



## Restructuration dans le secteur de l'assurance au Royaume-Uni : innovation ou émulation ?

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

### Résumé

Cette étude de cas porte sur une compagnie d'assurance importante au Royaume-Uni, IUK, sur son évolution en 10 ans, jusqu'à son acquisition par une compagnie d'assurance française en 1999. Elle s'inscrit dans le cadre plus large de la restructuration du secteur financier au Royaume-Uni. Chez IUK, le processus a entraîné la perte de 2 500 emplois sur 9 000 et le démantèlement de la négociation collective au niveau de l'entreprise en raison de la division de l'entreprise en cinq business units, menant à la marginalisation de l'organisation syndicale.

Les réductions d'effectif ont pris la forme de contrats non renouvelés, de redéploiements, de délocalisations, de retraites anticipées, de licenciements négociés et, à moindre échelle, imposés. L'organisation syndicale a pu utiliser des acteurs externes comme moyen de pression pour limiter les suppressions d'emplois et maintenir la représentation, et pour faire en sorte que le coût de la restructuration soit le plus élevé possible pour l'entreprise par la négociation de packages de licenciements et de retraites anticipées. Une disposition de la réorganisation a été l'utilisation du système de retraite de l'entreprise pour permettre une indemnisation conséquente à ceux qui perdaient leur emploi. Cette compensation était telle qu'il y a eu une grande demande pour des licenciements négociés.

Il n'y a pas eu d'engagement ferme avec une agence publique pour l'emploi, démarche peu usitée dans le secteur financier, plus connu pour ses réticences quant à l'utilité des agences publiques aux niveaux local et national. La seule implication d'agences externes a été le recours à des consultants privés en management, qui ont joué un rôle dans le conseil et le reclassement.

---

### 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





# Restructuration dans le secteur des Assurances au Royaume Uni : Innovation ou Emulation ?

## I. Introduction

Ce rapport présente une étude de cas sur Insurance UK (IUK), l'une des plus importantes compagnies d'assurances du Royaume Uni, portant sur une période de dix ans, jusqu'à sa cession à Insurance Fr en 1999. Cette étude a été réalisée dans le cadre du projet du Fonds Social Européen (FSE) - 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. Ces pays aspirent, à organiser et généraliser, les meilleurs usages et pratiques, concernant l'innovation en matière de réorganisations interne et externe, des sociétés et des groupes. Le projet comportera, une analyse du rôle des partenaires sociaux dans les restructurations, en se concentrant sur des études de cas, montrant une innovation par les réponses apportées dans les pratiques, aux questions du monde du travail. L'étude de cas d'IUK, constitue, l'une des premières études de cas comparatives, conçues pour observer le processus de restructuration et de réorganisation dans le pays concerné. Ces premières études de cas sont comparatives, et concernent les grandes organisations, qui essaient d'avoir, une attitude de responsabilité sociale dans leurs restructurations, et qui illustrent le processus national en matière de restructuration. La section 5 de ce rapport, contient les thèmes transversaux du projet. Les conclusions de ce rapport, apportent les remarques sur l'aspect typique : de l'approche, du système et du processus, durant les phases de restructurations au Royaume Uni.

## II. Méthodes d'enquête

Les méthodes d'enquête, comportent 10 entretiens semi structurés, en tête à tête, avec : des Directeurs Généraux, des Directeurs des Ressources Humaines, et des Représentants syndicaux (à temps plein et partiel), ainsi que d'autres experts de ce domaine. Les prises de contacts ont été facilitées par le syndicat Amicus, pour le personnel qui a été employé par les nouvelles compagnies issues d'IUK (c'est-à-dire : Insurance Fr et Insurance NL). Les motivations et objectifs de cette enquête, ont été expliqués aux participants. Les entretiens ont été menés en juillet et août 2005, et duraient environ une heure. Les entretiens ont été conduits en privé avec les répondants, ils ont été enregistrés puis

---

### 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



transcrits. De plus, l'étude de cas est également étayée sur les informations contenues, dans des documents d'analyse des syndicats, des documents communiqués par les sociétés, et autres publications d'études sur le sujet.

### **III. Le secteur des assurances au Royaume Uni**

Durant les années 90, le secteur des assurances au Royaume Uni, a fait l'objet de considérables restructurations. Celles-ci résultaient : des changements législatifs, de l'extension de la gamme des services, de l'ouverture des marchés européens de l'assurance générale, de l'introduction des nouvelles technologies, et de la récession économique. Le secteur des assurances se divise en trois branches d'activités principales. Ces branches sont réparties, suivant le type de couverture des assurances : Assurance Vie, Assurance Générale (toutes les assurances sauf celles sur la Vie), et la Réassurance. L'assurance Vie, comporte : les assurances relatives au système de retraite, et les assurances en cas de maladie, d'invalidité ou de décès. L'assurance générale, couvre les assurances des biens mobiliers et immobiliers, des particuliers et des sociétés. La réassurance concerne uniquement les compagnies d'assurances « assurance des assureurs », qui doivent fournir des garanties par réassurance, proportionnellement aux risques qu'elles couvrent. Presque 80 pourcents du marché mondial de l'assurance, sont détenus par des compagnies dont les sièges sociaux sont situés, dans les sept principaux pays industrialisés. Le marché de l'assurance britannique est le plus grand d'Europe, et le numéro trois mondial, pesant pour quatre-vingt-dix pourcents, dans le total mondial des primes échues. L'association des assureurs britanniques « Association of British Insurers », évalue le nombre des employés à 354.000 personnes, travaillant directement ou indirectement, dans le secteur des assurances au Royaume Uni. (ABI, 2005). Presque un tiers des primes nettes, des compagnies d'assurances du Royaume Uni, vient des produits dérivés de l'étranger. Les assurances à long terme (particulièrement l'assurance Vie), sont considérées par les analystes du secteur, comme l'activité clef. Il est souvent estimé, que les compagnies qui réussissent significativement dans ce secteur, sont les mieux placées pour couvrir les risques, sur le marché des autres produits.

La combinaison de différents facteurs, a provoqué des changements majeurs, dans le secteur des assurances au Royaume Uni, durant la période des années 90. Il existe d'importantes similitudes, avec les fusions, acquisitions et restructurations, qui ont bouleversé le secteur bancaire, au début des années 90 au Royaume Uni. La récession économique des années 80, a eu pour conséquence, un déclin marqué de la rentabilité,

---

#### **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



plus particulièrement sur le marché des assurances générales. Le secteur des assurances, comme le secteur bancaire, bénéficiait d'une croissance régulière d'employabilité jusqu'à la fin des années 80, quand la récession a commencé à se déclarer, elle a fait apparaître le fossé, entre le taux de croissance des effectifs, et la relative inertie financière en terme de productivité et de rentabilité. Le marché fleurissant du Royaume Uni, est alors devenu un champ de bataille, pour maintenir sa part de marché, et a incité les groupes d'assurances anglais, à entreprendre des programmes de restructurations, dont les processus étaient semblables à ceux appliqués par les banques anglaises.

#### **IV. L'historique de la compagnie**

IUK était une grande compagnie générale d'assurances toutes branches, active sur les marchés des produits d'assurance Vie et d'assurance générale. La compagnie avait été fondée à la fin des années 60, par la fusion de deux compagnies d'assurances dominantes au Royaume Uni. Le passé de cette compagnie, peut être retracé historiquement dans les années remontant à 1720, par une activité en assurance maritime.

IUK était une compagnie d'assurances, dont l'actionnariat ne ressemblait pas à celui des mutuelles d'assurances, qui étaient administrées et gérées à partir des sommes qu'elles devaient laisser en dépôts. Jusqu'en 1994, la structure de direction et d'organisation, tendait à suivre son schéma traditionnel. Les cadres supérieurs entrèrent dans le secteur des assurances, et atteignirent très souvent les niveaux supérieurs de la hiérarchie. Le patron jusqu'en 1994, 'aimait souvent, à rappeler, qu'il avait débuté tout jeune, comme employé de bureau à Londres' (Négociateur en Chef du syndicat, 1989 à 1991). L'organisation de la Direction, était basée sur des divisions, qui étaient différenciées, par le type de produits et la zone géographique. Les directeurs avaient des qualifications professionnelles, telles que la maîtrise et la gestion des risques et de l'actuariat, et les promotions s'effectuaient au fil de l'ancienneté.

En 1994 il y avait un effectif de 9.000 employés. L'ensemble du personnel était paritairement divisé entre les hommes et les femmes, bien que les hommes fussent plus susceptibles d'être dominants dans les postes d'encadrement. Dans les deux principaux centres régionaux, le recrutement du personnel était significativement effectué, à partir du marché du travail local. Tout au long de son histoire, la compagnie avait une tradition de stabilité de l'emploi, et un taux de rotation du personnel très bas. Une caractéristique

---

#### **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



du personnel d'IUK, était cette espérance d'être engagé par la compagnie, en pensant avoir 'un poste à vie'.

Les employés d'IUK étaient représentés, par une association du personnel jusqu'en 1979. Au Royaume Uni, les associations de personnels étaient également courantes dans le secteur des services financiers. Durant la première partie du vingtième siècle, ces associations étaient spécifiques aux sociétés, et étaient habituellement mises en place avec l'aide de la Direction, pour éviter la concurrence des syndicats indépendants, notamment dans le secteur des services financiers. Cette forme d'organisation par association, a régressé dans ces secteurs au cours des vingt-cinq dernières années, comme résultante de l'application par le patronat, d'une approche plus agressive dans ses relations avec les employés. Les associations de personnel ont été intégrées dans des syndicats indépendants, tels que : BIFU / UNIFI et MSF (les deux syndicats anglais du secteur financier, qui font à présent partie, du syndicat du secteur privé AMICUS). Les associations du personnel d'IUK, ont été transférées en 1979 au BIFU (le syndicat des services, bancaires, d'assurances, et financiers), à l'apogée historique du nombre des syndicats au Royaume Uni. Désormais, la portée de la voix des employés en général, entre les années 80 et 90, serait réduite comme partout ailleurs. Des événements, tels que : la diminution des adhésions syndicales, la défaite des mineurs en 1984-1985, l'augmentation de plus en plus importante des risques d'échec des actions dans l'industrie, ont largement contribué à cette situation. Dans les années 80 et au début des années 90, les relations entre IUK et le BIFU, étaient devenues fortement institutionnalisées, en reflétant un climat plus stable dans les relations entre syndicats et patronat. Les négociations collectives, avaient lieu sur une base annuelle entre la société, et une équipe constituée de représentants syndicaux officiels à temps plein, et avec des délégués du comité national de l'IUK BIFU (IUK BIFU National Committee). Des accords ont été atteints, permettant à sept représentants à plein temps (travaillant pour les syndicats) de s'installer dans trois bureaux entièrement financés par l'employeur. Par extension, un arrangement a été obtenu, pour que du temps soit libéré pour l'activité syndicale de ces délégués locaux. L'étude individuelle a été gérée par ces sept représentants à plein temps et leurs adjoints. Sur le terrain, les relations du syndicat avec ses membres ont changé un petit peu, par rapport à la période durant laquelle le personnel était représenté par une association. En effet, il n'y avait pas vraiment de système de représentation locale, sachant que les postes de délégués, n'étaient pas souvent pourvus ou non réclamés, quand les élections avaient lieu. Il n'y avait pas non plus, de programme de réunions régulières sur le site de travail. En conséquence, il

---

### 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



n'était pas surprenant, qu'il n'y ait aucun effet d'actions syndicales ; les relations avec les délégués étaient largement passives, et les points de vue de ces membres, ne pouvaient s'exprimer, qu'à l'occasion d'un suffrage consultatif annuel, portant en général sur la demande d'augmentation de salaire. Une conférence annuelle, a réuni les militants syndicaux de différents sites, et a permis de déterminer une politique d'ensemble, qui serait poursuivie par les représentants syndicaux officiels à temps plein d'IUK. Un répondant a décrit le système des relations du travail, comme permettant 'un débat du niveau adulte' (Directeur Régional des Ressources Humaines 1994-1999). Il y avait une série centralisée de termes et conditions, à l'échelle du groupe, qui étaient les sujets d'accords formels, à atteindre par les négociations et procédures consultatives entre la société et le syndicat. Jusqu'en 1995, l'équipe de négociation du syndicat (conduite par un représentant officiel à plein temps), rencontrait trimestriellement, une équipe de négociation de la Direction (conduite par le Président d'IUK UK).

## **V. L'impact de la concurrence et les problèmes qu'elle soulève**

Jusqu'à la fin des années 80, IUK maintenait sa position dominante sur le marché, en tant que grande compagnie générale d'assurances toutes branches. Ensuite, des événements se sont produits, et ont soulevé des doutes, sur l'intégrité et la fiabilité de la compagnie d'assurances. Premièrement, la compagnie d'assurance a été accusée d'avoir employé des commerciaux « véreux » durant la période de 1989 à 1990, ce qui leur a valu une amende en 1994, de la part de l'Industry Regulator (autorité gouvernementale de réglementation du secteur des assurances), pour avoir transgressé les réglementations en assurances à capital variable et assurances Vie. Deuxièmement, la compagnie d'assurances, a pris des participations dans trois compagnies d'assurances italiennes, qui se sont révélées être catastrophiques, et ont conduit à une régularisation d'écritures, par amortissement sur deux ans, d'un investissement de 67 millions de Livres Sterling. En 1991, ce mauvais investissement s'est traduit par une réduction significative des dividendes. En fin de compte, ces derniers éléments faisaient penser, qu'il y avait du vrai dans la rumeur qui courait, sur l'intégrité et la fiabilité de leurs pratiques comptables. A la même période de 1989 à 1992, la récession économique au Royaume Uni, exposait la faiblesse des compagnies d'assurances, en termes de leurs relatives dépendances sur les assurances générales, plutôt que sur les assurances à long terme, c'est-à-dire les assurances Vie. Du point de vue, d'un répondant, la branche assurance Vie de la compagnie était 'proche, si proche de la cessation d'activité' (Représentant sur site du

---

### **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



syndicat, 1991 à 1999), et ce constat de situation a été confirmé, par un certain nombre de répondants lors des entretiens d'enquête.

Les problèmes d'IUK, sont la résultante de la combinaison : des faiblesses internes en termes d'organisation, et des pressions externes inhérentes au marché du secteur des assurances.

- Les faiblesses internes de l'organisation, peuvent être examinées en quatre points. Le premier point était, que la branche assurances Vie de la compagnie était sous développée, à cause de la prise d'un certain nombre de mauvaises décisions, relatives au « Fonds de pensions » des régimes de retraite. La faiblesse de la compagnie d'assurances dans ces produits à long terme, la rendait dépendante du côté le plus volatile de l'assurance générale. Le deuxième point faisait suite aux nécessaires introductions et développement des nouvelles technologies de l'information, qui ont entraîné la fermeture des agences locales, et l'utilisation des centres régionaux comme fronts de ventes. Le troisième point concernait, les systèmes de gestion de l'information de la compagnie d'assurances, qui étaient inadaptés aux besoins. Le quatrième et dernier point, était que les analystes du secteur des assurances, commençaient à se demander, si la compagnie d'assurances était gérée correctement, compte tenu des événements de la fin des années 80 et du début des années 90, relatifs à l'intégrité et la fiabilité de la compagnie d'assurances dans son ensemble.
- Les pressions externes, inhérentes au marché du secteur des assurances, comprenaient trois facteurs. Le premier était la faiblesse du profil d'IUK sur le marché des assurances Vie, et son image de trop forte dépendance en assurances générales. Le second concernait la pression de la concurrence, par l'émergence de la vente directe, plus particulièrement pour le marché des assurances automobiles au Royaume Uni, avec par exemple, la création d'une ligne directe par la Royal Bank of Scotland. Le troisième et dernier point, était la fusion en 1995, des deux principaux concurrents anglais, Royal et Sun Alliance. Par voie de conséquence, la pression du marché, exercée sur IUK augmentait. Cette idée d'être devenu 'disproportionnés' sur le marché des assurances au Royaume Uni, était le continuel mantra de la Direction, tout au long des années 90. (Directeur Régional des Ressources Humaines, 1994-1999).

---

### 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



## VI. Le processus de restructuration d'I. U. K

Le processus de restructuration d'IUK peut être analysé dans le temps, suivant trois phases bien déterminées :

- La phase 1 : le prologue des années 1989 à 1993
- La phase 2 : les différents bouleversements des années 1994 à 1997
- La phase 3 : La fin d'IUK par sa cession, dans les années 1998 et 1999

Chacune de ses phases sera détaillée ci-après.

### ***La phase 1 : Le prologue des années 1989 à 1993***

Cette période a été caractérisée, par les problèmes externes et les faiblesses internes, qui ont été identifiés et évoqués précédemment. Les mauvais résultats, en termes de rentabilité en 1990 et 1991, ont incité IUK à faire quelques pas vers une tentative de restructuration. La compagnie d'assurance, s'est recentrée sur ses produits de base au Royaume Uni, et a inversé sa stratégie traditionnelle, d'acquisition de petites sociétés américaines de marché de « niche ». IUK avait entrepris une croissance externe au Royaume Uni en 1993, sur le secteur des soins de la santé, par l'acquisition d'une compagnie en assurances habitation et automobile. C'est également en 1993, qu'IUK a lancé sa vente directe, pour répondre à la demande, des produits d'assurances proposés par les centres d'appels. Le ratio de solvabilité (indicateur de la santé financière des sociétés) était extrêmement faible durant la période de 1990 à 1993, et n'a commencé à légèrement remonter, qu'après les effets de la stratégie de restructuration (voir tableau 1). Dans le cas des compagnies d'assurances, le ratio de solvabilité est calculé par un rapport de pourcentage, entre les capitaux d'actionariat (actif net), et le montant total des primes contractuelles nettes. Plus ce ratio est bas, plus la santé financière de la compagnie d'assurances est mauvaise.

### ***La phase 2 : Les différents bouleversements des années 1994 à 1997***

La structure traditionnelle d'activités d'IUK, ne pouvait pas faire face, aux exigences de la période des années de 1989 à 1994, durant laquelle au Royaume Uni, certaines compagnies d'assurances générales toutes branches comme IUK 'atteignaient les moins 47 pourcents du seuil de rentabilité' (Le Financial Times, du 2 mars 1997). Les besoins en restructuration s'affichèrent par la nomination d'un nouveau patron à la Direction en 1994. Le président directeur général, n'était pas issu du 'milieu' d'IUK, et il n'avait aucune

---

#### 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



expérience en assurances générales toutes branches. Il avait pour engagements, le développement d'une gamme de nouveaux produits, en même temps que la réalisation d'importantes réformes organisationnelles internes. La nouvelle stratégie de développement, impliquait différentes expansions du groupe anglais par différents moyens. Ces développements incluaient : l'acquisition de plus petites compagnies d'assurances, l'acquisition des activités d'assurances de sociétés de services non - financiers, et le développement des activités à l'étranger par les acquisitions et les partenariats. Entre 1994 et 1997, la compagnie d'assurances, est entrée en partenariat avec une organisation du secteur automobile, et une société de construction, et a effectuée l'acquisition de la division commerciale, d'une compagnie d'assurances concurrente. IUK a également développé sa clientèle directe, en passant de 150.000 clients directs en 1995, à 700.000 clients directs en 1997. Au début des années 90, les revenus de l'étranger tendaient à compenser les résultats, plutôt inertes au Royaume Uni. Arrivé à l'année 1997, 60 pourcents des revenus des primes d'assurances générales de la compagnie, provenaient des activités à l'étranger. Ainsi, la stratégie d'ensemble durant les années de 1994 à 1997, avait été de se repositionner au Royaume Uni, tout en développant les activités à l'étranger, par une extension sur les marchés existants et en développement. Cette stratégie d'ensemble, par conséquence, a été accompagnée par, des changements essentiels du personnel d'encadrement, et des modifications de la structure d'organisation, qui sont répertoriés ci-dessous :

- Le personnel d'encadrement a été recruté, pour être en charge des domaines : des nouvelles technologies de l'information, du financier, et des ressources humaines. Aucun de ces domaines ne provenait du secteur des assurances.
- Un programme de réorganisation de la direction, a été réalisé pour réduire le nombre des intermédiaires du milieu de l'échelle hiérarchique.
- La compagnie d'assurances a été restructurée en cinq divisions d'activités distinctes. Une division pour les nouvelles technologies de l'information, une division financière pour les investissements et prises de participations (nommée IUK Investment Holdings), une division pour les assurances (nommée IUK Insurance), une division générale pour la compagnie d'assurances elle-même (nommée Corporate Centre), et une division pour les services financiers (nommée IUK Financial Services).

---

### 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



La compagnie d'assurance avait opté pour le 'travail d'équipe'. Les équipes étaient dirigées par des directeurs (habituellement directeurs locaux), qui avaient l'énorme responsabilité des résultats en termes de rentabilité, et la charge d'être responsable du personnel sous leurs ordres, soit une délégation effective des responsabilités de la part de la haute direction. Ces changements ont entraîné des démissions de la part de la direction intermédiaire, et ont créé un sentiment constant de changement, à la fois parmi les employés et parmi les cadres. Cette ambiance a été décrite, d'une manière semblable par les syndicats et les représentants du personnel d'encadrement,

'J'ai toujours appelé cela, l'approche façon salami, une seule tranche à la fois, qui laisse les gens sur leur faim' (représentant syndical sur site, 1991 à 1999)

'C'était comme dans une scierie, constamment scier et vider les rondelles de bois, ensuite c'était comment on avait fait le travail, ... pourquoi nous l'avions fait de cette manière ou comment ... une fragmentation par tranche, pour réduire l'effectif du personnel' (Directeur Régional, 1994 à 1997)

Une des caractéristiques supplémentaires, concernant ces changements de conditions de travail, a été le recours intensif à des Conseillers en Gestion externes durant cette période de 1994 à 1997. Ces conseillers avaient tendance à se focaliser sur les processus de travail spécifique, fondés sur les standards BPR (Business Process Re-Engineering) et les méthodes de Hammer et Champy, 1994. Comme l'a rappelé un répondant :

'Ils ont introduit, entre 1993 et 1995 environ, ce qu'ils appelaient OERS (Organisational Effectiveness Reviews), c'était un audit, une sorte d'examen de l'efficacité de l'organisation. Je me souviens, de quatre principaux audits, qui ont eu lieu dans les succursales de Lytham, d'Edinburgh, et autres villes ... ils ont été effectués par Price Waterhouse Coopers. Ils disaient qu'ils cherchaient à faire des économies de personnel à hauteur de 20 pourcents, et nous nous sommes retrouvés avec une suppression de 270 postes à Lytham, une suppression de 200 postes environ dans les succursales, une autre perte de 150 emplois, et environ 70 à Edinburgh' (représentant syndical sur site, 1991 à 1999).

---

### 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



Des conseillers externes sont également intervenus, pour un accompagnement psychologique, faisant suite aux suppressions d'emplois, quand le personnel a été en surnombre ou reconverti. D'autres conseillers travaillaient avec la direction et le personnel, sur les processus de reconfiguration du travail. Ces actions étaient perçues, comme une aide à la direction, pour mettre en œuvre et donner de l'ampleur aux suppressions d'emplois, auxquelles elle n'aurait pas songé toute seule, comme pour enlever le processus des principes de négociations collectives avec le monde du travail.

Tout au long de ces changements, la compagnie d'assurances a également veillé à réformer son cœur d'activité au Royaume Uni. Cela a commencé avec la partie des assurances Vie et retraite de l'activité (IUK Financial Services) de 1994 à 1996, et son entrée dans les assurances habitation et automobile (IUK Insurance) en 1996 et 1997. La stratégie de développement et ses mises en place, étaient distinctes de l'approche précédente. La méthode de mise en œuvre, était parcellaire dans la compagnie d'assurances, qui faisait des déclarations sur les changements, à intervalle régulier. Dans certains cas, un nombre relativement important du personnel était en cause, dans d'autres cas un plus petit effectif était concerné. Le modèle du changement était toujours similaire, réduction du personnel de direction, réduction du nombre des employés, déplacement des directeurs et des compétences traditionnelles, et création de nouvelles équipes de travail. Ce processus est illustré dans la lettre d'information du syndicat, publiée en septembre 1996, ci-dessous :

**Directeur de Compte Clients – Vie et Fonds de pension particuliers 18 (40%)  
Postes à supprimer**

Aujourd'hui, La Direction a annoncé un changement majeur dans l'organisation, des assurances Vie et de fonds de pension des particuliers « Life and Individual Pensions (LIP) », et des conseillers commerciaux de cette activité ... L'organisation actuelle, avec le Directeur des Ventes, dans le cadre de l'Individual Channel, sera remplacée par une nouvelle fonction, celle du Directeur National des Comptes. Ce changement permettra une réduction de 6 postes (3 postes au lieu des 9).

En considérant, ce qui découle du projet d'organisation, par compte clients, la compagnie d'assurances, ne voit plus de fonction pour les conseillers commerciaux en LIP. Par conséquent, tous les conseillers commerciaux en LIP, ont été informés que leurs postes étaient en surnombre. Cette force de vente représente 36 postes. Le remplacement des conseillers commerciaux en LIP, donnera naissance à une nouvelle fonction, celle de

**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



Directeur de Développement. Ce changement nécessitera un effectif de 24 personnes, soit une réduction de 12 postes. La Direction considère cette nouvelle organisation, comme nécessitant significativement, des compétences différentes, celles de l'organisation existante. Une copie du profile de la nouvelle organisation, a été donnée à tous les conseillers commerciaux en LIP, touchés par ce changement, pour les inviter à poser leurs candidatures, pour les postes de Directeur de Développement. Un délai de réflexion a été donné aux conseillers commerciaux en LIP, concernant cette déclaration. Il leur sera donné le choix, de poser leur candidature au nouveau poste de Directeur de Développement, ou d'être licencié ou réaffectés dans la compagnie. La sélection des candidats pour les postes de Directeur de Développement, aura lieu à deux dates en octobre. Comme la fonction est significativement différente, de la précédente, les périodes d'essai contractuelles seront appliquées. Pour les conseillers en LIP, et les Directeurs des Ventes, qui seront licenciés, des services complets de soutien seront donnés. Ce soutien comprend, une assistance psychosociale conjointe, avec un représentant officiel du BFU et un membre des Ressources Humaines (HR). Le BIFU devra également s'appuyer sur la direction, concernant la réaffectation des employés, et la formation à d'autres postes disponibles.

(Lettre d'information du BIFU, de septembre 1996, citée dans Poynter 2000 : 130)

La meilleure estimation est que l'effectif central d'IUK, a perdu 2.500 emplois (sur un total de 9.000), entre 1989 et 1998. Comme beaucoup d'acquisitions de nouvelles sociétés, ont été effectuées durant cette période, il est difficile d'établir des chiffres plus précis. L'essentiel de l'effectif était concentré, dans les centres régionaux de l'Est-Anglie et le Nord-Ouest, avec un effectif d'environ 1.000 personnes sur chaque site. Les autres membres du personnel, étaient répartis dans six plus petits bureaux régionaux, qui employaient chacun, entre 200 et 300 personnes. Le reste du personnel était basé dans les bureaux de la compagnie d'assurances à Londres, au sein de trois sites de vente directe, et dans les bureaux des sociétés acquises dans les années 90. Les sites de vente directe, indiquaient une croissance d'effectif, alors que les centre régionaux de l'Est-Anglie et du Nord-Ouest affichaient des réductions d'effectifs.

### ***Les consultations sur les changements***

Durant la période allant jusqu'à l'année 1995, les consultations avaient lieu directement, par les négociations au niveau du site de travail lui-même. Ce mode consultatif, était vu de manière positive par les acteurs syndicaux.

---

#### **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



A l'époque, les formes existantes de « conventions collectives », au Royaume Uni, ressemblaient à celles du secteur des services financiers, et reflétaient la volonté traditionnelle anglaise des relations du monde du travail. Cet état d'esprit traditionnel, voulait que ces « conventions collectives » ne puissent pas être renforcées légalement. Ce système, qui a été décrit comme 'quelque peu, un fragile hybride', était un compromis difficile entre : les négociations collectives volontaires, les interventions statutaires, et les droits individuels. (Monks, 2003).

Un répondant a fait remarquer, que dans les discussions concernant la suppression du système d'un régime de retraite en 1992 et 1993 :

'La consultation était aussi bonne qu'il était possible d'avoir, et quand nous demandions des informations, nous finissions par les avoir. Cela a été difficile à obtenir, il a fallu des siècles avant qu'ils ne cèdent. De plus, comme nous mettions souvent à jour l'agenda, et que nous ne nous sommes jamais opposés à leur projet pour les retraites, nous leur avons donné des excuses pour qu'ils puissent nous dire : vous ne voulez pas vraiment vous en occuper, alors nous allons prendre les devants. Nous nous sommes accrochés à la perspective d'atteindre un accord avec eux, qui pourrait atténuer l'introduction de ce changement de système de retraite'. (Négociateur en chef syndical, 1991 à 1996).

Les « conventions collectives » existantes, étaient en pratique, modifiées unilatéralement par le patronat en 1995, par le biais des accords institutionnels, détaillés ci-après.

### ***Les consultations sur les changements***

Le précédent système d'expression du personnel, qui reposait sur les négociations collectives avec le patronat, a été rapidement démantelé durant la période de 1994 à 1997. Le changement d'approche d'IUK, envers les syndicats à cette période, contenait un certain nombre d'échecs indicatifs. Premièrement, il y a eu les modifications des

---

#### **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



institutions qui réglementaient les relations entre le patronat et les syndicats. Deuxièmement, le patronat avait pris le contrôle de l'agenda des négociations, ce qui a positionné les syndicats, sur un mode de travail complètement réactif. Troisièmement, la faiblesse des relations entre le syndicat et ses adhérents, a été mise au grand jour par le programme de redimensionnement, de la compagnie d'assurances. Finalement, la haute direction a adopté une approche de marginalisation, dans l'objectif d'une réalisable exclusion du syndicat.

Le but des changements institutionnels, était de diviser la structure organisationnelle, en cinq branches d'activités distinctes. C'était la fin des négociations collectives à l'échelle de la compagnie d'assurances. Cette disparition a été annoncée par la compagnie d'assurances en 1995, quand elle a déclaré qu'elle allait revoir ses 'politiques et pratiques salariales, dans l'objectif de s'adapter aux besoins et contraintes de chacune des branches de la compagnie, en considérant les différents marchés sur lesquels elles étaient situées. (Lettre d'information du BIFU, le 4 août 1995). A cela s'ajoutait, la déclaration d'un gel de l'augmentation des salaires, pour tout le personnel, dont la révision annuelle de salaire avait lieu en juillet 1995. Il y a eu des actions syndicales, pour essayer de résister, à la disparition des négociations collectives et au gel des salaires. La première action a été un suffrage consultatif, avec pour résultat 70% de votants, dont les deux tiers rejetaient la proposition de la compagnie. Ensuite, il y a eu un suffrage sur un mouvement de grève, avec pour résultat 49% de votants, dont les deux tiers rejetaient cette action. Ces résultats n'apportaient pas, de l'eau au moulin, pour le développement du syndicat. Ces rejets de l'action par mouvement de grève, démontraient effectivement, la faiblesse des relations entre le syndicat et ses adhérents, sachant que la tradition du suffrage, n'était absolument pas liée, au concept de l'action collective dépendant du résultat. Un militant syndical, a décrit les suffrages comme 'étant plus un plébiscite, qu'un appel aux armes' (Secrétaire Général Adjoint du syndicat, 1994 à 2000).

La fragmentation en cinq branches d'activités distinctes, a été le catalyseur pour la direction, afin de marginaliser le syndicat de différentes manières. En premier, le syndicat a perdu le contact avec la haute direction d'IUK, qui décidait des politiques relationnelles avec le personnel. En second, l'activité syndicale a été malencontreusement répartie parmi les cinq branches d'activités, ce qui voulait dire que, deux des zones les plus faibles en représentation syndicale (IUK Investment Holdings et IUK Corporate Centre), étaient effectivement enlevées complètement, de l'ensemble des négociations collectives. Des représentants à temps plein du syndicat, et adjoints officiels, ont continué à essayer

---

### 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



d'obtenir des entretiens à ce sujet avec la direction, mais très souvent, sans avoir le bénéfice d'un canal formel de communication avec les adhérents, par le biais des délégués syndicaux élus localement sur le site. Les sites de ces branches avaient été traditionnellement et faiblement organisés (le plus souvent sans représentant sur place), mais cette situation avait été cachée, par la définition des négociations à l'échelle de l'ensemble de la compagnie, pour les termes et conditions de travail. Il était improbable, que le syndicat puisse se mettre à la hauteur des changements intervenus de manière systématique, sachant que la direction pouvait étendre son concept « d'autonomie des divisions d'activités », aussi loin qu'elle estimerait en avoir besoin. Finalement, la capacité du syndicat à développer une stratégie sans centralisation, a été mise à rudes épreuves. Les négociations au niveau local, n'ont pas véritablement émergé, en un sens substantiel. Alors que durant cette période, le syndicat poursuivait son action contre la pratique des licenciements par plans sociaux, son rôle a été enfermé dans des luttes. Celles-ci étant, de s'assurer que le personnel serait effectivement accompagné psycho - socialement, et assisté dans ses choix, ainsi que de veiller au maintien et à l'application des indemnités et paiements, qui étaient associés à leurs choix.

Les principes fondamentaux, des accords individuels avec chacune des divisions d'activités (et de l'ensemble de la compagnie au regard des questions de retraite et d'égalité des traitements), étaient :

- La compagnie d'assurances s'engage, à maintenir une communication réelle avec le syndicat, à fournir au syndicat les informations dont il a besoin, telles que celles requises pour l'exercice de sa fonction ;
- La compagnie d'assurances, consultera le syndicat dans le meilleur délai possible, et avant la mise en place de toute planification, ou changement édicté, qui altérerait matériellement les conditions de travail ou conditions opérationnelles, touchant le personnel, dans le cadre des négociations du travail. L'objet de cette consultation, sera de s'assurer, que de telles planifications ou tels changements, soient introduits après la consultation appropriée, et de telle manière, que ces opérations soient acceptables par les deux parties ;
- La Direction reconnaît le rôle et la fonction du syndicat, et encourage l'adhésion au syndicat, et «Le Syndicat » reconnaît les droits de La Direction à administrer et gérer les opérations de fonctionnement de la compagnie d'assurances.

---

### 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

Les accords et arrangements se sont développés, dans les sites des divisions d'activités, et on été finalement pris en compte, dans la révision des avantages d'ensemble « Core Benefits » (effectifs à partir de janvier 1997), et dans la révision des relations avec le personnel (effective à partir de janvier 1999). En complément de ces principes essentiels, un accord séparé, appelé « Security of Employment Agreement » sur la sécurité de l'emploi, entre la compagnie et le syndicat, concernant le sujet des licenciements, et de la réaffectation. Cet accord formalisait de manière détaillée, les arrangements, dispositions et droits auxquels pouvait prétendre le personnel. Cet accord comportait largement, les éléments existants, concernant les conditions de paiement d'indemnités, relatives à la réaffectation, aux périodes d'essai, et aux critères de sélection.

Plus précisément, des domaines relevant de la responsabilité statutaire, étaient également traités, comme le temps libéré, pour l'activité syndicale, et les conseils en licenciement. Dans chaque division d'activités, quatre à six réunions consultatives communes, étaient prévues dans l'année, auxquelles participait une équipe du syndicat conduite par un représentant officiel à plein temps du syndicat.

Les processus d'information et de consultation, avec les délégués syndicaux, se sont poursuivis durant la période allant jusqu'à la cession d'IUK en 1999. Cependant la compagnie d'assurances, avait entrepris une révision, qui avait donné lieu à une diminution des facilités accordées au syndicat. Par exemple, l'ensemble du temps libéré pour les activités syndicales avait été restreint, aux seuls délégués siégeant au syndicat, et l'utilisation des bureaux de la compagnie, pour la réunion syndicale au centre de Londres n'était plus possible. Dans une édition spéciale, de la lettre d'information du syndicat de mars 1999, les résultats de cette révision, étaient décrits tels que suit :

'Bien que les changements ne répondaient pas à nos aspirations dans tous leurs aspects, nous avons atteint des accords, qui donnent une base solide à notre capacité de représentation des intérêts futurs de nos adhérents, et comparativement meilleurs que les arrangements d'autres activités de l'industrie' (BIFU Unionise Newsletter, mars 1999).

### ***L'impact des changements***

Les suppressions d'emplois et de postes, ont été réalisées par le biais, d'un mélange de licenciements, de plans sociaux, et de non remplacement du personnel qui avait quitté la société pour aller travailler ailleurs. Les autres cas de figure comprenaient, la relocalisation, la mise en préretraite, et les démissions. Les systèmes et les procédures

---

#### **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





étaient déterminés, pour une partie, par les usages et pratiques, et pour une autre partie par les accords écrits.

Pendant cette période, 'les représentants secondés' du syndicat, et les délégués locaux, ont passé beaucoup de temps et fournis beaucoup d'effort, pour aider leurs adhérents concernant la question des réaffectations. Les réaffectations étaient possibles à l'intérieur et entre les divisions locales, et des tentatives ont été faites pour permettre aux 'volontaires' d'opter pour la démission, afin de laisser leurs postes au personnel en surnombre. Un registre des départs 'éventuels' a été ouvert, dans lequel les personnes indiquaient leur identité et leur préparation à une éventuelle démission, si l'opportunité devait se présenter. Cette disposition particulière de départ volontaire, de la compagnie d'assurance, était contenue dans les accords existants, sur la sécurité de l'emploi, qui étaient encore en application. Pour le personnel, qui souhaitait se reconvertir et changer d'emploi ou de fonction, des sortes de « forfaits » étaient disponibles, pour la relocalisation et la formation professionnelle. Il existait aussi cette période d'essai de six mois, quand un employé pouvait opter pour le départ volontaire, si sa nouvelle fonction ne donnait pas satisfaction. Quoi qu'il en soit, il était prouvé, que le choix de la relocalisation était souvent guidé, par le statut et le sexe du personnel, dans la mesure où le personnel masculin avait beaucoup plus de chance d'être en poste, qu'il était mieux et assez payé pour pouvoir déménager, et avoir un poste avec plus de responsabilités. Concernant la relocalisation, un répondant a fait remarquer :

'Il me semble que c'était un bon arrangement ... en théorie, à l'époque très peu de femmes on accepté la relocalisation, je suppose, qu'elles ne gagnaient pas assez d'argent, pour assumer les frais d'une relocalisation, ou qu'elles avaient des contraintes personnelles en tant que mère de famille, ou quelque chose comme cela. Je n'ai plus aucun chiffre sur cela, mais je pense que nous avons fait le point à l'époque, sur ce qui rendait cette situation injuste à l'égard des femmes.'  
(Secrétaire Général Adjoint du syndicat, 1994 à 2000).

Les conseillers en remplacement, ont entrepris un accompagnement psycho - social commun, avec les représentants officiels du syndicat, ce qui eu pour effet de renforcer l'image et la position du syndicat, comme relégué à un travail concernant seulement les situations de crises, résultantes de la mise en oeuvre des changements. Le rôle des conseillers, était de s'occuper des questions relatives à l'application des procédures de

---

### 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



licenciements de la compagnie d'assurances, en mettant en valeur l'assistance en formation donnée au personnel, en présentations de CV, et en préparation aux entretiens d'embauche. Le montant contractuel payé par la compagnie d'assurances, aux conseillers, était proportionnel, au temps alloué, et au statut et au niveau hiérarchique de la personne. Ce qui veut dire, que plus le personnel était haut dans la hiérarchie, plus le temps qui lui serait alloué serait important. Le travail relatif au remplacement ou "outplacement", était considéré comme très utile, à la fois par le syndicat, et par la compagnie d'assurances.

Les conditions et paiements d'indemnisation, en cas de licenciement, étaient calculés de la manière suivante : indemnité de départ de cinq semaines par année d'ancienneté, jusqu'à un plafond maximum de deux années de salaires, plus l'indemnité statutaire de licenciement. Il existait une option, pour le personnel âgé de plus de 50 ans, de retirer sa part de pension (retraite) immédiate sans réduction de la compagnie, et sans diminution actuarielle, et en ayant un extra de cinq années hypothétiques créditées. Cette option, était effectivement l'utilisation du surplus du régime de retraite par pension d'IUK, pour sous diviser les parties du programme de restructuration. Un exemple de forfait de départ pour un employé, avec 25 ans d'ancienneté, qui serait licencié à l'âge de 51 ans, peut être détaillé, par le contenu des éléments suivants :

Pour un salaire annuel de 25.000 Livres Sterling, le paiement se composerait comme suit :

Indemnité de licenciement d'IUK 25 années x 5 semaines par année = 102 semaines (maximum) 50.000 Livres Sterling

Plus indemnité de licenciement de l'Etat (basée sur le montant nominal de 280 Livres Sterling par semaine, salaire maximum x 30 semaines) = 8.400 Livres Sterling.

Soit une indemnité totale à payer de 58.400 Livres Sterling.

Au Royaume Uni, le plafond des premières 30.000 Livres Sterling est Non Taxable. Ensuite, le plan de retraite immédiate, donnerait 25 années + 5 années, soit un total de 30 années à un taux actuariel de  $30 \times 1/60^{\text{ième}} = 30/60$  Ths. Soit 12.500 Livres Sterling par année.

---

### 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



Il existait également un système, qui permettait au personnel d'acheter des actions dans la compagnie d'assurances, ce qui était couramment pratiqué. Si ces actions n'avaient pas été revendues pendant cinq ans, tout produit issu de ces titres devenait non taxable.

L'ensemble des coûts de la compagnie d'assurances, relatifs à ses restructurations successives, est difficile à estimer, sachant que pendant ces périodes, la compagnie a procédé à différentes acquisitions et cessions de parties d'activités. Par exemple, dans les états financiers de 1996, il apparaît une chute de 20 pourcents du bénéfice avant impôts, comprenant '39 million de Livres Sterling en coûts et provisions de restructuration d'intégration juridique et générale'. (EBN, 25/02/1997). Quelle était la répartition de ces coûts, entre ceux d'intégration et ceux de restructuration, et ce qui était derrière ces termes restaient opaques.

Au début des années 90, le nombre des adhérents au syndicat représentait un taux de 60 pourcents. Le nombre des adhérents a décliné avec au taux estimé à 45 pourcents en 1999. L'un des facteurs déclencheurs de cette situation, étaient entre autres, l'ensemble politiquement négatif de l'environnement pour les syndicats jusqu'en 1997. Un autre de ces facteurs, a été les restructurations en elles-mêmes (par lesquelles se sont produites les suppressions d'emplois), dans des secteurs traditionnels bien organisés. Enfin, deux facteurs indirects ont joué, l'un par l'intermédiaire des acquisitions, dont les sociétés disposaient de délégués syndicaux, et l'autre par la création de la vente directe d'IUK, branche dans laquelle il n'y avait aucune reconnaissance syndicale, or d'accès à l'activité syndicale. Initialement, IUK Direct disposait d'un personnel, majoritairement à temps partiel, ce qui rendait plus difficile l'information syndicale.

### ***Les interventions externes***

L'intervention et l'utilisation d'agences externes, ont presque entièrement englobé l'administration des conseillers privés. Il n'était pas d'usage dans le secteur privé des structures de services financiers au Royaume Uni, à cette époque, de recourir à des agences du service public, qui étaient considérées comme sans valeur réelle. Deux observations de répondants (l'un d'un syndicat, l'autre d'une société), confirment cette appréciation :

'Il n'y avait aucune utilité dans l'intervention des TEC (Training and Enterprise Councils – centres publics de formation professionnelle) ou de structure de ce

---

## 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



type, qui n'étaient pas du tout dans l'état d'esprit de ce secteur'. (Secrétaire Général Adjoint du syndicat, 1994 à 2000).

'Nous avons informé les autorités des suppression d'emplois conformément à la procédure, comme il était de notre devoir statutaire, et nous avons contacté les agences pour l'emploi, par simple courtoisie. Je pense, d'ailleurs, c'était mon point de vue, qu'ils ne pouvaient pas faire grand-chose, que nous ne pouvions faire nous-mêmes. Nous connaissions notre personnel et je ne crois pas, que nous pensions qu'ils étaient très bons dans ce qu'ils faisaient. Est-ce qu'ils apportaient une valeur ajoutée ou quoi que ce soit d'autre, était le test à l'époque ?' (Directeur des Relations du Personnel, 1991 à 2001).

Pour les syndicats, la menace d'introduire des intervenants extérieurs, était capitale à cette époque, pour deux sujets. Le premier était la menace de fermeture du bureau assurance Vie d'Edinburgh, le second était la tentative d'IUK d'instituer un corps consultatif de l'ensemble du personnel de la compagnie, sans voix syndicale distincte.

La fermeture du bureau d'Edinburgh et le transfert de l'activité vers un site régional de traitement à Lytham, avaient déjà été envisagés en 1994, dans le cadre du processus OER. A l'époque, l'effectif du personnel à Edinburgh était de 225 personnes. Durant les processus de consultation et de négociations, les syndicats avaient menacé, de mettre publiquement au grand jour cette situation, sur la base que l'un des acteurs majeurs des assurances au Royaume Uni, abandonnait ses activités en Ecosse, pour relocaliser les emplois en Angleterre. Un répondant a donné sa réflexion sur la nouveauté de cette approche :

'Je pense que nous avons perdu à peu près un tiers de nos emplois, mais nous avons pu conserver le site. Nous avons réalisé cela, sur la base que ce pourrait être une question politique, avec un grand 'P' ; dans la mesure où les nationalistes potentiels [Ecosse], par exemple pourraient s'impliquer. Mais c'était une approche trop évidente, pour être honnête, et je pense que c'est l'une de ces choses ... à cause des relations que nous avons, et parce que nous n'avons jamais fait quelque chose de la sorte, que le patronat a ressenti le peur de l'inconnu ... alors ils nous ont crus' (Chef des négociations du syndicat, 1991 à 1996)

---

### 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



Le deuxième exemple d'intervention externe, utilisée du côté syndicat, était relatif à la tentative de la compagnie d'assurance, au début de l'année 1997, de mettre en place un forum consultatif du personnel, sans voix syndicale propre. En juillet 1997, de manière unilatérale, IUK a annoncé la formation d'un forum du personnel à l'échelle du groupe, aux travers de leurs opérations internationales. L'équipe coordinatrice du BIFU et d'IUK a commencer son action, par les représentants syndicaux des sociétés d'IUK localisées, en Allemagne et en Irlande, pour s'attaquer au défi juridique (sous l'aspect réglementaire relatif à la création de conseils syndicaux européens), pour s'assurer qu'il existait une désignation des syndicats devant siéger.

### ***La phase 3 : La fin d'IUK par sa cession, dans les années 1998 et 1999***

Le Président nommé à la tête d'IUK en 1994, est resté 'un fier défenseur de l'indépendance' (Daily Telegraph, du 23/11/1998), qui s'est opposé à la cession d'IUK durant toute la durée de ses fonctions. Cependant la presse de la Cité, a commencer à faire des spéculations quant à 'des actionnaires majoritaires' (Daily Telegraph du 23/11/1998) étaient arrivés à penser que la taille de la compagnie d'assurances, était trop petite, pour poursuivre de l'avant toute seule. IUK a été cédée à Insurance Fr en mai 1999 :

'Avant cela (la cession à Insurance Fr) nous avons eu une réunion avec IUK, qui s'est tenue au Royal Exchange. Cette réunion, avait quelque chose de très effrayant, il y a été discuté de la restructuration des assurances générales (qui aurait lieu de toute façon), et des vastes réductions de personnels, parce que la compagnie était dans un tel état -je crois qu'ils le pensaient véritablement, cependant je pense que cela ne faisait pas apparaître la cession comme moins mauvaise- mais ils devaient savoir qu'Insurance Fr était dans l'air'. (Négociateur en Chef du syndicat, 1998 à 2000).

Presque aussitôt, Insurance Fr a annoncé, qu'il y aurait une économie de coûts de 55 millions de Livres Sterling, qui représenterait une suppression d'effectifs de 2.500 postes. La branche assurances Vie de la compagnie, a alors été cédée à Insurance NL, par Insurance Fr, un peu plus tard cette année là. Quand il a été demandé aux répondants, quelle aurait été la conséquence, d'une activité plus limitée en matière de restructuration, durant la période examinée, la réponse la plus courante a été, qu'ils pensaient qu'IUK aurait été vendue bien avant 1999 :

---

#### **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



‘Un autre acquéreur aurait pu se présenter avant, mais il y a des chances, qu’il aurait considéré IUK, comme une compagnie d’assurances traversant une période de grands changements, alors il se serait dit “attendons que les changements soient terminés, avant de nous impliquer, quand ce sera moins brouillon, et en d’autres termes, quand la compagnie sera plus allégée’ (Directeur Régional, 1994 à 1997)

‘Je crois que c’est à la Cité, que l’on disait vous devez « to get leaner and meaner » (devenir plus minces avec de plus petit moyens), et la Cité les prenait comme souffre-douleur assez souvent. Je pense qu’à l’époque, ils disaient aussi, qu’ils ne s’adaptait pas, ils ne pourront pas survivre, ils sont prêts pour être repris. Je crois qu’il y avait eu pas mal d’années avec de mauvais résultats financiers. Notre point de vue, sur une reprise ? Et bien c’était une grande compagnie d’assurances européenne, il y avait la possibilité qu’ils veuillent acheter quelque chose qu’il pourrait développer, plutôt qu’une société à décimer.’ (Négociateur en Chef du syndicat, 1998 à 2000).

## VII. Thèmes transversaux

Cette section situe l’étude de cas d’IUK, dans le contexte des cinq thèmes transversaux du projet de MIRE, qui permettent d’identifier dans chaque thème, si le cas étudié reflète ou ne reflète pas, un cas type d’organisation en restructuration.

### ***L’impact sur la santé***

La compagnie d’assurances, n’a pas pris de mesures spécifiques, pour évaluer l’impact sur la santé et le psychosocial, des restructurations, sur le personnel, au-delà d’une assistance et de conseils relatifs au remplacement, qui sont des services de nature limitée.

### ***L’impact organisationnel***

Le processus de restructuration a été caractérisé par l’utilisation de conseillers externes en administration et gestion, pour réaliser les changements, avec des processus organisationnels, et des méthodes de reconfiguration. Ceux-ci ont impliqué, une réorganisation de la direction, et le recrutement de cadres supérieurs spécialistes de ce type d’opérations. En termes d’organisation, l’élément majeur a été la fragmentation de la compagnie, en cinq branches d’activités séparées. Les coûts des restructurations apparaîtraient comme très significatifs. Le taux de rentabilité (indicateur de la santé

---

## 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

financière des sociétés), se serait légèrement redressé quand les effets de la restructuration se sont fait sentir.

Le processus a entraîné la perte de 2.500 emplois sur un effectif de 9.000 employés, sur une période de 10 années. Ces suppressions de postes ont été réalisées sous la forme : de postes laissés vacants (non remplacement de l'employé), de réaffectations, de relocalisation, de départ à la retraite anticipé, et de départ volontaires. Les indemnités de départ étaient substantielles et la compagnie d'assurances a effectivement utilisé, le surplus des plans de retraites, pour sous diviser les parties de son programme de restructuration.

### ***Les services publics pour l'emploi et l'Active Labour Market Policies (ALMP)***

Bien que les agences locales pour l'emploi, aient été informées des pertes d'emploi éventuelles, il n'y a pas eu d'engagement concret avec les services publics de ce domaine. Traditionnellement, ce secteur d'activité des services financiers, ne fait pas appel aux services publics en matière d'emplois et n'utilise pas les services des agences pour l'emploi. La perception, aux niveaux locaux et nationaux, de ces agences pour l'emploi, laisse entendre que la résistance à leurs implications dans le processus, est nourrie par des considérations d'appréciation et d'état d'esprit. La seule implication d'agences externes, a été celles des conseillers privés en administration et gestion, qui ont joué un rôle, d'assistance et accompagnement du personnel et de son remplacement.

### ***La territorialité***

Cette étude de cas est un exemple typique, de la période (celle des années 80) et du secteur (services financiers), avec l'absence de toute intervention ou activité au niveau régional. Une seule exception a été la menace d'une mobilisation politique, contre la fermeture des bureaux assurances Vie en Ecosse, sur la base d'une relocalisation de ces emplois écossais, vers l'Angleterre.

---

## **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



## ***Les syndicats***

Avant le processus de restructuration, les relations du travail étaient fortement institutionnalisées, et fondées sur les négociations collectives au niveau de la direction de la compagnie d'assurances dans son ensemble. En dépit de son bon nombre d'adhésions, l'organisation des délégations syndicales était sous développée, et les délégués étaient quelque peu passifs. Cette situation a été révélée par les résultats de suffrages concernant les pertes d'emplois, que le syndicat n'est pas parvenu à traduire par un soutien pour un mouvement de grève. Les acteurs du monde syndical, pensaient que le processus de consultation était adapté. Le facteur déclenchant a été la fragmentation des négociations collectives, découlant du démantèlement de la compagnie d'assurances, en cinq branches d'activités. Cette fragmentation a créé un enchaînement : la perte de deux domaines d'activités a affaibli le syndicat au niveau des négociations collectives, a conduit à la marginalisation du syndicat en diminuant son nombre d'adhésions, et a conséquemment réduit sa force par le processus de restructuration lui-même. Cependant, le syndicat a été capable, d'utiliser des acteurs externes pour exercer des pressions, dans l'objectif : de limiter les pertes d'emplois, de maintenir sa représentation, et de s'assurer que les indemnités inhérentes à la restructuration de la compagnie, seraient assez élevées concernant les « forfaits » de départ et de prise de retraite anticipée. La très forte demande pour ces « forfaits » de départ, signifiait quelque part, que la position du syndicat avait été circonscrite. (2000).

## **VIII. Conclusions**

Les conclusions considèrent trois questions. La première : Est-ce que ce cas peut-être vu comme typique des restructurations au Royaume Uni ? La seconde : Quelle a été le mode, de représentation et d'expression des employés, au cours du processus ? La troisième : Existe-t-il des éléments qui ont un caractère innovant ?

Il existe un nombre de caractéristique du processus de restructuration d'IUK, qui apparaissent, comme un modèle, étant fondé sur 'le modèle américain', tel que certains commentateurs l'ont rapporté. (Kochan et al, 1996 et Roach, 1991) Poynter identifie cinq facteurs qui caractérisent ce modèle. Les facteurs suggérés sont : 1) les changements dans de l'organisation et de la structure ; 2) l'utilisation des nouvelles technologies dans le processus de reconfiguration du travail ; 3) le développement de l'attitude commerciale ; 4) le recours intensifs à des conseillers externes ; et 5) l'introduction d'un

---

### **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



nouveau type de relations avec le personnel (Poynter, 2000 : 28). Sennett suggère que 'seuls les conseillers en management extrêmement bien payés suivant leurs desiderata, peuvent définir un nouveau business plan, et une reconfiguration organisationnelle, pour les grands groupes. Ensuite il faut accélérer le mouvement pour mettre en œuvre la nouvelle conception'. (Sennett, 1998 : 49). Il est discutable de savoir si dans le cas d'IUK, certaines des idées en arrière plan de la restructuration, n'étaient pas autre chose, que ce qui était à la mode à l'époque. Ceci dans le cadre, d'un processus d'émulation, dans lequel les conseillers externes ont été le principal facteur de transmission. Des systèmes et techniques similaires ont été pratiqués dans les restructurations des services financiers au Royaume Uni durant la période de la fin des années 80 et du début des années 90.

Il n'existe aucun doute, sur le fait que la réduction des coûts de l'organisation d'IUK, devait être réalisée par une réduction des frais de personnel, ce qui était l'objectif de la restructuration de la compagnie d'assurances. Cette situation correspondait exactement avec ce qui se passait, à l'époque, dans tout le Royaume Uni, pour le secteur des assurances, et de façon encore plus importante pour le secteur financier. Le syndicat était perçu, comme un empêchement à la réorganisation, et par conséquent à éliminer des négociations collectives au niveau des sièges sociaux. Ce dernier point a été considéré par le patronat, comme étant l'un des éléments clef dans la mise en application du processus.

Le syndicat a concentré son travail sur le cas, et apporté son soutien au personnel, pour que les indemnités de départ du personnel congédié d'IUK, soient assez conséquentes, et atteindre ce résultat réussi. Savoir, si cela a renforcé les départs, est difficile à dire, le but à atteindre était de faire en sorte que les indemnités de départ, négociées entre IUK et le syndicat, soit acceptable pour le personnel. Une des caractéristiques de la réorganisation a été d'utiliser les plans de retraite de la compagnie, pour constituer une généreuse compensation pour ceux qui perdaient leurs emplois. Ces « forfaits » compensatoires, étaient tels qu'il y a eu une forte demande de départs volontaires. C'était une caractéristique de la restructuration du secteur privé et plus particulièrement de ce secteur, qui a conduit à l'émergence d'une 'culture des droits du travail'. Dans le secteur financier, le personnel était généralement très qualifié, ce qui lui donnait la possibilité d'avoir relativement une facilité d'emploi alternatif, sans avoir la pensée 'de travailler toute sa vie pour le même employeur'. Bien qu'il ait été typique, à l'époque d'utiliser les plans de retraites, dans le cadre des sous divisions par restructurations, cette possibilité n'est plus une option valable pour les sociétés du Royaume Uni.

---

### 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



Le dialogue social a été confiné dans le cercle, de la compagnie d'assurances, de ses employés et du syndicat. Il n'y a eu aucune intervention de l'Etat, mis à part la provision, du cadre réglementaire des relations entre patronat et employés, en établissant des standards minimum. La restructuration d'IUK n'a pas caractérisé, l'ensemble des fermetures de sites de travail, ou le retrait des emplois sur un site particulier, qui fournissait significativement des emplois, et qui aurait pu jouer un rôle de catalyseur, permettant une intervention plus active de l'Etat. Ce qui s'est produit, dans le cas de la menace de fermeture du site d'Edinburgh, où un arrangement a été atteint entre les intervenants locaux impliqués. L'absence d'implication des agences de l'emploi de l'Etat, est probablement spécifique au secteur des services financiers, bien que le Parti Travailleiste élu au Gouvernement du Royaume Uni, ait pu considérer que ce type de structures était probablement plus utile pour d'autres secteurs industriels. Dans ce secteur financier persistait une résistance idéologique, contre le recours à de telles structures en matière d'emploi.

Le processus de restructuration, s'est déroulé au travers de consultation avec le syndicat, et d'un partage de compréhension du problème et des solutions possibles. Pourtant les relations institutionnelles avec les employés avaient été modifiées, les négociations collectives avaient été déléguées, et dans certains cas fragmentées, et un nouveau groupe de forum du personnel a été introduit. Par ailleurs, il est possible d'argumenter, que les résultats étaient tels, que les relations entre le syndicat et les membres des ressources humaines d'IUK, étaient en quelque sorte élastiques, et changeaient moins en pratique que dans la théorie envisagée.

En fin de compte, qu'y avait il d'innovant dans ce processus de restructuration ? Le cas d'IUK contient un nombre de 'notes livresques' plutôt que de caractéristiques innovatrices, mais cela ne veut pas dire, qu'il constitue un mauvais exemple en termes de pratiques :

- Il y a eu une grande flexibilité, quant à l'application des modes de départ des employés de la compagnie par licenciement. La représentation des employés par le syndicat auprès de la compagnie a souvent été fructueuse ;

---

### 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



- Durant la période concernée, la compagnie a fait beaucoup plus attention à son processus d'acquisitions ;
- Un système conjoint a été introduit, pour l'accompagnement et le conseil du personnel menacé de licenciement ;
- Des offres de relocalisation et de formation ont été proposées au personnel ;
- Les conditions financières des indemnités de départ étaient bonnes, comparativement à celles du secteur financier, et du secteur industriel dans son ensemble, au Royaume Uni ;
- Les pires possibilités potentielles, de l'application du manuel du 'Modèle américain' traitant des restructurations, avaient été atténuées et pondérées, par la persistance des institutions et attitudes existantes.

## IX. Références et bibliographie

ABI (2005) Association of UK Insurers, UK Insurance Facts accessibles sur le site <http://www.abi.org.uk> le 23 août 2005.

Cressey and Scott (1992) Employment, technology and industrial relations in the UK clearing banks: Is the honeymoon over?

Edwards, T (2004) Corporate governance, industrial relations and trends in company-level restructuring in Europe: convergence towards the Anglo- American model? Industrial Relations Journal, Vol 35, No 6.

Hammer, M, Champy, J (1995) Re-engineering the Corporation, New York, Harper.

IUK Report and Accounts 1989-1996.

Kochan, L, Katz, H, McKersie, R (1986) The transformation of American Industrial Relations, New York, Basic Books.

Monks, J (2003) A Eurovision at Work, Warwick Paper in Industrial Relations, No 70, June 2003 accessible sur le site

---

### 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



[http://users.wbs.warwick.ac.uk/cms\\_attachment\\_handler.cfm?f=1026a287-94cc-11d7-a728-0060086f6c77&t=wpir70.pdf](http://users.wbs.warwick.ac.uk/cms_attachment_handler.cfm?f=1026a287-94cc-11d7-a728-0060086f6c77&t=wpir70.pdf) le 23 octobre 2005.

Poynter, G (2000) Restructuring in the Service Industries, London, Mansell.

Roach, SR (1991) Services under Siege – The Restructuring Imperative, Harvard Business review, Sept-Oct 1991.

Sennett, R (1998) The Corrosion of Character, New York, Norton.

**Tableau 1 – IUK Ratio de solvabilité 1989- 1996**

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Total des primes contractuelles (hors assurances Vie) (million £)	2004	2038	2201	2183	2542	2851	2898	2914
Actif Net (million £)	1642	926	947	1132	1681	1542	2228	2306
Ratio de	82	45	43	52	66	54	77	79

### 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





solvabilité (%)								
-----------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Source : Rapport et états financiers de la compagnie d'assurances IUK

---

### 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

