

A man with curly hair, wearing a yellow shirt, is looking at a server rack in a data center. The rack is filled with various components and cables. The background shows a large room with many similar racks and a ceiling with colorful lighting.

**Parcours alternatifs pour de bons
travaux dans le secteur des services**

**Une comparaison de la restructuration de
l'emploi et des stratégies GRH chez les
opérateurs de télécommunications**

**Rapport de fin de projet
Résumé analytique**

ESRC Grant RES-061-25-0444

**Virginia Doellgast
Katja Sarmiento-Mirwaldt
Chiara Benassi**

Parcours alternatifs pour de bons travaux dans le secteur des services: Une comparaison de la restructuration de l'emploi et des stratégies GRH chez les opérateurs de télécommunications

Alternative routes to good jobs in the service economy: Employment restructuring and human
resource management in incumbent telecommunications firms

July 2013

Virginia Doellgast

London School of Economics
and Political Science

v.i.doellgast@lse.ac.uk

Katja Sarmiento-Mirwaldt

Brunel University

[Katja.Sarmiento-
Mirwaldt@brunel.ac.uk](mailto:Katja.Sarmiento-Mirwaldt@brunel.ac.uk)

Chiara Benassi

London School of Economics
and Political Science

c.benassi@lse.ac.uk

Résumé analytique

Ce rapport présente les résultats d'une étude de trois ans comparant les différentes approches que les opérateurs historiques de télécommunications en Europe et aux États-Unis ont utilisées pour restructurer les emplois aux cours des deux dernières décennies. L'étude a été motivée par les conditions selon lesquelles les 'gains mutuels' dont bénéficient tous les employeurs et employés peuvent être accomplis lorsque la direction est soumise à une pression accrue dans le but de réduire les coûts salariaux et réduire les effectifs. Dans une industrie où les marchés deviennent de plus en plus compétitifs et internationalisés, les opérateurs de télécommunications ont-ils adoptés des stratégies de restructuration différentes- et si c'est le cas, qu'est ce qui explique ces différences? A quelles conditions les employeurs seraient-ils prêts à adopter des pratiques 'high road', à investir dans des hausses de salaires, compétences, et opportunités pour les employés de participer à la prise de décision? Dans quelles mesures ce type de pratiques 'high road' bénéficie aussi bien à un large éventail d'employés qu'à leurs employeurs- et quels facteurs rendent plus difficile la réalisation de gains mutuels? Y-a-t-il une quelconque preuve pouvant suggérer que les meilleurs modèles de pratiques peuvent être soutenus ou reproduits dans d'autres conditions?

Pour répondre à ces questions, nous avons comparé les approches concernant la restructuration de l'emploi au sein de dix opérateurs historiques de télécommunications en Europe et aux États-Unis. Les entreprises à étudier ont été choisies parmi des pays représentant différents 'modèles' nationaux connus pour disposer d'ensembles distinctifs de marché du travail et d'institutions de contrôle des entreprises. Ceux-ci incluent:

- 1) **Nordique:** TDC (Danemark) et TeliaSonera (Suède)
- 2) **Centre Européen:** Deutsche Telekom (Allemagne) et Telekom Austria/ A1 (Autriche)
- 3) **Méditerranéen:** France Telecom/ Orange (France) et Telecom Italia (Italie)
- 4) **Anglo-Américain:** BT (RU) et AT&T (EU)
- 5) **Europe centrale et de l'Est (CEE):** Telekomunikacja Polska/ Orange Polska (Pologne) et Český Telecom/ O2 Telefónica Czech Republic (République Tchèque)

Dans le but de tracer les différences concernant les pratiques et les résultats d'emploi, nous nous sommes focalisés sur deux grands groupes d'employés: les **techniciens** et les **employés des centres d'appel**. Ces deux groupes ont été choisis car ils représentent une grande partie du service de l'emploi chez nos entreprises étudiées et ils ont fait l'objet d'une réorganisation du travail et d'une restructuration.

1. Le contexte de la restructuration: marchés, structures de propriété, et institutions

La **libéralisation des marchés des télécommunications** s'est effectuée pendant le milieu des années 1980 et le début des années 1990 aux **EU, RU**, et en **Suède**, à la fin des années 1990 au **Danemark, Autriche, Allemagne, France, et Italie**, et à la fin des années 2000 en **République Tchèque** et en **Pologne**. Par la suite, la plupart des opérateurs de télécommunications ont fait face à une chute importante de la part de marché durant la période 1999-2005, mais, dans la plupart des pays, la chute s'est stabilisée au cours de la période 2005-2010.

Les entreprises étudiées ont également subi des changements concernant la **propriété et la finance**. **AT&T, BT, O2 Telefónica CR, Orange Polska, TDC, et Telecom Italia** sont totalement privatisées, pendant que **TeliaSonera** est détenue en majorité par l'État. Les entreprises ayant la plus faible propriété étrangère en 2010 étaient **France Telecom, BT, et TeliaSonera**. Les entreprises ayant la plus forte propriété étrangère étaient **TDC, Orange Polska, et O2 Telefónica CR**. Le taux d'endettement a augmenté chez la plupart des opérateurs entre la période 1995-2010 avec les augmentations les plus fortes chez **TDC** et **BT**. Ces différences peuvent générer une pression sur la direction dans le but de maximiser les liquidités et de réduire les coûts ainsi que de dresser des objectifs poursuivis par le biais de la restructuration.

Les stratégies de restructuration peuvent également être influencées par des institutions au niveau industriel ou bien national. Premièrement, **les institutions de négociation collectives au niveau national et industriel** différaient selon les pays:

- **Structure des conventions collectives:** Au **Danemark, Suède, Autriche, France, Italie**, et en **République Tchèque**, les associations d'employeurs négocient des conventions collectives sectorielles avec les confédérations de syndicats au sommet qui couvrent pratiquement toute la main d'œuvre des télécommunications. En **Allemagne**, la plupart des entreprises de télécommunication sont couvertes par des conventions d'entreprise. Au **RU**, aux **EU** et en **Pologne**, les conventions collectives couvrent principalement la/les sociétés titulaire(s).
- **Structure des syndicats et concurrence:** Au **Danemark, Autriche**, et en **Allemagne** il y a un grand syndicat d'opérateur, pendant que d'autres employeurs de télécommunications négocient avec leurs syndicats. En **République Tchèque** il y a un important syndicat responsable de l'opérateur et de l'industrie des télécommunications. En **Suède, au RU, et aux EU** différents syndicats représentent clairement des groupes présentés, avec peu ou pas de concurrence. En **France, Italie, et Pologne**, de multiples syndicats sont en concurrence chez l'opérateur et dans l'industrie.
- **La négociation des droits et des structures au niveau de l'entreprise:** Des comités d'entreprise en **Allemagne** et en **Autriche** ont parmi les plus importants droits de co-gestion, ce qui leur procure un veto concernant les décisions de la direction dans des secteurs comme l'installation de nouvelles technologies. Au **Danemark** et en **Suède**, les représentants élus par la main d'œuvre sont plus étroitement liés aux syndicats et ont de plus faibles droits formels – et ils sont par conséquent

extrêmement dépendants du pouvoir de négociation du syndicat ainsi que de l'enthousiasme de la direction pour coopérer. Les droits de négociation formels sont généralement plus faibles au **RU**, aux **EU**, en **Pologne**, et en **République Tchèque**.

- **La densité de l'adhésion au syndicat et la couverture de négociation:** Au **Danemark** et en **Suède**, l'industrie des télécommunications a à la fois une grande densité de syndicat et une grande couverture de négociation. L'Allemagne, **Autriche, France, et l'Italie** ont une faible densité mais une grande couverture; et le **RU**, les **EU**, la **Pologne**, et la **République Tchèque** ont une faible couverture avec une faible densité.

Deuxièmement, les structures de négociations collectives au niveau des entreprises chez l'opérateur diffèrent:

- **Coordination et centralisation des négociations:** **Telecom Italia** et **France Telecom** ont la plus forte coordination et centralisation, avec de petites différences dans les conventions pour les filiales. **TDC** et **Deutsche Telekom** ont une centralisation et une coordination modérées, avec des conventions et des structures des grilles salariales séparées pour les filiales. **AT&T** a la négociation coordonnée la plus faible et la plus hautement décentralisée avec un grand nombre de conventions collectives différentes à travers les régions et les filiales.
- **Coopération entre entreprises et syndicats:** Les réponses des responsables syndicaux indiquent une détérioration dans le degré de coopération entre entreprises et syndicats chez **TDC, TeliaSonera, A1, Deutsche Telekom, et France Telecom**. **BT** montrent une amélioration au fil du temps pendant que **Telecom Italia, O2 Telefónica, et Orange Polska** font tous face à un déclin lors de la période 2000-2004, suivi par une amélioration ces dernières années.

Troisièmement, les protections d'emploi ont varié selon les pays et au sein des opérateurs:

- **La sécurité de l'emploi:** Les protections d'emploi au **Danemark** et en **République Tchèque** sont parmi les plus faibles d'Europe, alors qu'en **Suède**, les employeurs peuvent négocier des exonérations pour renforcer les protections d'emploi avec les syndicats. En **Autriche, Allemagne, France, et Italie**, les employés sur les contrats modulés ont de plus faibles protections par rapport aux contrats permanents. Les protections nationales d'emploi sont faibles en **Pologne**, aux **EU**, et au **RU**, mais les syndicats ont négocié de plus fortes conventions de sécurité de l'emploi avec les opérateurs.
- **Le Transfert d'entreprises** dans les états membres de l'UE requière aux employeurs d'adhérer aux conventions collectives pour une période après sous-traitance ou de l'externalisation d'un établissement pour un nouveau propriétaire. Les sociétés aux EU ne sont pas soumises à ces restrictions.
- **Les fonctionnaires:** **TDC, TeliaSonera, A1, Deutsche Telekom, et France Telecom** ont tous une grande proportion de main d'œuvre qui au temps de la privatisation était fonctionnaire, avec des droits du travail différents, Ces entreprises ont négocié différents arrangements pour la transition de ces employés vers des contrats privés ou en les autorisant à conserver leur statut.

2. Réduction et ajustement de l'emploi

Le changement de propriété des structures, l'urgence des intensifications de la concurrence, ainsi que les avancées technologiques qui ont rationalisé beaucoup de processus de travail ainsi que la création de fortes pressions pour réduire l'emploi. Ces tendances ont conduit à une restriction massive, avec des sociétés

opérateurs perdant entre 38% et 72% de leur main d'œuvre lors de la période 1995-2010. Différentes **politiques de licenciement** ont été adoptées pour organiser le processus de restriction:

- **Licenciements obligatoires contre volontaires:** Les licenciements obligatoires étaient utilisés à partir du milieu des années 1990 chez **AT&T** et **O2 Telefónica CR** et plus tard chez **TDC. A1** et **Deutsche Telekom** qui ont transféré les employés licenciés vers des sociétés de leasing qui pouvaient les employer en retour dans une société respective ou dans d'autres sociétés. Les autres sociétés comptaient sur des encouragements, une attrition naturelle et de la sous-traitance ou bien des retombées pour réduire les effectifs.
- **Retraite volontaire et indemnités de licenciement:** Dans la plupart des sociétés, les indemnités de licenciement étaient relativement généreuses tout au long des années 1990 et au début des années 2000 mais ont été réduites à la fin des années 2010. Les exceptions incluent **Telecom Italia**, qui n'a pas effectué de changements majeurs dans ses politiques de licenciement après 1995, et **O2 Telefónica Czech Republic**, où les indemnités de licenciement ont augmenté au fil du temps.
- **Conflit de travail concernant la restriction:** Le conflit était le plus sévère chez **France Telecom** et **Orange Polska**, qui ont chacun expérimenté d'importantes vagues de grèves et organisé une opposition travailliste à la restructuration. **TeliaSonera**, **TDC**, **A1**, et **Telecom Italia** avaient un haut niveau de conflit durant certaines périodes mais ont maintenu une tradition de coopération entre les travailleurs et la direction. Les négociations concernant la restructuration étaient plus coopératives chez **BT**, **AT&T**, **O2 Telefónica CR**, et **Deutsche Telekom**. Ceci est due à la nature graduelle de la restructuration, des protections plus fortes sur la sécurité de l'emploi contre les licenciements obligatoires ainsi que des indemnités sociales toutes aussi généreuses.

Les mesures de consolidation, ou bien une concentration des tâches dans un plus petit nombre d'établissements étaient liées à la restructuration, comme elles sont souvent accompagnées par quelques formes de licenciement:

- **Tendances de consolidation:** La consolidation a affecté une branche d'emplois et d'activités. Cependant, les activités des centres d'appel étaient la plus grande cible de ces mesures. La plupart des opérateurs ont réduit le nombre des centres d'appel aux deux-tiers ou plus au cours des différentes périodes. La plupart des sociétés ont compensé les employés par le biais de généreuses indemnités de relocation ou bien certaines sociétés d'assistance en se rendant à ou en étant transféré vers un nouvel établissement.
- **Conflit de travail sur la consolidation:** Les syndicats chez certains opérateurs ont répondu aux mesures prévues de consolidation par des grèves et des manifestations. Chez **BT**, **Deutsche Telekom**, et **France Telecom**, les syndicats ont succédé à des conventions de négociations pour garder ouverts certains établissements ou pour modifier les plans de consolidation.

Les sociétés opérateurs ont également négocié une série d'alternatives aux licenciements avec les syndicats des travailleurs:

- **Réduction du temps de travail:** **Telecom Italia** et **Deutsche Telekom** ont tous deux négocié des conventions dans le but de réduire le temps de travail ce qui a été suivi par des annonces de pertes d'emplois et des conflits associés des travailleurs.

- **Programme de recyclage:** La plupart des entreprises ont offert des opportunités de recyclage pour transférer les employés actuels dans des zones en création d'emploi. Des politiques de formation chez *TeliaSonera* et *BT* constituaient particulièrement des solutions innovantes pour le changement des compétences recherchées et étaient conçues et installées en étroite collaboration avec les syndicats.

Les syndicats ont joué un rôle central chez toutes les entreprises étudiées dans la négociation concernant les mesures de restriction de l'emploi, la consolidation des établissements et dans l'ajustement des compétences de la main d'œuvre. Les différences dans la générosité des plans de licenciement et de reformation ainsi que le degré de coopération direction-travailleurs par le biais de ces mesures peuvent être attribuées à une variation des protections de la sécurité de l'emploi, l'aide du gouvernement, les structures de propriétés et les stratégies de l'employeur.

3. La diversification des contrats de travail

Une seconde catégorie de restructuration inclue les mesures qui résultent de la diversification des contrats de travail pour certains groupes d'employés, typiquement comme un moyen d'améliorer la flexibilité dans des marchés de plus en plus différenciés et soucieux des coûts. Nous avons observé quatre catégories de ces mesures chez toutes les entreprises étudiées.

Premièrement, les employeurs ont introduit de **nouveaux intitulés de postes** avec des salaires et des conditions différents de ceux de la main d'œuvre existante. *Deutsche Telekom*, *France Telecom*, et *A1* avaient des structures séparées de salaires et de conditions pour les salariés de droit privé et les fonctionnaires, tandis que chez *TDC*, les anciens fonctionnaires conservaient une retraite plus généreuse ainsi que des conditions de licenciement. Chez *AT&T*, *BT*, *TDC*, *Deutsche Telekom*, et *Telecom Italia*, les nouveaux employés dans certaines branches sont entrés dans une plus faible échelle de rémunération et/ou avec de différentes conditions d'embauche par rapport aux employés déjà en fonction dans des emplois similaires.

Deuxièmement, les opérateurs ont diversifié les contrats par le biais de leur groupe de société en **acquérant ou établissant des filiales** couvertes par des conventions collectives séparées ou avec différentes échelles de rémunération. *TDC* et *Telecom Italia* ont acquis de nouvelles entreprises et ont continué à les faire fonctionner comme filiales indépendantes en préservant quelques différences concernant la rémunération et les conditions entre les employés de l'entreprise et ceux des filiales. Beaucoup d'opérateurs ont établi leurs nouvelles filiales pour les marchés mobiles et internet ainsi que pour les services des centres d'appel. La différenciation qui en résulte concernant les conditions chez les filiales était la plus grande chez *AT&T* et *Deutsche Telekom*. A *France Telecom* et *Telecom Italia*, les conventions des filiales étaient de plus en plus harmonisées au fil du temps réduisant les inégalités. A *TeliaSonera* et *Orange Polska*, les conventions collectives étaient transférées avec les employés vers les filiales ce qui n'a pas apporté de changements contractuels.

Troisièmement, les opérateurs ont transféré les employés vers différentes conventions collectives par **la vente de filiales ou l'établissement de sociétés tierces**. La plupart des grandes sociétés opérateurs ont converti ou externalisé différents services aux entreprises et services d'assistance ce qui inclue les services informatiques et les centres d'appel. Typiquement, les employés transférés conservaient leur salaire et leurs conditions durant une période de transition mais ensuite ils basculaient dans de nouveaux contrats ou n'étaient plus couverts par les négociations collectives, Ces mesures ont affecté la plus grande proportion d'employés chez *Deutsche Telekom*, qui a externalisé les plus grandes zones des centres d'appel et les

services SAV par la vente de filiales. **A1** et **France Telecom** sont les seules entreprises étudiées n'ayant pas utilisé cette stratégie.

Quatrièmement, les opérateurs ont différencié les contrats d'emploi par l'utilisation d'agences de **sous-traitants et intérimaires**. Tous les opérateurs se sont externalisé ou ont utilisé des agences intérimaires pour leurs centres d'appel ou leurs techniciens. **France Telecom, Deutsche Telekom, et TeliaSonera** se sont révélés être les plus grands utilisateurs d'agences de sous-traitants et d'intérimaires pour les centres d'appel alors que les plus grands utilisateurs de sous-traitants pour les services SAV étaient **TeliaSonera, Telefonica CR** et **Orange Polska**.

Les résultats démontrent que toutes les sociétés d'opérateurs examinées dans cette étude ont adopté différentes combinaisons de ces cinq mesures pour accomplir largement des buts similaires: réduire les coûts tout en offrant des produits et des services plus diversifiés. Les différences dans les stratégies peuvent s'expliquer par les restrictions provenant des institutions au niveau national et au niveau des entreprises ainsi que les négociations entre les représentants des employés. L'aboutissement de ces négociations est influencé dans certaines mesures par la rémunération et les conditions pour des emplois similaires au sein des industries de télécommunications et de sous-traitance de chaque pays. Nous trouvons la dernière différenciation dans la rémunération et les conditions chez les opérateurs et chez les employés d'agences de sous-traitance et intérimaires de **TeliaSonera** et **A1**, ces sociétés se distinguent en ayant relativement compressé les structures de rémunération et en ayant également inclut des conventions collectives pour une gamme de contrats types avec un fort mécanisme de mise en œuvre pour ces contrats.

4. Organisation du travail et gestion des ressources humaines

Dans la dernière partie de ce rapport, nous comparons les approches d'organisation de travail et de gestion des ressources humaines pour les emplois des centres d'appel et de techniciens chez **TDC, Deutsche Telekom, France Telecom, BT, et Orange Polska**. Bien qu'il existe des différences dans les pratiques de gestion pour ces deux groupes d'employés, nous avons observé de grandes similarités dans le modèle global d'emploi adopté par chaque société.

Premièrement, les approches **d'organisation et de compétences du travail** différaient. **TDC, BT, et Orange Polska** ont adopté une approche 'multi-compétences' pour l'organisation du travail: la plupart des techniciens étaient des généralistes et les employés des centres d'appel utilisaient moins la segmentation par client et la spécialisation par type d'appels. **Deutsche Telekom** avait mis en place des stratégies qui augmentaient la spécialisation dans plusieurs zones; tandis que **France Telecom** évoluait dans la direction contraire en investissant dans des 'équipes multi-compétences'. **France Telecom** et **BT** ont investi plus lourdement dans des formations officielles associées à des possibilités de promotions.

Deuxièmement, les sociétés étudiées ont adopté différents modèles de **gestion des performances**. Dans toutes ces sociétés, les représentants des employés cherchaient à encourager l'utilisation d'information des performances pour la formation et le développement de l'employé plutôt que des sanctions. Cependant, **Deutsche Telekom** et **TDC** avaient les plus fortes limites de négociation sur comment l'information rassemblée par le biais d'un contrôle des performances était collectée et utilisée. Une autre différence importante concernait les conséquences et les motivations attachées aux résultats des performances. A **TDC, BT, et Orange Polska**, les employés pouvaient être licenciés s'ils ne parvenaient pas à atteindre les objectifs de performances. Ces trois entreprises se sont également basées sur une rémunération variable supérieure pour les employés des centres d'appel alors que cela était réservé aux ventes chez **BT**. Chez **France Telecom**, la gestion se basait sur des rendements réguliers rattachés à une promotion et une augmentation de salaire ainsi qu'à une rémunération variable supérieure pour les commerciaux. **Deutsche Telekom** se distinguait en

ayant un modèle variable de rémunération pour tous les employés des centres d'appel et les techniciens, leur salaire dépendant de leur atteinte des objectifs fixés.

Ces résultats montrent que des sociétés d'opérateurs similaires ont utilisé différentes approches pour investir dans les compétences, l'organisation du travail, le contrôle des performances et dans l'adoption de sanctions et de récompenses. Elles ont également montré un récent changement dans les pratiques, Par exemple, **France Telecom** se tournait vers un modèle d'embauche 'haute participation' se basant sur des équipes multi-compétentes et une forte participation des employés, pendant que les autres entreprises augmentaient la spécialisation en réduisant les investissements dans les formations et en intensifiant les contrôles et les sanctions. Chez les sociétés opérateurs, les syndicats et les conseils d'entreprise voulaient encourager les modèles d'emploi qui investissaient dans les compétences et dans la participation des employés, Les différences en pratiques ainsi que les changement au fil du temps étaient influencés par les contraintes de gestion tout comme les règles de sécurité de l'emploi et les ressources qui permettaient aux représentants des employés de négocier des améliorations concernant les conditions de travail tout comme la participation officielle ou les droits de codétermination.

Conclusions et incidences sur les politiques générales

En nous basant sur les résultats de l'étude de cas, nous identifions une série des 'meilleures pratiques' qui ont produit de forts gains mutuels pour les employeurs et les employés. Ceux-ci incluent: a) **des politiques de restriction** qui impliquaient la coopération travailleurs-direction sur les ajustements des emplois, l'investissement dans les compétences des employés et les transferts internes tout en offrant des avantages ciblés pour le départ volontaire; b) **les stratégies pour diversifier les contrats de travail** qui ne résultaient pas d'une réduction conséquente dans la rémunération et les conditions de travail pour les employés, et ceci s'est traduit par de faibles niveaux d'inégalités chez les groupes d'employés similaires; et c) des modèles de grande réussite de **l'organisation du travail et de la gestion des ressources humaines** qui ont investi dans les compétences des employés, placé des limites sur le contrôle, se sont focalisés sur le développement plutôt que de discipliner les employés et ont augmenté certains degrés de contrôles des employés concernant le rythme et le contenu du travail.

Les résultats comparatifs suggèrent que les meilleures pratiques étaient d'autant plus: a) des arrangements concernant la **propriété et la finance** protégeaient les employeurs de la pression de la réduction des coûts à court terme; b) **les conventions collectives** établissaient des structures de rémunération similaires pour tous ou pour la majorité des employés dans des emplois similaires ; c) les employés jouissaient d'un fort **droit de participation** lors de différents sujets de prise de décision par la direction ; et d) **les protections de l'emploi** limitaient la capacité des employeurs d'unilatéralement restreindre, transférer ou licencier des employés. Nous pouvons conclure que ces négociations collectives et ces institutions de marché du travail ont joué un rôle important en encourageant des approches alternatives pouvant restructurer les associés avec les gains mutuels et améliorer la qualité du travail.