



Développer la pratique des restructurations Réduction d'effectif dans une grande entreprise suédoise de télécommunications

*Andreas DIEDRICH et Ola BERGSTRÖM, School of Business,
Economics, and Law, Université de Göteborg et Institute for
Management of Innovation and Technology, Suède*

Résumé

Durant les années 1990, la Suède a été en proie à de nombreuses réductions d'effectif touchant aussi bien le secteur privé que le public. La plupart des organisations touchées, telles que Vattenfall, la poste suédoise, ou Telia, n'avaient aucune expérience des réductions d'effectif de cette ampleur et ont progressivement dû s'adapter à ces nouvelles conditions.

Cette étude présente et analyse ces efforts de restructuration parmi les plus importants et les plus médiatisés en Suède. De 1992 à 2005, le géant suédois des télécoms, Telia, a lancé des programmes de réduction d'effectifs importants, diminuant ses effectifs de près de 80 %, de 50 000 à 11 000 salariés. Les principales raisons avancées par la direction de l'entreprise pour expliquer ces réductions tiennent au durcissement de la compétition due à la dérégulation du marché suédois des télécoms au début des années 1990 et au développement technologique continu de ce secteur.

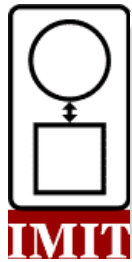
Cette expérience des réductions d'effectifs à grande échelle dure maintenant depuis presque 15 ans chez Telia. La première réduction importante, en 1992, avait été perçue comme un événement isolé, un phénomène temporaire, et Telia avait commencé à diminuer ses effectifs selon le modèle traditionnel, en suivant les procédures établies dans le cadre légal de protection de l'emploi et dans les accords de retraite. Cependant, les programmes ultérieurs ont obéi à des logiques différentes à mesure que les réductions d'effectif s'affirmaient comme un élément permanent dans la vie de la société. Cela a progressivement mené au développement d'une « pratique communautaire de restructuration » chez Telia.

Dans notre étude, nous nous sommes concentrés sur la naissance d'une expertise sur le sujet des réductions d'effectif parmi les employés, notamment les responsables, en raison de leur rôle d'organisation et de gestion des modalités de réduction d'effectif. Gérer une réduction d'effectif comme un événement exceptionnel dans une situation de crise a progressivement été remplacé par appréhender une réduction d'effectif comme un élément quotidien d'organisation, ce qui a développé une « pratique des restructurations » chez Telia.

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





INSTITUTE FOR
MANAGEMENT OF
INNOVATION AND
TECHNOLOGY



Pratique de Restructuration et Développement – Suppressions de postes dans une Société de Télécommunications Suédoise



15 Octobre, 2006

Andreas Diedrich et Ola Bergström

Ecole de Commerce, Economie et Droit, Université de Göteborg et
Institute of Management of Innovation and Technology (IMIT)

Table des matières

Chapter 2 **Pratique de Restructuration et Développement – Suppressions de postes dans une Société de Télécommunications Suédoise**¹

Table des matières	2
Introduction	3
Événements ayant conduit à des suppressions de postes en 1990	4
Des informations rapides sur les suppressions de postes	6
La Division P – Préparer l’avenir en évitant les erreurs du passé	7
Les Résultats – Un succès grâce à la création d’une plate-forme commune	12
Création d’une Communauté de Pratique (de restructuration)	13
Telia Resurs & Omställning (TRO) – Une nouvelle conception de la Division P	16
TeliaSonera Omställning (TSO) – Accords centraux et connaissances locales	18
Traduction des chiffres en rôles	19
L’unité de réemploi TSO	21
A l’unité TSO	22
Résultats	25
Conclusion – Le Développement de la pratique de Restructuration	25
Remerciements	28
Références	28

Introduction

Pendant les années 1990, la Suède a connu une vague de suppressions massives de postes affectant les sociétés privées ainsi que les organisations du secteur public. Contrairement aux employés du secteur privé, les employés du secteur public croyaient dur comme fer que leur travail était un sanctuaire, un lieu de sécurité et de confort qui ne pouvait pas leur être enlevé. Bon nombre d'entre eux travaillaient dans la même organisation depuis 20, 30 ans ou plus et comptaient poursuivre sur le même lieu de travail jusqu'à la retraite. Le risque de terminer "à la rue" à la recherche d'un nouvel emploi a été un choc énorme pour ces employés. La plupart des organisations concernées, comme Vattenfall, la Poste suédoise ou Telia, n'avaient aucune expérience précédente aussi importante en matière de suppression de poste, et ont dû s'adapter progressivement aux nouvelles conditions. Par conséquent, le travail relatif aux suppressions de postes est caractérisé par deux aspects : le choc et l'ambiguïté, d'une part, et les leçons à tirer des expériences vécues, d'autre part. Dans la présente étude de cas, nous présenterons et analyserons l'un des plus grands efforts de restructuration les plus connus en Suède. De 1992 à 2005, le géant suédois des télécoms, Telia (La société a changé de nom de nombreuses fois pendant ses 153 ans d'histoire. Afin d'éviter toute confusion, nous l'appellerons Telia dans le présent rapport), a entrepris un certain nombre de programmes de suppression de postes, en réduisant sa force de travail d'au moins 80%, en passant de 50 000 à 11 000 personnes. Pour la direction de la société, les principales raisons données pour ces réductions sont liées à l'augmentation de la compétition entraînée par la déréglementation du marché suédois des télécoms au début des années 1990, et par le développement technologique continu dans le secteur.

Telia a commencé à réduire sa force de travail selon le modèle traditionnel, en suivant les procédures indiquées dans la législation en matière de protection de l'emploi et les accords de retraite. Toutefois, les programmes de réduction consécutifs ont suivi des logiques différentes. Dans notre étude de la séquence des suppressions de postes chez Telia, nous mettons l'accent sur le fait que les employés ont dû acquérir une expertise en matière de suppressions de poste, en particulier les responsables de ligne, auxquels était attribuée la tâche d'organiser et de gérer les activités de suppression de postes. Nous montrons que les suppressions de poste étaient auparavant considérées comme quelque chose d'occasionnel dans des situations de crise ponctuelles, et sont maintenant devenues

partie intégrante de l'organisation de tous les jours, une « pratique de restructuration » s'est donc développée chez Telia.

Dans ce rapport, nous retraçons le développement de la pratique de restructuration chez Telia, essentiellement dans le cadre de quatre programmes de suppression de postes exécutés entre 1992 et 2005.

Événements ayant conduit à des suppressions de postes en 1990

L'histoire de Telia commence en 1853 avec la découverte du Kungl. Telegrafverket (Autorité royale suédoise des télégraphes) et la construction de la première ligne télégraphique électrique entre Stockholm et Uppsala. En assurant le monopole national sur les lignes de téléphone à longue distance, Telegrafverket était en mesure de contrôler et ensuite de racheter les réseaux locaux de sociétés de téléphone privées en croissance rapide. Une position de monopole de facto sur le marché des télécommunications vocales public a été atteinte aux environs de 1920 sans jamais avoir besoin de sanction légale.

Au début des années 1990, un développement du secteur suédois des télécommunications a modifié les activités de Telia et fourni la justification pour les premières activités de suppressions de postes sur grande échelle dans la société : la déréglementation du marché suédois des télécommunications.

En 1992, le Post- och Telestyrelsen (Comité des postes et télécommunications) a été créé. Il intégrait l'agence de réglementation nationale et était comparable à la Commission fédérale américaine des communications. En même temps, la radio nationale suédoise et le réseau de radiodiffusion TV a été essaimée en une société séparée appelée Teracom. Un an plus tard, en 1993, le gouvernement suédois a entériné une Loi sur les Télécommunications, obligeant Telia à ouvrir son infrastructure de réseau aux concurrents et déclarant que toutes les sociétés de télécommunications devaient demander une licence lorsqu'elles fournissaient des services de télécommunications sur une plus grande échelle. Du fait de ces développements, une autorité nationale réglementaire a été établie pour mettre en vigueur la loi.

La déréglementation du marché des télécommunications a eu un certain nombre de conséquences importantes pour Telia. En particulier, la société étant maintenant tenue par la loi de partager "son" réseau avec ses concurrents, elle n'était plus encline à investir des fonds énormes dans l'entretien de l'infrastructure.

A ce moment-là, une part significative de la force de travail de Telia était impliquée dans la construction et la maintenance du réseau. La plupart des travailleurs avaient été

employés par Telia pendant la grande expansion et la période d'automatisation des années 1960.

Du fait du développement technologique continu dans le secteur et d'une réduction consécutive des investissements dans le développement ultérieur de « l'ancien » réseau, ces travailleurs n'étaient plus nécessaires.

Conformément aux conventions collectives existantes, les licenciements ont été négociés avec les syndicats locaux. La convention collective impliquait que les employés chez Telia n'étaient pas couverts par la loi sur la protection de l'emploi (LAS), mais par le TURAS, qui était un accord spécial pour les employés d'état. L'accord avait des règles quelque peu différentes, considérées comme plus avantageuses pour l'employeur par rapport à celles indiquées par le LAS. Par exemple, le cercle pour les négociations d'ordre prioritaire (ancienneté) pouvait être défini plus étroitement, en donnant à l'employeur davantage de flexibilité quand il fallait déterminer qui devait être licencié et qui devrait rester.

Lors de la négociation de l'ordre de priorité, il s'appliquerait uniquement aux milieux ou parties du lieu de travail décidés par l'employeur. La liste de priorité était alors établie, et c'était généralement aux travailleurs les plus jeunes de partir. Toutefois, le fait qu'il y ait autant d'anciens employés chez Telia, a permis d'utiliser des schémas de pré-retraite ; les travailleurs âgés de plus de 60 ans se sont vu offrir des indemnités de pré-retraite. Les travailleurs plus jeunes qui avaient été licenciés ont été traités selon le LAS et ont reçu des indemnités de licenciement correspondant à 3 à 6 mois en fonction de leur ancienneté. Il n'y a pas eu d'indemnité de licenciement prolongée, l'idée générale étant de réaliser le licenciement aussi vite que possible.

La direction de la société a diminué la force de travail d'environ 3 000 employés. La grande majorité d'entre eux avaient plus de 60 ans à ce moment et travaillaient pour Telio depuis près de 40 ans. La plupart d'entre eux ont été licenciés (2 000), d'autres ont été mis à la pré-retraite (1000). Pour les travailleurs, ainsi que pour la direction de Telia, la décision de réduire le nombre de travailleurs a été un choc. La situation était exacerbée par le fait qu'il n'y avait jamais eu de licenciements sur une aussi grande échelle dans le secteur public des télécommunications auparavant et peu de directeurs avaient l'expérience nécessaire pour traiter ce type de crises.

Depuis 1992, des "projets de développement" ont été établis dans chacune des huit régions. L'idée initiale sous-jacente à ces projets était que les travailleurs eux-mêmes puissent volontairement choisir de quitter l'organisation et obtiennent alors un soutien

dans leurs efforts pour trouver de nouveaux emplois. Toutefois, la situation financière chez Telia s'étant détériorée pendant l'année 1992, essentiellement à cause de réclamations financières de l'état, la direction de Telia a commencé les licenciements sur grande échelle. Les projets de développement se sont transformés en unités de redéploiement, fournissant un soutien aux travailleurs qui avaient déjà été congédiés.

Les suppressions de postes de travail chez Telia ont provoqué de fortes réactions des différents acteurs, comme les médias et les politiciens locaux suédois, qui ont bâti leurs ordres du jour autour de la critique de la nouvelle législation en matière de télécommunications, et en tentant de sauver des emplois chez le géant des télécoms. Les licenciements ont également dû faire face à une forte résistance de la part des syndicats, qui n'hésitèrent pas aller jusqu'aux Prud'hommes pour contester les licenciements.

Au cours de l'été 1992, un tribunal des Prud'hommes suédois a rejeté les procédures de Telia comme étant illégales. Le tribunal a argumenté que les employeurs devaient tenir compte des compétences des travailleurs lorsqu'ils décidaient de les licencier. Telia ne l'avait pas fait. La direction de la société avait identifié les activités commerciales qui devaient être interrompues et avait alors licencié les employés qui travaillaient dans ces secteurs d'activités. Tels avaient été les arguments des représentants syndicaux et le tribunal les a approuvés. Telia a immédiatement fait appel de la décision du tribunal et alors que le conflit traînait en longueur, les relations entre les représentants des syndicats et ceux de l'employeur se gâtaient de plus en plus.

Des informations rapides sur les suppressions de postes

La gravité du conflit avec les syndicats après les suppressions de postes de 1992 a conduit la direction de Telia à conclure que les licenciements devaient être évités à l'avenir. Ce point de vue leur a permis de mieux s'entendre avec les syndicats, dont le travail repose habituellement sur le fait d'éviter les licenciements à n'importe quel prix.

La direction a également reconnu l'importance de fournir des informations sur la décision de supprimer des postes de travail, rapidement au cours du processus, à la fois aux représentants syndicaux et aux employés. Une information plus rapide était importante car elle permettait aux travailleurs licenciés de comprendre pourquoi ils devaient quitter l'organisation et d'instaurer une certaine confiance pour qu'il leur soit possible de trouver un nouvel emploi ailleurs. La direction de Telia a mis en évidence le fait que les messages envoyés par les décideurs aux employés licenciés devaient toujours être clairs et concis. L'un des spécialistes de la direction des RH a expliqué :

C'était dans tous les cas la même expérience à chaque fois : il faut être clair. Les personnes qui ont perdu leur travail ont besoin de savoir clairement et sans ambiguïté *pourquoi* elles l'ont perdu. La façon la plus claire de le faire est de les licencier, en se basant sur des cercles de priorité indiqués dans la LAS. Si vous faites cela, ils sauront pourquoi ils ont perdu leur travail : ils avaient l'ancienneté la plus courte par rapport à leurs collègues. Et dans ce cas, vous pouvez continuer. Mais si vous êtes licenciés d'une autre façon, alors vous avez besoin de beaucoup d'énergie pour tenter de comprendre : « pourquoi ai-je été licencié et pas quelqu'un d'autre ? »

En particulier, les cadres ont mis l'accent sur l'importance d'être présent sur les lieux de travail concernés et d'interagir avec les employés et les représentants syndicaux afin d'expliquer les raisons des changements dans l'organisation. Encore plus important, les informations fournies aux travailleurs licenciés devaient être présentées de façon à leur montrer qu'ils n'étaient pas responsables de leur licenciement. Au contraire, les licenciements étaient rendus nécessaires par des changements dans l'organisation liés à des décisions politiques prises et sur lesquelles la direction n'avait aucune influence.

Le quatrième aperçu concernait la création d'une plate-forme commune entre les représentants de l'employeur et de l'employé. Même avant les négociations réelles, beaucoup d'interactions ont eu lieu entre les représentants de l'employeur et ceux des syndicats. Dans la langue suédoise, le terme "förankra" (ancrage) est souvent utilisé pour décrire ces contacts habituellement informels qui représentent souvent la plate-forme préliminaire à des négociations formelles. Lorsqu'une "compréhension mutuelle" était atteinte, les négociations avec les syndicats étaient limitées à la discussion des conditions dans lesquelles les travailleurs devaient être traités.

Les employés de Telia croyaient que la vague de licenciements serait un phénomène unique et que dès que les travailleurs licenciés seraient partis, tout redeviendrait comme avant. Ils avaient tort. D'autres changements se profilaient à l'horizon et c'est sur ces changements que nous revenons maintenant.

La Division P – Préparer l'avenir en évitant les erreurs du passé

Les suppressions de postes chez Telia au début des années 1990 ont provoqué un changement majeur dans l'organisation de la société, qui ressemblait alors encore beaucoup à ce qu'elle était presque 140 ans auparavant. Telia était organisée en 20 entités d'organisation différentes (Télé-zones) réparties sur l'ensemble de la Suède, et conformes aux exigences des militaires suédois, qui remontaient à l'année 1853. Chaque Télé-zone

avait sa propre administration et était, à de nombreux points de vue, autonomes. Certains secteurs, comme le budget, étaient de la responsabilité de l'administration centrale de Telia.

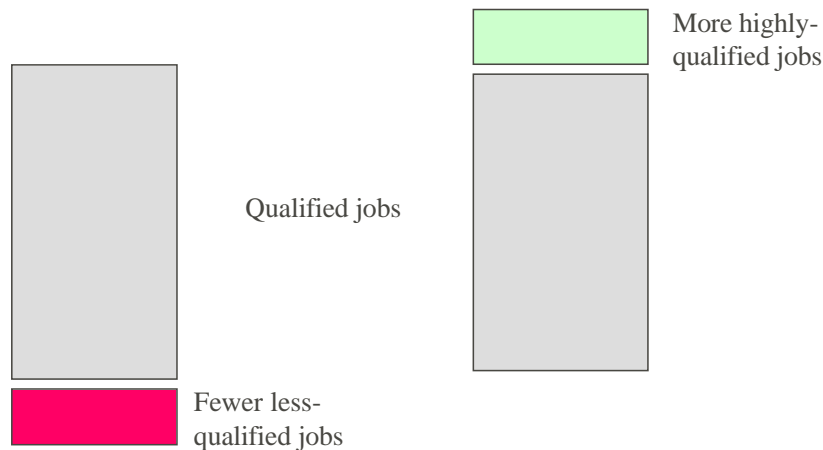
En 1992, les 20 télé-zones ont fusionné les unes avec les autres pour former 8 zones plus grandes. La société est restée organisée de cette façon entre les années 1992 et 1995, la période dite « des régions ».

En 1995 le PDG de Telia, Lars Berg, a présenté aux 300 cadres supérieurs de la société son plan "Vision 2001" visant à transformer la structure géographique de la société en une société basée sur le marché et le produit, lors d'une réunion à Nynäshamn sur la côte est de la Suède. "Vision 2001" a provoqué une nouvelle vague de suppressions de postes en janvier 1996. Celles-ci ont suivi une logique différente par rapport aux approches précédentes et un certain nombre de raisons peuvent être identifiées pour ce changement. Tout d'abord, un certain nombre de problèmes avaient été identifiés dans la façon dont la réduction de la force de travail avait été réalisée par le passé. Les *organisations latérales*, par exemple, n'étaient pas considérées comme contribuant à apporter une certaine clarté pour les employés licenciés qui ont choisi d'en faire partie.

Deuxièmement, une nouvelle directive de transfert a été mise en application par l'Union européenne (la Suède venait juste à ce moment de rejoindre l'Union européenne et a donc été obligée de suivre les directives) en 1996. Selon cette directive de transfert, les travailleurs qui avaient été transférés d'une unité légale à une autre bénéficieraient d'une protection d'emploi d'un an. En cas de restructuration, la nouvelle directive impliquait que les travailleurs concernés dans l'ancienne structure seraient protégés contre les licenciements pendant une durée d'un an. Pour les responsables de Telia qui travaillaient à prévoir l'établissement d'un certain nombre de nouvelles organisations et unités dans le Groupe, la directive rendait les choses plus compliquées et signifiait que des changements qui avaient déjà été planifiés devaient être retardés. Ensuite, au lieu de fermer les anciennes unités une à une, la direction de Telia croyait dans l'importance de gérer ce processus de manière holistique.

Et troisièmement, la stricte adhésion au LAS et aux accords de retraite sur grande échelle a provoqué un déséquilibre dans la structure de l'âge de la société et la direction de Telia a réalisé que la société allait être confrontée à des problèmes : les membres les plus jeunes de la force de travail dotés d'une formation habituellement à jour étaient partis. Ce fait, combiné aux changements "radicaux" de l'environnement technologique

impliquait que la société risquait soudain de ne pas avoir la connaissance adéquate pour satisfaire les exigences futures.



(légende :

Moins d'emplois peu qualifiés Emplois qualifiés Plus d'emplois hautement qualifiés)

Fig. 1: Déplacement des compétences

Mais, même les employés les plus vieux et très expérimentés, âgés d'environ 60 ans, étaient partis, et avaient emporté avec eux toutes les connaissances et la sagesse accumulées pendant toutes ces années d'ancienneté chez Telia. La direction de la société a réalisé qu'il fallait faire quelque chose de différent pour s'assurer que ces membres de la force de travail qu'ils considéraient comme essentiels au bien-être futur de la société puissent être gardés dans l'organisation. De nouvelles compétences étaient nécessaires, tandis que d'anciennes compétences et emplois devaient être abandonnés.

Selon la direction de Telia, 5 000 – 7 000 employés seraient licenciés dans la société au cours des prochaines années. 30 000 personnes étaient alors employées par Telia, ce qui signifie que 25% de la force de travail devaient partir. Du fait de l'ampleur des suppressions de postes, la direction de la société était consciente que les négociations avec les syndicats seraient difficiles. L'expérience précédente avait montré aux directeurs de Telia l'importance de rester en bons termes avec les syndicats et une façon d'y parvenir était d'éviter des licenciements collectifs. Ils promirent aux syndicats qu'aucun des employés de la société ne serait licencié sur la base d'une pénurie de travail (arbetsbrist). Le dilemme était de se savoir comment se débarrasser d'autant de personnes sans licenciements collectifs, tout en respectant la LAS ?

La direction de Telia a peut-être trouvé une solution à son problème. Afin de traiter la restructuration majeure de l'organisation, une nouvelle entité légale a été créée. Elle est connue sous le nom de *Division Personalförsörjning* (Division Support au Personnel) ou simplement *Division P*. La Division P était considérée comme une unité de transfert, un lieu temporaire pour les travailleurs licenciés avant de les mettre ailleurs. Elle était organisée sous la forme d'un projet sur trois ans, dont le responsable rendait compte directement au PDG de Telia.

L'idée sous-jacente à la Division P était simple : chaque employé de Téliá était transféré vers la Division P. Physiquement, ils restaient sur leurs lieux de travail, mais sur le papier, ils appartenaient maintenant à une entité légale séparée. Une fois ce processus achevé, tous les employés de la Division P étaient utilisés pour pourvoir en personnel les unités et divisions chez Telia. Les employés devaient poser leur candidature pour leurs anciens postes, mais tous les postes n'étaient pas maintenus dans la nouvelle organisation. Certains d'entre eux ont été repensés et resitués, d'autres ont totalement disparu. Quelques employés ont donc dû chercher de nouveaux emplois hors de l'organisation. Ce fut une période tourmentée, comme le rappelle un spécialiste des RH :

En fait, on vide complètement le bureau puis on le remeuble simplement avec moins de chaises .. et on prend ... reprend juste assez de personnel pour remplir les chaises restantes. Et ensuite, bien sûr, certains restent sans chaise.
[Bäckström]

Le projet s'est poursuivi pendant trois ans. Pendant ce temps, les employés licenciés avaient l'opportunité de chercher un nouvel emploi aussi bien à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation Telia. Ceux qui ne recevaient pas de nouveau poste restaient à la Division P et recevaient la garantie de ne pas être licenciés sur la base d'une pénurie de travail, sur une durée de trois ans. Les employés qui n'avaient pas trouvé de nouvel emploi à la fin des trois ans étaient licenciés.

Initialement, il y avait un échange actif des employés entre la Division P et les nouvelles sociétés. La raison en était que les nouvelles sociétés étaient parfois surchargées : il y avait plus d'employés affectés à la nouvelle société que nécessaire. Par conséquent, certains employés devaient être renvoyés à la Division P. A d'autres moments, les nouvelles sociétés seraient sous-chargées : la direction savait que beaucoup d'employés restaient à la Division P et choisissait parmi eux. S'il était impossible de travailler avec aussi peu de travailleurs, ils pourraient en employer davantage ultérieurement.

En plus de la transformation de Telia d'une organisation basée sur un point de vue géographique vers une organisation basée sur le marché, sa direction a réalisé l'importance de mettre à jour les qualifications et compétences de ses employés et un certain nombre d'activités ont été prévues. L'hypothèse générale était que dans la "Nouvelle Economie" naissante, les compétences en matière de compétences en informatique et/ou en technologie de l'information en général étaient une condition préliminaire pour capitaliser sur les opportunités d'emploi. Telia s'est décidée sur un programme de formation IT standardisé destiné à tous les employés licenciés, indépendamment de leurs besoins individuels. Les activités de formation IT ont été complétées par un certain nombre d'autres activités de re-qualification et de formation et d'orientation professionnelles offertes aux employés licenciés.

Les cours acquis auprès d'un fournisseur extérieur étant onéreux, la direction de Telia a commencé à se poser des questions sur le rôle du Service Emploi Public (PES) dans la formation de leurs employés licenciés. Ne s'engageait-elle pas dans des activités qui incombaient normalement au PES ? N'était-ce pas la tâche du PES de soutenir les employés en cas de licenciement et de s'assurer que les employés affectés reçoivent une formation additionnelle et un développement des compétences ?

Les représentants de Telia ont commencé à changer leur orientation afin d'obtenir un soutien financier pour leurs efforts de la part du PES. Leurs tentatives ont été plus ou moins couronnées de succès en fonction du pays. Dans certains pays, le PES n'était pas intéressé par un soutien du travail de Telia avec les employés licenciés, tandis que dans d'autres pays, les efforts de la société pour éviter de simplement envoyer ses employés « au chômage sur le marché, en d'autres termes, de les jeter dehors dans la zone de responsabilité du PES », comme l'a indiqué un expert des RH, ont été reconnus et généreusement supportés avec des fonds dépassant les 10 millions de SEK.

La durée du projet – trois ans – impliquait qu'un travailleur qui était transféré à la *Division P* au début de 1996 pouvait y rester jusqu'à la fin du projet en Décembre 1998. Il y avait un flux continu de travailleurs dans et hors du programme et la plupart d'entre eux ont trouvé une nouvelle solution en 5 mois.

Au début du programme, en 1996, cela a pris aux travailleurs en moyenne 4-5 mois pour trouver un nouvel emploi. Cela n'avait rien d'étrange. Après tout, les travailleurs qui se trouvaient dans la *Division P* n'étaient pas là, à cause de leur manque de compétences ou parce qu'ils n'étaient pas adaptés dans l'organisation. Quand les nouvelles sociétés ont été établies et ont dû être pourvues en personnel, les employés les plus compétents et les

plus brillants dans la Division ont trouvé un nouvel emploi immédiatement. En un sens, ils étaient les vrais gagnants. Ils étaient entré dans la Division P, avaient peut-être participé à une courte activité de formation et avaient reçu une somme d'argent, et étaient maintenant sur le chemin du retour dans la société.

Une fois les employés les plus compétents transférés vers les nouvelles sociétés, la situation a changé. Les travailleurs restants étaient des personnes ayant une “valeur de marché professionnelle” inférieure, qui ne possédaient que la formation de base la plus basse, des difficultés à s'adapter à l'organisation et/ou ayant besoin de réhabilitation.

Les Résultats – Un succès grâce à la création d'une plate-forme commune

La Division P fut le résultat d'un accord collectif qui a été signé entre la direction de Telia et les organisations d'employés et l'idée première sous-jacente était, comme nous l'avons mentionné auparavant, que le programme de restructuration soit complété sans licenciements collectifs. Cet accord collectif a été décrit comme le point central du succès ultime du programme de la Division P :

Et nous avons eu continuellement des discussions avec eux [les syndicats] à propos des problèmes pratiques ainsi que sur les outils que nous avons utilisés et sur la façon dont nous devrions les utiliser. Mais, nous n'avons pas eu de négociations sur le nombre de personnes qui devraient revenir dans les sociétés [nouvellement établies]. L'accord de convention collective de base indiquait que l'employeur avait le droit de décider unilatéralement de la façon de pourvoir les nouvelles sociétés en personnel. Ceux qui n'y trouvaient pas de place venaient à [l'unité de re-déploiement]. [Svensson, 051125]

Les négociations entre les partenaires ont débuté très tôt, se sont poursuivies d'un bon pas et ont été précédées d'activités d'“ancrage” fructueuses (en suédois le terme “förankra” – ancrage – montre que des efforts sont faits pour introduire une nouvelle idée, par exemple, de façon à s'assurer que de nombreuses personnes sont conscientes de l'idée, ont des connaissances à propos d'elle et la soutiennent.) selon nos interlocuteurs :

Nous avons une culture dans laquelle nous arrivions à relativement bien travailler ensemble avec les organisations d'employés. Et cette coopération fonctionnait particulièrement bien quand la Division P est apparue. Et on peut dire que cela dépend beaucoup du fait que les différents partenaires se fassent mutuellement confiance. [Burman, 060124]

Le programme résultant de la *Division P* a été décrit comme un “projet de changement de compétence” par les spécialistes RH qui travaillaient sur le projet, car en même temps que les employés étaient licenciés, de nouvelles compétences étaient requises par la société. Ce fait se reflète dans les résultats du programme. Pendant les trois ans de fonctionnement

du programme de la Division P, un total de 6 550 employés a été transféré à l'unité de réemploi, où ils ont reçu différentes formes de soutien, pour trouver de nouveaux emplois. Sur les 6 550 personnes, 3 600 ont quitté la société, soit parce qu'elles ont trouvé un nouvel emploi, ont commencé des études, ont monté leur propre entreprise ou sont parties à la retraite.

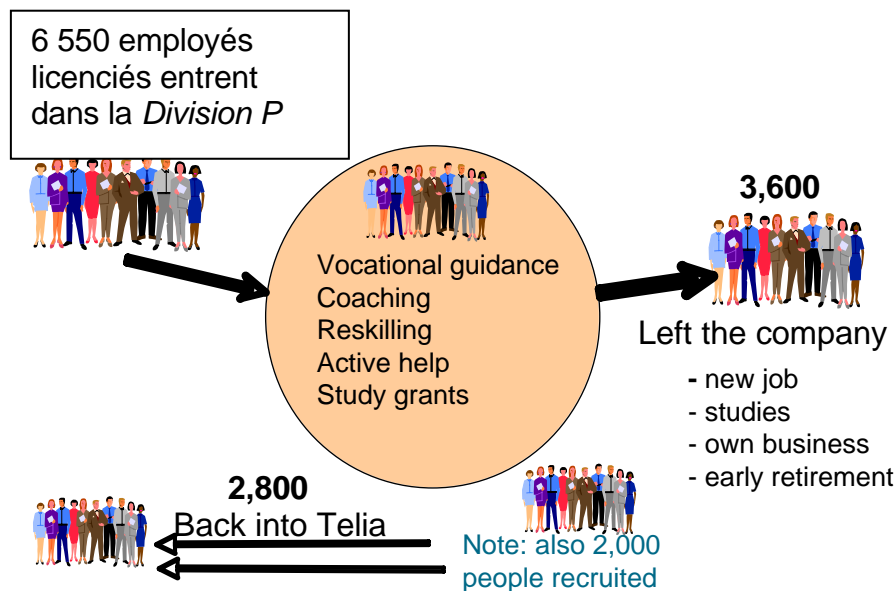


Fig. 2: Les Résultats du Programme de la *Division P*

2 800 employés ont été retransférés chez Telia après avoir reçu une formation supplémentaire, soit pour poursuivre leurs précédentes activités, soit pour travailler sur de nouveaux postes. Près de 100 employés ont été licenciés, souvent sur la base de problèmes invétérés de nature aussi bien privée que professionnelle. En même temps, environ 2000 nouveaux employés ont été recrutés dans le cadre de l'engagement de Telia de mettre à jour sa base de compétences.

Telia avait identifié un grand nombre d'employés licenciables, mais avait géré de façon à éviter les licenciements collectifs et n'avait licencié que 100 personnes. Cela fut décrit comme un énorme succès et de nombreuses autres sociétés plus grandes en Suède se sont intéressées au travail de Telia en matière de suppressions de postes.

Création d'une Communauté de Pratique (de restructuration)

En janvier 1999, un nouvel accord de restructuration a été signé entre les représentants de Telia et les syndicats. Il est connu sous le nom de *Telia Omställning (Restructuration de*

Telia). En combinaison avec ce développement, 10 employés expérimentés parmi les 100 personnes qui avaient à l'origine travaillé sur la restructuration dans la désormais défunte Division P ont été placés dans une unité spéciale qui devait travailler sur des activités de restructuration ultérieures. La raison à cela était que les syndicats ainsi que la direction de la société *Telia* avaient anticipé que bien que le projet de la Division P soit à peine terminé, d'autres suppressions de postes majeures devraient être effectuées dans un proche avenir. Pour 1999, seulement, le pronostic établi par la direction prévoyait entre 1 500 et 1 800 travailleurs licenciés.

En regroupant plusieurs des personnes expérimentées qui avaient travaillé dans le cadre du projet de Division P en un seul lieu, *Telia* serait bien préparée pour tout développement de restructuration futur. Les experts de *Telia Restructuring* étaient décrits comme des "consultants internes". Considérant qu'ils possédaient la connaissance de ce qui avait été un succès et de ce qui avait été moins réussi lors des précédents efforts de suppressions de postes chez *Telia*, leur mission consistait à assister et à former les responsables de ligne, dans les différentes unités et divisions s'ils voyaient qu'il devenait nécessaire de réduire leur force de travail. L'assistance incluait la pratique de la "tâche difficile" avec des personnes désignées pour le licenciement, et réfléchissant sur les réactions à obtenir et sur la façon de les traiter de la meilleure façon possible. De nombreux experts des RH qui travaillaient dans l'unité de Restructuration de *Telia* avaient été responsables de ligne eux-mêmes, avant de commencer à travailler sur les suppressions de postes. Ils comprenaient donc la situation rencontrée par les responsables de ligne.

L'unité de Restructuration *Telia* était construite sur les prémisses selon lesquelles la responsabilité pour les réductions d'effectifs serait imputée à la ligne. La responsabilité n'incomberait pas, comme cela avait été le cas au début des années 1990, aux organisations latérales. Par contre, les responsables de ligne eux-mêmes seraient responsables. Ainsi, l'espoir était que les responsables prennent plus de responsabilités pour leurs employés et leurs activités professionnelles dans leur ensemble et évitent les licenciements à l'avenir.

Notre DRH déclara : maintenant nous retrouverons un leadership complet chez *Telia*. Pendant une période, vous étiez seuls responsables du recrutement et du développement de votre personnel, tandis que quelqu'un d'autre s'occupait de mettre fin aux contrats d'emploi. C'est pourquoi le directeur des RH attendait de vous que vous soyez peut-être être plus méthodiques lors du développement des employés, de vos employés, de sorte que vous n'ayez pas à mettre fin à quelque contrat que ce soit. [Bäckström]

Aux yeux des experts de la restructuration, les organisations latérales signifiaient que les directeurs extérieurs dans l'organisation n'avaient parfois pas été aussi prudents et méthodiques que ce qu'ils auraient pu être, lorsqu'il s'était agi de recruter de nouveaux employés ou de développer les employés déjà dans l'organisation. Après tout, quand les choses se sont mal passées, ils auraient pu simplement renvoyer les employés licenciés pour que quelqu'un d'autre s'en occupe.

La durée de l'unité de Restructuration Telia était fréquemment décrite comme inintéressante par les représentants de la société, comme une période calme, au moins du point de vue de la restructuration.

En réalité, beaucoup de choses sont effectivement arrivées. En 1999 Telia a commencé les négociations avec la société de télécom norvégienne Telenor, visant à préparer le chemin pour l'éventuelle fusion des deux sociétés. Quand les négociations ont eu lieu, Telia était tombée dans l'oubli, ses employés (y compris les directeurs) étaient incertains de l'avenir de la société. Dans l'attente du résultat éventuel des négociations, les licenciements ont été retardés, avec des négociations sur la fusion qui n'aboutissaient pas, les discussions sur les licenciements ont été reprises. Environ 12 000-14 000 employés ont dû quitter Telia entre 1999 et 2001. Ce chiffre représentait 50% de la force de travail de Telia. Parmi eux, 400 travailleurs ont été licenciés, tandis que la majorité des travailleurs ont quitté la société par externalisation et du fait de cessions d'actifs. L'importance accordée à l'externalisation impliquait que les experts de l'unité Restructuration Telia ne devenaient pas actifs de la même façon que pendant la durée de la Division P.

La stratégie de la société consistant à regrouper les "experts en restructuration" dans une unité, afin de capitaliser sur leurs connaissances et leur expertise dans la zone peut être comprise comme une tentative de construire, ce que Brown & Duguid (1991) considère comme une "communauté autorisée de pratique", une communauté de praticiens qui travaillent étroitement ensemble et partagent leurs connaissances et leurs qualifications les uns avec les autres dans le cadre de leurs relations. Telia Restructuring peut être considérée comme faisant autorité, car elle est clairement identifiée par la direction en tant que communauté, tandis que la majorité de communautés de pratique dans des organisations sont « non autorisées », informelles, situées et non reconnues comme des communautés par la direction.

Telia Resurs & Omställning (TRO) – Une nouvelle conception de la Division P

En janvier 2002 un nouvel accord de restructuration a été signé, connu sous le nom de *Telia Resurs & Omställning (Telia Ressource & Restrucuration)* ou simplement TRO. La direction de Telia a encore une fois justifié la signature de l'accord par les changements technologiques rapides ayant lieu dans les secteurs IT et des télécoms et les changements consécutifs des demandes des clients.

En 2003, Telia a fusionné avec la société de télécommunication finlandaise Sonera OY pour former TeliaSonera. Comme cela était le cas avec Telia, l'histoire de Sonera a été caractérisée par sa position de monopole avant sa privatisation vers la fin des années 1990. Les noms de marque séparée, Telia et Sonera, continuent d'être utilisés jusqu'à ce jour sur les marchés nationaux suédois et finlandais respectivement. 43,5 % des actions dans la nouvelle société sont possédés par l'Etat suédois, 13,2% par l'Etat finnois, et le reste par des institutions, des sociétés et des investisseurs privés en Suède, en Finlande, et à l'étranger (voir www.teliasonera.com). L'accord TRO n'a pas été affecté par la fusion car il ne concernait que la Suède.

Il y avait deux différences entre le nouvel accord et son prédécesseur. Tout d'abord, l'élément de volontarisme a été réintroduit. Sur la base de leur propre volonté libre, les employés pourraient décider si oui ou non, il devait entrer dans le programme. Cela avait été possible dans le programme de la Division P de 1996-1998, mais avait disparu dans l'accord de 1999. Deuxièmement, les organisations latérales ont fait un come-back.

L'accord TRO a également présenté quelques nouvelles caractéristiques : les employés entrant dans le programme étaient "licenciables" sous un laps de temps de 6 mois. Après ces 6 mois, le responsable de ligne de l'employé dans sa propre unité déterminera s'il est encore licenciable ou s'il peut être re-transféré à son ancien poste ou à un nouveau poste. Lorsque les responsables de ligne ont établi, après la période préliminaire de 6 mois de préavis, que le travailleur était encore licenciable, un laps de temps de 4-12 mois pour le licenciement a suivi.

Deux problèmes ont été soulevés par les représentants de l'employeur dans le cadre de l'accord TRO : sa longue durée et l'ambiguïté inhérente au message qui a été envoyé aux employés.

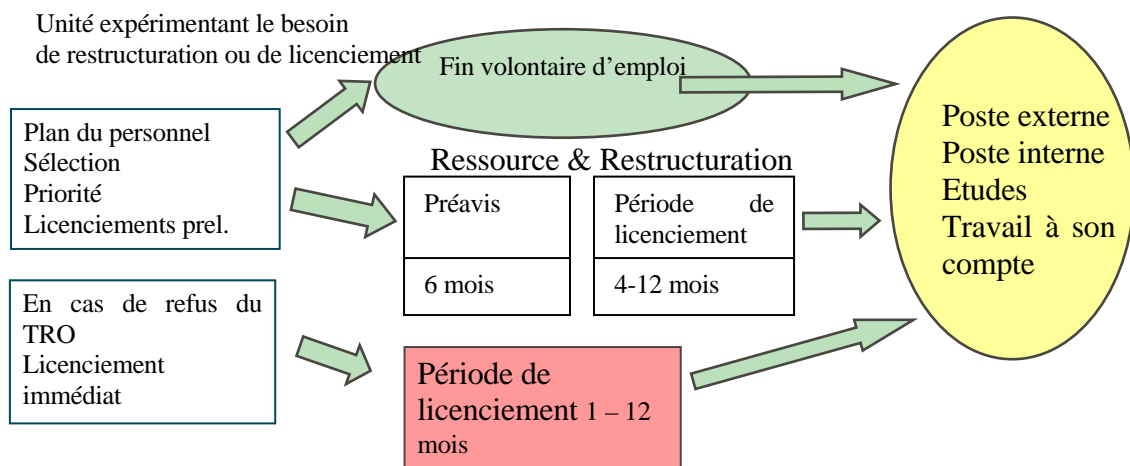


Fig. 3: Le Programme TRO 2002-2004

En réfléchissant sur la longueur du Projet de Division P, de nombreuses personnes impliquées dans l'établissement et le maintien du projet avaient pensé que trois ans était une trop longue durée pour qu'un programme de restructuration soit efficace. Le problème qu'ils ont identifié précédemment dans le projet de Division P était que les travailleurs qui entraient dans le programme pensaient fréquemment "bien, j'ai trois ans devant moi dans ce programme. Je pourrais tout aussi bien me renverser dans ma chaise et me la couler douce pour le moment...et, par dessus tout, être payé pour cela ». Bien qu'il y ait eu peu d'encouragements financiers pour les employés afin qu'ils trouvent rapidement un nouvel emploi, un certain nombre d'entre eux a encore vu le programme de la Division P comme une opportunité généreuse et bienvenue d'être payés à ne rien faire pendant une période allant jusqu'à trois ans. C'est là qu'intervient le problème de l'ambiguïté dans le message, que le programme envoyait aux employés. Certains d'entre eux ne savaient pas ce qui arriverait à la fin du programme. Beaucoup pensaient qu'ils reviendraient à une certaine forme d'emploi chez Telia après les trois ans, et donc ne voyaient pas la nécessité de chercher activement une opportunité d'emploi différente, aussi bien à l'intérieur et à l'extérieur de la société. Par contre, ils voyaient la période dans un programme comme une bonne opportunité d'en prendre à leur aise et de gagner de l'argent au passage. Ces deux problèmes, reconnus par les spécialistes des RH qui avaient travaillé sur le projet Division P, a maintenant refait surface dans le programme TRO.

Une fois encore, la longueur du programme était extensive et une fois encore, le message envoyé par l'accord était parfois ambigu. Le chef de l'unité TRO a décrit l'un

des possibles défauts de l'accord, le message ambigu envoyé relativement à la période de « licenciement préliminaire » de six mois, de la façon suivante :

Je dis habituellement qu'on ne peut pas être un peu enceinte...et on ne peut pas être un peu licencié. Soit vous êtes licencié, soit vous ne l'êtes pas. Et c'est une question sensible pour les syndicats. [...]. Je pense même que c'est carrément inacceptable de dire qu'une personne est un peu licenciée. "Vous êtes licencié...mais pas maintenant, bien que vous n'ayez pas d'emploi maintenant, mais dans 6 mois, vous serez licencié", parce qu'on ferme un site par exemple. Donc, en fait... je pense que c'est vraiment inacceptable. Ici, une personne a reçu un avis de licenciement préalable jusqu'à 6 mois auparavant.

La question est : pourquoi cela arrive-t-il ? Bien qu'un manque de clarté et une trop longue durée aient été identifiés dans les programmes de suppressions de postes précédents comme des problèmes à éviter, ils sont réapparus dans le programme TRO. Selon les représentants de l'employeur, les syndicats étaient à blâmer pour cela :

Je pense que ce sont les syndicats qui ont provoqué ce problème, car ils ne voulaient pas faire face à des licenciements. Et, après 6 mois vous étiez licencié sur la base d'une pénurie de travail, mais à ce moment, vous pouviez rester dans le programme pendant 12 autres mois. Et ce serait très difficile pour vous de revenir après 18 mois. Bien sûr, certaines personnes en ont profité à nouveau et ont pensé : « de toutes façons, ils ne peuvent pas me jeter dehors ».

Au final, 900 travailleurs au total ont adhéré au programme TRO. 200 d'entre eux ont retrouvé une certaine forme d'emploi chez Telia, tandis que 700 travailleurs ont quitté la société.

TeliaSonera Omställning (TSO) – Accords centraux et connaissances locales

Le quatrième et dernier accord de restructuration jusqu'à ce jour a été signé en janvier 2005 à la suite de négociations ayant eu lieu localement entre les syndicats et les représentants de Telia. Il est connu sous le nom de *TeliaSonera Omställning (TeliaSonera Ressource & Restructuration)* ou TSO. Des représentants de la société ont décrit l'accord comme un accord ressemblant à l'accord de la Division P. Une fois encore, l'une des principales prémisses des négociations entre les syndicats et les représentants de l'employeur était que les licenciements devaient être évités à tout prix. Le pourvoi en personnel aurait lieu sur la base des qualifications et des compétences. Toutefois, cette fois, Telia était en grande forme et avait des marges élevées en Suède. Toutefois, sa direction avait décidé qu'environ 3000 employés seraient licenciés au cours des 3 prochaines années, du fait de la disparition prévue des services de téléphonie fixe,

combinée à une augmentation de la pression des prix au cours des 3-4 prochaines années. Les directeurs savaient que des négociations serrées les attendaient pour convaincre les syndicats que les licenciements étaient inévitables.

Traduction des chiffres en rôles

Le processus a été lancé quand la direction générale a déterminé le besoin de mettre en œuvre de nouvelles mesures de réduction des coûts. La réduction des coûts a ensuite été traduite en un certain nombre de personnes à licencier. Au niveau de la direction, le chiffre était encore très abstrait, sans aucun contexte particulier. On ne savait pas clairement qui devait être licencié et où les employés seraient licenciés. Le chiffre global a ensuite été communiqué « par le biais de la hiérarchie » aux responsables de division. Une simple question a été posée : dans quelle mesure pouvez-vous réduire les coûts dans votre division ? De combien de personnes pouvez-vous vous passer tout en fonctionnant correctement ? A quel pourcentage pouvez-vous contribuer quand il s'agit de réduire les coûts chez Telia ?

Les responsables de la division ont à leur tour communiqué les idées de la direction générale à leurs directeurs de département. Au niveau du département, selon un leader (titre donné au responsable de l'unité chez Telia), le pourcentage a été ventilé en emplois. Les chiffres abstraits se sont concrétisés quand les responsables de département ont examiné leur organisation et ont décidé de quelles fonctions ils pouvaient se passer, ou desquels ils ne pouvaient absolument se passer. Ce faisant, les responsables de département ont souvent employé les services de personnes reconnues comme des « spécialistes de processus » chez Telia. L'idée était d'organiser les processus commerciaux et de décider alors quels rôles seraient nécessaires dans l'avenir pour maintenir ces processus en fonction.

La différence entre le nombre de personnes travaillant dans la présente organisation et les rôles attribués dans la future organisation, représentait le nombre d'employés qui étaient licenciés. Un leader disait que l'idée était, bien sûr, que la nouvelle organisation aurait besoin de moins de personnes que l'ancienne organisation. A la fin de la journée, moins de personnes qui travaillent pour maintenir les processus en fonction a signifié de moins de coûts.

Les responsables de département ont communiqué les nombres et les types de rôles à réduire à leurs responsables subordonnés. Les leaders ont alors eu pour tâche d'informer leurs employés des licenciements. Deux autres semaines ou plus se sont passées avant que

les employés n'apprennent quels rôles professionnels leur étaient attribués et combien de personnes devaient partir.

L'ensemble du processus a provoqué une anxiété croissante parmi les employés. Alors que la menace de perdre leur travail semblait relativement éloignée quand la direction générale avait informé des suppressions de postes futurs visant à réduire les coûts, elle est devenue incroyablement réelle quand les chiffres ont été traduits en rôles professionnels concrets à réduire dans les unités.

La prochaine étape consistait à déterminer qui devait partir et qui pouvait rester. Les critères pour choisir les employés étaient basés sur l'évaluation de leurs qualifications et de leurs compétences. Dans certaines unités, un formulaire standardisé a été utilisé pour cette évaluation, dans d'autres cas, les chefs ont écrit leurs propres formulaires d'évaluation. Sur la base de ce que nos interlocuteurs nous ont dit, le processus semblait s'être passé différemment en fonction de l'unité ou du service concerné. Le résultat de l'évaluation devait toutefois être communiqué par écrit. Il a été envoyé aux représentants syndicaux. Les leaders/responsables de service et les représentants syndicaux se sont ensuite réunis pour discuter des choix des employés à licencier. Dans la plupart des cas, il y a eu accord entre les partenaires sur ceux qui devaient partir, mais dans certains cas, les syndicats ont remis en question les choix de licenciements.

Une question qui pouvait être posée consistait à savoir si, oui ou non, cette méthode d'évaluation des employés sur la base de leurs compétences et qualifications constituait en fait un objectif, ou « juste » un outil pour décider qui était licenciable ? Lyotard (1984) a argumenté que la connaissance dans la condition post-moderne n'est jamais en dehors d'un système de légitimation qui lui permet d'être comprise comme connaissance. En d'autres termes, ce qui est une connaissance légitime dans une certaine situation sera toujours décidé dans un contexte basé sur les relations de pouvoir existantes. Par exemple, il peut y avoir un risque que les leaders et responsables de service qui en veulent à certains de leurs employés utilisent la situation pour s'en débarrasser ; ou, que des responsables utilisent des critères "erronés" ou fallacieux lors de l'évaluation de leurs employés. Toutefois, selon nos interlocuteurs, le système a très bien fonctionné, essentiellement à cause du travail particulier des représentants syndicaux, qui ont fait de gros efforts pour étudier les cas qui avaient été désignés par les responsables. Une fois que le groupe d'employés appartenant au rôle des professionnels désignés a été identifié et informé du nombre de personnes qui devaient partir, ils ont eu l'opportunité de démissionner. Ceux qui n'ont pas voulu, ont dû demander un poste dans la nouvelle

organisation. Ils ne savaient pas encore qui devait partir et ils avaient environ deux semaines pour décider si oui ou non, ils devaient accepter l'offre.

Pour la société, la décision de proposer des licenciements volontaires était un risque. Ils avaient pris leur décision sur la base des compétences et qualifications des employés, et naturellement les personnes jugées les plus compétentes devaient rester dans l'organisation. Mais le choix de démissionner volontairement, avec la perspective de bénéficier de conditions très généreuses offertes dans le cadre de l'accord de restructuration, était tentant pour certains employés, en particulier ceux qui sentaient qu'ils étaient hautement compétents et pourraient rapidement trouver un nouveau poste ou ceux qui, déjà par le passé, avaient dans l'idée de faire quelque chose d'autre, en lançant par leur propre affaire, par exemple. Telia a fait face au risque que certains de leurs employés ambitieux et compétents puissent démissionner, tandis que la société risquait de se retrouver avec les personnes les moins compétentes. Ce scénario ne s'est pas concrétisé sur une grande échelle bien que quelques personnes, que la société aurait adoré retenir, soient ensuite arrivées dans l'unité TSO.

Après la période de deux semaines, les employés ont été informés par leurs chefs de ceux qui étaient licenciés et de ce qui allait leur arriver à l'avenir. Les employés qui étaient désignés pour le licenciement ont été préparés à entrer dans l'une des unités TSO, les unités administratives fonctionnant pour soutenir les employés licenciés dans leurs efforts pour trouver un nouvel emploi, commencer des études ou lancer leur propre affaire.

L'unité de réemploi TSO

Telia a exploité un certain nombre d'unités TSO en Suède, dont la plus grande était située à Stockholm. Dix autres unités étaient situées dans des villes et villages dans tout le pays. Aux unités TSO à Göteborg, trois "coaches de carrière" (responsables) travaillaient pour apporter un soutien aux employés licenciés qui finissaient à l'unité. Les leaders des différentes unités rendaient compte à leur chef qui rendait compte à son tour au chef de TSO à Stockholm. Il rendait compte à son tour directement au chef du personnel de Telia pour la Suède.

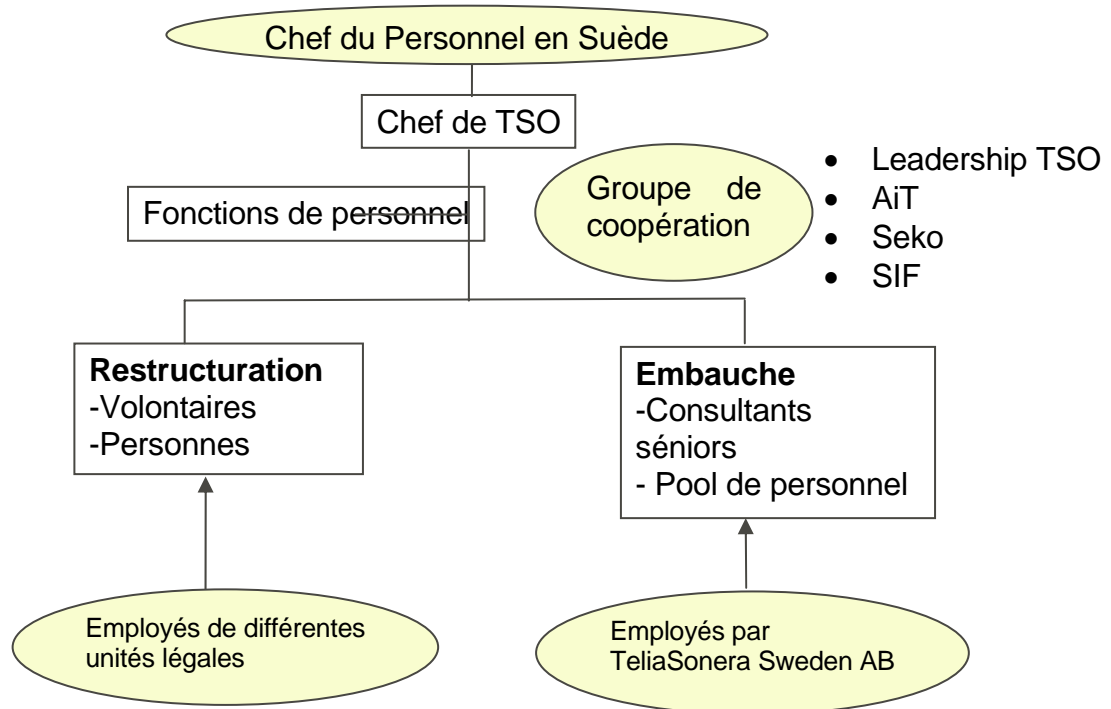


Fig. 4: Organisation du Programme TSO

Un aspect qui distinguait le TSO de la Division P, à laquelle il était si souvent comparé, était le “Trotjänare” (Consultants séniors) et les Pools de personnel. Trotjänare en Suédois signifie “serviteur loyal”. Chez Telia, les consultants séniors étaient des employés de longue date, qui par conséquent, avaient atteint un âge avancé. Si un employé était licencié et était qualifié comme un consultant séniors, il ou elle recevait un contrat et était réembauché dans les différentes unités de Telia pour effectuer différentes tâches. Dans le pool de personnel

A l'unité TSO

Le premier contact qu'un employé licencié avait avec l'unité TSO se faisait lors de l'entretien de cession où l'employé avec son leader « soumettant » rencontrait un des coaches de carrière. La réunion était destinée à répondre au plus grand nombre de questions possibles que les employés licenciés pouvaient avoir, afin de leur permettre de s'adapter rapidement à leur nouvel environnement. Elle facilitait également le contrôle formel sur l'employé d'une unité administrative à une autre. L'employé devait contrôler son ordinateur et sa carte, etc, et se voyait attribuer un nouveau leader et une nouvelle unité économique. Les coaches dans l'unité fonctionnaient comme des chefs pour les participants au programme. Les participants qui sont venus au TSO volontairement étaient

souvent hautement motivés. Ils avaient des plans pour leur avenir ; ils savaient où ils allaient, et ils savaient ce qu'ils attendaient de leurs coaches. Les employés qui finissaient au TSO, parce qu'ils étaient désignés pour le licenciement n'étaient généralement pas si heureux. Au contraire, ils étaient souvent dévastés par les mauvaises nouvelles, ne comprenaient pas ce qui leur arrivait ou pourquoi et souvent refusaient d'accepter la situation. Dans les cas qui semblaient difficiles pour les leaders, TSO offrait un conseil professionnel apporté par le *Företagshälsovården* (Services de soin de santé de la société) dans un effort pour remettre les personnes sur les rails. Le TSO offrait deux types de services : support financier et programme de support de transition.

Packages de support financier

Le package de support financier comprenant un support offert aux employés licenciés à TSO qui démissionnaient et quittaient Telia. Dans ce cas, le montant était basé sur le dernier salaire, la durée de l'emploi chez Telia et l'âge de la personne. Plus la personne restait longtemps au TSO, plus le montant de la prime de licenciement diminuait (voir tableau 1). L'idée sous-jacente était de motiver les participants au programme à trouver activement une nouvelle solution. Si une personne quittait le TSO pour un autre poste chez Telia, et que ce poste rapportait plus de 1 000 SEK de moins par mois, la personne était autorisée à avoir une "löneutfyllnad" (compensation pour la différence de salaire) sur une période de 12 mois.

Durée dans le TSO (mois')	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Salaires	12	12	12	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	3	3
Bonus – Durée de l'emploi, TSEK															
10 – 19 ans	60	60	60	60	60	60	54	48	42	36	30	24	18	12	6
20 – 29 ans	120	120	120	120	120	120	108	96	84	72	60	48	36	24	12
30 - ans	180	180	180	180	180	180	162	144	126	108	90	72	54	36	18
Bonus d'encouragement, TSEK															
Age 45- 49	60	60	60	60	60	60	54	48	42	36	30	24	18	12	6
50 – 54	120	120	120	120	120	120	108	96	84	72	60	48	36	24	12
55 – 59	180	180	180	180	180	180	162	144	126	108	90	72	54	36	18

Tableau 1 : Primes de licenciement dans le cadre de l'accord TSO

Les employés de 63 ans ou plus avaient l'opportunité de quitter le TSO et de continuer à recevoir le support de transition pendant les mois restants jusqu'à ce qu'ils passent l'âge de 65 ans. Les employés de plus de 65 ans pouvaient quitter TSO et recevoir leur pension de retraite ou entrer dans le pool des conseillers seniors pour continuer à travailler sur différentes missions au sein de Telia quand cela était nécessaire.

Programme de support de transition

Indépendamment de la cession initiale et de l'enquête concernant les attentes et les exigences des employés licenciés, ainsi que pour résoudre des problèmes pratiques, les participants au TSO étaient soutenus pendant tout le processus à travers un certain nombre d'activités. Les participants se voyaient attribuer un leader qui gardait un œil sur leurs progrès. Le leader était également responsable d'établir les objectifs et de travailler selon un plan d'action avec le participant.

Dans le cadre du programme, les participants avaient l'opportunité d'explorer le marché du travail pour connaître des offres d'emploi. Dans les villes plus grandes, Telia coopérait avec des fournisseurs de services de remplacement externes comme Manpower quand il s'agissait de s'occuper des activités de "découverte de poste". Les participants au TSO étaient également capables d'obtenir plus d'informations sur d'autres études, sur les emplois ou professions qui pourraient être demandés à l'avenir et sur la façon de démarrer sa propre entreprise. Telia offrait également l'opportunité aux participants de prendre part à des stages au sein de Telia ou dans d'autres sociétés jusqu'à trois mois. Pendant cette période, ils restaient employés de Telia. Une fois le stage terminé, l'employeur pouvait décider d'employer ou non le participant au TSO à plein temps ou non.

Les participants avaient également l'opportunité d'assister à des séminaires sur la façon de chercher du travail, y compris des workshops sur la façon de se comporter lors d'un entretien, la façon d'écrire un bon CV ou une lettre de motivation et la façon d'utiliser les réseaux personnels ou autres canaux efficacement dans la recherche d'un nouvel emploi. Ces séminaires, ainsi que les workshops sur la technique de présentation, étaient donnés par le conseil de sécurité du travail TRR. La coopération entre TSO et TRR a été décrite par nos interlocuteurs comme bonne. Le conseil de la sécurité de l'emploi a décidé que les workshops se tiendraient dans ses locaux à Göteborg. A ces workshops, étaient présents non seulement des ex-employés de Telia, mais également des employés provenant d'autres sociétés. Cela a été considéré comme un avantage par nos interlocuteurs. Rencontrer des gens dans une situation similaire provenant de sociétés

différentes de Telia a donné aux participants l'opportunité d'élargir quelque peu leurs points de vue. Il leur a également donné l'opportunité d'obtenir de nouveaux contacts en dehors des contacts Telia qui pourraient venir les aider ultérieurement dans leur recherche d'un nouvel emploi.

Résultats

Le nouvel accord étant entré en vigueur récemment en 2005, les résultats pour le programme dans son ensemble sont à ce stade encore préliminaires.

3.700 employés licenciés
arrivant dans
L'Unité de réemploi

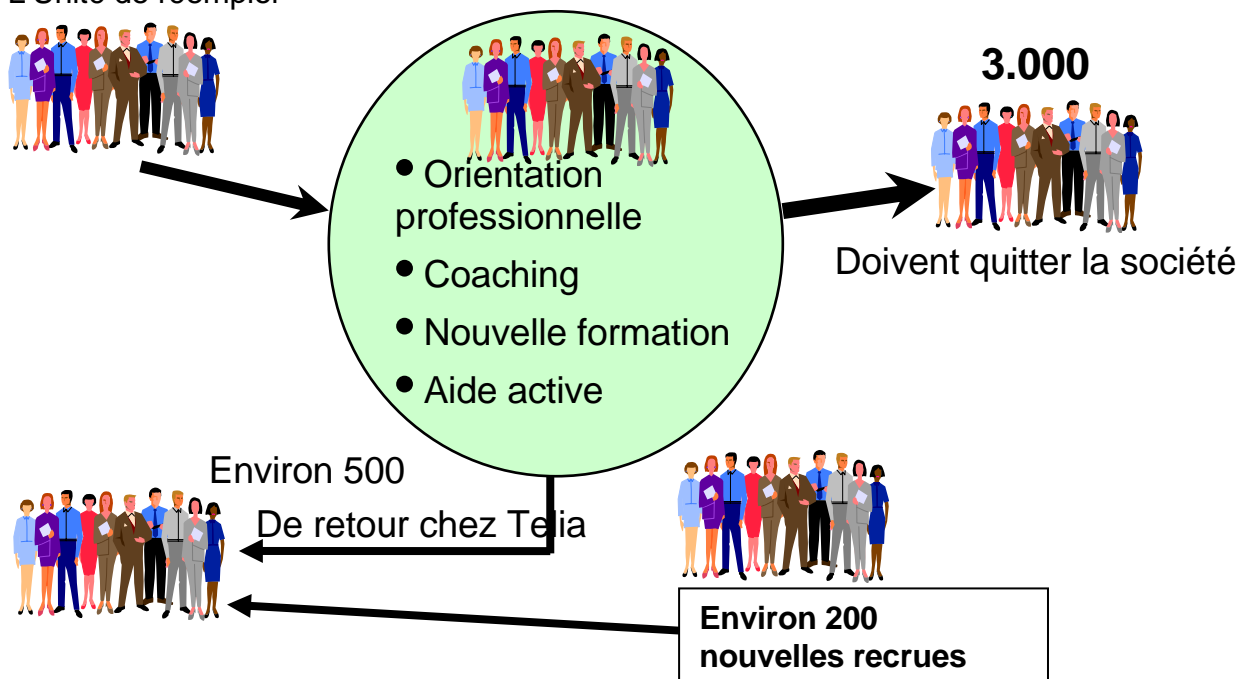


Fig. 5: Les Objectifs du programme TSO

Conclusion – Le Développement de la pratique de Restructuration

Dans cette conclusion, nous reflétons quelques-uns des problèmes importants identifiés dans le cas Telia et nous discuterons du travail de la société en ce qui concerne les suppressions de postes, dans un contexte plus général.

Chez Telia, les programmes successifs ont été justifiés de manière répétée par le développement technologique incroyablement rapide dans l'IT ainsi que dans les secteurs des télécommunications et les changements consécutifs des demandes du consommateur.

En 1992, les stratégies de rationalisation ont conduit au licenciement d'environ 2 000 employés conformément au LAS, ainsi qu'à l'attribution d'indemnités de pré-retraite à 1000 autres travailleurs. Les réductions de poste sur une telle échelle étaient de nouveaux concepts chez Telia, et cette période dans l'histoire de la société est souvent décrite comme "tumultueuse".

Puis vint l'année 1996 et Telia lança son premier programme de suppression de postes structuré, la Division P. Rétrospectivement, il fut considéré comme un énorme succès à tout point de vue, non seulement parce qu'il permit d'éviter quelques-uns des problèmes qui avaient été expérimentés lors des efforts précédents de suppression de postes. Il réunit des praticiens qui avaient précédemment travaillé sur ces problèmes de manière plus décentralisée en leur donnant l'opportunité de partager leurs expériences et de discuter des erreurs et des succès du passé de manière plus organisée que ce qui avait été le cas auparavant. La Division P a mis en lumière le fait que de plus en plus d'employés de Telia n'étaient pas seulement affectés par les suppressions de poste mais devenaient également impliqués dans le travail consistant à supprimer ces postes.

L'accord de la Division P a été suivi par un certain nombre de nouveaux accords de restructuration. Ces accords ont été traduits en pratique, sur la base des expériences précédentes des experts qui, jusqu'à présent, avaient obtenu une certaine expérience valable dans le travail sur les suppressions de postes. Après le succès de la Division P, la direction de Telia était consciente de la valeur de cette précédente expérience conduisant éventuellement à l'établissement en 1999 de l'accord *Telia Restructuration* (Telia Omställning), qui a fonctionné pendant trois ans et a pris fin en 2001. *Telia Restructuration* était basée sur l'idée d'établir une unité de consultation interne pourvue en personnel par des « experts en restructuration », des personnes qui avaient participé à des activités de suppression de postes précédentes chez Telia. Elle visait explicitement à bénéficier des expériences de ces experts regroupés dans le domaine de la restructuration pendant les années du programme de la Division P. En regroupant les experts en restructuration en un lieu, *Telia Restructuration* peut être considérée comme une tentative de gérer pour construire une "communauté autorisée de pratique" (Brown & Duguid, 1991), un groupe d'experts clairement identifiables comme tels dans l'organisation.

Telia Restructuration a été suivie de la troisième version de l'accord de restructuration, l'accord *Telia Ressource & Restructuration*. La caractéristique de cet accord était qu'à certains points de vue importants, il constituait un retour à certaines des

caractéristiques de la Division P, et pas seulement à cause de la réapparition des organisations dites latérales.

Le Telia Ressource & Restructuration a été suivi par l'accord *TeliaSonera Omställning* (*TeliaSonera Restructuration*) signé en janvier 2005. L'accord, qui doit se poursuivre jusqu'en 2007, peut être considéré comme une nouvelle version des accords précédents. Il est d'une certaine façon différent des programmes passés, mais présente également un certain nombre de similitudes.

Etant donné que l'on insiste de plus en plus sur la restructuration non pas comme un phénomène unique, avec un début et une fin précis, mais plus comme un processus continu, il faudrait accorder davantage d'attention aux groupes d'employés dans les organisations qui travaillent sur des activités de restructuration dans le cadre de leurs tâches professionnelles journalières. Au fil du temps, la pratique de la restructuration est destinée à se développer parmi ces personnes.

L'accent mis sur la pratique a récemment été accru dans les études d'organisation (voir par ex. Schatzki, 2002). Par dessus tout, les personnes proposant les approches basées sur la pratique de la connaissance et de l'apprentissage ont argumenté que l'apprentissage était situé en pratique, dans les "communautés de pratique" (Brown & Duguid, 1991; Lave & Wenger, 1991). Les personnes qui travaillent dans des organisations dans le même domaine, en partageant des pratiques, des valeurs et une compréhension commune apprennent et partagent les connaissances les unes avec les autres dans le cadre de la pratique dans laquelle elles s'engagent. La connaissance qu'une organisation est supposée posséder est considérée comme intégrée dans les communautés de pratique qui constituent l'organisation (voir Nicolini, Gherardi & Yanow, 2003).

Comme nous l'avons vu dans le cas de Telia, l'expérience des suppressions de postes sur grande échelle dure maintenant depuis presque 15 ans dans la société. Tandis que les premières suppressions de postes majeures en 1992 étaient encore considérées comme un phénomène unique, temporaire, des programmes consécutifs ont suivi des logiques différentes car il devenait nettement plus clair que le travail sur les suppressions de postes de la société devenait une partie stable de la vie de l'organisation. Cela a progressivement conduit au développement de ce que l'on peut appeler une communauté de pratiques (de restructuration) chez Telia. Afin de mieux comprendre ce phénomène de restructuration, il est important d'étudier cette pratique de restructuration plus en détails dans différents contextes.

Remerciements

Le présent rapport à été rendu possible dans le cadre du projet Contrôle de la Restructuration Innovatrice en Europe (MIRE). Le projet MIRE est financé par le Fonds social européen, Article 6, Actions Innovatrices. Nous remercions également cordialement le conseil de recherche suédois (Vetenskapsrådet) et le Conseil suédois pour la vie professionnelle et la recherche sociale (FAS) dont le support financier a rendu ce texte possible.

Références

- Brown, John S. & Duguid, Paul (1991) *Organizational Learning and Communities of Practice: Towards a Unified View of Working, Learning and Innovation*, *Organization Science*, **2**, 40-57.
- Lave, Jean & Wenger, Etienne (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lyotard, Jean-François (1984) *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*. Minnesota: University of Minnesota Press.
- Nicolini, Davide, Gherardi, Silvia & Yanow, Dvora (eds.) (2003) *Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach*. Armonk: M. E. Sharpe.
- Schatzki, Theodore (2002) *The Site of the Social: a philosophical account of the constitution of social life and change*. University Park: The Pennsylvania State University Press.

www.teliasonera.com