

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

Etude pour la DG V de la Commission Européenne

Autriche

VOEST ALPINE

Klaus DÜLL

Résumé: l'intérêt du cas

La Fondation pour l'emploi de VOEST-ALPINE (Stahlstiftung) a été créée en octobre 1987 pour faire face aux problèmes de l'emploi suscités par les importantes restructurations de l'entreprise lors de la crise de la sidérurgie en Europe. Il s'agit de la première fondation pour l'emploi en Autriche. Conçue, au départ, comme projet pilote pour tester de nouvelles solutions en cas de suppressions d'emplois, la Fondation pour l'emploi est devenue aujourd'hui une institution qui a fourni les preuves de son efficacité en ce qui concerne la réinsertion des salariés licenciés. La base juridique de cette institution, fragile à ses débuts, a été consolidée par une réforme de la loi sur l'assurance-chômage en 1988. La Fondation pour l'emploi de VOEST-ALPINE repose sur un cofinancement par l'entreprise, les salariés, les chômeurs-bénéficiaires et l'Agence autrichienne pour l'emploi (Arbeitsmarktservice).

La Fondation pour l'emploi offre à ses bénéficiaires :

- des appuis pour le placement sur le marché du travail
- une formation/reconversion
- une aide à la création d'activités

En dix ans, environ 2.500 anciens salariés de VOEST-ALPINE ont été bénéficiaires de la Fondation pour l'emploi ; 75 % d'entre eux ont pu être réinsérés dans la vie active, 11% ont poursuivi leur formation professionnelle dans des écoles spécialisées ou ont repris des études universitaires.

L'exemple de VOEST-ALPINE a été suivi par d'autres entreprises en Autriche. On compte aujourd'hui une centaine de fondations pour l'emploi (Arbeitsstiftungen) recouvrant 3.208 bénéficiaires.

1. Historique - origine et contexte

a) Un groupe nationalisé face à la crise de la sidérurgie

Le groupe VOEST-ALPINE est né en 1973 de la fusion de plusieurs entreprises autrichiennes de sidérurgie. Parmi ces entreprises, il faut surtout citer VOEST AG (Vereinigte Österreichische Eisen-und Stahlwerke AG) créée en 1938 à Linz à l'époque nazie (en tant que filiale des anciennes « Hermann Göring Werke ») et nationalisée en 1946, ainsi que l'entreprise ALPINE fondée en 1891 en Styrie, également nationalisée. Le groupe VOEST-ALPINE, constitué d'une centaine de sociétés en Autriche et à l'étranger, recouvrait la chaîne complète de création de valeur en sidérurgie. Avec ses 70.000 salariés (1973), le groupe VOEST-ALPINE venait en tête des grands groupes industriels en Autriche.

Le site de Linz (hauts fourneaux, aciéries, laminoirs, importants secteurs de construction d'équipements industriels et de construction mécanique) occupait à cette époque 24.000 salariés.

Jusqu'au début des années 80, le groupe VOEST-ALPINE figurait parmi les entreprises sidérurgiques les plus performantes en Europe. Son taux d'exportation était élevé (70 %) ; par ailleurs, VOEST-ALPINE s'est engagé dans la construction d'usines sidérurgiques (à Rourkela / Inde, par ex.). A partir des années 80, la bonne position du groupe VOEST-ALPINE sur les marchés internationaux fut ébranlée par la crise mondiale de la sidérurgie. Le grand « crash » arriva en 1985, à la suite de pertes importantes dues essentiellement aux transactions à terme menées par une filiale commerciale (VOEST-ALPINE Intertrading) sur le marché du pétrole (la perte a été évaluée à 4,2 milliards d'ATS).

Pour faire face à la crise, d'importantes mesures de restructuration furent mises en oeuvre sur l'initiative du gouvernement autrichien. Les mesures de restructuration reposaient sur les principes suivants :

- décentralisation par la transformation des divisions, voire des sites du groupe VOEST-ALPINE en sociétés autonomes,
- privatisation partielle, l'Etat autrichien restant majoritaire dans les domaines de la sidérurgie proprement dite, pour éviter des OPA de groupes étrangers,
- diminution des effectifs.

b) Le rôle du dialogue social

Le dialogue social s'est développé dans l'ancien groupe VOEST-ALPINE selon le modèle autrichien de cogestion. Le dialogue social a été marqué par un esprit de coopération fortement enraciné dans les structures d'une entreprise nationalisée ainsi que par un réseau spécialement dense de négociations entre la direction et les organes représentatifs des salariés (« Arbeiterbetriebsrat » et Angestelltenbetriebsrat » correspondant au collège ouvriers et au collège employés, ETAM et cadres).

La stabilité des relations professionnelles a permis d'éviter les confrontations directes ou les conflits ouverts lors de la restructuration du groupe VOEST-ALPINE et des suppressions d'emplois qui ont suivi. Dans son ensemble, cet état de dialogue social n'a pas été affecté par le processus de restructuration.¹ Au cours des négociations entamées en 1986, le comité d'entreprise du site de VOEST-ALPINE à Linz a défendu des positions plus ou moins classiques : préretraite, placement sur le marché interne de l'entreprise, plans sociaux, garanties d'emploi.

c) Aspects territoriaux

Linz, ville industrielle de taille moyenne et centre administratif de la région Haute-Autriche (Bundesland Oberösterreich) possède un tissu industriel particulièrement bien développé. Si l'on fait abstraction de VOEST-ALPINE et d'une grande entreprise chimique, ce tissu industriel est constitué avant tout par un grand nombre de PME, souvent fournisseurs ou sous-traitants de VOEST-ALPINE (ou de l'entreprise chimique). La position de VOEST-ALPINE sur le marché du travail local est forte, mais elle n'est pas dominante. Il faut noter, toutefois, l'importance des liens sociaux entre VOEST-ALPINE et la population de la ville de Linz ou des régions avoisinantes. Travailler chez VOEST a été pour beaucoup -surtout pour les ouvriers- un élément essentiel de leur identité sociale (« Voestler »). La perte de cette identité, en cas de licenciement, est un des problèmes majeurs lors de la réinsertion dans la vie active (voir plus loin paragraphe 3b)

¹ Cette constatation ne signifie pas que la restructuration du groupe VOEST-ALPINE soit passée sous silence dans l'opinion publique. Le tournant de la politique gouvernementale fut interprété comme une attaque au secteur public de l'économie nationale (Gemeinwirtschaft). On peut noter, dans ce contexte, une manifestation organisée par la Confédération autrichienne des syndicats de salariés (ÖGB) qui a rassemblé, en janvier 1986, 45.000 personnes à Linz. Il est d'autant plus frappant de noter que, selon l'avis de nos interlocuteurs, le syndicat de branche MBE (métal, mines, énergie) largement majoritaire chez VOEST-ALPINE n'a pas joué un rôle décisif lors du processus de restructuration.

2. Processus de décisions

a) Une décision de restructuration prise au niveau gouvernemental

Le processus de restructuration du groupe VOEST-ALPINE a duré plusieurs mois, voire plusieurs années si l'on considère les résultats définitifs. Les décisions les plus importantes ont été prises au niveau gouvernemental, car la restructuration de VOEST-ALPINE allait de pair avec une réorganisation complète du holding financier de l'industrie nationalisée en Autriche (ÖIG² devenu ÖIAG) en voie de privatisation. Ce processus décisionnel qui devait respecter les contraintes politiques et la situation économique du pays était loin d'être transparent pour les salariés et leurs organes représentatifs (pourtant impliqués). L'un de nos interlocuteurs, à l'époque membre du comité central, se souvient avoir appris par la radio le volume des emplois qui seraient supprimés sur le site de VOEST-ALPINE à Linz.

b) La direction des ressources humaines à la recherche d'une solution pour la gestion des départs

La réduction du personnel a déjà commencé – d'abord « en douceur » au début des années 80.

Entre 1980 et 1987, le site de Linz a perdu environ 6.000 emplois. Pendant cette période, les départs ont été gérés avec les instruments classiques :

- préretraites à partir de 50 ou 55 ans, selon les dispositions légales de l'époque, abrogées en 1987
- résiliation des contrats contre primes de départ
- licenciements pour raisons économiques avec indemnisation.

Ces instruments sont apparus comme insuffisants lorsque furent annoncées, en 1987, des mesures importantes de réduction du personnel. La direction des ressources humaines dut alors faire face à un double défi : la loi sur les préretraites à 55 ans avait, entre-temps, été abrogée et le gouvernement autrichien refusait catégoriquement tout type de subvention – directe ou indirecte – pour sauver des emplois dans le secteur nationalisé (en effet, le vent avait tourné dans l'opinion publique et le (néo)-libéralisme avait gagné du terrain). De plus, la direction des ressources humaines s'est trouvée sous la pression des autres membres de la nouvelle équipe de direction qui réclamaient des « solutions nouvelles ». La direction des ressources humaines entreprit des recherches systématiques et commença à analyser les solutions, expérimentées en Autriche ou ailleurs, pour la gestion de la réduction du personnel.

² Österreichische Industrieverwaltungsgesellschaft mbH

C'est au cours de cette recherche que fut retenue l'idée d'une « Fondation pour l'emploi ». Jusqu'ici, cette idée n'avait été réalisée qu'en Allemagne – il s'agit de la Fondation pour l'emploi de l'industrie sidérurgique sarroise (Stahlstiftung Saarland). Une équipe constituée des membres de la direction des ressources humaines et du comité d'entreprise central de VOEST-ALPINE fut mise en place pour étudier ces expériences.³

A la suite de ces recherches, une première Fondation pour l'emploi fut inaugurée, en octobre 1987, à Eisenerz, succursale de l'ancien groupe VOEST-ALPINE en Styrie. Il s'agissait d'un projet pilote qui fut repris, un mois plus tard, sur le site de VOEST-ALPINE à Linz. La Fondation pour l'emploi fut étendue, par la suite, aux sites de VOEST-ALPINE à Donawitz, Kindberg, Zeltweg (Styrie), St Aegyd (Basse-Autriche) et à Vienne.

c) Le rôle des acteurs territoriaux et locaux

Dès sa création, la Fondation pour l'emploi de VOEST-ALPINE a eu l'appui des acteurs territoriaux et locaux à tous les niveaux du système politique autrichien.

Parmi ces acteurs, on peut surtout retenir :

- Le ministre autrichien des Affaires sociales (Bundesminister für Soziale Verwaltung) qui a patronné la conception de la Fondation pour l'emploi et a permis sa mise en oeuvre, en octobre 1987, sans que la base juridique ait été consolidée (voir plus loin, paragraphe 4a).
- L'Administration publique qui a été impliquée dès le début avec les agences pour l'emploi au niveau du land ou au niveau local. Les agences locales pour l'emploi (Arbeitsmarktservice) comptent aujourd'hui parmi les partenaires les plus importants de la Fondation pour l'emploi (voir plus loin, paragraphe 4b).
- Les autorités au niveau des länder concernés (Haute-Autriche, Basse-Autriche, Styrie, Vienne) qui ont contribué à la légalisation des fondations pour l'emploi et qui, par la suite, ont participé au cofinancement dans des cas précis (par ex. création d'une fondation pour l'emploi en cas de faillite).

³ VOEST-ALPINE (éd.) : Die Stahlstiftung – eine Idee wird Wirklichkeit, Linz, 1988

- Parmi les organisations de représentation des salariés, c'est la « Arbeiterkammer » (chambre des salariés - collègue ouvrier) qui a joué le rôle le plus actif. Cet organisme spécifique au système des relations professionnelles en Autriche est le consultant officiel des comités d'entreprise-collègue ouvrier (Arbeiterbetriebsrat). Ses activités de consultation – et parfois même de persuasion – ont été importantes, car les comités d'entreprise ont fait preuve au début, du moins en partie, d'une certaine réserve envers la conception de la Fondation pour l'emploi.

Il en a été de même pour les organisations syndicales qui craignaient que l'existence des fondations pour l'emploi puissent servir de prétexte et faciliter les licenciements futurs ; par ailleurs, elles critiquaient le cofinancement des salariés sous forme d'une « contribution de solidarité ». Toutefois, la création de la Fondation pour l'emploi ne pouvait pas se dispenser d'un accord d'entreprise (Betriebsvereinbarung) signé par la direction et les comités d'entreprise des sociétés VOEST-ALPINE en question.

- Finalement, on peut citer dans ce contexte la Chambre de commerce et de l'industrie (Wirtschaftskammer) qui a appuyé la conception de la Fondation pour l'emploi, car elle lui semblait ouvrir une nouvelle perspective pour la gestion de l'emploi et se présentait comme propice au redressement de l'économie autrichienne ainsi qu'à la restructuration, voire privatisation, du secteur de l'industrie nationalisée.

A ces acteurs territoriaux et locaux s'ajoutent des consultants et des centres de recherche en sciences sociales⁴ qui ont suivi la création de la Fondation pour l'emploi et qui ont apporté au début des années 90 leurs analyses et leurs conseils.

⁴ Cf : Ferdinand Lechner, Walter Reiter (Hg) : « Arbeitsstiftungen – Erfahrungen und Entwicklungsperspektiven » Wissenschaftsverlag, Wien, 1991 ; ÖSB – Unternehmensberatung Gesellschaft mbH (Hg) : « Erfolgswerkzeug Arbeitsstiftung » , Wien, 1997 ; Otto Nigsch : « Stiftungseintritte – Brüche und Brücken », Linz, 1991 ; Otto Nigsch : « Effekte der Stahlstiftung – beabsichtigte und nicht beabsichtigte », Linz, 1995.

3. Dispositif de la restructuration

a) Dispositif industriel : la réorganisation du site de VOEST-ALPINE à Linz

La restructuration de VOEST-ALPINE visait la réorganisation complète de l'ancien groupe nationalisé pour le rendre plus efficient et pour le mettre en état de se repositionner sur les marchés de la sidérurgie face à une concurrence mondiale devenue très forte. Ainsi furent créées, sur les différents sites, des sociétés autonomes coiffées des deux holdings :

- VOEST-ALPINE STAHL AG (créé en 1988) qui regroupe la production sidérurgique proprement dite avec les divisions produits longs (surtout en Styrie), produits plats (surtout en Haute-Autriche) et la commercialisation internationale.
- VOEST-ALPINE TECHNOLOGIE AG (créé en 1993) qui regroupe les sociétés de construction mécanique ainsi que les sociétés d'ingénierie et les anciens départements de R et D transformés également en sociétés autonomes.

Parmi les sociétés les plus importantes créées sur le site de Linz (ou dans la proximité en Haute-Autriche) on peut citer :

- VOEST-ALPINE STAHL LINZ GmbH – fabrication des produits plats avec les filiales VOEST-ALPINE KREMS GmbH, VOEST-ALPINE GIESSEREI TRAISEN GmbH (fonderie), VOEST-ALPINE STAHLHANDEL GmbH (commercialisation), VOEST-ALPINE STAHL SERVICE CENTER GmbH (services), VOEST-ALPINE INDUSTRIEANLAGENBAU GmbH (biens d'équipement), VOEST-ALPINE MCE GmbH (Machinery, Construction and Engineering).
- Outre ces entreprises, on peut dénombrer sur le site de Linz une vingtaine de sociétés commerciales ou sociétés de service de petite taille ou de taille moyenne appartenant toutes aux deux holdings (VA STAHL AG, VA TECHNOLOGIE AG) et qui, par ailleurs, ont également leur siège social à Linz.

b) Dispositifs sociaux : profil et mode de gestion de la Fondation pour l'emploi de VOEST-ALPINE

(1) Profil

La Fondation pour l'emploi de VOEST-ALPINE Linz a pour mission de réinsérer dans la vie active les salariés licenciés au cours de la restructuration. Elle opère selon les axes suivants:

- appui pour la recherche d'emploi
- formation continue ou formation/reconversion
- aides à la création d'activités et/ou d'entreprises

Sont admis à la Fondation tous les salariés de VOEST-ALPINE licenciés pour raisons économiques dans la mesure où ils remplissent deux conditions : ils doivent se déclarer chômeurs auprès de l'Agence locale pour l'emploi et accepter les raisons de leur licenciement (pour éviter des procès devant les prud'hommes). L'inscription à la Fondation pour l'emploi repose sur un libre choix (alternatives : indemnités selon les dispositions légales, recherche individuelle d'un emploi, chômage à long terme et/ou préretraite). Les bénéficiaires de la Fondation pour l'emploi sont donc chômeurs et reçoivent des allocations de chômage et/ou des allocations de reconversion. Les bénéficiaires, une fois inscrits, s'engagent à suivre les cours organisés par la Fondation (le volume des cours est calculé sur la semaine de travail à 38 h 5). Un cours préparatoire ciblé sur la réorientation professionnelle est obligatoire pour tous. Ce n'est qu'à la fin de ce cours que les bénéficiaires choisissent l'axe de réinsertion qu'ils veulent suivre. Selon l'avis de nos interlocuteurs, ces cours préparatoires se sont avérés décisifs pour la réussite de la réinsertion des bénéficiaires dans la vie active. Ces cours qui font appel aux méthodes de pédagogie sociale sont avant tout destinés à atténuer le choc causé par le licenciement et à mettre les bénéficiaires en état de définir leurs propres intérêts en matière de réorientation professionnelle.

Résumons rapidement le contenu des trois axes de réinsertion dans la vie active proposés par la Fondation pour l'emploi.

- appui pour la recherche d'un emploi (« Outplacement ») :

Les programmes offerts par la Fondation comportent : une analyse des activités professionnelles souhaitées par le candidat ainsi qu'une analyse des emplois offerts sur le marché du travail local, une initiation au « marketing » individuel ainsi que des exercices pour la constitution d'un dossier de candidature. Ces programmes sont effectués en collaboration avec l'agence locale pour l'emploi/service de placement (Arbeitsmarktservice). Le programme « Outplacement » est limité à quatre mois.

- formation continue et formation/reconversion :

Les cours de formation continue et surtout les cours de formation/reconversion couvrent un vaste éventail allant des professions artisanales ou artistiques (sculpture en bois, par ex.) aux métiers de services ou sociaux. Toutefois, on peut constater que les métiers industriels (électricien surtout) restent majoritaires dans le choix des bénéficiaires. Le choix d'un métier ou d'une profession doit être approuvé par le service de placement de l'Agence locale pour l'emploi qui s'efforce – selon les propos de notre interlocuteur – de respecter au maximum les désirs individuels. La durée des cours de formation est limitée à 4 ans. Pendant la formation, les bénéficiaires peuvent recevoir – outre l'allocation chômage ou l'allocation reconversion – une bourse attribuée par la Fondation pour l'emploi (allant jusqu'à 5.000 ATS par mois, versée 14 fois par an). Les cours de formation sont assurés par le centre de formation de VOEST-ALPINE ou par des organismes de formation extérieurs (en majorité).

- aider à la création d'activités et/ou d'entreprises :

Toute initiative de création d'une activité de type profession libérale (consultant, par ex.) ou d'une entreprise propre doit être appuyée par une conception présentée après dix semaines à la Fondation pour l'emploi et au service de placement de l'Agence. Une fois la conception admise, les bénéficiaires suivent des cours de formation continue et commencent – avec l'aide de la Fondation pour l'emploi et de consultants extérieurs – à rassembler les conditions pour ces activités professionnelles ou commerciales. Ils quittent la Fondation pour l'emploi après 3 ans, au plus tard.

(2) *Mode de pilotage et partenariat*

La Fondation pour l'emploi est coiffée d'un comité de pilotage qui comprend – outre les gérants – 3 membres de la direction des sociétés VOEST-ALPINE et 3 membres du comité d'entreprise.⁵ Le pilotage est donc fortement imprégné par l'esprit de coopération entre les partenaires sociaux. Par ailleurs, le premier gérant de la Fondation pour l'emploi a été le président du comité d'entreprise central.

Une gestion efficace de la Fondation présuppose des liens étroits avec le service de placement de l'Agence locale pour l'emploi (Arbeitsmarktservice). Au cours de nos entretiens, la bonne coopération entre les deux organismes a été soulignée des deux côtés. Par ailleurs, la gestion de la Fondation est soumise à un contrôle périodique de l'Agence locale pour l'emploi.

⁵ Au moment de l'enquête, mars 1999, le staff de la Fondation pour l'emploi comptait 9 personnes à Linz-(dont 3 moniteurs et 1 psychologue employé à mi-temps) et 2 personnes à Donawitz.

Après l'abolition du monopole de l'Agence pour l'emploi (relevant de l'administration publique), une société privée de placement fut créée par VOEST (VOEST-ALPINE PERSONALSERVICE GmbH) pour élargir les possibilités de placement des salariés de VOEST-ALPINE sur le marché du travail interne ou externe de l'entreprise. VOEST-ALPINE Personalservice GmbH s'adresse surtout aux salariés licenciés (qu'ils soient bénéficiaires ou non de la Fondation pour l'emploi) ou aux salariés menacés par la réduction des emplois. Bien que formellement en concurrence avec les activités de l'administration publique, les services de cette société ne sont pas mal vus par le service de placement de l'Agence locale pour l'emploi car ils reposent sur un réseau de communication entre les sociétés VOEST-ALPINE et leurs partenaires, fournisseurs ou sous-traitants inaccessible aux autorités publiques.

(3) *Financement*

Les ressources financières de la Fondation pour l'emploi de VOEST-ALPINE proviennent :

- des contributions de « solidarité » versées par tous les salariés des sociétés de VOEST-ALPINE adhérant à la Fondation pour l'emploi ; ces contributions sont fixées à 0,25% (au début à 0,75%) du salaire mensuel.⁶⁶
- d'une subvention annuelle versée par les sociétés VOEST-ALPINE et calculée sur la base de 50% des contributions de « solidarité ».
- des intérêts gagnés sur les indemnités de chômage des bénéficiaires, versés à la Fondation pour l'emploi au moment de leur entrée et redevables (sans intérêts) à la sortie.
- Allocations de reconversion versées par l'Agence locale pour l'emploi (service de placement).

L'ancien groupe VOEST-ALPINE AG a doté la Fondation pour l'emploi d'un budget de 10 millions d'ATS lors de sa création en 1987. Par ailleurs, les sociétés VOEST-ALPINE prennent en charge l'infrastructure de la Fondation pour l'emploi (locaux, personnel, administration). Selon les évaluations de nos interlocuteurs, la Fondation pour l'emploi de VOEST-ALPINE à Linz dispose d'un budget annuel de 35 millions d'ATS (dont 2/3 sont dépensés sous forme de bourses).

⁶⁶ Au moment de l'enquête, la Fondation pour l'emploi de VOEST-ALPINE comptait une cinquantaine d'entreprises-membres dont la très grande majorité est représentée par des sociétés de VOEST-ALPINE.

4. La gestion de la Fondation pour l'emploi de VOEST-ALPINE

a) Les difficultés de démarrage

La mise en oeuvre de la Fondation pour l'emploi a rencontré, au départ, un grand nombre de difficultés :

- Il manquait une base juridique suffisante pour cette nouvelle forme de gestion du chômage conçue dans le but de faciliter la réinsertion des chômeurs dans la vie active (domaine de la législation sociale). L'entreprise a dû faire appel au ministre du Travail et des Affaires sociales pour obtenir d'être reconnue, du moins provisoirement. Ce n'est qu'en 1988 que les fondations pour l'emploi furent légalisées par une réforme de la loi sur l'assurance-chômage – après une large campagne de « relations publiques » menée par le groupe VOEST-ALPINE (entre autres : présentation du projet devant les députés de l'Assemblée nationale).
- Pendant longtemps, les salariés concernés de VOEST-ALPINE ont fait preuve d'une attitude réservée envers la Fondation. Les statistiques élaborées par la Fondation pour l'emploi à Linz reflètent bien ce processus. Ce n'est qu'à partir de 1992 que les entrées dans la Fondation pour l'emploi ont dépassé le chiffre de 200 personnes par an.⁷ Selon les observations d'un expert extérieur (notre interlocuteur de l'Agence locale pour l'emploi), les comités d'entreprise se seraient montrés réservés envers la Fondation pour l'emploi – certains de leurs membres auraient même entrepris des manoeuvres de blocage.
- Pour surmonter ces réserves et pour combler les lacunes en information, la Fondation pour l'emploi de VOEST a mené, à partir des années 90, une politique d'information très active (par ex. édition d'un bulletin d'information périodique distribué à tous les salariés). Aujourd'hui, les activités de la Fondation pour l'emploi sont largement reconnues autant par les salariés et les partenaires sociaux que par les acteurs intervenant sur les marchés du travail interne ou externe à l'entreprise.

⁷ Les résultats d'une première évaluation de la Fondation pour l'emploi de VOEST-ALPINE, effectuée en 1991 par des chercheurs de l'Université de Vienne, illustrent bien ce constat. Plus de la moitié des bénéficiaires interrogés affirment avoir eu, au départ, une attitude sceptique ou avoir été mal informés. Cf l'étude de F. Lechner et de W. Reiter précitée.

b) Les activités de la Fondation pour l'emploi de 1987 à 1999

Depuis sa création en 1987, 2.387 salariés (dont 1.622 sur le site de Linz) ont été bénéficiaires de la Fondation pour l'emploi de VOEST-ALPINE (données au 30.9.1998)⁸.

Tableau 1

Nombre des bénéficiaires de la Fondation pour l'emploi VOEST - ALPINE

Site	Entrées depuis octobre 87	Sorties jusqu'au 30 sept 98	Nombre des bénéficiaires 30 sept. 98
<i>Haute Autriche (Oberösterreich)</i>			
• Linz	1.792	1.622	170
<i>Styrie (Steiermark)</i>			
• Donawitz	161	132	29
• Kindberg	52	49	3
• Eisenerz	125	124	1
• Zeltweg	176	149	27
<i>Basse Autriche (Niederösterreich)</i>			
• St Aegydt / Neuwald	39	29	10
<i>Vienne</i>	42	38	4
Total	2.387	2.143	244

Source: matériel statistique de la Fondation pour l'emploi de VOEST ALPINE

C'est donc sur le site de Linz que le nombre de bénéficiaires de la Fondation pour l'emploi a été, pendant toute la période, de loin le plus élevé. Au moment de l'enquête (mars 1999), on comptait 35 nouvelles entrées, le nombre des bénéficiaires à Linz était donc passé à 205.

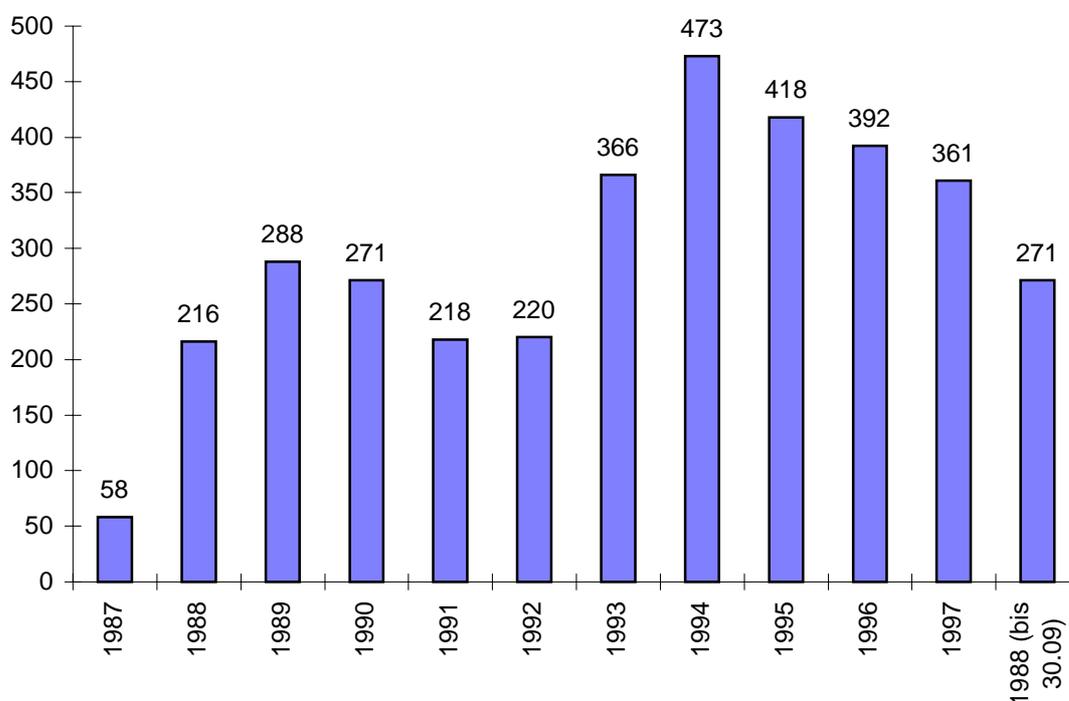
Une évolution analogue a pu être observée sur le site de Kindberg en Styrie (fabrication de tubes) où 200 personnes ont été licenciées entre septembre 1998 et mars 1999 pour raisons économiques (la réduction du personnel a été déclenchée par les difficultés d'exportation des pipe-lines en Russie).

⁸ En novembre 1998, la Fondation pour l'emploi de VOEST-ALPINE comptait toujours 326 bénéficiaires (dont 182 sur le site de Linz). Nous nous appuyons, par la suite, sur les données de sept. 1998, car elles servent de base aux autres analyses statistiques.

La durée moyenne des cours choisis a été pendant cette période de l'ordre de 18 mois ; 18,8% des bénéficiaires ont été inscrits pour 2 à 3 ans et 15,2% pour 3 à 4 ans. L'évolution des entrées dans la Fondation pour l'emploi laisse apparaître deux sommets en 1992/93 et en 1994 directement liés aux mesures de restructuration (entre autres, fermeture de VOEST-STEINEL – construction mécanique).

Tableau 2

Nombre des bénéficiaires (moyenne de l'année)



Source: matériel statistique de la Fondation pour l'emploi de VOEST-ALPINE

Depuis cette période, le nombre des entrées à la Fondation a sensiblement baissé. Selon les observations de nos interlocuteurs de la Fondation, les entrées à Linz depuis 1995 s'expliquent par la suppression d'emplois due à une rationalisation continue et sont de moins en moins directement liées aux mesures de restructuration proprement dites (Il en est autrement en Styrie).

Pour l'ensemble de la période étudiée, les ouvriers possédant une formation professionnelle initiale étaient largement majoritaires parmi les bénéficiaires de la Fondation (presque les 2/3) ; environ 20% des bénéficiaires avaient le baccalauréat et/ou détenaient un diplôme universitaire (5%) et seulement 7,4% n'avaient suivi aucune formation.

Tableau 3

Les activités de la Fondation pour l'emploi de VOEST ALPINE depuis 1987 (tous les sites / 30.09.1998)

<i>Catégorie des salariés concernés</i>		<i>Raisons</i>	<i>Mesures</i>		<i>Partenariat</i>
<i>niveau de qualification</i>	<i>%</i>			<i>%</i>	
• formation universitaire, 112 salariés	4,7	licenciement pour raisons économiques	• appui pour la recherche d'un emploi (sans formation), 262 salariés	11,0	<ul style="list-style-type: none"> • agences locales pour l'emploi (Arbeitsmarktservice) • société VOEST-ALPINE Personalservice GmbH • Centre de formation professionnelle de VOEST ALPINE Linz • écoles professionnelles • centres de formation continue • UIT (Fachhochschule) • universités • consultants (p.ex. ÖSB - Österreichische Unternehmensberatungsgesellschaft mbH)
• baccalauréat, 318 salariés	13,3		• formation continue ou formation / reconversion, 1.158 salariés	48,5	
• écoles professionnelles, 112 salariés	5,1		• poursuite de la formation scolaire ou études universitaires, 683 salariés	28,6	
• formation pour agent de maîtrise, 212 salariés	8,9		• création d'activités ou d'entreprises 85 salariés (+34 collaborateurs)	4,0	
• formation professionnelle initiale, 1446 salariés	60,6		• (échecs, 146 salariés)	(6,1)	
• sans formation (uniquement école élémentaire), 177 salariés	7,4		• (encore en cours d'orientation, 19 salariés)	(0,8)	

Source: matériel statistique de la Fondation pour l'emploi de VOEST-ALPINE

La majorité des bénéficiaires (presque la moitié) ont choisi l'axe de la formation professionnelle ou ont repris des études (écoles techniques, écoles professionnelles, université). Environ 10% ont opté pour la recherche d'un emploi avec l'appui du service « Outplacement » et environ 4% ont suivi l'axe de création d'activités et/ou d'entreprises. La formation professionnelle et/ou la formation/reconversion se trouvent donc au centre des activités de la Fondation pour l'emploi. Parmi les 1.158 bénéficiaires en formation, 736 (63,5%) ont choisi des métiers techniques et 226 (19,5%) ont suivi (ou suivent) une formation professionnelle qui donne accès aux activités administratives ou commerciales.

Tableau 4

Orientations professionnelles de bénéficiaires de la Fondation pour l'emploi en formation continue ou en formation / reconversion depuis 1987

(tous les sites / 30.09.1998)

<i>orientations</i>	<i>nombre de bénéficiaires</i>	<i>%</i>
professions techniques	738	63,5
professions commerciales	226	19,5
professions sociales	75	6,4
professions artistiques	27	2,3
agriculture	17	1,5
services	77	6,6
total	1.158	99,8

Source: matériel statistique de la Fondation pour l'emploi de VOEST-ALPINE

Tableau 5

Orientations professionnelles suivies par les bénéficiaires du centre de formation professionnelle de VOEST-ALPINE Linz depuis 1987

(30.09.1998)

<i>Formation continue (Höherqualifizierung)</i>	<i>Nombre des bénéficiaires</i>	<i>Formation professionnelle initiale (Lehrberufe)</i>	<i>Nombre des bénéficiaires</i>
• technique d'automatisation	10	• monteur d'équipement	3
• électronique	1	• électricien	102
• entretien général (bâtiments / installations) (Haustechnik)	62	• électronicien (Nachrichtenelektroniker)	3
• forgeron artisanal (Kunstschmied)	1	• mécanicien (Betriebsschlosser, Maschinenschlosser)	18
• cours de soudure	12	• serrurier	5
• cours divers	4	• tourneur	1
		• pilotage automatique (Prozeßleittechnik)	5
		• soudeur	1
		• ouilleur (Werkzeugmacher / Werkzeugmaschineur)	6
Total	91		144

Source : matériel statistique de la Fondation pour l'emploi de VOEST-ALPINE

5. Résultats du dispositif

a) Les résultats économiques de la restructuration de l'ancien groupe VOEST-ALPINE

Après la restructuration, la plupart des sociétés de l'ancien groupe VOEST-ALPINE a pu regagner du terrain, du moins dans les domaines-clés (Kerngeschäft). La société VOEST-ALPINE STAHL AG (holding) a pu consolider son c.a. entre les années 1995 et 1998 ; son résultat net était en 1997/1998 de l'ordre de 2 milliards d'ATS (env. 150 millions d'Euro). Son taux d'endettement a baissé ; alors qu'il représentait 64,7% de son capital propre en 1994, il est tombé à 6,4% en 1997/1998.

La filiale VOEST-STAHL LINZ GmbH a pu augmenter son c.a. dans le domaine des produits plats (laminage à froid et laminage à chaud) entre 1996 (15,6 milliards d'ATS) et 1997/1998 (18,1 milliards d'ATS). Avec le quart de sa production environ, la société VOEST STAHL LINZ GmbH est un fournisseur important de l'industrie automobile (surtout des constructeurs automobiles allemands). Plus des deux tiers de sa production sont exportés (57% en Union Européenne). Le secteur de la métallurgie (fonderies, forges, produits spéciaux), par contre, a connu une légère baisse pendant la même période (1,3 milliards d'ATS en 1997/1998 contre 1,4 milliards d'ATS en 1996

Toutefois, cette évolution favorable n'a pas pu éviter une nouvelle réduction du personnel de l'ordre de 1.000 personnes (14.416 salariés en 1997/1998 contre 15.410 en 1994).

b) Les conséquences sociales de la restructuration de VOEST-ALPINE

Il est difficile, aujourd'hui, de reconstituer avec exactitude l'ampleur de la réduction du personnel qui a frappé le site de l'ancien groupe VOEST-ALPINE à Linz, car les bases statistiques du personnel ont changé avec la restructuration (création des nouvelles sociétés).

Toutefois, l'évolution de la société VOEST-ALPINE STAHL LINZ GmbH, spécialement touchée, peut servir d'indicateur : le volume des effectifs est passé de 12.445 en 1988 (date de sa création en tant que société) à 8.264 (sans apprentis) en 1998.⁹

⁹ Sources : Abel : « VOEST-Menschen und ihr Werk », Linz 1995, p. 324 ; VOEST ALPINE Stahl Linz Geschäftsbericht, 1997/98, p. 20.

Le bilan de l'évolution des effectifs, dressé sur dix ans, reflète évidemment aussi les résultats des fluctuations ou des mesures spécifiques (buy-out) – la disparition de 4.181 emplois ne correspond donc pas au nombre des salariés licenciés pendant cette période. Toutefois, on peut penser que ce nombre a été supérieur au nombre d'entrées à la Fondation pour l'emploi pendant cette période – il ne faut pas oublier que les autres sociétés, créées sur le site de Linz, ont également réduit leurs effectifs. Ce constat paraît logique, car l'entrée à la Fondation pour l'emploi repose sur un libre choix. Ce sont surtout les salariés qui se sentent mal positionnés sur le marché du travail ou qui ne peuvent pas se retirer de la vie active qui s'adressent à la Fondation pour l'emploi. Cette réflexion semble importante pour évaluer les résultats obtenus par cet organisme.

c) Les résultats obtenus par la Fondation pour l'emploi de VOEST-ALPINE

Sur toute la période étudiée, les activités de la Fondation pour l'emploi de VOEST-ALPINE ont connu un succès incontestable. Les trois quarts (74,4%) des bénéficiaires ont pu être réinsérés dans la vie active, 11,1% ont poursuivi leurs études à leur sortie de la Fondation. Seuls 4,2% d'anciens bénéficiaires ont cherché en vain un emploi (4,7% se sont retirés de la vie active et 5,6% ont quitté la Fondation au cours de leur formation pour des raisons diverses).¹⁰ Ces résultats sont d'autant plus importants qu'un quart des bénéficiaires avait passé l'âge de 40 ans ou même de 50 ans.¹¹

¹⁰ Sources : matériel statistique de la Fondation pour l'emploi de VOEST-ALPINE à Linz.

¹¹ La Fondation pour l'emploi a développé un programme spécial pour réinsérer les bénéficiaires âgés de 50 ans et plus dans la vie active. Le programme prévoit des cours intensifs suivis de stages dans les entreprises. Dans certains cas et lorsque leurs nouveaux emplois s'avèrent être un échec, ces bénéficiaires peuvent réintégrer la Fondation pour l'emploi.

Tableau 6

Les résultats de la Fondation pour l'emploi de VOEST ALPINE (tous les sites octobre 1987 jusqu'au 30. septembre 1998)

<i>Raisons de sortie</i>	<i>Nombre des bénéficiaires</i>	<i>%</i>
• réinsertion dans la vie active	1.594	74,4
• poursuite des études après la sortie	239	11,1
• recherche d'emploi sans succès	90	4,2
• retrait de la vie active (retraite, éducation des enfants)	100	4,7
• divers (sorties sans justification, résiliation du contrat par la Fondation pour l'emploi)	120	5,6
Total	2.143	100

Source : matériel statistique de la Fondation pour l'emploi de VOEST-ALPINE

Selon les observations de notre interlocuteur du service de placement de l'Agence locale pour l'emploi, la réinsertion dans la vie active a donné – pour la très grande majorité d'anciens bénéficiaires – accès à des emplois stables. Un processus de marginalisation sur le marché du travail a donc pu être évité.

Par ailleurs, 267 ex-bénéficiaires ont rejoint VA STAHL LINZ ou d'autres sociétés de l'ancien groupe VOEST-ALPINE.

d) Les retombées de la restructuration de VOEST-ALPINE sur l'environnement local (Linz)

Selon les observations de l'Agence locale de l'emploi, les suppressions d'emplois dues à la restructuration de VOEST-ALPINE se sont à peine reflétées dans les statistiques officielles sur l'évolution du chômage à Linz. Ce phénomène, en soi étonnant, peut s'expliquer par deux facteurs : pendant la première vague de réduction du personnel, la préretraite à 50 ou 55 ans a été l'instrument prédominant (ces personnes ne sont plus apparues dans les statistiques sur le marché du travail local) ; beaucoup de salariés – surtout les ouvriers – provenaient en tant que navetteurs des régions avoisinantes et ne sont donc pas recensés à Linz.

Même après la restructuration de VOEST-ALPINE, le taux de chômage à Linz reste, en 1998, parmi les plus bas en Autriche (4,6% contre 5,1% en Haute-Autriche et 7,2 % pour l'ensemble du pays)¹²

Certains de nos interlocuteurs, tel le président du comité d'entreprise de VA-MCE qui est aussi membre du Conseil municipal de Linz, ont avancé l'hypothèse que la restructuration de VOEST-ALPINE a renforcé le tissu industriel de Linz, car de nombreux investisseurs – surtout des PME – se sont installés sur les terrains, voire dans les bâtiments délaissés par l'ancien groupe VOEST-ALPINE.

Selon les observations de l'Agence locale pour l'emploi, le niveau d'emploi a légèrement augmenté à Linz ces dernières années . On peut penser que le bon fonctionnement du marché local du travail a figuré parmi les conditions de réussite de la Fondation pour l'emploi.¹³

6. Evaluation et enseignements

Le cas de la Fondation pour l'emploi de VOEST-ALPINE est avant tout caractérisé par un réseau relationnel spécifiquement dense. Rappelons rapidement les traits les plus importants :

La création de la Fondation pour l'emploi de VOEST-ALPINE n'aurait pas été possible sans un dialogue intense entre la direction et les pouvoirs publics

La réalisation de ce concept sous-entendait, au départ, une étroite coopération entre la Fondation et le service de placement de l'Agence locale pour l'emploi. Par ailleurs, le projet a trouvé l'appui de la Chambre de l'industrie et du commerce (Wirtschaftskammer), de la Chambre des salariés- collègue ouvrier (Arbeiterkammer).

En dépit de l'attitude réservée manifestée, au départ, par les comités d'entreprise et les syndicats, la Fondation pour l'emploi est aujourd'hui fortement enracinée dans le système des relations professionnelles au sein de l'entreprise.

¹² Source : Mensch und Arbeit in Oberösterreich, données 1998 communiquées par l'Arbeitsmarkt service Oberösterreich.

¹³ Ce constat ne vaut pas forcément pour les sites de VOEST-ALPINE en Styrie qui, toutefois, n'étaient pas au centre de cette étude de cas. Il faut rappeler, dans ce contexte, que le taux de chômage en Styrie gravite autour de 8%. L'étude de F. Lechner et W. Reiter de 1991 (précitée) met en lumière les faiblesses structurelles des marchés locaux du travail en Styrie en comparaison avec celui de Linz (monoculture industrielle, problèmes d'infrastructure, accessibilité réduite). Même si les réussites obtenues au cours de placement d'anciens bénéficiaires de la Fondation sont moins nettes dans cette région, la raison d'être de la Fondation pour l'emploi est d'autant plus forte.

La réinsertion des bénéficiaires sur le marché du travail local est favorisée par le réseau de communication très dense entre les sociétés VOEST-ALPINE d'un côté et leurs clients, fournisseurs ou sous-traitants de l'autre. Dans ce réseau, la société de placement créée par VOEST-ALPINE joue un rôle de modérateur. Selon l'avis unanime de tous nos interlocuteurs, ce réseau relationnel tient la première place parmi les conditions de réussite.

L'importance de ce réseau relationnel nous conduit à deux observations complémentaires :

- La Fondation pour l'emploi de VOEST-ALPINE a été conçue comme un projet pilote pour surmonter les problèmes actuels de gestion de l'emploi suscités par la restructuration du Groupe. Or, elle est devenue aujourd'hui une institution largement utilisée par d'autres entreprises en Autriche.¹⁴ Il est certain qu'un projet pilote de cette envergure ne pouvait être mis en oeuvre que par un grand groupe nationalisé disposant d'un réseau relationnel spécifiquement dense.
- L'exemple de la Fondation pour l'emploi de VOEST-ALPINE montre que les délimitations classiques entre le marché du travail interne à l'entreprise et le marché du travail extérieur sont en train de disparaître. Les bons résultats obtenus par le placement des anciens bénéficiaires de la Fondation reposent, certes, sur l'étroite coopération de l'Agence locale de l'emploi avec l'entreprise, mais sont également le fruit des activités de la société de placement de VOEST-ALPINE qui n'opère pas seulement sur le marché du travail interne de l'entreprise mais qui place les salariés licenciés également à l'extérieur. Sur un plan plus théorique, on peut voir dans cette expérience une manifestation de la tendance plus générale à intégrer davantage des fonctions du marché du travail dans l'entreprise (dans le sens du terme anglo-saxon « internalized labour markets»). Par ailleurs, cette tendance se retrouve dans d'autres études de cas de cette enquête – comme par exemple le cas de Jenoptik en Allemagne.

¹⁴ Cette institution s'est articulée entre-temps sous différentes formes. A côté des formes qui sont centrées (comme VOEST-ALPINE) sur une entreprise, on connaît aujourd'hui des fondations pour l'emploi créées au niveau de la branche (par ex. industrie alimentaire, transport de marchandises) ainsi que des fondations pour l'emploi en cas de faillite (Insolvenzstiftung).

Selon les observations de notre interlocuteur de l'Agence locale pour l'emploi, ce sont surtout les fondations centrées sur une entreprise qui ont remporté des succès. Les fondations créées au niveau de la branche n'enrichissent qu'à peine les activités de placement exercées par les agences pour l'emploi – il manque l'acteur principal qui est l'entreprise.

Personnes contactées

M. Bernd Dobesberger

Membre du staff de la Fondation pour l'emploi de Voest-Alpine (Stahlstiftung Linz)

M. Dr. Erich Dipplinger

Gérant de la société de placement de VOEST-ALPINE (VOEST-ALPINE Personalservice GmbH Linz)

M. Siegmund Hartmaier

Président du comité d'entreprise (collège ouvrier) de VOEST-ALPINE MCE GmbH. Ancien membre du comité d'entreprise central de l'usine VOEST-ALPINE à LINZ. Elu au conseil municipal de Linz

M. Josef Punz

Agence locale de l'emploi Haute Autriche (Arbeitsmarktservice Oberösterreich) - Linz

Dr. Jörg Flecker

Chercheur, FORBA (Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt), Vienne (Recherche sur les fondations pour l'emploi en cours)

Références bibliographiques

Rudolf Abel, VÖEST - Menschen und ihr Werk, Hg und Verlag: Betriebskörperschaften der VA Linz GmbH, Linz 1995

Ferdinand Lechner, Walter Reiter (Hg): Arbeitsstiftungen - Erfahrungen und Entwicklungsperspektiven, Wissenschaftsverlag, Wien, 1991

Otto Nigsch: Stiftungseintritte - Brücken und Brüche, Eigenverlag, Linz 1991

Otto Nigsch: Effekte der Stahlstiftung - beabsichtigte und nicht beabsichtigte VOEST-ALPINE STAHL - Linz, Abteilung Stahlstiftung, Linz, 1995

VOEST-ALPINE Stahlstiftung (Hg.): Die Stahlstiftung - eine Idee wird Wirklichkeit, Gutenberg Verlag, Linz, 1998

VOEST-ALPINE STAHL AG, Geschäftsbericht 1997/98

VOEST-ALPINE STAHL LINZ GmbH, Geschäftsbericht 1997/98

STIFTUNG-NEWS (périodique de la Fondation pour l'emploi de VOEST-ALPINE) 1993 - 1999