

**Les conséquences sociales des restructurations
d'entreprises**

Etude pour la DG V de la Commission Européenne

Allemagne

DITEC

**Klaus DÜLL
Nicola DÜLL**

Résumé : l'intérêt du cas

DITEC existe en tant que société autonome depuis fin 1994. DITEC doit sa création aux importantes restructurations de l'entreprise DIGITAL, entreprise de technologies de l'information (software, hardware) d'origine américaine. La société DITEC a repris à l'entreprise DIGITAL les activités suivantes :

- développement des logiciels pour PME (SME)
- centre de services techniques et de réparations (service repair center) pour ordinateurs.
- plusieurs centres de formation en informatique pour les clients extérieurs.

A l'époque de l'enquête (mars 1999) la Société DITEC comptait 690 salariés. L'originalité du cas réside dans le fait que DITEC a été créée en tant que "société de salariés" (Mitarbeitergesellschaft) c.à d. que les actions de la société DITEC INFORMATION TECHNOLOGIE AG (holding) sont détenues par les anciens salariés de l'entreprise DIGITAL. Malgré une fragilité due essentiellement à son caractère marchand, cette solution ouvre de nouvelles perspectives pour la gestion des emplois, du moins à moyen terme.

1. Historique - origine et contexte

La création de la Société DITEC résulte directement de la restructuration de l'entreprise DIGITAL. C'est donc ce processus qui sera placé au centre de notre aperçu historique.

a) La restructuration de DIGITAL - raisons économiques et vagues de licenciements

DIGITAL EQUIPMENT CORPORATION (DEC), entreprise multinationale d'origine américaine, a défendu pendant des décennies une position concurrentielle très forte - certains observateurs parlent d'une position quasi monopoliste dans certains secteurs du marché¹. Pourtant, au début des années 90, la situation change radicalement. La saturation de la demande sur le marché des technologies classiques de l'information (ordinateurs puissants), la progression des micros et des "unix-work-stations" sur un secteur du marché où DIGITAL est peu présent, ainsi que le changement des stratégies de réorganisation des clients (industries ou services) mettent fin à la période de croissance. La crise économique survient brutalement à partir des années 90 ; en 1990/91, le déficit budgétaire de DIGITAL se chiffre à 2,8 milliards de dollars².

¹ Döhl, Sauer, Trautwein, Kalms, 1998, pp. 21 et suivantes

² Sauer et al. op. cité p. 27

La restructuration de DIGITAL débute en 1990 pour atteindre son point culminant entre 1992 et 1995. Les mots d'ordre des stratégies de réorganisation sont :

- décentralisation (par ex. création de centres de profit).
- abandon des domaines d'activité qui ne sont plus rentables, ("buy out" y compris management buy out).
- réduction des effectifs.

En effet, en cinq ans le volume d'emploi s'est scindé en deux pour la société mère à l'échelon mondial (65.000 salariés en 1995 contre 130.000 en 1990); il est tombé à un tiers pour la filiale allemande (3000 salariés en 1995 contre 9000 en 1991). Cette réduction massive des effectifs ne veut pas forcément dire que tous les emplois ont été supprimés définitivement - on les retrouve, du moins en partie, dans les sociétés nouvellement créées.

Ces orientations du processus de restructuration n'ont pas empêché DIGITAL d'acheter des entreprises concurrentes également en difficulté pour occuper de nouvelles parts du marché. Ainsi, la filiale allemande DIGITAL EQUIPMENT Deutschland GmbH a acheté en 1991 l'entreprise MANNESMANN-KIENZLE siégeant à Villingen-Schwenningen autrefois spécialisée en bureautique (surtout équipement pour la comptabilité) et instruments de mesure (taxomètres, compteurs d'essence pour les stations - service). Cette entreprise s'était lancée au cours des années 80 dans la fabrication de micro-ordinateurs et dans le développement des logiciels. Par ailleurs, DIGITAL a acheté en 1992 le secteur de technologies d'information de PHILIPS (PHILIPS DATA SYSTEMS) siégeant à Singen, à proximité de Villingen-Schwenningen. Ces deux acquisitions qui ont été fusionnées pour former la Société DIGITAL- KIENZLE GmbH u. Co.KG ont apporté une clientèle essentiellement constituée par les PME. Ce fait est important, car la nouvelle société DITEC recouvre désormais les activités de DIGITAL-KIENZLE GmbH u. Co.KG.

Pendant la première vague de suppression d'emplois (480 salariés) qui débuta en 1990, les licenciements pour raisons économiques ont encore pu être évités. 90 % des salariés concernés ont quitté l'entreprise "volontairement" (résiliation des contrats de travail) en recevant en contrepartie des primes de départ (Abfindung) importantes. Pour les 10 % qui sont restés, des mesures "en douceur" ont été trouvées.

Mais la deuxième vague ne pouvait plus se dispenser des plans sociaux. La deuxième vague de suppression d'emplois, qui a duré jusqu'en 1994, a touché environ 2.700 salariés (dont 1.876 dans la filiale DIGITAL-KIENZLE GmbH u. Co. KG) ; à cela il faut encore ajouter les 170 personnes qui ont quitté l'entreprise pour un "management buy out".

Le règlement intégré dans la convention collective, en 1994, prévoit une formule d'indemnisation en cas de licenciement (et même en cas de résiliation de contrat de travail) qui dépasse de loin la moyenne négociée dans la branche métallurgique et électronique (l'indemnité se calcule selon la formule âge fois ancienneté fois salaire brut mensuel, le tout divisé par 34 - en moyenne le diviseur varie entre 80 et 90)³

On peut donc conclure que la suppression d'emplois entre 1990 et 1994 a été extrêmement coûteuse pour l'entreprise DIGITAL dans son ensemble. On calcule que la suppression d'emplois a coûté à la société mère américaine 5 milliards de dollars à l'échelon mondial.

Seule une entreprise puissante, disposant toujours d'un important stock de capital propre, pouvait - en dépit de sa crise économique - investir une telle somme dans sa restructuration.

Quant aux deux vagues de suppression d'emplois dans la société allemande DIGITAL EQUIPMENT DEUTSCHLAND GmbH (y compris sa filiale DIGITAL - KIENZLE), le volume a été préfixé par la société mère à Maynard / USA. Dans les deux cas, la direction a - suivant l'obligation légale - d'abord informé les comités d'entreprise (C.E. des sites en question ou C.E. central).

Ces deux vagues de licenciements n'ont pas marqué la fin de la suppression d'emplois. Si une troisième vague de licenciements a pu être endiguée - du moins en partie - par la création de la société DITEC (voir ci-dessous paragraphe 2) une quatrième vague a finalement été déclenchée par la vente de DIGITAL EQUIPMENT CORPORATION à l'entreprise COMPAQ en 1998 et a touché environ 1000 personnes.

³ La formule d'indemnisation a été fixée par un arbitrage (SCHLICHTUNG) qui s'est appuyé sur les données prévalant dans la structure du personnel dans l'industrie des technologies de l'information où l'âge moyen des salariés gravite autour de 30 ans et où l'ancienneté ne dépasse pas, en moyenne, 4,9 années. Alors que la structure du personnel de Digital Equipment GmbH siégeant à Munich correspond à peu près à ce profil, il en était autrement pour la filiale Digital-Kienzle GmbH u. Co / KG à Villingen-Schwenningen ; l'âge moyen des salariés dépassait 40 ans et une ancienneté de plusieurs décennies n'était pas exceptionnelle. Dans les cas individuels, les indemnités pouvaient atteindre la somme de 600.000 DM (source : Sauer et al. , op. cité, p. 63)

Tableau 1

La restructuration de DIGITAL

DIGITAL EQUIPMENT GmbH (Allemagne) environ 900 salariés Siège social: Munich	
<u>Mesures de restructuration</u>	<u>Gestion de la réduction du personnel</u>
buy-out management buy-out	1990 1ère vague de suppressions d'emplois: 480 salariés (90% départs volontaires avec indemnités)
achat MANNESMANN-KIENZLE (VILLINGEN / SCHWENNINGEN) (environ 3000 salariés)	1991
achat PHILLIPS DATA SYSTEMS (SINGEN)	1992
→ Fusion DIGITAL-KIENZLE GmbH u CoKG (MANNESMANN-KIENZLE + PHILLIPS DATA SYSTEMS)	à partir de 1993 2ème vague de suppression d'emplois environ 2700 salariés (licenciements en masse) <ul style="list-style-type: none"> • Grève (1993)
buy-out management buy out	<ul style="list-style-type: none"> • adhésion à la convention collective de Bade-Wurttemberg du Sud (métallurgie) • plan social prévoyant des indemnités
Création de la société DITEC en tant que „Société de salariés“ (1300 salariés) (Transfert d'emplois de DIGITAL et de DIGITAL-KIENZLE)	1994 3ème vague de suppression d'emplois 1870 salariés <ul style="list-style-type: none"> • licenciements avec indemnités
buy-out management buy-out	1998 4ème vague de suppression d'emplois environ 1000 salariés licenciements avec indemnités
Achat par COMPAQ	

b) l'évolution des relations professionnelles

Au cours de la restructuration de l'entreprise DIGITAL EQUIPMENT GmbH (Munich) filiale allemande de DIGITAL EQUIPMENT CORPORATION (Mayard / USA), les relations professionnelles, peu tendues jusqu'en 1990, sont devenues fortement conflictuelles. A la base des conflits qui opposent la direction et les comités d'entreprise (Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat) et par la suite le syndicat IG Metall, figurait en premier lieu la suppression d'emplois. Mais il y avait aussi un autre enjeu : le comité d'entreprise central revendique l'application de la convention collective de branche à l'entreprise DIGITAL EQUIPMENT GmbH qui n'adhérait à aucune association patronale. Cette revendication a été suivie par un mouvement de grève en 1993, la première grève en date dans l'industrie des technologies de l'information en R.F.A. Le taux de syndicalisation des salariés de DIGITAL / Allemagne qui ne dépassait pas 5% en 1990 monte à 15,6 % en 1992 et à plus de 40% après le mouvement de grève de 1993. C'est le syndicat IG Metall qui est majoritaire et non pas le syndicat DAG (employés et cadres). Cette évolution est d'autant plus étonnante que le personnel dispose pour la majorité d'un très haut niveau de qualification (souvent diplôme universitaire) ; en particulier, les ingénieurs ou les informaticiens affectés au service du "software" (développement des logiciels) témoignent, en général, d'un individualisme prononcé dans leurs orientations professionnelles et sont difficilement accessibles pour les syndicats ouvriers.

Au cours des négociations qui ont suivi le mouvement de grève, DIGITAL EQUIPMENT GmbH accepte d'appliquer la convention collective de branche selon le modèle de l'industrie métallurgique de la région Bade-Sud (siège de DIGITAL-KIENZLE). En 1994, le comité d'entreprise central arrive à faire intégrer dans cette convention collective la régulation généreuse des plans sociaux en cas de licenciements qui a été évoquée plus haut.

2. Processus de décisions

En 1994, la direction de DIGITAL EQUIPMENT GmbH annonce une troisième vague de suppression d'emplois qui aurait touché deux mille salariés supplémentaires. Une tentative de la direction de dénoncer sans préavis la convention collective et les règlements concernant l'indemnisation des salariés dans le cadre des plans sociaux, a pu être bloquée par le comité d'entreprise central sous la menace de grève (grève d'avertissement!) et d'une plainte devant les prud'hommes. Sur l'avis d'un consultant extérieur (ancien directeur de la Treuhand), la direction propose, outre les solutions déjà pratiquées comme le "management buy out", la création de « sociétés d'emploi » selon un modèle répandu dans les nouveaux länder et vivement critiqué par les syndicats des salariés, surtout IG Metall.

C'est à cette occasion que les comités d'entreprise des sites, le comité d'entreprise central (Gesamtbetriebsrat) et le représentant des salariés au conseil de surveillance de l'entreprise (DIGITAL EQUIPMENT GmbH est soumise à la cogestion selon la loi de 1972) ont proposé en commun un modèle alternatif : la création d'une société des salariés. Dans l'optique du comité d'entreprise cette solution avait l'avantage :

- d'éviter un démantèlement successif des domaines d'activité de DIGITAL qui aurait menacé d'autres emplois et qui aurait affaibli les bases de la représentation des salariés par le comité d'entreprise.
- de maintenir l'emploi, du moins pour une partie des salariés mis en danger ; dans ce sens, le C.E. réclamait une garantie d'emploi d'un an au moins pour les salariés en question.

Placé sous le slogan « Emploi et non indemnisation » (Beschäftigung statt Abfindung), la proposition du C.E. a été fortement appuyée par le syndicat IG Metall dont les programmes contenaient depuis toujours certains éléments autogestionnaires et qui, à son tour fait intervenir un avocat très expérimenté dans ce domaine ainsi que des consultants.

Les négociations entre la direction de DIGITAL EQUIPMENT GmbH et les comités d'entreprise, voire le syndicat IG Metall, autour de la création d'une société des salariés ont débuté en automne 1994 pour aboutir fin 1994 à un accord qui stipule en particulier les clauses suivantes :

- La nouvelle société DITEC est créée en tant que société de salariés en utilisant le manteau juridique de l'ancienne société DIGITAL-KIENZLE GmbH u. Co.KG.⁴
- Le transfert d'emplois de DIGITAL à la nouvelle société DITEC est limité à 1.500 personnes. Les emplois transférés à DITEC sont garantis par DIGITAL jusqu'en décembre 1995.
- DIGITAL cède à DITEC les domaines d'activité suivants : développement des logiciels pour PME, services techniques et réparations, centres de formation pour clients extérieurs.
- DIGITAL met à la disposition de DITEC un stock de capital de 148 millions de DM. Au delà, DIGITAL garantit à DITEC, jusqu'au 30 septembre 1995, un volume contractuel de 60 millions de DM. Les immobiliers sis à Villingen-Schwenningen appartenant à l'ancienne société DIGITAL-KIENZLE GmbH u. Co. KG sont transférés à la société DITEC⁵.

⁴Il s'agit d'une modification du statut de S.A.R.L.. qui inclut certains éléments des sociétés commerciales et / ou des sociétés par commandite. Ce type de société, très répandu en RFA, est intéressant à la fois pour les PME à faible stock de capital et pour les holdings des grandes entreprises. La structure financière interne permet une grande variabilité.

⁵ Le stock de capital a été calculé à partir des indemnités que les salariés auraient pu demander selon le plan social en cours en cas de licenciements en masse. Certains observateurs pensent que le coût réel des licenciements aurait atteint 330 millions de DM pour le volume de départs envisagés.

3. Dispositifs de restructuration

a) Dispositifs industriels : l'organisation de la société DITEC et structure du management

En vue de la réalisation d'une "société de salariés", l'ancienne société DIGITAL-KIENZLE GmbH u. Co . KG fut coiffée d'un holding sous forme de S.A. à capital nominal de 1 million de DM (DITEC INFORMATIONSTECHNOLOGIE AG siégeant à Munich) réparti en 20.000 actions à valeur nominale de 50 DM. Ce sont les salariés qui détiennent les actions. Les actions ont été réparties parmi les salariés selon les critères de l'ancienneté et de l'échelon salarial, le minimum étant fixé à 7 actions et le maximum à 48 actions.⁶ Sous sa forme actuelle (1998), la société DITEC Informationstechnologie AG (holding) comprend :

- DITEC INFORMATIONSTECHNOLOGIE GmbH u. Co . KG (gestion des domaines d'activité précités) siégeant à Villingen-Schwenningen.
- DITEC INFORMATIONSTECHNOLOGIE VERWALTUNGSGESELLSCHAFT mbH (administration de biens) siégeant à Villingen-Schwenningen.
- DITEC INFORMATIONSTECHNOLOGIE ALTERSVERSORGUNG mbH (caisse de retraite complémentaire) siégeant à Villingen-Schwenningen)
- DITEC ACQUISITION CORPORATION siégeant à Delaware / USA (filiale créée en 1995/96 pour avoir accès au marché américain).

Il est utile de noter que l'influence du syndicat IG Metall - coinitiateur de la "société de salariés" - est fortement ancrée dans le conseil d'administration de la société holding par la présence de 5 membres (sur 7) qui sont des permanents ou des adhérents de ce syndicat. Selon le constat d'un de nos interlocuteurs – permanent du syndicat IG-Metall et lui-même membre du conseil de surveillance – les rapports institutionnels entre la direction et le conseil de surveillance se trouvent chez DITEC pratiquement inversés. Toutes les décisions stratégiques sont prises au niveau du conseil de surveillance ce que notre interlocuteur considère comme une faiblesse structurelle (besoin constant de concertation, lenteur de la prise de décision).

Par ailleurs un comité d'entreprise central (Gesamtbetriebsrat) a été instauré en 1995⁷.

⁶ Comme le souligne le président du comité d'entreprise centrale (Gesamtbetriebsrat) la fixation d'un maximum dans la répartition des actions doit être considérée comme un instrument de redistribution. Sans ces effets compensateurs, certains salariés touchant de très haut salaires auraient eu droit – selon les critères établis – à 248 actions tandis que d'autres salariés en bas de l'échelle salariale auraient été plus ou moins exclus.

⁷ Ce fait est d'autant plus important que la société DITEC n'a pas la taille requise pour être soumise à la loi de cogestion de 1972.

b) Dispositifs sociaux : le transfert des emplois à la société DITEC

Environ 1.300 emplois furent transférés à la société DITEC au cours des années 94 / 95. Le volume envisagé (1.500 personnes) ne correspondait pas tout à fait à la couverture en personnel des domaines d'activités délaissés - par ailleurs, un petit groupe de salariés concernés a préféré le licenciement avec indemnisation ou a trouvé un nouvel emploi sur le marché du travail.

Les conditions du transfert divergent selon l'appartenance des salariés concernés aux différentes filiales, voire succursales de la société DIGITAL.

➤ Les emplois restant à DIGITAL-KIENZLE GmbH u. Co.KG après les vagues de licenciement et les départs volontaires furent transférés en bloc à la nouvelle société DITEC. Pour ces emplois, DITEC est le successeur juridique dans le sens de l'article 613a du Code civil allemand (BGB) et reprend donc l'intégralité des contrats existants. Les salariés concernés jouissent d'une certaine protection garantie par la loi (surtout en cas de licenciement) mais ils n'ont pas eu le choix.

➤ En revanche, les salariés de DIGITAL EQUIPMENT GmbH - affectés jusqu'ici soit au siège à Munich ou dans les multiples succursales implantées en République Fédérale - sont entrés dans la société DITEC de leur libre choix (environ 350 salariés). Le transfert des emplois ne fut pas soumis aux dispositions légales précitées (article 613a du BGB) car les conditions de cessation d'une « entreprise » ou d'une « unité de l'entreprise » (dans le sens de la loi) n'étaient pas remplies.

C'est explicitement pour ce groupe de salariés qu'une garantie d'emploi d'un an fut stipulée dans un accord entre les représentants des salariés et la direction de DIGITAL ; cet accord est à la base de la création de la société DITEC ⁸.

Au-delà de ces différences juridiques, ces deux groupes de salariés (auxquels on pourrait ajouter comme troisième groupe les ex-salariés de PHILIPS COMPUTER) se distinguent par leur socialisation dans deux cultures d'entreprise fort divergentes.

⁸ Certains observateurs - comme par ex. notre interlocuteur du comité d'entreprise central - pensent que l'entrée « volontaire » de ces salariés à la société DITEC ne reposait pas toujours sur un libre choix. C'est une sélection qui fut opérée au sein de la société DIGITAL qui, à cette occasion, voulait se séparer des salariés âgés et/ou peu performants. Dans certains cas, on a pu observer une pression allant jusqu'au « mobbing » (Cf également Döhl, Sauer, Trautwein Kalms, op. cit, p. 71).

Alors que les ex-salariés de DIGITAL-KIENZLE GmbH u. Co.KG ont été formés dans un esprit de culture traditionnelle fortement enracinée dans le tissu industriel de la région Villingen-Schwenningen, les salariés venant du siège de DIGITAL EQUIPMENT à Munich ou des nombreuses succursales, étaient habitués à un management moderne reposant sur une hiérarchie plate et laissant des zones d'autonomie importantes dans le travail. La coexistence de ces deux cultures ne facilitait pas la naissance d'une attitude cohérente et solidaire envers la « société des salariés ». Alors que le premier groupe défendait des valeurs professionnelles et des positions syndicales traditionnelles, le deuxième groupe manifestait un plus grand individualisme avec des intérêts de carrière prédominants (pour des analyses détaillées cf. Döhl, Sauer, Trautwein Kalms, p. 75 et suivantes).

c) Dispositifs territoriaux

Il est tout à fait significatif pour la création de DITEC en tant que « société de salariés » que l'apport des acteurs appartenant à l'environnement local ait été faible – le syndicat IG Metall mis à part qui, de toute façon, figure parmi les initiateurs. Au moment de la création de la société DITEC, il y a eu concertation avec le Ministère de l'économie au niveau du land de Bavière ainsi qu'avec la Ville de Munich, mais il ne semble pas que des subventions aient été libérées.

Ce n'est que plus tard, lorsque la nouvelle société DITEC a dû se restructurer, que les contacts avec des acteurs locaux furent créés ou intensifiés (par ex. Agences locales pour l'emploi, Ville de Munich, autorités communales à Villingen-Schwenningen).

En revanche, le rôle des consultants extérieurs a été décisif pour la définition de la structure financière et l'organisation de la nouvelle société DITEC qui n'avait que peu d'expérience en ce qui concerne le mode de financement et le fonctionnement d'une « société de salariés ». On compte parmi ces consultants un avocat proche du syndicat IG Metall ayant déjà été engagé dans des expériences similaires ainsi que des experts financiers.

L'un de nos interlocuteurs (président du comité d'entreprise central) voit dans la faible implication des acteurs territoriaux – tels que les agences locales pour l'emploi – une faiblesse lors de la création de la société DITEC, car « les consultants, si précieux que soient leurs conseils sur le moment, se retirent, tandis que les autorités locales peuvent apporter leurs compétences (en droit, en procédure administrative) d'une manière durable. »

4. La gestion des dispositifs

a) Dispositifs industriels : l'évolution de la société DITEC entre 1994 et 1999

Pendant la période qui s'étend de 1995 à 1998, la société DITEC a eu des difficultés à se positionner sur les marchés ouverts par la reprise des domaines d'activité de DIGITAL. Son chiffre d'affaires est tombé de 180 millions de DM en 1994/1995 à 138 millions de DM en 1997/1998 ; pour 1998 / 1999, on envisage un c.a. de 146 millions de DM. Pendant toute cette période, le résultat net de l'entreprise est déficitaire mais le budget commence à s'équilibrer à partir de l'automne 1998. La société DITEC a donc perdu pendant la période allant de 1994 / 1995 à 1998 / 1999 une grande partie de son capital initial.

Parmi les trois domaines d'activité cédés à la société DITEC par DIGITAL deux domaines se sont consolidés et laissent entrevoir des perspectives de croissance.

Il s'agit:

- du développement des logiciels pour une clientèle constituée essentiellement par les PME,
- des cours de formation en informatique pour clients extérieurs.

Le troisième domaine « service technique et réparations » reste déficitaire⁹. Les raisons des difficultés rencontrées sur ce marché sont multiples :

- Une grande partie de la clientèle résilie les contrats de service et d'entretien à long terme et choisissent de s'adresser à de petites entreprises en informatique ou à des consultants individuels pour un dépannage rapide.
- Les contrats conclus entre DIGITAL et DITEC pour assurer les services d'entretien et de réparation pour la clientèle de DIGITAL prennent rapidement fin avec le rachat de DIGITAL EQUIPMENT CORPORATION par COMPAQ en 1998.
- Finalement, ce sont aussi les changements survenus dans les technologies de l'information qui rendent difficile pour DITEC le maintien des positions que DIGITAL tenait autrefois sur ce marché. En effet, une conception de réseaux informatisés basés sur des ordinateurs puissants – spécialité de DIGITAL – est de plus en plus en retrait cédant la place à une architecture modulaire plus flexible. DITEC a eu du mal à suivre l'évolution, ses ingénieurs et techniciens (en soi très compétents) ayant été formés dans l'ancienne optique.

⁹ L'un de nos interlocuteurs (conseil de surveillance) chiffre les pertes survenues dans les services techniques à 8 ou 9 millions de DM par an.

A ces difficultés de positionnement sur les marchés s'ajoutent les charges sociales ainsi que certaines faiblesses organisationnelles héritées de DIGITAL :

➤ Le transfert des emplois de DIGITAL à la société DITEC signifiait que toutes les conditions contractuelles des salariés concernés – y compris leur niveau salarial – devaient être reprises par DITEC. Or, les salaires étaient spécialement élevés chez DIGITAL – surtout pour les salariés à haut niveau de qualification (cadres ou non) tels les ingénieurs, les informaticiens et les mathématiciens. IL est évident qu'un haut niveau salarial pèse d'autant plus lourd sur la gestion d'une entreprise que son c.a. est en baisse. A ces charges salariales s'ajoutent les retraites complémentaires stipulées dans les conventions collectives. Le volume des retraites complémentaires contractées était particulièrement important chez DIGITAL-KIENZLE GmbH u. Co.KG car ce volume résulte à la fois d'une politique sociale menée de longue date par l'ancienne entreprise KIENZLE et d'un taux d'ancienneté élevé.¹⁰

➤ DITEC a hérité de DIGITAL, une organisation excessivement décentralisée. En effet, à côté du siège (holding) à Munich et des trois sociétés sises à Villingen-Schwenningen, on compte 28 succursales parsemées dans toute la République Fédérale. Cette structure organisationnelle qui offrait l'avantage d'être à proximité des clients était adaptée à une grande entreprise de technologies de l'information ; toutefois, elle s'avère coûteuse et difficilement maniable pour une entreprise de taille moyenne qui vit uniquement des domaines d'activité considérés autrefois comme annexes à la vente d'équipements informatiques. Cependant, chaque tentative de DITEC visant à recentraliser l'organisation, a rencontré l'opposition manifeste des succursales mises en question.

A partir de 1996, l'ensemble de ces difficultés économiques a contraint la nouvelle société DITEC à se restructurer elle-même.

¹⁰ Pour gérer la réserve nécessaire au paiement des retraites complémentaires, DITEC a créé une société propre, la DITEC ALTERSVERSORGUNG mbH.

b) Dispositifs sociaux : la restructuration de la société DITEC

Au moment de l'enquête, la société DITEC comptait encore 690 salariés :

CDI	564
Personnel ayant un statut spécial	17
Apprentis	16
Emplois à faible activité (petits boulots à 630 DM)	6
- salariés en formation/reconversion ¹¹	88

Un bilan sommaire de l'évolution des effectifs montre que DITEC a dû supprimer, depuis sa création, plus de la moitié des emplois qui lui ont été transférés en 1994.

Il est évident que la suppression d'emplois pose un problème particulièrement délicat pour une entreprise qui s'est donnée la couverture d'une « société de salariés » et qui est elle-même issue de la restructuration d'une grande entreprise. Pourtant, dès la fin de l'année 1995, c'est-à-dire au moment où les garanties d'emploi stipulées dans l'accord de transfert ou régies par le Code civil allemand (article 613a du BGB) ont expiré, la direction annonce au comité d'entreprise central la suppression de 243 emplois. Aux yeux de la direction, cette mesure était inévitable pour garantir la survie de la nouvelle société DITEC, car ni le c.a. réalisé à la fin de la première année de ses activités, ni les prévisions pour les années à venir ne justifiaient la couverture en personnel héritée de DIGITAL. Dès décembre 1995, un plan social fut négocié entre la direction et le comité d'entreprise central. Ce plan reprenait les règlements (généreux) contenus dans les anciens plans sociaux de DIGITAL.

Le coût global de ce plan social a été évalué par nos interlocuteurs à 9 millions de DM.

¹¹ Il s'agit de salariés qui suivent des cours de formation/reconversion avant d'être licenciés. Ces cours de formation sont subventionnés par l'Office public de placement (Arbeitsamt) selon le modèle du chômage partiel pour raisons structurelles.

Pour gérer la réduction de personnel, DITEC fait appel essentiellement aux instruments suivants :

➤ Licenciements pour raisons économiques avec indemnisation

Cette mesure a touché environ 150 salariés, sélectionnés selon les critères traditionnels contenus dans le plan social de décembre 1995.¹² Cette mesure a touché toutes les catégories professionnelles au sein du personnel.

➤ Mesures de « buy out » et de « management buy out »

Ces mesures ont surtout touché les domaines d'activité industrielle et les services techniques ayant appartenu à DIGITAL-KIENZLE GmbH u. Co.KG, Villingen-Schwenningen ; c'est ainsi qu'un petit secteur de fabrication des composants d'ordinateur (platines, insertion, composants mécaniques) a été cédé à la société FOREST nouvellement créée (46 salariés, surtout techniciens et ouvriers professionnels).¹³ D'autres domaines d'activité ont été vendus à des sociétés déjà existantes. Dans l'ensemble, ces mesures ont concerné environ 330 emplois ; selon l'estimation du comité d'entreprise central de DITEC, seuls 40% de ces emplois persistaient encore en 1999.

➤ Chômage partiel pour raisons structurelles combiné à des cours de formation / reconversion

A partir de juillet 1998, 102 salariés de DITEC furent mis au chômage partiel pour raisons structurelles (strukturelle Kurzarbeit). Cet instrument basé sur la loi pour la promotion de l'emploi (Arbeitsförderungsgesetz) et sanctionné par un accord d'entreprise prévoit le maintien du contrat de travail pour une période de deux ans maximum, mais sous-entend une cessation plus ou moins complète des activités de travail. Pendant cette période, les salariés touchent une indemnité calculée sur l'allocation du chômage et payée par l'Agence locale pour l'emploi ; cette indemnité peut être complétée par l'entreprise – dans le cas de DITEC, ces compensations sont calculées sur la base de 90 % du salaire net dernièrement perçu. Durant cette période, les salariés doivent être disponibles pour le marché du travail ou suivre des cours de formation /reconversion. Par ailleurs, cet instrument prévoit également des aides à la création d'activités et/ou d'entreprises.

La mise en place de cet instrument a fait l'objet d'une négociation entre la société DITEC et les agences locales pour l'emploi ; citons parmi elles l'Agence locale pour l'emploi de Munich (Arbeitsamt München) qui a eu un

¹² La sélection selon des critères qui protègent surtout les salariés âgés ayant une longue ancienneté risque d'entraîner des déséquilibres dans la pyramide d'âge du personnel. Dans ce contexte, le PDG de DITEC évoque que la moyenne d'âge chez DITEC dépasse de 10 ans la moyenne connue dans la branche – environ la moitié des salariés de DITEC a passé l'âge de 45 ans..

¹³ Ce secteur est un héritage de l'ancienne entreprise MANNESMANN-KIENZLE qui avait essayé de se lancer dans la fabrication des petits ordinateurs.

rôle dominant ; par ailleurs, cet instrument a été impulsé et patroné par un organisme créé par la Ville de Munich (« Verbund Strukturwandel GmbH ») que la société DITEC avait consulté à cette époque (voir ci-dessous).

La très grande majorité des salariés touchés par le chômage partiel pour raisons structurelles appartenait au secteur « service technique et réparations » ; mais on compte également parmi eux des ingénieurs spécialisés en développement de logiciels ainsi que quelques enseignants affectés aux centres de formation.

L'âge moyen de ces salariés est de 48 ans. En règle générale, ils suivent des cours de formation/reconversion ces cours sont en grande partie organisés par les centres de formation appartenant à la société DITEC. Parmi les orientations de formation prévaut le profil de « microsoft-system-engineer ». Environ 10% des salariés ont choisi des cours de formation dans un domaine totalement différent. Dans des cas isolés, les salariés ont pu être placés directement sur le marché du travail par l'Agence locale de l'emploi.

Les salariés qui ont opté pour la création d'activité à leur compte ne représentent qu'une minorité.

Tableau 2

Création et restructuration de la Société DITEC

I. La création de la Société DITEC 1994/95			
Nombre et catégories de salariés concernés	Raisons	Mesures	Partenariat
Env. 1300 salariés <ul style="list-style-type: none"> • Ingénieurs, informaticiens, mathématiciens (cadres ou non) • Techniciens et techniciens supérieurs • Ouvriers professionnels • Personnel administratif 	Eviter les licenciements pour raisons économiques (coût d'un plan social évalué à 330 millions de DM)	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'une société de salariés - les salariés deviennent actionnaires • Transfert des emplois de la société DIGITAL voire DIGITAL-KIENZLE à DITEC • Garanties d'emploi pour une année 	<ul style="list-style-type: none"> • Syndicat des salariés IG Metall • Consultants extérieurs • Avocats
II. La restructuration de la Société DITEC 1996-1999			
Nombre et catégories de salariés concernés	raisons	mesures	partenariat
<i>Personnes quittant l'entreprise</i>			
(1) 150 personnes toutes les catégories des salariés (2) Environ 350 personnes, surtout: ingénieurs non-universitaires (Fachhochschule), techniciens, ouvriers professionnels	Baisse du chiffre d'affaires Difficultés de positionnement sur le marché (surtout secteur services techniques et réparation)	Licenciements pour raisons économiques avec indemnité (coût du plan social évalué à 9 million DM) buy-out	autres entreprises

(3) Environ 100 personnes, surtout: ingénieurs non-universitaires, techniciens, ouvriers professionnels	Difficultés de positionnement sur le marché (surtout secteur services techniques et réparation	Chômage partiel pour raisons structurelles et formation / reconversion	Ville de Munich (Verbund Strukturwandel), agences locales pour l'emploi (surtout Munich)
(4) Environ 100 personnes	Diverses souvent recherche d'un nouvel emploi ; parfois pré-retraite	Départs volontaires (surtout salariés de haute qualification)	
<i>Personnes restant dans l'entreprise</i>			
<p>Environ 600 personnes répartition selon les domaines d'activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • développement des logiciels - 165, • centres de formation - 83, • services techniques et réparation - 267 • personnels administratifs - 45 • divers - 14 		CDI (mais risque de perte des avantages salariaux)	

c) Aspects territoriaux : les marchés du travail régionaux et le rôle des acteurs locaux

(1) Marchés du travail régionaux

Comme nous l'avons évoqué plus haut, l'entreprise DIGITAL INFORMATIONSTECHNOLOGIE DEUTSCHLAND AG (holding) a supprimé dans ses filiales 6000 emplois entre 1990 et 1995. De son côté, DITEC a réduit ses effectifs de 600 personnes environ depuis sa création. La réduction du personnel a touché toutes les catégories salariales ; ceci a surtout été le cas quand des domaines entiers d'activités ont été délaissés ou vendus. Bien qu'il soit difficile de reconstituer en détail les départs et les itinéraires professionnels ultérieurs, on peut, pour une analyse sommaire, partir des observations qui touchent les caractéristiques des marchés du travail régionaux. Toutefois, nous nous concentrons sur les sites à Munich (siège social de DIGITAL EQUIPMENT GmbH et de DITEC INFORMATIONSTECHNOLOGIE GmbH) et à Villingen-Schwenningen (siège social de l'ancienne entreprise DIGITAL-KIENZLE GmbH u. Co . KG) en négligeant le grand nombre de succursales sises dans d'autres villes allemandes.¹⁴

A Munich, où le taux de chômage est parmi les plus bas en R.F.A. (5,4% en 1998 et 5,1% en juillet 1999) et où la branche économique des technologies de l'information est spécialement bien développée (surtout en matière de software), les ingénieurs et les informaticiens de formation universitaire ont des positions favorables sur le marché du travail – du moins dans la mesure où leur âge ne dépasse pas 40 à 45 ans. Il en est de même pour le personnel de secrétariat familiarisé avec l'informatique ; ces compétences sont très recherchées sur le marché du travail. Par contre, les techniciens et les représentants de vente ont plus de mal à se positionner sur le marché du travail, leurs compétences ne correspondant souvent plus aux changements rapides intervenus dans les technologies de l'information. On peut penser que la recherche d'un emploi et l'embauche sont souvent allées de pair avec une perte salariale car les salaires étaient particulièrement élevés chez DIGITAL.

A Villingen Schwenningen, la situation du marché du travail est beaucoup moins favorable pour toutes les catégories salariales en question. Le tissu industriel de Villingen – constitué par un réseau de PME mais dominé par quelques grandes entreprises dont trois sont en crise, voire en restructuration depuis la fin des années 80 (THOMSON-CONSUMER ELECTRONICS, DIGITAL-KIENZLE, BINDER)- offre bien moins de possibilités de réinsertion dans le marché du travail que celui de Munich (taux de chômage : 8,3% en 1998 et 6,8% en mars 1999).

¹⁴ Ces deux sites de la société DITEC sont toujours les plus importants en nombre de salariés.

Ce sont surtout les techniciens et/ou les ouvriers professionnels affectés autrefois au secteur de bureautique de l'entreprise KIENZLE qui ont des difficultés à trouver des emplois sur le marché du travail local.

Toutefois, les salariés de haute qualification (informaticiens, ingénieurs) trouvent de bonnes possibilités d'emploi sur les marchés de travail avoisinants (région de Stuttgart, ou encore la Suisse - surtout les régions de Bâle et de Zurich).

(2) Le rôle des acteurs locaux

Comme nous l'avons évoqué plus haut, ce n'est qu'au moment de sa propre restructuration que DITEC a fait intervenir des acteurs locaux (les Fédérations régionales du syndicat IG-Metall mises à part). En 1998, DITEC a d'abord pris contact avec l'organisme Verbund Strukturwandel GmbH, créé en 1994 par la Ville de Munich. Cet organisme offre ses services de consultation aux entreprises en difficultés économiques pour les aider en vue de leur restructuration, pour sauver des emplois ou pour améliorer l'employabilité des salariés menacés de licenciement.¹⁵

Les services de consultation recouvrent tous les domaines de la gestion (conception, stratégie, marketing, contrôle financier) mais mettent surtout l'accent sur le domaine formation / reconversion. C'est cet organisme qui a conseillé DITEC lors de la demande des indemnités de chômage partiel pour raisons structurelles auprès de l'Agence locale pour l'emploi à Munich (Arbeitsamt München)¹⁶ ; par ailleurs, l'organisme Verbund Strukturwandel GmbH a donné quelques orientations pour l'élaboration des profils de formation/reconversion. L'Agence locale pour l'emploi a finalement accepté la demande de DITEC bien que la branche de l'informatique ne soit pas considérée comme un secteur en crise : la création d'une « société de salariés » a été jugée comme une nouvelle perspective pour gérer l'emploi qui méritait l'appui de l'administration publique ; de plus, on a pris en considération l'âge moyen déjà avancé des salariés en question. Cette décision favorable de l'Agence pour l'emploi de Munich a servi de modèle pour les négociations - parfois difficiles - avec les Agences locales pour l'emploi des autres villes. C'est donc à Munich, siège social de la société DITEC INFORMATIONSTECHNOLOGIE AG (holding) que des acteurs locaux ont été le plus fortement impliqués lors du processus de restructuration.

¹⁵ L'Organisme Verbund Strukturwandel GmbH est une société communale sous forme de S.A.R.L. appartenant à la ville de Munich. Cet organisme coopère étroitement avec l'Agence locale pour l'emploi qui met entre autres des locaux à sa disposition. Il fait partie d'un réseau d'assistance qui comprend les organisations syndicales, les syndicats de salariés, la Chambre de commerce et de l'industrie, la Chambre de l'artisanat ainsi que les départements compétents de la Ville de Munich.

¹⁶ Les salariés en question doivent être licenciés à la fin de leur formation/reconversion. Cette conséquence est inhérente à la logique sur laquelle se base cet instrument, car il favorise des investissements dans l'employabilité des salariés et sous-entend que ceux-ci sont, après leur formation/reconversion, disponibles sur le marché du travail ; évidemment, ils pourront être réembauchés par leur ancienne entreprise. Avec cette orientation, l'instrument du chômage partiel pour raisons structurelles tend à éviter le chômage à long terme.

La société DITEC a toutefois contacté les autorités communales à Villingen-Schwenningen, car elle avait l'intention de créer un parc de technologies en utilisant les terrains et les bâtiments ayant autrefois appartenu à l'entreprise KIENZLE. Mais cette tentative a finalement été abandonnée, car elle entrerait en concurrence avec le parc de technologies déjà existant – créé par le Groupe THOMSON-CONSUMER ELECTRONICS au début des années 90.

d) L'évolution des relations professionnelles dans une « société de salariés »

Dès le début, le dialogue social dans la nouvelle société DITEC s'est heurté essentiellement à trois problèmes :

➤ Le rôle qui revient aux représentants du personnel dans une « société de salariés » est loin d'être évident. Les comités d'entreprises (Betriebsräte) ainsi que le comité d'entreprise central (Gesamtbetriebsräte) devaient redéfinir leur rôle, à savoir contre qui ils défendaient les intérêts des salariés : contre la direction, contre le comité de surveillance ou contre les salariés-actionnaires eux-mêmes ? Or, comme le déplore l'un de nos interlocuteurs (PDG), une partie du personnel de DITEC (et le C.E.) a du mal à abandonner une position protectrice qui s'est fortement développée lors des luttes contre la suppression d'emplois dans l'entreprise DIGITAL. (« Aujourd'hui une position protectrice nuit à leurs propres intérêts et à ceux de leurs collègues »). Par pure ironie, la forte conflictualité qui a marqué les relations professionnelles au sein de l'entreprise DIGITAL s'avère être un héritage lourd pour une société de salariés créée, entre autres, à l'initiative du syndicat IG-Metall.

➤ Un deuxième problème réside dans l'éclatement de la société DITEC en une trentaine de succursales sises dans toute l'Allemagne. Ce fait rend difficile la mise en oeuvre d'une politique cohérente poursuivie par les représentants du personnel. Pour résoudre ce problème, les succursales ont été regroupées sur neuf régions – les comités d'entreprise sont élus par région et non par succursale. Finalement, c'est le comité d'entreprise central (Gesamtbetriebsrat) siégeant à Villingen-Schwenningen qui est l'interlocuteur de la direction. Selon son propre aveu, le comité d'entreprise central s'efforce de rétablir un esprit de coopération avec la direction. Toutefois, il doit se concerter avec les 9 comités d'entreprise des différentes régions.

➤ Un troisième problème est d'ordre structurel et résulte directement de la conception d'une « société » de salariés » où les salariés occupent la place des actionnaires. Or, à la suite de la suppression de 600 emplois, plus de la moitié des actionnaires de la société DITEC ne sont plus salariés de cette entreprise. Pour défendre la conception d'une « société de salariés », les actionnaires avaient créé une association qui, au début, court-circuitait souvent les décisions de la direction ou les négociations avec les comités d'entreprise en mettant en avant une demande de comanagement (« Nous savons plus qu'eux »). Toutefois, dans la mesure où le nombre des actionnaires non salariés augmente, l'influence de cette association sur les décisions de DITEC est en baisse.

Toutefois, au cours de la restructuration les relations professionnelles commencent à se stabiliser. Le comité d'entreprise est conscient que seule une restructuration peut sauver la société DITEC même si certaines mesures sont en contradiction avec la conception d'une « société de salariés ».

5. Résultats du dispositif

a) Pour l'entreprise

Au moment de l'enquête, la société DITEC n'a pas encore atteint le terme de sa restructuration.

Son capital initial de 148 millions, cédé par la société DIGITAL, a servi à combler les déficits importants causés par la chute du C.A. pendant les premières années d'activité. Pour mener à fin sa restructuration, la société DITEC a besoin d'un nouveau stock de capital. DITEC est entrée en contact avec des investisseurs éventuels qui demandent toutefois une position majoritaire (au moins 51 % des capitaux). Cette solution mettrait fin à l'originalité de DITEC en tant que « société de salariés ». Les actions détenues par les salariés – voire les ex-salariés de DITEC – changeraient de signification : elles permettraient toujours un intéressement des salariés aux résultats économiques de l'entreprise (dans la mesure où il y en a) mais ne dépasseraient plus les formes de participation financières connues et réalisées depuis longtemps dans d'autres entreprises (par ex. dans le groupe BERTELSMANN AG).

b) Pour les salariés

Comme nous l'avons démontré plus haut, DITEC n'a pas pu conserver l'intégralité des emplois qui lui ont été transmis par DIGITAL.

La société DITEC, qui comptait à ses débuts 1301 salariés, a dû supprimer environ 600 emplois depuis sa création. A ce chiffre, s'ajoute une centaine de personnes qui ont été mises au chômage pour des raisons structurelles . On peut toutefois retenir que la société DITEC s'est efforcée – dans la mesure du possible – d'éviter les licenciements ; sur les 600 personnes qui ont quitté l'entreprise, seules 150 ont été licenciées pour raisons économiques. La plupart des salariés ont quitté l'entreprise lors des mesures de « buy-out ». Cette orientation dans la gestion des départs correspond d'ailleurs à un intérêt propre de l'entreprise : le règlement généreux des indemnités de départ contenu dans les accords que DITEC a hérité de DIGITAL rend les licenciements excessivement chers. Ce n'est qu'avec l'appui des acteurs locaux (Verbund Strukturwandel, Agence locale pour l'emploi de Munich) que la société a trouvé une issue à ces problèmes de gestion de l'emploi. Un premier bilan dressé au moment de l'enquête (juin 1999) montre que 70 % des salariés mis au chômage partiel pour raisons structurelles ont pu être placés après leur formation/reconversion ; 20 % sont encore en cours de placement, mais ils ont une chance réelle de réinsertion dans la vie active ; 10 % sont actuellement au chômage. Même s'il est trop tôt pour juger définitivement de l'efficacité de cet instrument, on peut retenir que les premiers résultats sont clairement positifs.

Il n'est pas exclu, par ailleurs, qu'au cours de la restructuration, la direction demande des sacrifices aux salariés restés dans l'entreprise, soit un renoncement (volontaire) à certaines parties salariales, soit la réduction du temps de travail sans compensation salariale. De telles solutions figurent parmi les neuf points d'un plan d'assainissement qui est en cours de délibération au sein du conseil de surveillance de la société DITEC.

6) Evaluation et enseignements

DITEC n'est certainement pas la première "société de salariés" créée en R.F.A. Mais c'est la première fois que cette solution a été appliquée avec une grande envergure lors de la restructuration d'un groupe important. C'est là que réside son caractère novateur.

Cette solution est marchande, car une "société de salariés" est soumise comme toute autre aux lois du marché. Le caractère marchand ouvre de nouvelles perspectives pour la sauvegarde des emplois menacés par le processus de restructuration d'une grande entreprise, mais il constitue aussi une source de fragilité pour cette solution. Une « société de salariés » est forcément confrontée, dans ces conditions, aux mêmes difficultés économiques qui ont impulsé la restructuration de l'ancienne entreprise mère. Outre ces contraintes économiques, on peut distinguer encore d'autres éléments de fragilité :

- Une société de salariés qui se donne – comme DITEC – une couverture de société anonyme, repose sur l'idée de l'identité entre salariés et actionnaires. Or, chaque départ (volontaire ou non) met en question cette identité. Dans le cas de DITEC, plus de la moitié des actionnaires ne sont plus salariés de DITEC.
- La conception d'une société de salariés peut être une entrave lors de la recherche du capital sur les marchés financiers. Quand un investisseur demande à être majoritaire dans la composition du capital social, la conception d'une « société de salariés » s'écroule. Les actions détenues par les salariés n'ont plus alors que la signification d'un intéressement aux résultats de l'entreprise ; il s'agit, dans ce cas, d'une participation financière qui existe aussi ailleurs et sous d'autres formes.
- La conception d'une « société de salariés » demande une redéfinition du rôle traditionnel des représentants du personnel. Les comités d'entreprise ne peuvent plus poursuivre une politique protectrice de défense des intérêts des salariés sans nuire à l'intérêt commun d'une bonne marche de la société des salariés.
- La création d'une « société de salariés » est en premier lieu un produit des relations professionnelles intra-entreprise. Dans ce contexte, l'importance des acteurs appartenant à l'environnement local est facilement sous-estimée. Ce n'est que tardivement – au cours de sa restructuration – que DITEC a pris contact avec les acteurs locaux.

Malgré ces restrictions, la conception d'une « société de salariés » reste une piste innovatrice pour la gestion de l'emploi. Dans le cas de DITEC, on peut retenir un succès du moins partiel. Presque la moitié des emplois a pu être sauvée, du moins à moyen terme. Mais il y a plus. On a pu stabiliser – du moins en partie – des activités économiques menacées de disparition. Même si, au terme de sa restructuration, DITEC ne sera plus une « société de salariés » proprement dite, cette conception aura fait la preuve de ses vertus en tant que solution de transition. Il est intéressant de noter que l'exemple de DITEC a été suivi par d'autres entreprises en difficultés.¹⁷

¹⁷ Parmi les entreprises qui ont suivi l'exemple de DITEC figure par exemple l'entreprise PFALZ FUGWERKE SPEYER (530 salariés) qui autrefois appartenait au groupe FOKKER et ensuite au groupe DASA (Daimler Benz). Cette entreprise, menacée de fermeture au cours de la restructuration du groupe DASA a été rachetée, en 1996, par les salariés pour le prix symbolique de 1 DM.

Personnes contactées

- (1) M. Reinhard Becker
PDG de la Société DITEC
- (2) M. Sigfried Schwarz
Président du comité d'entreprise central de DITEC
- (3) M. Hans Haslberger
Responsable du personnel (DITEC)
- (4) M. Richard Polzmacher
Permanent du syndicat IG-Metall à Munich (Bezirksleitung IG-Metall München), membre du conseil de surveillance de DITEC
- (5) M. Meffert
Agence locale pour l'emploi, Munich (Arbeitsamt)
- (6) Mme Henriette Wägerle
Verbund Strukturwandel GmbH, Munich (gérante)
- (7) M. Dieter Sauer
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München (chercheur)
- (8) M. Volker Döhl
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München (chercheur)

Références bibliographiques:

- *Volker Döhl, Dieter Sauer, Gudrun Trautwein-Kalms;*
Beschäftigungssicherung durch Ausgründung. Das Exempel DITEC - ein Modell der Zukunft; ISF München / WSI in der HABS Düsseldorf, München / Düsseldorf 1998
- *Mathias Knuth, Achim Vanselow;* Über den Sozialplan hinaus: Neue Beschäftigungsperspektiven bei Personalabbau; Institut Arbeit und Technik / Wissenschaftszentrum NRW, Gelsenkirchen, Nov. 1995
- *DITEC Informationstechnologie AG, München:* Geschäftsbericht 1997/98