

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

Etude pour la DG V de la Commission Européenne

Allemagne

JENOPTIK AG

Klaus DÜLL

Résumé : l'intérêt du cas

Le groupe JENOPTIK AG, siégeant à Iéna, fut créé sous sa forme actuelle au cours d'une importante restructuration de l'ancienne entreprise nationalisée VEB CARL ZEISS JENA sise en ex-RDA. Ce processus de restructuration – marqué par une complexité extrême – a été entamé après l'unification de l'Allemagne en octobre 1990 et a pris fin, du moins provisoirement, en 1996 lorsque la société JENOPTIK GmbH (créée en 1991 et appartenant à 100 % au land de Thuringe) fut transformée en société anonyme. Au cours de cette restructuration, quelque 20.000 emplois furent supprimés. Le groupe JENOPTIK a développé un large éventail d'instruments pour gérer les départs (mesures de buy out, formation, création de « sociétés d'emploi », activités de placement). Par ailleurs, le groupe JENOPTIK AG s'est engagé dans de grands projets de planification urbaine et d'aménagement du territoire en assainissant les terrains et bâtiments hérités de l'ancien combinat et en les transformant en zones industrielles. Plus de 14.000 emplois ont pu être recréés sur les sites à Iéna. Aujourd'hui, le groupe JENOPTIK AG emploie en Allemagne quelque 6.000 personnes et compte parmi les entreprises de technologies avancées les plus dynamiques.

1. Historique / Contexte

a) JENOPTIK AG – un Groupe de technologies avancées

JENOPTIK AG (holding) se présente aujourd'hui comme un groupe industriel recouvrant environ 100 sociétés dans le monde entier. Ses activités se concentrent principalement sur des domaines de technologies avancées. En 1998, le Groupe comptait 8.540 salariés, dont 5.818 en Allemagne. Le groupe JENOPTIK AG s'articule aujourd'hui selon les domaines d'activités suivants : ¹

- Technologie des salles blanches (Clean Systems Technology)
- Technologie des télécommunications (Telecommunication Technology)
- Technologie d'opto-électronique (Photonics Technology) et laser
- Jenoptik Asset Management : services pour entreprises de technologies avancées et acquisitions

¹ Source : Armin Herrmann : Jena und die JENOPTIK, Ed. Econ, Düsseldorf / München 1998, p. 247.

b) Evolution historique

Historiquement, le groupe JENOPTIK AG est l'un des trois successeurs de l'entreprise CARL ZEISS, créée en 1846 à Iéna et gérée depuis 1896 par la Fondation CARL ZEISS. L'entreprise CARL ZEISS ainsi que la société JENAER GLASWERKE SCHOTT UND GENOSSEN (également gérée par la Fondation CARL ZEISS) comptaient depuis la fin du 19^e siècle parmi les entreprises allemandes les plus réputées et étaient connues dans le monde entier pour leurs articles optiques (lentilles, lunettes, jumelles, microscopes, appareils de photo, etc.). La coexistence de trois successeurs à cette entreprise allemande riche en tradition ainsi que leurs rapports souvent litigieux illustrent bien l'histoire de l'après-guerre en Allemagne. En effet, lorsqu'à la fin de la Seconde guerre mondiale les troupes américaines ont occupé la Thuringe, elles ont entrepris de transférer la « matière grise » de l'entreprise (gérants, cadres, scientifiques, plans de construction) à l'ouest de l'Allemagne, en Bade-Wurtemberg. C'est ainsi que fut recrée la société CARL ZEISS à Oberkochen toujours gérée par la Fondation CARL ZEISS également transférée à l'Ouest (Heidenheim). Lorsqu'à la suite de la conférence de Yalta, les troupes soviétiques occupèrent à leur tour la Thuringe, les sites de la société CARL ZEISS à Iéna furent démontés (du moins ce qu'il en restait après les dommages causés par la guerre) et transportés en URSS. Finalement, les sites de la Fondation CARL ZEISS à Iéna furent nationalisés en juillet 1948 selon le modèle VEB (Volkseigener Betrieb)². Il y a donc, dans l'immédiat après-guerre, deux sociétés CARL ZEISS qui se disputent le nom du fondateur, important signe de marque sur les marchés internationaux. A la suite d'une série de procès, un traité conclu à Londres en 1971 stipule que le nom « CARL ZEISS » peut être utilisé par la société CARL ZEISS Oberkochen dans tous les pays à l'exception des pays du Comecon. A l'inverse, VEB CARL ZEISS JENA peut utiliser ce nom dans la plupart des pays à l'exception de la RFA, de la France, de l'Italie, des pays du Benelux et des Etats-Unis. Dans ces pays, les produits de VEB CARL ZEISS sont distribués sous le nom de « JENOPTIK ». Au cours des importantes restructurations qui ont suivi l'Unification de l'Allemagne, la VEB CARL ZEISS JENA fut finalement scindée en deux sociétés : CARL ZEISS JENA GmbH appartenant comme CARL ZEISS OBERKOCHEN à la Fondation CARL ZEISS siégeant à Heidenheim (Bade-Wurtemberg) et JENOPTIK GmbH qui deviendra plus tard le groupe JENOPTIK AG.

² Littéralement : entreprise appartenant au peuple

Le groupe JENOPTIK AG est donc l'un des deux successeurs directs de la VEB CARL ZEISS Jena. En 1989, la VEB CARL ZEISS JENA transformée en « Kombinat » (site intégré) regroupait 25 sites intégrés dispersés dans plusieurs districts de l'ex-RDA et comptait 69.000 salariés, dont 30.000 à Iéna ou dans la région avoisinante. Outre les domaines classiques de l'industrie optique, la VEB CARL ZEISS JENA occupait une place importante dans l'industrie de l'armement de l'ex-RDA (instruments pour mesurer les distances, par ex.) et s'était lancée dans les technologies avancées (circuits intégrés, laser).

c) Aspects territoriaux

Aujourd'hui, c'est-à-dire au moment de l'enquête en avril 1999, la ville de Iéna (environ 100.000 habitants) et les régions avoisinantes disposent à nouveau d'un tissu industriel au maillage très articulé constitué surtout – les sociétés du groupe JENOPTIK AG mises à part – de PME. Le taux de chômage est toujours élevé (15,7% en mars 1999), mais il se situe en dessous de la moyenne des Nouveaux Länder qui gravite autour de 20 % (16,1 % en Thuringe). Sur les 29.349 chômeurs, on compte 8.235 chômeurs de longue durée, c'est à dire environ un tiers.³

2. Les décisions

Le processus décisionnel sur lequel reposait la restructuration du combinat VEB CARL ZEISS JENA fut dominé, au départ, par la Treuhand, organisme créé après l'Unification et chargé de la privatisation de l'économie nationalisée en ex-RDA. Mais il faut nommer une multiplicité d'autres acteurs qui sont intervenus dans ce processus complexe jouant des rôles différents et parfois changeants :

- le land de Thuringe
- la société CARL ZEISS OBERKOCHEN et la Fondation CARL ZEISS à Heidenheim
- les banques
- l'Agence locale pour l'emploi
- la Ville de Iéna
- la Société pour l'aménagement du territoire du land de Thuringe
- les syndicats et les comités d'entreprise
- les consultants

³ Sources : Statistiques de l'Agence Fédérale pour l'emploi (Bundesanstalt für Arbeit) – Arbeitsamt Jena, mars 1999, in Süddeutsche Zeitung , 10 mars 1999.

La restructuration de VEB CARL ZEISS JENA est marquée, à ses débuts, par la décision de la Treuhand de démanteler le combinat du même nom et de transformer ses 35 sites en sociétés de capitaux. Ainsi, le site de Iéna qui comptait à cette époque 30.000 salariés fut-il transformé en JENOPTIK CARL ZEISS JENA GmbH (S.A.R.L.) appartenant à 100 % au land de Thuringe. Cette première décision était tout à fait dans la ligne de la Treuhand qui avait pour fonction de rendre les entreprises nationalisées aptes à se positionner dans une économie marchande avec ou sans l'aide d'investisseurs venant de l'Allemagne de l'Ouest ou de l'étranger. Or, il est très vite apparu à la Treuhand que ni le combinat VEB CARL ZEISS JENA dans son ensemble ni le site de Iéna ne pouvaient être gérés selon les lois du marché ou vendus à des investisseurs. En effet, le site de Iéna devenu JENOPTIK CARL ZEISS JENA GmbH avait de très mauvaises cartes :

- L'effondrement de l'économie planifiée dans les pays du Comecon a signifié pour la société JENOPTIK CARL ZEISS GmbH la perte de ses marchés les plus importants.
- Les produits optiques classiques n'étaient pas compétitifs sur le marché mondial (prix de fabrication trop élevé, conceptions souvent désuètes). Les capacités de fabrication de la société soeur CARL ZEISS OBERKOCHEN en Bade-Wurtemberg suffisaient pour satisfaire les demandes existantes.
- Les produits conçus pour l'armement étaient invendables
- Les produits de technologie avancée (laser, technologies médicales, circuits intégrés) n'avaient pas atteint le niveau mondial et/ou n'avaient pas passé le cap de la fabrication en série (par ex. circuits intégrés du type mégabite)
- La plupart des installations de fabrication étaient désuètes et en très mauvais état ; il en allait de même des bâtiments
- La productivité de travail était très basse. Selon une analyse effectuée en RDA, la productivité du travail dans la VEB CARL ZEISS JENA atteignait en moyenne tout juste le quart de la productivité du travail réalisée par CARL ZEISS OBERKOCHEN (Bade-Wurtemberg)⁴

Par ailleurs, la S.A.R.L. créée par la Treuhand avait hérité d'une structure décisionnelle lourde et entièrement hiérarchisée (autrefois sous la tutelle du Ministère de l'Economie de l'ex-RDA) qui ne laissait pas de place à la prise de décision au niveau du management (surtout middle-management).

⁴ Source : Armin Herrmann, op. cit., p. 101

Selon l'avis de plusieurs observateurs (y compris notre interlocuteur), la Treuhand avait l'intention de fermer complètement le site de Iéna et d'utiliser les moyens de transfert concédés par le Gouvernement Fédéral à des fins de liquidation. Mais sous une pression politique croissante⁵, la Treuhand abandonna ses intentions initiales et se mit à la recherche d'autres solutions. Les négociations menées entre la Treuhand et les différents acteurs précités ont finalement abouti, en juin 1991, à un accord de principe stipulant les clauses suivantes :

- La société JENOPTIK CARL ZEISS JENA GmbH, successeur direct de la VEB CARL ZEISS JENA est scindée en deux sociétés :
 - CARL ZEISS JENA GmbH reprend les domaines de la microscopie, instruments astronomiques, planétariums, techniques de mesure et technologie médicale. La Société ainsi que JAENAER GLASWERKE seront transférés à la Fondation CARL ZEISS. La société CARL ZEISS OBERKOCHEN détient 51% des parts de la S.A.R.L. et le land de Thuringe 49%.
 - JENOPTIK GmbH reprend les domaines des technologies avancées c'est à dire la micro-électronique, les techniques d'automatisation, l'opto-électronique et le laser ainsi que la plupart des bâtiments et terrains sis à Iéna ou dans la région avoisinante. Cette société reste à 100% possession du land de Thuringe.
- Le land de Thuringe et la Treuhand mettent à la disposition des deux sociétés 3,6 milliards de DM pour effectuer les mesures d'assainissement nécessaires (entre autres pour remboursement des dettes, caisses de retraite supplémentaire, indemnisation en cas de chômage).
- Les deux sociétés s'engagent à maintenir ou à créer 10.200 emplois sur le site de Iéna - 2.800 par CARL ZEISS JENA GmbH et 7.400 par JENOPTIK GmbH.

⁵ En effet, sur l'initiative du comité d'entreprise et du syndicat IG Metall, 20.000 salariés ont manifesté à Iéna en février 1991 contre la suppression de leurs emplois. Le Gouvernement Fédéral a craint une explosion sociale qui aurait causé du tort au redressement de l'économie est-allemande (« Aufschwung Ost »). Le chancelier H. Kohl n'avait-il pas promis à ses compatriotes de l'Est la transformation de l'économie planifiée en « paysages florissants » (« blühende Landschaften ») ?

Tableau 1**I. Historique : l'évolution de l'entreprise Carl Zeiss jusqu'en 1945**

1846

Création de l'entreprise Carl Zeiss à Iéna

1896

Création de la Fondation Carl Zeiss intégrant l'entreprise Carl Zeiss et la société Jenaer Glaswerke Schott und Genossen (sur l'initiative de Ernst Abbe, physicien et co-fondateur)
--

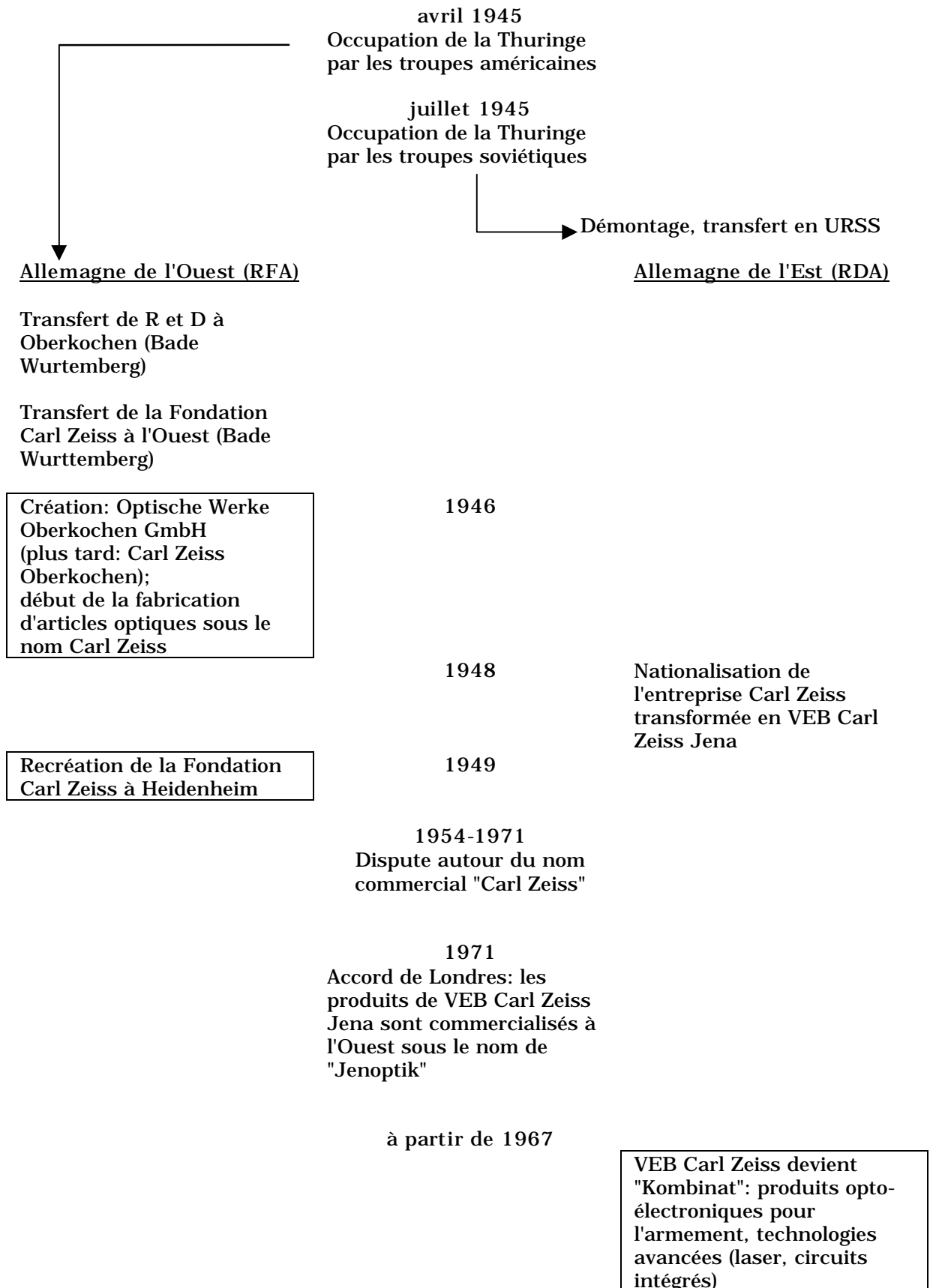
1896 - 1936

Croissance: plusieurs usines à Iéna et en Thuringe
(large éventail d'articles optiques: lentilles, microscopes, jumelles, caméras, planétariums)

1939 - 1945

Reconversion en industrie d'armement

II. La naissance de deux sociétés Carl Zeiss dans l'après-guerre



3. Dispositifs de restructuration

a) Dispositifs économiques et industriels : recherche d'un nouveau profil d'entreprise

Au départ, le processus de restructuration était empreint de l'idée plus ou moins vague de transformer JENOPTIK en une entreprise de technologies avancées. Cette idée fut précisée et concrétisée au fur et à mesure par le nouveau management de JENOPTIK ; c'est surtout M. Lothar Späth, ancien premier ministre du land de Bade-Wurtemberg et nommé PDG de JENOPTIK qui a joué, dans ce contexte, un rôle décisif. Les dispositifs économiques et industriels de la restructuration reposaient sur les principes suivants :

- décentraliser les structures décisionnelles et créer des unités performantes de taille moyenne,
- rechercher la coopération avec les entreprises de technologies avancées en Allemagne de l'Ouest et en Europe,
- assainir les usines et les terrains ayant appartenu à VEB CARL ZEISS JENA,
- transformer les usines et terrains insalubres en zones industrielles et parcs de technologies (voir ci-dessous paragr. 3, c).

b) Dispositifs sociaux : adapter le volume et la structure du capital humain

(1) Le combinat VEB CARL ZEISS JENA comptait en ex-RDA parmi les « entreprises socialistes » les plus renommées et les plus avancées en technologie. Il était considéré comme une « entreprise modèle » (Vorzeigebetrieb). En effet, le combinat disposait d'un personnel hautement qualifié – ceci était vrai surtout pour les 13 entreprises sises à Jéna ou dans les districts avoisinants (par ex. Gera). Parmi les 30.000 salariés, on comptait environ 13.000 ouvriers professionnels ainsi que 3.000 ingénieurs et 2.000 scientifiques. On ne trouvait pratiquement personne qui n'avait pas au moins le niveau d'une formation professionnelle initiale achevée ou qui ne détenait pas un diplôme scolaire (souvent le baccalauréat) ; parmi les ouvriers de fabrication, la catégorie d'OS était inexistante (voir tableau).

Tableau 2

Structure du combinat VEB Carl Zeiss Jena - site de Iéna (27 000 salariés)

<i>Catégorie</i>		<i>Nombre</i>	<i>%</i>
main d'oeuvre directe (tous ouvriers professionnels), dont :		12.915	47,8
• outilleurs:	825		
• fraiseurs / tourneurs (Zerspaner)	5.965		
• mécaniciens : (mécaniques de précisions)	3.353		
• traitement des surfaces:	600		
• traitement du verre (p.ex opticiens):	1620		
• divers (p.ex. soudeurs, fondeurs)	552		
	12.915		
Total			
main d'oeuvre directe complémentaire (ouvriers professionnels, techniciens), dont:		1.777	6,6
• gestion de qualité	907		
• gestion de stock	609		
• laboratoire	58		
• service après-vente	130		
• télécommunication	73		
	1.777		
Total			
main d'oeuvre services auxiliaires (ouvriers professionnels, artisans, divers), dont:		1.717	6,3
• ouvriers de bâtiment	93		
• serruriers	227		
• artisans, plombiers	759		
• transports	353		
• entretien général (installations, bâtiments) (Hausdienst)	54		
• sécurité (Werksschutz)	186		
• cantine	45		
	1.717		
Total			

personnel de structure (ingénieurs, scientifiques, cadres, agents de maîtrise, divers), dont :		10.590	39,2
• ingénieurs / techniciens supérieurs	2.729		
• commerciaux	3.481		
• scientifiques	2.004		
• directeurs / sous- directeurs (Leiter)	1.282		
• agents de maîtrise	440		
• interprètes	46		
• formateurs	433		
• bibliothèque	55		
• services de santé	120		
Total	10.590		

Source : matériel statistique du groupe JENOPTIK AG.

Les données de base ont été recalculées selon une catégorisation introduite par Thomson Grand Public dans les années 80 (cf. K. Düll, G. Bechtle: *Massenarbeiter und Personalpolitik in Deutschland und Frankreich*, Campus Verlag, Frankfurt / New York 1991)

Dans l'héritage laissé par le combinat VEB CARL ZEISS JENA se trouvait donc un capital humain très important. Pour le mettre en valeur il fallait, toutefois, surmonter un ensemble de faiblesses structurelles spécifiques à une « entreprise socialiste ». Résumons rapidement les traits les plus importants :

- une structure d'âge du personnel déséquilibrée : presque la moitié des effectifs avait passé l'âge de 40 ans ; 20% étaient âgés de plus de 50 ans.
- une ancienneté élevée du personnel : en 1992, la moitié du personnel de JENOPTIK avait une ancienneté de 20 ans et plus.
- un taux excessif du personnel de structure (cadres, ingénieurs, scientifiques, etc.) par rapport à l'ensemble des effectifs (presque 40%).
- un nombre important d'effectifs affectés aux fonctions sociales, médicales et culturelles intégrées dans le combinat VEB CARL ZEISS JENA :

Lors de la reprise du combinat par la Treuhand en 1990, on comptait sur le site de Iéna entre autres : 8 jardins d'enfants (620 places), 5 crèches (300 places), 1 école pour opticiens (30 enseignants), 2 écoles d'ingénieurs (50 enseignants), 1 polyclinique (50 médecins, 120 infirmières) ainsi qu'une clinique pour enfants (230 effectifs – médecins et infirmières).

Parmi les centres de loisirs ou les institutions culturelles du combinat, on peut noter plusieurs centres de vacances pour jeunes, différents clubs, 1 bibliothèque de 250.000 volumes ainsi qu'une fanfare (300 membres).

Il est évident que ni la couverture en personnel ni sa structure n'étaient compatibles avec les dispositifs industriels de JENOPTIK qui devait se transformer en entreprise compétitive et se repositionner sur les marchés mondiaux. Par ailleurs, il ne faut pas perdre de vue, dans ce contexte, que le haut niveau formel des anciens effectifs du combinat VEB CARL ZEISS JENA ne correspondait souvent pas aux exigences requises par une entreprise de technologies avancées. En effet, dans la grande majorité, les compétences réelles des ouvriers professionnels, des ingénieurs et souvent même des scientifiques n'étaient pas à la hauteur des changements rapides advenus dans les techniques de fabrication ou dans les domaines de R et D (il en a été de même pour les commerciaux peu familiarisés avec les instruments et les techniques de gestion d'une entreprise capitaliste). Une réduction massive des effectifs du combinat VEB CARL ZEISS JENA paraissait donc inévitable. Au-delà, il fallait faire parallèlement un effort de formation pour revaloriser le capital humain qui se trouvait sur place.

(2) Comme il a déjà été évoqué plus haut, les deux sociétés successeurs de VEB CARL ZEISS JENA se sont engagées par un accord de principe conclu avec les représentants des salariés (Interessenausgleich) à maintenir ou à recréer 10.200 emplois sur le site concerné . Or, cet accord de principe ne précisait ni les unités, ni les sociétés où devaient être transférés ou recréés les emplois. Dès le début déjà, les dispositifs sociaux furent non seulement jumelés aux dispositifs économiques et industriels mais également aux dispositifs territoriaux, car on comptait sur les investisseurs qui devaient s'installer dans les zones industrielles ou les parcs de technologies nouvellement créés : les nouveaux emplois ne concernaient donc pas uniquement les sociétés appartenant au groupe JENOPTIK AG.

Pour atteindre ces objectifs, plusieurs mesures furent engagées conjointement :

- des mesures de « buy out » (Ausgründungen) ou management « buy out »
- la constitution d'une « liste d'attente » qui insère les salariés mis à 100 % au chômage partiel pour raisons structurelles.
- la création de sociétés d'emploi (Beschäftigungsgesellschaften) surtout chargées des travaux d'assainissement ou de démolition effectués sur les terrains (ou les usines) de VEB CARL ZEISS ainsi que des emplois subventionnés (ABM (Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen) - toujours CDD) dans différents domaines.
- la fondation d'un centre de formation - Ernst Abbe Akademie – surtout chargé de la formation continue ou formation/reconversion des anciens salariés de VEB CARL ZEISS JENA.
- la création d'un centre d'investisseurs en vue de services spécifiques aux entreprises prêtes à s'installer dans les zones industrielles nouvellement créées et en vue de placer les anciens salariés de VEB CARL ZEISS JENA grâce aux contacts ainsi établis.

A cette liste, il faut évidemment ajouter le plan social conclu en juillet 1991 sur la base de l'accord de principe (Interessenausgleich) entre les

partenaires sociaux pour régler les départs de 17.500 salariés dont les emplois ne pouvaient pas être sauvés par les dispositifs économiques et industriels établis.

c) Dispositifs territoriaux : assainir les terrains et les bâtiments

Dès le début du processus de restructuration, il est apparu comme évident que l'entreprise JENOPTIK n'avait que peu de chance de se redresser si elle n'arrivait pas à valoriser les immeubles (terrains, usines, bâtiments) qu'elle avait hérités de VEB CARL ZEISS JENA. Il s'agissait de grandes zones industrielles sises au centre-ville de Iéna (l'ancienne usine centrale) ou dans les banlieues nord et sud de la ville – ou encore dans la région environnante. Dans l'ensemble, ces aires constituaient une superficie de 1,2 millions de mètres carrés.

Pour assainir ou transformer les terrains ou bâtiments en question, plusieurs projets furent élaborés en étroite coopération avec le Service d'Urbanisme de la ville de Iéna et les autorités du land de Thuringe chargées de l'aménagement du territoire.

4. Gestion des dispositifs

a) Dispositifs économiques et industriels : la création d'un Groupe de technologies avancées – une dynamique exemplaire

La gestion des dispositifs économiques et industriels est marquée par une dynamique exemplaire. Elle inclut à la fois la création de nouvelles sociétés, la coopération avec des entreprises sises à l'Ouest, l'acquisition d'entreprises, des fusions et, finalement, la revente des sociétés où des parts de capital qui ont été acquis (parfois sous forme de management buy out). Il est certain que ce dynamisme a beaucoup profité du « capital » relationnel (dans le sens de la théorie du capital social de Pierre Bourdieu) apporté par le PDG M. Lothar Späth en sa qualité d'ancien Premier ministre du land de Bade-Wurtemberg.

La coopération avec des entreprises ouest-allemandes a souvent été un premier pas vers leur acquisition. Notons parmi ces acquisitions les exemples les plus importants :

- La société MEISSNER + WURST siégeant à Stuttgart, spécialisée dans les technologies des salles blanches (clean systems technology») (1994) et dans les équipements pour l'industrie biotechnique et pharmaceutique ;
- La société STEINHEIL appartenant au groupe BRITISH AEROSPACE et siégeant dans la région de Munich (mesures opto-électroniques) (1995) ;
- La société KRONE AG siégeant à Berlin et spécialisée dans les technologies de télécommunication (1997) ;

- La société EXTEL SYSTEMS WEDEL appartenant au groupe DASA (DEUTSCHE AEROSPACE AG) et spécialisée dans les technologies de « photonics » (1997).

Toutes ces acquisitions furent faites en vue d'engendrer des effets de synergie avec des domaines d'activités en technologies avancées déjà existants au sein du groupe JENOPTIK.

b) Les dispositifs territoriaux : l'engagement de JENOPTIK dans la planification urbaine

Pendant toute la période de restructuration, JENOPTIK a été fortement engagée dans de grands projets de planification urbaine ou d'aménagement du territoire qui ont conduit à d'importants travaux de démolition et de reconstruction. Pour citer quelques exemples : une grande partie de l'usine d'origine située au centre de Iéna fut abandonnée ; les terrains et bâtiments furent assainis ou reconstruits à d'autres fins - publiques ou commerciales (université, hôtellerie, magasins, passages). L'usine située dans la banlieue nord de Iéna fut entièrement démolie, les terrains furent reconstruits - une zone industrielle fut créée ; il en a été en partie de même pour l'usine située dans la banlieue sud et pour l'usine de Göschwitz située dans la proche région.

Pour gérer ces travaux, JENOPTIK a créé sa propre entreprise de bâtiment (JENOPTIK BAUENTWICKLUNG) qui, par ailleurs, a été active dans la construction de logements.

Finalement, JENOPTIK a étendu ses activités sur toute la région de la Thuringe de l'est et a créé à cette fin une agence immobilière (Aufbaugesellschaft Ostthüringen mbH) qui, en 1996, fut transférée à la Société pour l'Aménagement du territoire relevant du land de Thuringe.

c) Les dispositifs sociaux : une gestion d'emplois difficile

(1) La première vague de licenciements

Le début de la restructuration est marqué par des licenciements en masse qui ont touché environ 17.500 salariés de l'ancienne VEB CARL ZEISS JENA. Pour respecter les délais prévus par la législation, les salariés ont été licenciés en bloc au 31 décembre 1991. Le plan social, établi en juillet 1991 sur la base de l'accord de principe de juin 1991, fixait les critères de sélection (âge, ancienneté, état civil, protection des handicapés, etc.) ainsi que les indemnités de licenciement. On chiffre à 652,4 millions de DM le montant des indemnités de licenciement versées jusqu'en novembre 1996 (en moyenne, 35.000 DM par salarié). Le coût total de la gestion du personnel (y compris les coûts administratifs, les coûts de placement et les coûts de formation) a été évalué à 1,1 milliard de DM pour la période en question.

La direction des ressources humaines a eu de grandes difficultés à gérer les critères de sélection fixés par le plan social et souvent contre productifs dans l'optique d'un redressement de l'entreprise (son profil futur était, à cette époque, encore très flou). Pour éviter des déséquilibres néfastes dans la structure du personnel (structure d'âge, structure des qualifications), la direction des ressources humaines a finalement procédé à la dissolution d'ateliers ou d'unités ou a licencié certaines catégories socioprofessionnelles - comptant pour l'avenir sur les effets compensateurs de la mobilité interne.⁶

(2) Buy out et « liste d'attente »

Après cette première vague de licenciements, JENOPTIK eut encore à gérer quelque 9.000 emplois. La plus grande partie des emplois fut transférée à d'autres entreprises au cours des activités de « buy out » (3.100 salariés ont été repris par la société CARL ZEISS JENA, environ 1.600 d'entre eux furent licenciés par la suite). Environ 3.000 salariés furent insérés sur la « liste d'attente » établie sur la base du chômage partiel (voir ci-dessus, p. 4) en vue d'être placés dans l'une des sociétés du groupe JENOPTIK ou chez les investisseurs installés sur les sites de l'ancienne VEB CARL ZEISS JENA. Pour mener à bien le placement des salariés en question, la direction des ressources humaines de JENOPTIK a étroitement coopéré avec l'Agence locale pour l'emploi (Arbeitsamt Jena) et est entrée en contact direct avec les investisseurs pour connaître le profil des compétences recherchées ou pour leur proposer des personnes réelles. Par ailleurs, l'Agence locale pour l'emploi a utilisé la « liste d'attente » pour satisfaire la demande de main-d'oeuvre provenant d'autres entreprises placées en dehors du réseau relationnel de JENOPTIK.

(3) Formation continue et formation/reconversion

Pour améliorer les chances de placement, la direction des ressources humaines a proposé aux salariés insérés sur la „liste d'attente“ des cours de formation continue ou les a incités à suivre une formation/reconversion (avec l'appui de l'Agence locale pour l'emploi). Les cours de formation continue ont été surtout assurés par la Ernst Abbe Akademie qui a été créée à cette fin en 1992⁷.

La formation/reconversion a été en principe garantie par le centre de formation professionnelle de JENOPTIK qui, par ailleurs, comptait toujours plus de mille apprentis en 1992/1993 (dont 87% suivaient une formation initiale pour métiers techniques).

⁶ Source : Heinz Schleef, op. cit., p. 342 et entretiens..

⁷ Le programme de formation continue de la Ernst Abbe Akademie prévoit, entre autres, une initiation aux méthodes de gestion, des cours en informatique ainsi que des cours techniques spéciaux (par ex. commande numérique).

C'est ainsi que 428 salariés insérés sur la liste d'attente ont suivi des cours de formation continue ou des cours de formation/reconversion ; 132 ont pu être placés immédiatement à la fin de leur formation. Le coût total de la formation (formation continue et formation/reconversion) a été évalué à 6 millions de DM (environ 14.000 DM par personne) – sans compter les allocations-reconversion versées par l'Agence pour l'emploi).

(4) Emplois subventionnés et création d'une « société d'emploi »

Un nombre important de salariés insérés sur la liste d'attente ainsi que des chômeurs victimes de la première vague de licenciements ont été engagés sur la base de C.D.D. dans le cadre des projets de démolition, d'assainissement ou de reconstruction de bâtiments sis sur les sites de l'ancienne VEB CARL ZEISS JENA. Il s'agissait dans la plupart des cas d'emplois subventionnés (Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen – ABM) selon la loi sur la promotion de l'emploi de 1969 (AFG)⁸.

Dans la même optique, une « société d'emploi » à but lucratif (Gemeinnützige Qualifizierungsgesellschaft mbH) a été créée conjointement par JENOPTIK, la Ville de Iéna et l'administration régionale (Landkreis Jena)⁹.

Sur les 1700 personnes qui ont été embauchées dans ces conditions sur le site de Iéna ou dans la région proche (Hermsdorf), on compte : 650 C.D.D. de 15 mois, 500 C.D.D. de 12 mois, et 550 C.D.D. de 9 mois. Un tiers d'entre eux (environ 530 personnes) a trouvé par la suite un emploi stable – souvent dans l'industrie du bâtiment. Quelque 394 personnes ont été engagées dans des projets divers sur une base contractuelle (ces projets représentaient un volume contractuel de 66,8 millions de DM – donc un c.a. de 200.000 DM par personne engagée).

⁸ La loi de 1969 prévoit des subventions aux entreprises ou aux diverses organisations qui emploient sur la base de C.D.D. des chômeurs ou demandeurs d'emploi pour des travaux de durée délimitée qui sont effectués dans l'intérêt public. Ces subventions peuvent couvrir 50% à 75% des salaires versés par les employeurs.

⁹ Les sociétés d'emploi à but lucratif se fondent également sur des emplois subventionnés selon la loi sur la promotion de l'emploi (AFG). Une analyse du centre de recherche de l'Office allemand pour l'emploi (Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung – IAB) dénombrait en 1993 environ 400 sociétés d'emploi dans les Nouveaux Länder employant temporairement quelque 110.000 chômeurs (Cf : IAB Kurzbericht Nr 1 / 28.1.1994, ainsi que Brinkmann Ch., Hiller K., Völkel B. « Zur Entwicklung von Beschäftigungsgesellschaften in Ostdeutschland » in : Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 195, pp. 479-492).

(5) Deuxième vague de licenciements

Toutefois, au cours de la restructuration, d'autres licenciements en masse sont apparus comme inévitables. Sur la base d'un plan social conclu en octobre 1993, 800 salariés insérés sur la « liste d'attente » ont été licenciés - ils ne pouvaient être placés ni dans les sociétés du groupe JENOPTIK ni chez les investisseurs. On peut penser que cette vague de licenciements a touché avant tout les ouvriers professionnels. En effet, un bilan dressé par JENOPTIK au début de l'année 1993 montre que presque les deux tiers des salariés figurant sur la liste d'attente appartenaient à cette catégorie (1.020 au 21 janvier 1993, dont environ 100 tourneurs, 200 mécaniciens - mécanique de précision - et 57 outilleurs)¹⁰. Il en est allé de même pour 400 salariés embauchés par la société JENOPTIK TECHNOLOGIE GmbH ; lorsque cette société a dû faire face, à ses débuts, à des difficultés d'ordre économique, ces salariés furent d'abord réinsérés dans la « liste d'attente » pour être licenciés ensuite sur la base d'un plan social conclu en septembre 1994.

¹⁰ Parmi les autres catégories socioprofessionnelles, ce sont surtout les ingénieurs et les techniciens qui sont fortement représentés (environ 180 personnes, c.à.d. presque 18%).

Tableau 4

I. La restructuration de la société Jenoptik Carl Zeiss Jena GmbH
(environ 30.000 salariés) (*); 1er juillet 1990 jusqu'au 30 déc 1991

<i>Nombre de salariés concernés (**)</i>	<i>Raison</i>	<i>Mesures</i>	<i>Partenaires</i>
17.120 salariés	<ul style="list-style-type: none"> • effondrement des marchés dans les pays du Comecon • démantèlement du VEB Carl Zeiss 	<ul style="list-style-type: none"> • retraites • pré-retraites (environ 1.300 salariés) • départs volontaires • licenciements (majorité) 	<ul style="list-style-type: none"> • Treuhand • Land de Thuringe • Agence locale pour l'emploi

II. La restructuration de la société Jenoptik GmbH ; 1991-1995

<i>Nombre de salariés concernés (**)</i>	<i>Raison</i>	<i>Mesures</i>	<i>Partenaires</i>
1991 environ 3.680 salariés, dont: • actifs: env. 1.610 • apprentis + enseignants: env. 760 • liste d'attente: env. 1310 salariés	transformation de Jenopzik Carl Zeiss GmbH (ancien VEB) en Jenoptik GmbH	transfert des emplois à Jenoptik GmbH	<ul style="list-style-type: none"> • Treuhand • Land de Thuringe (100% des parts)
1991: env. 3.100 (1995: 1.450 salariés)	création de la société Carl Zeiss GmbH	transfert des emplois à Carl Zeiss Jena GmbH	<ul style="list-style-type: none"> • Treuhand • Land de Thuringe (49% des parts) • Carl Zeiss Oberkochen • Fondation Carl Zeiss
1991 - 1995 env. 1.400 salariés	<ul style="list-style-type: none"> • assainissement des terrains et des bâtiments • création des zones industrielles et des parcs de technologies 	projets divers: <ul style="list-style-type: none"> • emplois assistés selon la loi sur la promotion de l'emploi (AFG) • création des sociétés d'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> • autorités du land de Thuringe • Ville de Iéna • Agence locale pour l'emploi • entreprises de bâtiment
1991 - 1995: env. 9.280 salariés	redressement de Jenoptik GmbH <ul style="list-style-type: none"> • buy outs • acquisitions et appel aux investisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> • activités de placement auprès des sociétés acquises et des investisseurs • création des „centres d'investisseurs“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Agences locales pour l'emploi • autres entreprises

1991 - 1995 env. 3.000 salariés (1995: 400 salariés)	difficultés économiques rencontrés au cours du redressement de Jenoptik GmbH	<ul style="list-style-type: none"> • création d'une „liste d'attente“ (chômage partiel à 100%) • cours de formation continue ou formation / reconversion 	<ul style="list-style-type: none"> • agences locales pour l'emploi • centre d'apprentissage de Jenoptik • Technische Akademie Wuppertal • Ernst-Abbe Akademie
1993 env. 800 salariés (figurant sur la liste d'attente)	difficultés ou échec de placement	licenciements pour raisons économiques avec indemnités	Agence locale pour l'emploi
1994 env. 400 salariés	difficultés économiques de la société Jenoptik Technologie GmbH (filiale)	<ul style="list-style-type: none"> • création d'une „liste d'attente“ • ensuite: licenciements pour raisons économiques avec indemnités 	<ul style="list-style-type: none"> • Agences locales pour l'emploi • centres de formation (précités)

Source: statistiques du personnel de Jenoptik GmbH

(*) Les statistiques du combinat VEB Carl Zeiss - Jena comptaient environ 27.000 salariés sur le site de Iéna (13 entreprises). Toutefois, ce chiffre était incomplet, car env. 3.000 salariés étaient en congé pour des raisons diverses (formation, missions, etc.). Quand le combinat fut démantelé après la Réunification, ces personnes se sont manifestées (souvent pour demander des primes de départ. Le nombre réel d'effectifs réel doit donc être évalué à env. 30.000 personnes.

(**) Un tiers environ des salariés concernés a été recensé plusieurs fois selon les différents types de mesures (p.ex. insertion dans la „liste d'attente“ et placement au cours de buy-out), voire selon les différentes périodes. Les chiffres de la colonne gauche ne s'additionnent donc pas.

d) L'évolution du dialogue social

Dès le début de la restructuration du combinat VEB CARL ZEISS JENA, l'enjeu majeur des relations professionnelles a été le maintien des emplois menacés par la politique de la Treuhand qui avait l'intention de fermer le site de Iéna. Ce début fut marqué par une forte conflictualité, comme en témoigne la manifestation de février 1991 organisée par le comité d'entreprise et le syndicat IG Metall (voir ci-dessus paragr. 2). Après la création de la société JENOPTIK GmbH en 1991, la gestion des emplois est restée un sujet brûlant qui a dominé les négociations entre les partenaires sociaux. En effet, les plans sociaux de 1991, 1993 et 1994 qui devaient régler les licenciements exigeaient impérativement un accord d'entreprise (Interessensausgleich) signé par la direction des ressources humaines et le comité d'entreprise (Betriebsrat).

Il est important de noter, dans ce contexte, que le dialogue social chez JENOPTIK a dû s'établir dans une situation historique marquée par l'effondrement des institutions politiques propres à la ex-RDA. Le syndicat officiel FDGB¹¹, contrôlé à 100% par le parti communiste (SED), s'est dissous au moment de la Réunification ; les associations patronales étaient inexistantes. Les syndicats des salariés ouest-allemands – comme le syndicat IG Metall – ont souvent eu du mal à s'implanter dans les entreprises est-allemandes, car ils se heurtaient à la méfiance envers toutes les organisations de salariés ayant une orientation politique. Ce fait peut expliquer que le syndicat des salariés chrétiens (CGM), dont l'influence est minime dans les entreprises ouest-allemandes, ait pu gagner du terrain : chez JENOPTIK, le taux de syndicalisation gravite – selon l'estimation de la direction des ressources humaines - autour de 10%¹². Toutefois, le syndicat IG Metall est majoritaire ; son taux de syndicalisation se situe – selon les estimations de nos interlocuteurs – entre 30% (direction des ressources humaines) et 40% (comité d'entreprise)¹³.

Or, à partir de 1995 – c'est-à-dire à une période où JENOPTIK commençait à se redresser – un nouveau terrain de négociations a dominé les relations professionnelles. Il s'agit de l'adaptation des salaires au niveau salarial de l'Allemagne de l'Ouest.

¹¹ Freier Deutscher Gewerkschaftsbund.

¹² Cette estimation n'est pas partagée par le comité d'entreprise qui situe ce taux nettement au-dessous de 10%.

¹³ A côté des deux syndicats CGM et IG Metall, on trouve aussi chez JENOPTIK le syndicat DAG qui recrute ses membres parmi les ETAM et les cadres.

En effet, les conventions collectives de l'industrie métallurgique (y compris l'industrie électrique) prévoyaient un rehaussement par étapes des salaires dans les nouveaux länder pour arriver à une égalisation du niveau salarial à partir de l'an 2000. En 1996, quand les salaires de l'industrie métallurgique dans les nouveaux länder eurent atteint 85% du niveau salarial des länder de l'ouest, la confédération patronale de branche résilia unilatéralement la convention collective, car le rehaussement des salaires lui paraissait être une entrave au redressement des entreprises est-allemandes confrontées à des difficultés économiques importantes.

Cet acte, jugé scandaleux par les syndicats des salariés – surtout par le syndicat IG Metall – déclencha un mouvement de grève dans l'industrie métallurgique des Nouveaux länder. C'est à cette occasion que JENOPTIK AG a quitté la confédération patronale de branche (Ost-Metall). La direction des ressources humaines a cherché à établir le contact direct avec le syndicat IG Metall pour aboutir à une convention collective « maison » valable pour le siège de JENOPTIK AG et ses filiales à Iéna.

Dans l'optique de la direction des ressources humaines, une telle convention collective devrait permettre une plus grande flexibilité dans la fixation des salaires et dans la gestion des temps de travail et devrait renforcer les rôles des partenaires sociaux au sein de l'entreprise.

Toutefois, les négociations entamées en 1997 n'avaient pas encore abouti en décembre 1998, date de l'expiration de la convention collective de branche en cours.

Entre-temps, la direction des ressources humaines avait élaboré une proposition largement inspirée de la convention collective « Phoenix » conclue entre la confédération patronale de branche (Ost-Metall) et le syndicat des salariés chrétiens (CGM). Cette proposition servit de base à la convention collective qui fut conclue en mars 1999 entre JENOPTIK AG et ses filiales (JENOPTIK AUTOMATISIERUNGSTECHNIK GmbH, JENOPTIK LASER, OPTIK, SYSTEME GmbH, JENOPTIK INFAB GmbH) et le syndicat des salariés Christliche Gewerkschaft Metall (CGM) pourtant minoritaire.

Entre autres, cette convention collective prévoit : un aménagement du temps de travail basé sur une fourchette allant de 1.830 h. à 2.300 h. par an ; la constitution d'un budget-temps annuel ; une grille salariale unique pour ouvriers, ETAM et cadres ; une fixation des primes axée sur le principe de la gestion par objectifs (management by objective) ; l'intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise.

Cette convention collective qui se définit elle-même comme projet pilote (durée de vigueur 2 ans) et qui souligne son caractère « modulaire » n'a pas été signée par le syndicat IG Metall (majoritaire). Ce syndicat n'accepte ni la procédure (conclusion d'une convention collective avec un syndicat minoritaire¹⁴, ni le contenu. Il s'oppose surtout à une fourchette d'aménagement du temps de travail allant au delà de la semaine de 38,5 h . Par ailleurs, il revendique un rehaussement du niveau salarial chez JENOPTIK pour atteindre 95% du niveau fixé dans la convention collective de l'industrie métallurgique en Hesse. Pour affirmer sa position, le syndicat IG Metall a organisé au printemps 1999 trois grèves d'avertissement dont deux sur le site de Iéna. Au moment de l'enquête (juillet 1999), les négociations entre la direction des ressources et l'IG Metall avaient repris mais n'avaient pas encore abouti.

5. Résultats des objectifs

a) Dispositifs économiques et industriels

Quand le groupe JENOPTIK fut privatisé et transformé en S.A.¹⁵(1996), ses principaux domaines d'activités industrielles étaient plus ou moins consolidés. Le groupe JENOPTIK AG a réussi à se positionner sur les marchés des technologies avancées telles que laser¹⁶, opto-électronique, technologies des salles blanches et télécommunications. Les plus grands succès ont été atteints dans le domaine des équipements pour la fabrication des circuits intégrés avec un taux d'exportation important (entre autres : construction d'usines à Singapour et en Corée). Le seul domaine où le groupe JENOPTIK AG ait rencontré des difficultés concerne les techniques d'automatisation. Le domaine de la céramique industrielle a été abandonné en 1997 lors de la revente de la société TRIDELTA acquise en 1992.

Pour l'ensemble de ses activités, le groupe JENOPTIK AG a atteint en 1998 un c.a. d'environ 3 milliards de DM avec un résultat net de 43,3 millions de DM¹⁷ (en 1992, son c.a. n'avait pas dépassé 22 millions de DM)¹⁸.

b) Dispositifs territoriaux

¹⁴ Cette pratique pourtant courante dans d'autres pays européens (en France, par ex.) doit être considérée comme une rare exception dans le système des relations professionnelles en Allemagne. En règle générale, les conventions collectives sont conclues entre les confédérations patronales et les syndicats relevant de la Confédération allemande des syndicats de salariés (DGB), largement majoritaires dans les entreprises allemandes. Il n'est donc pas étonnant que cette pratique ait rencontré une vive opposition de la part du syndicat IG Metall et du comité d'entreprise.

¹⁵ Le land de Thuringe détient toujours 49% des actions.

¹⁶ La VEB CARL ZEISS JENA a été pionnière dans le développement des technologies laser. Dans ce domaine, VEB avait une très forte position dans les pays du Comecon mais détenait également des parts de marché en Allemagne de l'Ouest (surtout applications dans les techniques médicales).

¹⁷ Source : Heinz Schleaf , « Vom Kombinat zum Konzern. Die Umgestaltung des VEB Carl Zeiss Jena », in Industrielle Beziehungen, Heft 4, p. 350.

¹⁸ Source : Armin Herrmann, op. cité, p. 230.

La ville de Iéna fut mise en chantier pendant toute la période de restructuration de JENOPTIK (1991-1996), Les travaux d'assainissement des terrains et des bâtiments de l'ancien combinat VEB CARL ZEISS JENA sont aujourd'hui terminés. Grâce à ces opérations territoriales, le groupe JENOPTIK AG a réussi à attirer les investisseurs. Jusqu'en 1996, 320 investisseurs (dont 209 en tant que locataires) se sont implantés sur les sites de l'ancienne VEB CARL ZEISS JENA¹⁹.

c) Dispositifs sociaux

Pour dresser un bilan réaliste des résultats obtenus par la gestion des dispositifs sociaux, il faut prendre en compte trois aspects :

- l'évolution des effectifs au sein du groupe JENOPTIK AG en Allemagne (1) ;
- l'évolution du personnel dans les filiales de JENOPTIK à Iéna (2) ;
- la création d'emplois par les investisseurs qui se sont installés sur les terrains de l'ancien combinat VEB CARL ZEISS JENA ou dans les zones industrielles qui furent créées à la suite des travaux d'assainissement (3).

(1) Le groupe JENOPTIK AG a connu une augmentation de ses effectifs pour l'ensemble de ses filiales allemandes (5.819 salariés en 1998 pour 4.340 en 1996). Cette évolution positive est due avant tout à la croissance du c.a. dans les domaines des technologies des salles blanches (à l'exception, toutefois, des technologies d'automatisation - voir plus loin), des technologies d'opto-électronique et du laser. Il faut noter, cependant, que cette évolution du personnel ne concerne qu'en partie les filiales de JENOPTIK à Iéna ; la majorité des emplois nouvellement créés se retrouvent sur d'autres sites (par exemple à Stuttgart, à Hambourg ou à Berlin). Par ailleurs, il ne faut pas perdre de vue que l'augmentation des effectifs est également due aux acquisitions (par ex. acquisition de ESW - EXTEL SYSTEMS comptant 686 salariés)²⁰.

(2) En 1996, on comptait 1.435 salariés dans les filiales de JENOPTIK AG à Iéna- y compris le siège social du groupe (holding) avec ses 160 salariés ; 443 personnes étaient employées par une dizaine de sociétés siégeant à Iéna et liées à JENOPTIK AG par des parts de capital ²¹. Parmi les filiales de JENOPTIK AG, il faut surtout citer trois sociétés : JENOPTIK INFAB GmbH, JENOPTIK AUTOMATISIERUNGSTECHNIK GmbH et JENOPTIK LASER-OPTIK-SYSTEMS GmbH (toutes trois créées par JENOPTIK GmbH à partir de 1991 - environ 800 salariés).

Ces sociétés, regroupées autrefois dans JENOPTIK TECHNOLOGIE GmbH, constituent, en quelque sorte, le premier noyau du groupe JENOPTIK AG dans le domaine des technologies avancées.

¹⁹ Source : Unternehmensgruppe JENOPTIK AG : Bilanz der Aufbaujahre (1991-1996), Jena, 1997.

²⁰ Sources : Unternehmensgruppe JENOPTIK AG, Geschäftsbericht, 1998.

²¹ Sources : Unternehmensgruppe JENOPTIK AG, Bilanz der Aufbaujahre 1991-1995.

Au moment de l'enquête (juillet 1999), deux d'entre elles (JENOPTIK INFAB et JENOPTIK AUTOMATISIERUNGSTECHNIK) se trouvaient en difficultés : la demande en systèmes d'automatisation pour salles blanches avait baissé sur les marchés mondiaux. La société JENOPTIK INFAB avait été vendue à un investisseur étranger et JENOPTIK AUTOMATISIERUNGSTECHNIK était en cours de réorganisation (50 salariés attendent actuellement d'être licenciés sur la base d'un plan social conclu en 1999). Selon l'estimation d'un de nos interlocuteurs (directeur du personnel), il ne reste plus dans le groupe JENOPTIK AG que 800 personnes issues directement du combinat VEB CARL ZEISS JENA.

(3) 14.064 emplois (dont 9.358 à Iéna) furent créées par les investisseurs installés sur les terrains ou dans les bâtiments assainis ayant appartenu au combinat VEB CARL ZEISS JENA. Ce bilan a été dressé par le groupe JENOPTIK AG en 1996²² ; depuis cette date, la création d'emplois n'a plus été recensée.

Il est évident que ce bilan visait à démontrer que le groupe JENOPTIK AG avait rempli ses engagements selon « l'accord de principe » du 25 juin 1991. Cet accord n'avait pas précisé, en effet, dans quelles sociétés ces emplois devaient être créés ; il exigeait simplement la création de 10.200 emplois durables dans les établissements de l'ancien combinat VEB CARL ZEISS JENA à Iéna ou dans la proche région.

Il est impensable que les 14.000 personnes qui détiennent ces emplois soient toutes issues du combinat VEB CARL ZEISS JENA – toutefois, on peut admettre que c'est le cas pour un grand nombre d'entre elles, même si leur quota n'est pas chiffrable.

Dans ce contexte, il est important de rappeler le rôle très actif joué par la direction des ressources humaines de JENOPTIK pour placer les salariés figurant sur la liste d'attente ou les salariés licenciés. Comme le soulignent nos interlocuteurs, durant les années 1991-1996, la direction des ressources humaines s'est plus occupée des salariés ayant quitté l'entreprise que de ceux qui y sont restés (directeur du personnel). Elle a agi à cette époque, alors que le monopole de l'Office allemand pour l'emploi existait encore, comme le service de placement le plus important à Iéna (directeur des ressources humaines, membre de la direction de JENOPTIK AG).

Ce constat nous mène, finalement, à une réflexion d'ordre méthodologique : il n'est pas possible, à partir du matériel statistique disponible, de retracer les itinéraires des ex-salariés victimes des licenciements en masse. Ces salariés sont recensés à la sortie – par la suite, leurs traces se perdent

²² Sources : Unternehmensgruppe JENOPTIK AG, Bilanz der Aufbaujahre, 1996.

(seule une approche individuelle permettrait de retracer les itinéraires, mais une telle façon de procéder serait excessivement onéreuse – pour ne pas parler des problèmes juridiques soulevés, telle la protection des données).

6. Evaluation et enseignement

La restructuration de JENOPTIK passe dans l'opinion publique pour l'une des (rares) réussites réalisées au cours du processus de transformation de l'économie planifiée en ex-RDA. En effet, le succès économique du groupe JENOPTIK AG est hors de doute ; ce Groupe a réussi à redresser un site industriel défaillant et à le transformer en un ensemble de sociétés spécialisées dans des domaines de technologie avancée. Mais l'apport le plus important de cette restructuration réside dans ses effets territoriaux : toute une région menacée par un processus de désindustrialisation a pu finalement être sauvée. Cette réussite repose sur une coopération intense entre les différents acteurs publics ou privés ainsi que les partenaires sociaux impliqués dans le processus de restructuration. Toutefois, il faut bien souligner que c'est au groupe JENOPTIK que revient le rôle d'initiateur et de protagoniste dans ce processus de restructuration territoriale. Il est vrai que les importants moyens de transfert débloqués au cours de la restructuration de l'ancienne VEB CARL ZEISS JENA (environ 3,6 milliards de DM, dont environ 2 milliards de DM versés à JENOPTIK) ont également contribué à cette réussite – mais dans combien de cas de restructuration en Allemagne de l'est des moyens de transfert du même ordre n'ont-ils pas été investis sans engendrer les résultats souhaités ?

Pourtant ni la volonté de réussir dont ont fait preuve les acteurs, ni les importants moyens de transfert mis à la disposition de cette restructuration n'ont pu empêcher la suppression des emplois.. Environ 20.000 salariés de l'ancienne VEB CARL ZEISS JENA ont été – du moins temporairement – touchés par le chômage. Il est vrai que 14.000 emplois ont été recréés au cours de la restructuration. Mais le problème de l'emploi n'a pu être résolu qu'en partie, comme le montre un taux de chômage toujours élevé et l'existence de presque 9000 chômeurs de longue durée dans la région de Jéna.

Malgré ces restrictions, le cas de JENOPTIK contient des enseignements qui vont au-delà du processus de transformation spécifique à l'Allemagne de l'Est. Il montre que des emplois peuvent être recréés en dehors d'une entreprise en difficultés et que l'entreprise en question peut jouer dans ce contexte un rôle actif et efficace.

Personnes contactées :

(1) M. Heinz Schleef

Directeur des ressources humaines, membre de la Direction du Groupe Jenoptik AG (Vorstandsmitglied) (trois entretiens)

(2) M. Udo Kempfer

Beratungsgesellschaft JENOPTIK für Personalmanagement mbH (autrefois: directeur du personnel de JENOPTIK AG)

M. Günther Reißmann:

président du comité central (Vorsitzender Konzernbetriebsrat JENOPTIK AG)

(4) Prof. Dr. Martin Baethge

professeur de sociologie à l'université de Göttingen; centre de recherches sociales SOFI / Göttingen (enquête sur JENOPTIK)

Références bibliographiques

Heinz Schleef

Vom Kombinat zum Konzern. Die Umgestaltung des VEB Carl Zeiss Jena, in: Industrielle Beziehungen, 4. Jg., Heft 4, 1997

Armin Hermann

Jena und die Jenoptik - vom Kombinat zum Global Player, Econ, Düsseldorf und München, 1998

Jenoptik AG, Öffentlichkeitsarbeit (Hg.):

Umbruch, Abbruch, Aufbruch, JENOPTIK Aktiengesellschaft, Jena 1996

Jenoptik AG, Öffentlichkeitsarbeit / Werbung (Hg.)

Bilanz der Aufbaujahre 1991 bis 1996, Jena 1997

Jenoptik AG, Öffentlichkeitsarbeit / Werbung (Hg.)

Geschäftsbericht 1998

Marc Caunizo

Carl Zeiss Jena: Managing catastrophe (ronéo) - INSEAD, Fontainebleau, 1992

Ch. Brinkmann, K. Hiller, M. Otto

Auffangbecken und Hoffnungsträger - Beschäftigungsgesellschaft (ABS) in den Neuen Bundesländern, IAB Kurzbericht Nr. 1 /1994