s'est opposé à la fermeture, et ensuite a pris une décision pragmatique de négocier pour un accord de grande échelle. Ceci faisait appel au syndicat, par son implication nationale dans le cadre de l'Union Learning, afin d'enregistrer la question sur l'agenda des négociations sur l'employabilité et la formation.

## **XI. Conclusions**

Cette étude de cas a exploré les implications et les conséquences de la relocalisation comme effet de la mondialisation, dans le contexte d'une région du Royaume Uni, qui a connu le déclin industriel et les restructurations économiques. Quels étaient les éléments innovateurs dans ce processus ?

Premièrement, la contribution à la formation n'existait pas avant chez BankUK. La création de la contribution à la formation était une innovation effective, de la part d'Unifi, en permettant d'inscrire « la formation pour l'augmentation des compétences », sur l'agenda des négociations, ce qui a permis, de rendre l'employeur responsable de contribuer à l'employabilité future de son personnel, non seulement pour les frais de formation, mais également pour permettre de libérer le personnel durant les heures de travail afin qu'il puisse suivre une formation. La provision pour le temps de formation, payé au personnel, a été contestée par la Direction, mais dès que l'accord a été signé avec le syndicat, ce point est devenu crucial pour le succès de l'initiative. Bien que l'accord soit une réponse spécifique à la fermeture de ce site de travail, la négociation courante, du Négociateur d'Unifi auprès de BankUK, suggérait que le principe pourrait être étendu à d'autres cas :

'Et je pense à présent, qu'à juste titre, la contribution à la formation fera partie des demandes standards dans les négociations, sur le fondement que c'est une bonne idée et que cela donne l'opportunité d'augmenter ses compétences, plus particulièrement, quand on peut le faire durant les heures de travail et sans frais, et vous savez, ma vue sur ce sujet, est que, vous savez, nous devons commencer à regarder ...bon, c'est intellectuel... de savoir si la fermeture d'un

site de travail, doit nous amener à proposer d'office cette offre, de toute façon ...'  
*Secrétaire Général de l'Unifi.*

Secondement, la méthode de mise en oeuvre était innovante, par l'utilisation de l'établissement d'enseignement local : Further Education College, pour gérer la contribution à la formation. Dans ce secteur, le patronat britannique, est beaucoup plus enclin à utiliser des sociétés de formation, plutôt que des organismes publics d'enseignement régionaux. Par contre, le Further Education College, en tant administrateur de la contribution de formation, et fournisseur de services d'information, de conseils et d'orientation, pour les employés', manquait d'instructions sur la manière, avec laquelle ils pourraient utiliser la contribution à la formation. L'émergence de cette question est apparue, après la première Foire à la Formation en mai 2004. Néanmoins, le dialogue était pour ainsi dire absent, entre les agences de l'Etat locales et régionales, ou seulement pour une partie liée à la conduite de l'approche des négociations par Unifi, poussé par l'entrée dans le processus, du TUC et des organismes locaux. Un établissement de formation a donné une formation pratique sur des logiciels informatiques, sur place et sans frais pour BankUK, par le biais de l'accès au fonds de Learning and Skills Council ETP (Employer Training Pilot). La provision pour la formation, les conseils et l'orientation des autres organismes, répondait à la matrice des standards du Guidance Council. Le département TUL de l'organisme avait cette certification.

Le rôle de l'agenda d'Union Learning semble, jusqu'à présent oublié, dans cette étude de cas. Cependant, il y a un certain nombre de raisons, qui peuvent être considérées pour dire, que l'Agenda a été fondamental, pour tout ce qui relevait de la fermeture du Centre d'Appels, et le programme n'aurait pas pris la forme, qu'il a prise sans la participation de l'Union Learning. En premier lieu, le réseau des fournisseurs de l'Etat et les fournisseurs régionaux, ont été mis en action, grâce aux relations développées par Unifi sur un plan national sous la bannière d'Union Learning. En deuxième lieu, la notion du rôle du syndicat pour la formation d'augmentation des compétences, faisait partie de la politique conduite par Unifi et le TUC, et donnait des informations de réponses pour leurs négociations. En troisième lieu, le groupe de recherche fondé par Unifi, faisait partie de la proposition au TUC du Nord-Est, partie de la proposition sans succès de : « la formation pour tous » avec les fonds relatifs à la fermeture. Bien que

l'appel de financement n'ait pas été réussi, l'idée a quand même été maintenue. Un autre aspect innovant de ce cas, a été de construire un groupe de recherche avec un objectif indépendant, pour évaluer le fonctionnement, et l'utilisation de ce groupe de recherche pour influencer sur le programme de fermeture, durant le processus. En quatrième lieu, la nécessité d'avoir l'agrément, tel que celui de la matrice des standards, faisait partie de l'agenda général du syndicat, sur la formation syndicale. Finalement, le syndicat a abordé les questions de l'externalisation et mondialisation, en résistant aux tentatives externes, de caractériser la fermeture du centre d'appels par des termes racistes, en obtenant des garanties sur les normes de travail et les droits de représentation du personnel dans les opérations d'externalisation, et l'accord pour que des membres du syndicat puissent visiter le site en Inde pour voir les opérations sur place. Tout cela peut paraître relever du « tokenism » (démagogie à teneur xénophobe), mais commence à soulever des questions sur la manière dont l'Union Européenne, va pouvoir accepter les termes et conditions, et les droits de représentations des travailleurs, dans les pays développés dont tous les emplois auront été externalisés.

Le processus de fermeture, a placé sous les projecteurs des contradictions importantes, qui sont implicites dans le débat sur l'employabilité des personnes. Une autre interrogation se présente : qui aura la responsabilité de s'assurer, que les travailleurs aient les capacités, les aptitudes et l'état d'esprit, pour remplacer 'la notion redondante de « un travail pour la vie » ?', avec la nouvelle ambition du Gouvernement Travailleiste « l'employabilité pour la vie »' (UK Government Skills White Paper 2005). L'accord autorisant, la nomination de trois Représentants d'Union Learning Representatives pour le Centre d'Appels de Newcastle, constituait une partie spécifique de l'accord de relocalisation. BankUK, en même temps que d'autres banques importantes, était satisfaite de concéder à ces arrangements, dans le contexte de l'externalisation, plutôt que de la manière habituelle des opérations au jour le jour. Ainsi, ils étaient disposés à accepter le besoin d'augmentation des compétences, seulement quand ils auraient besoin de diminuer l'effectif de leurs personnels. De surcroît, dans le cas de la contribution à la formation de BankUK, cet élément est utilisé comme « carotte » pour encourager le personnel à quitter la société, ce qui n'est possible qu'en termes de démission pour bénéficier de la contribution. Un nombre de processus sont communs au secteur des services financiers, quand les licenciements sont mis en



application, les services d'accompagnement et de conseils sont fournis par des tierces parties. D'un côté, cela peut être perçu, comme le moyen d'avoir le plus possible, d'assistance professionnelle externe, pour les employés qui sont touchés. D'un autre côté, cette assistance externe est réservée à ceux, qui ne font plus partie du noyau de création de valeur ajoutée de la société. Le personnel, restant en poste, dispose d'un système beaucoup plus limité en matière de formation, et de développement de compétences, ne permettant que de renforcer leur efficacité, pour le travail pour lequel ils sont employés. Cela ne peut pas être assimilable comme étant dans l'esprit de la formation continue, en termes d'aspiration à la formation et à l'instruction, et au sens large des principes civiques de notre société pour la démocratie et l'égalité des chances. Ces points sont au centre du débat, et constituent le développement l'augmentation du nombre des sujets sur l'Agenda d'Union Learning au Royaume Uni, depuis que le Parti Travailleiste est arrivé au Gouvernement en 1997. Jusqu'à quel niveau, l'Union Learning est plus centré sur les compétences bénéfiques à l'organisation, plutôt que sur celles de la formation continue ou formation 'life-wide' ? Est-ce que le financement et le soutien donnés, par l'Agenda d'Union Learning, au travers des agences gouvernementales (pour développer les compétences des travailleurs et par conséquent encourager la flexibilité), ainsi que les partenariats de travail, apportent une valeur aux syndicats et à leurs membres ? Plus clairement, est-ce que cela fait de l'ombre, au débat sur les questions des relations de pouvoir et de force au niveau de site de travail ? Est-ce que les syndicats ne feraient pas mieux de concentrer leurs moyens, sur le recrutement et l'organisation au niveau du site de travail, plutôt que sur le sujet plus sensible de la formation et des stages ? Le temps alloué sur le sujet des organismes de formation, a réduit le temps disponible sur les Agendas des syndicats, pour les interventions nationales et au niveau de l'Etat, ce qui les désigne comme plus ou moins passifs vis-à-vis de la mondialisation. La maximisation du profit est un point, qui est du ressort du patronat en particulier, duquel peut résulter (ou non) un développement des compétences du personnel, qu'une société emploie, afin de résister aux variations du marché du travail. Est-ce qu'Union Learning est concerné en premier chef, par ce processus, dont l'aspiration est à une chute fortuite des individus, plutôt qu'à un processus de concertation de politique collective, à une échelle sociale de création de développement des compétences ?

## **XII. Références et bibliographie**

Amicus (2003), *Finance Update*, septembre 2003 ;

Bain, P and Taylor, P (2004), No passage to India? UK Unions, Globalisation and the Migration of Call Centre Jobs, publication présentée à la conférence « Work, Employment and Society Conference », du 1<sup>er</sup> au 3 septembre 2004 à Manchester.

Certification Office (2005), Certification Office for Trade Unions and Employers' Associations, accessible par le lien ci-dessous : <http://www.certoffice.org/guidance/pdf/Independence2005.pdf> le 5 janvier 2006.

Contactbabel (2004), The UK Contact Centre Industry : A Study, Call And Contact Centre Association (CCA) association pour le compte du Département d'Etat au Ministère de l'industrie et du commerce du Royaume Uni « UK Department of Trade and Industry » mai 2004, DTI (2003).

[Services and offshoring: the impact of increasing international competition in services](#), DTI, London accessible par le lien [www.dti.gov.uk/ewt/offshoring.doc](http://www.dti.gov.uk/ewt/offshoring.doc) le 1er février 2006, EDM (2004).

Closure of BankUK Call Centre Fermeture du Centre d'Appels de BankUK N°1866, sur le site de : <http://edmi.parliament.uk/EDMi/EDMDetails.aspx?EDMID=21820&SESSION=875> le 5 janvier 2006, EMCC (2003).

Restructuring Monitoring Quarterly, Issue 3, hiver 2003, Dublin, European Foundation for Living and Working Conditions, Fitch, J (2003).

'In India, it's service with a compulsory smile', *The Guardian* du 17 novembre.

Hewitt, P (2003), document de présentation et discussion sur l'externalisation, [Services and offshoring: the impact of increasing international competition in services](#), DTI Londres accessible par le lien [www.dti.gov.uk/ewt/offshoring.doc](http://www.dti.gov.uk/ewt/offshoring.doc) le 1<sup>er</sup> février 2006.

Joss, A (2004), une année sur : « Perceptions about the closure of the BankUK » Contact Centre, octobre 2004. Rapport du Focus Group Research commandé par l'Unifi.

Morris, T et al (2001), « Industry Change and Union Mergers in British Retail Finance », *British Journal of Industrial Relations*, 339:2, pp. 237-256.

ONS (2004), Regional Trends No.38, 2004 édition, London, Office of National Statistics accessible par le lien : [http://www.statistics.gov.uk/downloads/theme\\_compendia/Regional\\_Trends\\_38/rt38.pdf](http://www.statistics.gov.uk/downloads/theme_compendia/Regional_Trends_38/rt38.pdf) le 1<sup>er</sup> février 2006.

ONS (2006), Labour Market Trends, janvier 2006, Office of National Statistics accessible sur le site [http://www.statistics.gov.uk/downloads/theme\\_labour/LMT\\_Jan06.pdf](http://www.statistics.gov.uk/downloads/theme_labour/LMT_Jan06.pdf) le 4 février 2006.

Rainbird, H (2000) (ed), *Training in the Workplace*, Macmillan Press, Basingstoke.

Regini, M, Kitay, J and Baethge (1999), *From Tellers to Sellers: Changing Employee Relations in Banks*, London, MIT Press.

Rice, S (2004), Submission by Lloyds TSB Scotland to the Enterprise and Lifelong Learning Committee inquiry into Lifelong Learning, Committee, accessible sur le site de : [www.scottish.parliament.uk/business/committees/historic/x-enterprise/inquiries-01/lli-submissions/ell-049.pdf](http://www.scottish.parliament.uk/business/committees/historic/x-enterprise/inquiries-01/lli-submissions/ell-049.pdf) le 5 janvier 2006.

Richardson, R., Belt, V. and Marshall, N. (2000), 'Taking calls to Newcastle: the regional implications of the growth in call centres', *Regional Studies* 34(4), pp. 357-369.

Robinson, F (2002), The North East: A journey through time in *City*, Vol.6, No 3, 2002 pp. 318-323.

ULF (2006), Page d'accueil du site Internet d'Union Learning Fund accessible par le lien <http://www.unionlearningfund.org.uk/> le 5 janvier 2006.

Unifi (2001), *Unifi Future strategy: Unifi at a glance*, Londres, Unifi.

**Tableau 1 – Composition de l'Equipe de Projet**

Membres	Effectif	Domaines et rôles opérationnels
UNIFI	3	1 Négociateur, 1 Organisateur, 1 Pédagogue
BankUK	3	1 Coordinateur national de fermeture, 1 Représentant de l'association LTS & B, 1 Représentant des Ressources Humaines
Regional College	2	1 Educateur, 1 Coordinateur de Projet
Local College	2	2 Représentant de l'Unité Syndicale de Formation
TUC	1	1 Délégué de travail sur le projet
IAG Partnership (Associations)	1	1 Conseiller

**Tableau 2**

Intervenants et liens	Qui sont-ils ?
Fairplace Consulting Utilisé par BankUK, à partir des provisions de l'accord existant sur le sécurité de l'emploi.	Société de conseil se décrivant elle-même comme : 'Fairplace – L'agence la plus efficace du monde en remplacement. Experte en solutions de gestion de carrières et de développement des talents – et quoi de plus ?  Fairplace est une société ouverte cotée sur le marché AIM. Nous avons un effectif de 50 conseillers, 20 assistants de personnel de soutien, ainsi que 60 associés en conseil opérant à travers le Royaume Uni.'
Chiumento Utilisé par BankUK, à partir des provisions de l'accord existant sur le sécurité de l'emploi.	Société se décrivant elle-même, ainsi : 'Chiumento est une agence de conseil en ressources humaines pluridisciplinaire, attachant une haute importance à l'approche individuelle en ressources humaines. Aucune séance en groupe, aucune systématique, aucune formule toute prête, seulement des solutions sur mesures, adaptées à votre situation et votre culture d'entreprise'
Right Coutts Utilisé par BankUK, à partir des provisions de l'accord existant sur le	Right Coutts fait partie du groupe Right Management Consultants, Inc. Cette société se décrit elle-même comme : 'la société leader mondial de conseil en organisation et reconversion de carrière.' Elle propose

**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

Quid'Intr® et en décompresser TIF (non compressé) sont requis pour visionner cette image.

sécurité de l'emploi.	ses services à des sociétés de toutes tailles, au moyen de son réseau international, avec plus de 300 implantations et son site Internet. Right Management Consultants est une filiale détenue à 100% de Manpower Inc. Les services de cette société sont énormément utilisés au Royaume Uni en réponse aux situations de licenciements.
-----------------------	--

---

## 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

QuickTime® et sa décompression TIF (non compressé) sont requis pour visionner cette image.

<p>Regional College</p> <p>Pour partie en relation avec l'accord entre Unifi et BankUK, de fournir une formation, plus particulièrement au personnel dont les postes risquent d'être supprimés. Cet organisme est en charge de la formation des ULR d'Unifi au sein de BankUK, et offre des formations ECDL financées par LSC.</p>	<p>Regional College est une extension de l'établissement de type universitaire de Central Lancashire, cursus spécifique au Royaume Uni, permettant d'accéder à des niveaux d'études supérieures.</p>
<p>TUC Learning Services</p> <p>En étroites relations, avec la section de formation et de développement d'Unifi, de LSC, et de Newcastle College. Cet organisme a géré le TUC Learning régional pour All Fund (Lfaf)</p>	<p>TUC Learning Services soutient le rôle de formation des syndicats, sur les sites de travail.</p>
<p>UniLearn</p> <p>Proche du TUC, et de Newcastle College</p>	<p>Département d'Unifi, en charge de la formation du personnel, des représentations sur site de travail, et membre de la formation syndicale. Ce département intervient sur un certain nombre de financements des projets d'Union Learning.</p>
<p>Local College</p> <p>Proche du TUC, et du Département Learning and Development d'Unifi. Cette association a une présence régionale significative, comme étant le plus grand Education College, de la région.</p>	<p>Association se décrivant elle-même, telle que suit :</p> <p>'Local College est le plus grand centre d'enseignement du Nord-Est, et permet de suivre plus de cours, sur beaucoup plus de matières, que les autres. Le récent rapport d'Ofsted (Office for Standards in Education), faisait notre éloge pour notre haut taux de réussite aux examens, et notre qualité d'enseignement, ainsi que pour nos ressources exceptionnelles en généralistes et spécialistes'. Local College est agréé, par le Guidance Council, suivant la matrice des standards, d'information, de conseil et d'orientation, du Département de Trade Union Learning.</p>

## 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

QuickTime® et un décompresseur TIFF (non compressé) sont requis pour visionner cette image.

<p>University of BankUK</p> <p>Etablissement de formation interne du groupe, en charge de la formation et du développement du personnel du groupe BankUK.</p>	<p>Cet établissement se décrit lui-même, comme suit : 'The University for BankUK (UfLTSB) a été créé en juillet 1999, afin de fournir une adéquation plus étroite entre la formation et les besoins de l'activité. L'établissement est l'un des plus importants centres de formation en entreprise, d'Europe, et a développé une renommée en matière d'innovation et d'avant-garde pour la formation sur site de travail. En 2000, l'établissement a été le premier centre de formation en entreprise, localisé au Royaume Uni, a remporté un trophée d'excellence, le Corporate University Xchange European Excellence Award.</p>

---

## 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

QuickTime® et sa décompression TIFF (non compressé) sont requis pour visionner cette image.