



## Reclassement et promotion de la santé La restructuration de « Schalker Verein » à Gelsenkirchen, Allemagne

*Gernot MÜHGE et Matthias KNUTH, Institut für Arbeit und Technik,  
Allemagne*

*Debora JESKE et Thomas KIESELBACH, Institut für Psychologie der  
Gesundheit, Arbeitslosigkeit und Arbeit, Allemagne*

### Résumé

Cette étude de cas *Reclassement et promotion de la santé – La restructuration de « Schalker Verein » à Gelsenkirchen, Allemagne* est centrée sur une initiative de promotion de la santé qui faisait partie des mesures mises en oeuvre après la restructuration, après la fermeture de la dernière ligne de production des usines d'acier en 2004. Les mesures de promotion de la santé sont nouvelles en Allemagne, ont un énorme potentiel d'amélioration de la situation des salariés et peuvent donc compléter des mesures traditionnelles de reclassement.

Cette étude de cas traite également des mesures de reclassement mises en place sur le site conformément au § 216 b SGB III, en raison du lien entre ces mesures et la promotion de la santé. De plus, le rôle du bureau de placement structurel interne sera étudié dans le cadre des mesures de reclassement car de tels organismes ne font pas partie des moyens traditionnels utilisés généralement dans les transferts d'emplois en cas de restructuration.

Les conclusions principales de cette étude sont centrées sur la combinaison de mesures traditionnelles sur le marché du travail (telles que les reclassements) et d'activités du bureau de placement interne. Cette collaboration de deux organismes a mené à un reclassement réussi dans de nouvelles entreprises pour beaucoup d'employés. Il est regrettable qu'une telle coopération n'ait pas eu lieu dans le domaine des initiatives de promotion de la santé : l'agence de reclassement et l'organisme en charge des initiatives pour promouvoir la santé n'ont pas travaillé ensemble, alors qu'un échange sur les différentes mesures et approches aurait pu être une opportunité importante de développer des mesures inhérentes à la promotion de la santé et au reclassement.

---

### Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne



Gernot Mühge, Debora Jeske, Thomas Kieselbach, Matthias Knuth

Novembre 2005

# Transfert des salariés et soutien sanitaire

## La restructuration du „Schalker Verein“ à Gelsenkirchen



Photo : dimago/Kampert

 **Universität Bremen**

 **IPG** Institut für Psychologie der Arbeit  
Arbeitslosigkeit und Gesundheit

Wissenschaftszentrum  
Nordrhein-Westfalen  
Kulturwissenschaftliches  
Institut



Wuppertal Institut für  
Klima, Umwelt, Energie  
**Institut Arbeit  
und Technik**

## *Sommaire*

1	Résumé .....	3
2	La restructuration en bref .....	4
3	Le Schalker Verein .....	4
3.1	Le développement à long terme du personnel et son contexte.....	5
3.2	Structure des effectifs par rapport à la restructuration .....	6
3.3	La représentation des intérêts sur le site .....	7
4	L'arrêt de la production de fonte à Gelsenkirchen.....	7
4.1	Le processus de négociation entre le Comité d'Etablissement et la Direction .....	8
4.2	Le rôle des syndicats dans la restructuration . . . ..	10
4.3	... et celui de la région : l'initiative de la „Conférence de Gelsenkirchen“ .....	10
5	L'accompagnement de la compression du personnel par des mesures de politique de l'emploi .....	11
5.1	Le bureau de placement St. Gobain .....	12
5.2	La société de transfert.....	15
5.3	Rôle de l'administration du travail .....	18
6	Le conseil à visée sanitaire .....	19
7	Résultat et évaluation de la restructuration .....	23
7.1	Soutien sanitaire lors des restructurations – une innovation .....	24
7.2	Complément judiciaire à la pratique de transfert.....	24
	Références .....	26
	Liste des photographies.....	27

## 1 Résumé<sup>1</sup>

Au centre de l'étude de cas „Transfert des salariés et soutien sanitaire - La restructuration du *Schalcker Verein* à Gelsenkirchen“ figurent les mesures de soutien sanitaire mises en place, lors de la fermeture des derniers sites de production de la fonderie, auprès des salariés concernés. Ce sont là des mesures nouvelles en Allemagne sous cette forme qui recèlent, ainsi que le montre l'étude de cas, un énorme potentiel d'amélioration de la situation des salariés et, par conséquent, de complément judicieux à la pratique de transfert de salariés habituelle en Allemagne.

Sur la base de la liaison conceptuelle entre soutien sanitaire et transfert des salariés, la présente étude de cas examine aussi les mesures de transfert selon le § 216 b SGB III (code social) mises en œuvre sur place et, aspect également inhabituel dans le cadre des restructurations d'entreprises, le rôle d'un bureau de placement interne à la société. A ce sujet, un résultat pivot de l'étude de cas réside dans le fait que les succès obtenus en matière de placement grâce aux mesures de politique de l'emploi sont dus, en fin de compte, à la coopération des deux dernières instances. Il semble dès lors regrettable, à l'égard de l'évaluation du soutien sanitaire, que ne soit intervenue ici aucune coopération : la société de transfert et les prestataires de soutien sanitaire ont, pour une grande part, travaillé séparément les uns des autres, et ce, quoique l'enrichissement réciproque de ces différents types de mesures puisse aboutir à un important perfectionnement conceptuel aussi bien du soutien sanitaire que des mesures de transfert.

---

L'étude de cas trouve son origine au sein du projet „Monitoring Innovative Restructuring in Europe – MIRE“. La réalisation de ce projet a lieu dans le contexte d'une coopération entre l'IPG – l'Institut de Psychologie du Travail, du Chômage et de la Santé de l'Université de Brême – et l'IAT – Institut du Travail et de la Technique, Gelsenkirchen. Son but consiste à identifier dans une perspective européenne des procédures innovantes à l'occasion de restructurations ainsi en outre qu'à organiser des échanges et un transfert de savoir à l'échelon supranational. MIRE bénéficie d'encouragements à titre de Mesure Innovante selon l'article 6 FSE ; le projet a débuté en janvier 2005 pour s'achever en novembre 2006.

Dans le cadre du projet MIRE :

- sont mis en œuvre dans chacun des pays participants (France, Belgique, Grande-Bretagne, Suède et Allemagne) des réseaux nationaux d'experts entre lesquels le déroulement du projet tisse des liens ;
- sont de plus effectuées, dans chaque pays, six à huit études de cas ayant pour objectif de documenter la „bonne pratique“ correspondante lors des restructurations.

---

<sup>1</sup> Nous tenons à remercier l'Agence Dimago - Lutz Kampert Fotografie ainsi que Daniel Hinze de l'initiative Dubtown Industriekultur pour avoir aimablement mis des photographies à notre disposition. Toute notre gratitude, également, au Comité d'Etablissement de St. Gobain Gelsenkirchen dans les archives duquel nous avons pu dénicher un grand nombre d'illustrations qui nous ont servi non seulement pour cette étude de cas, mais encore au sein de présentations.

## 2 La restructuration en bref

Avec la fermeture des installations de moulage de tubes et de moulage en châssis à l'usine du groupe Saint Gobain à Gelsenkirchen, les dernières installations de production d'un site d'une exceptionnelle richesse en traditions ont été mises hors service. Au lendemain de cette restructuration, il n'est plus resté dans l'enceinte de l'usine du Schalker Verein, qui employait plus de 6.000 ouvriers dans les années 20, que 37 personnes travaillant dans un entrepôt de confection. La tâche de celles-ci consiste à assurer la préparation des produits bruts désormais coulés dans les nouveaux pays industrialisés, en les rendant propres au stockage et à l'expédition pour le marché d'Allemagne du Nord.



Le Schalker Verein quelques années après sa fondation.  
Photo : Archives du Comité d'Entreprise

L'arrêt de la production de fonte et sa délocalisation se sont traduits par la suppression de 200 emplois au total. En plus d'indemnités comparativement élevées pour les salariés licenciés ont été prises trois mesures centrales qui, devant la menace du chômage, devaient améliorer la situation. Premièrement, la Direction du Personnel, en liaison avec le Comité d'Etablissement, a établi un bureau de placement afin de tirer parti des contacts de la société avec d'autres entreprises pour faciliter le reclassement des intéressés.

Deuxièmement, le plan social prévoyait la création d'une société de transfert selon le § 216 b SGB III, dont s'est chargé un prestataire régional. Troisièmement, on a proposé aux ouvriers fondeurs un „conseil à visée sanitaire pour les employés instables“, projet pilote réalisé sous la responsabilité du BKK-Bundesverband (Union fédérale des Caisses d'Entreprise).

Deuxièmement, le plan social prévoyait la création

## 3 Le Schalker Verein

Le Schalker Verein, site du groupe Saint Gobain depuis 1999, c'est 130 ans de tradition dans l'aciérie. Il a été fondé comme usine de hauts fourneaux par Friedrich Grillo en 1872 sous le nom de Schalker Gruben- und Hüttenverein.

La production de tubes a démarré en 1926 avec l'introduction du coulage par centrifugation ou coulage en coquille, procédé important dans la fabrication des tubes d'acier qui a été perfectionné d'une manière décisive sur le site et en a été la marque jusqu'en 2004. A la fin des années 50, la production de „tuyaux de fonte ductile“ allait faire de l'entreprise un des leaders mondiaux dans le domaine des tuyaux pour l'alimentation en eau potable et l'évacuation des eaux usées.<sup>2</sup> L'usine était dirigée à cette époque par le groupe Rheinstahl, repris en 1973 par l'ex-August Thyssen-Hütte AG de Duisbourg. Jusque dans les années 80, l'entreprise abritait aussi, à côté de l'usine sidérurgique et de la fonderie de

---

<sup>2</sup> Jusqu'à l'introduction de la fonte ductile (1956 en Allemagne) la fonte de fer, sous forme de fonte grise, était considérée comme un matériau fragile et résistant mal aux chocs. Grâce à l'usage d'un type déterminé de graphite – le graphite sphéroïdal – au cours de la fusion, les produits de fonte ductile acquièrent des propriétés mécaniques particulières, notamment une grande résistance à la traction avec une haute déformabilité (*ductilité* veut dire importante déformabilité plastique). En outre, à la différence de la fonte grise, la fonte ductile est soudable. Son principal domaine d'application se situe au niveau des conduites d'alimentation en eau à l'extérieur, les tuyaux enterrés nécessitant une protection à la fois externe et interne contre la corrosion.

tubes, la fabrication de pièces moulées ainsi que des installations complémentaires typiques de traitement des sous-produits de hauts fourneaux, par exemple une cimenterie et une installation de laine minérale.

### 3.1 *Le développement à long terme du personnel et son contexte*

Les effectifs de l'usine n'ont cessé de diminuer depuis les années 60. En 1962, l'usine comptait 4.200 employés ; en 1966, à la suite de plusieurs vagues de compression de personnel assez importantes, il lui en restait encore 3.300. Après la fusion de Rheinstahl avec Thyssen en 1973, le groupe Thyssen a poursuivi une centralisation de l'ensemble des capacités de hauts fourneaux au siège du consortium à Duisbourg ; les capacités de hauts fourneaux de Gelsenkirchen ont été réduites de manière continue, entraînant sur la même pente le volume du personnel. Au mois de mars 1982, il y a eu une explosion dans le haut fourneau IV, le dernier de l'usine. On n'a plus voulu réparer le four, l'usine sidérurgique de Gelsenkirchen et les parties d'usine qui en dépendaient directement, dont entre autres la cimenterie, ont été définitivement fermées. Les effectifs ont chuté d'un seul coup de 2.200 à 1.200 collaborateurs – c'était la plus grande cessation d'activité de toute l'histoire du site. A partir de ce moment-là, l'acier nécessaire pour les fonderies a été livré par wagons torpilles depuis les usines sidérurgiques de Duisbourg.



Le Schalker Verein dans les années 20  
Photo : dubtown Industriekultur

En 1984 est intervenue la transformation du site à l'intérieur du groupe Thyssen en Thyssen Guss AG, implantée à Mülheim dans la Ruhr. Le Schalker Verein fonctionnait entre-temps comme un site de fonderie pur, avec de l'acier moulé et des tubes pour tuyaux de 100 à 1.400 mm de diamètre. La concentration sur cet axe lui valait d'occuper au sein du groupe Thyssen une mauvaise position, alors que le poids stratégique de la catégorie de produits „tube“ allait sans cesse décroissant. Les investissements au profit des sites de tubes se sont raréfiés, même les activités de recherche et de développement du groupe

pe dans le domaine des tubes ont été en majeure partie arrêtées au fil des années.

La prochaine étape cohérente a enfin été la mise en vente de l'usine de tubes en 1997. Sa reprise a eu lieu deux ans plus tard par St. Gobain, un groupe industriel français ayant son siège principal à Paris. La branche fonderie de St. Gobain a ses racines à Brebach (Sarre) où le „Halberger Werk“ local fabrique des produits de fonte depuis 1756. Le Schalker Verein est devenu en 1999 une dépendance de cette fonderie St. Gobain et appartient ainsi à St. Gobain Gussrohr GmbH und Co. KG.

La vente du Schalker Verein avait été immédiatement précédée d'une compression de personnel portant sur 160 salariés, si bien qu'en avril 1999, au moment de la reprise par St. Gobain, les effectifs se montaient à 890 personnes. D'autres vagues de licenciements ont suivi les années d'après. Au printemps 2004, avant le début des fermetures objet de la présente analyse de cas, 235 collaborateurs travaillaient encore dans l'ancien Schalker Verein, dont 200 à la fabrication de tubes et de pièces moulées. 35 personnes s'occupaient de la commercialisation des produits de fonte pour la région d'Allemagne du Nord et de l'Ouest.

### 3.2 Structure des effectifs par rapport à la restructuration

Au total, quatre catégories de collaborateurs ont été touchées, de façons différentes, par la fermeture des fonderies : la catégorie (1) était celle des collaborateurs directement employés à la fabrication des tubes et pièces moulées, qui se trouvaient directement menacés de chômage. Y faisait exception une partie de la catégorie (2), les „générations proches de la retraite“. Pour ces dernières, il était établi de longue date que leur départ de l'entreprise se ferait via l'instrument du temps partiel des seniors. Les emplois des salariés du service commercial – catégorie (3) – n'étaient pas mis en péril par la restructuration, l'aménagement en entrepôt de confection ayant permis une certaine revalorisation du service. La catégorie (4) se composait des apprentis, dont il fallait garantir la poursuite de la formation en dehors de l'entreprise.

A propos de (1) : Les effectifs de la fabrication de tubes et de pièces étaient constitués environ pour moitié de collaborateurs titulaires d'un diplôme professionnel, dont beaucoup avaient déjà accompli leur formation professionnelle au Schalker Verein. Les ouvriers qualifiés étaient pour la plupart électriciens ou serruriers ; en général, cela faisait toutefois de nombreuses années qu'ils étaient affectés à une sphère éloignée de leur métier, de sorte que sur la base des activités exercées au Schalker Verein, le retour direct à leur ancien métier n'aurait pas été possible. L'autre moitié se composait quant à elle d'ouvriers spécialisés ou de main-d'œuvre sans qualification auxquels étaient principalement confiées des activités simples dans la production.



L'enceinte de l'usine à la fin des années 90  
Photo : dubtown Industriekultur

Une sélection sociale répétée lors des précédentes restructurations n'a pas empêché la moyenne d'âge dans cette catégorie d'être relativement élevée. La majorité – 70 % – des collaborateurs touchés par la restructuration a plus de 40 ans. Environ 40 % se trouvent dans la tranche 40-50 ans et 30 % ont dépassé les 50 ans.

Une particularité de ces salariés remonte aussi aux restructurations antérieures. Suivant la formule du Comité d'Etablissement du site, celles-ci ont également pratiqué une „sélection des meilleurs“ : ce sont, avant tout, des collaborateurs „très bons et

motivés“ qui sont restés alors. Cet avantage structurel a eu des retombées positives sur le travail du bureau de placement dans la suite du déroulement de la restructuration et a permis, en partie, une bonne compensation des obstacles individuels au reclassement dûs à l'âge ou à l'insuffisance de qualification.

A propos de (2) : Au moment de la restructuration, un total de 19 employés de la fabrication âgés de plus de 55 ans occupait des fonctions à temps partiel seniors. Le modèle dit de bloc a été retenu ici, c'est-à-dire que les salariés ne travaillent pas à temps partiel mais à plein temps et peuvent en contrepartie – avec maintien de leur salaire – cesser leur activité plus tôt. Le temps partiel seniors chez St. Gobain avait pour but le départ des seniors en retraite à 60 ans. La minoration correspondante de la pension, à hauteur de 18 %, est compensée pour moitié par des allocations vieillesse d'entreprise.

Les derniers contrats de travail à temps partiel seniors arriveront à expiration courant 2007. Dans le cadre de la restructuration, les salariés concernés ont été regroupés en une unité chargée du démantèlement des installations mises hors service. Une fois réalisées les différentes désaffectations individuelles, le savoir-faire des employés âgés relatif aux installations a ainsi pu être utilisé sur place pour les opérations de démolition. Dans des cas isolés, les „seniors à temps partiel“ de Gelsenkirchen ont

aussi apporté leur concours à l'aménagement et à la mise en exploitation des installations sur les sites tchèques.

A propos de (3) : Le concept premier de la Direction prévoyait que ne soit maintenu dans les lieux qu'un simple service commercial avec un petit nombre de salariés. C'est grâce à l'initiative du Comité d'Etablissement que le service commercial a été revalorisé en „centre de confection“ où, au-delà de ses attributions initiales, le personnel se voit désormais également confier la finition des ébauches et la tâche de les rendre propres au stockage. 37 emplois continuent à exister au centre de confection – 17 pour des manuels et 20 pour des employés non manuels de l'entreprise.

A propos de (4) : Un terme a été mis à la formation sur le site à la date du 1<sup>er</sup> juillet 2005. A ce moment, cinq jeunes gens se trouvaient encore en apprentissage. Jusqu'à la fin de 2004, l'usine coopérait au sein d'une association avec d'autres entreprises de Gelsenkirchen à l'apprentissage, et notamment avec Vaillant-Werk, fabricant renommé d'installations d'eau chaude et de chauffage. Une importante restructuration chez ce dernier et les fermetures survenues au Schalker Verein ont mené à la dissolution de l'association d'apprentissage. On a donné aux apprentis la possibilité de poursuivre leur formation auprès d'un institut suprarégional de formation continue, le Gelsenkirchener Schweißtechnischer Versuchsanstalt.

### *3.3 La représentation des intérêts sur le site*

Pendant la restructuration, le Comité d'Etablissement se composait de neuf membres ; l'un d'entre eux – le président – avait été mis en disponibilité. Après le départ à la retraite du président du Comité d'Etablissement en 2006, les 37 salariés du centre de confection ont été représentés par cinq membres, sans toutefois qu'aucun soit en disponibilité. Les membres du Comité d'Etablissement appartiennent tous au syndicat IG Metall, avec lequel il existe traditionnellement des relations très étroites (voir aussi le paragraphe 4.2).

## 4 L'arrêt de la production de fonte à Gelsenkirchen

Compte tenu de la détérioration des résultats de l'activité tubes a été mise sur pied au début des années 2000 une stratégie de groupe qui prévoyait la production renforcée des pièces moulées en fonte au sein du groupe St. Gobain dans les nouveaux pays industrialisés. Les capacités existantes devaient se voir délocaliser vers des sites en Chine, en République Tchèque et au Brésil. Pour l'usine de Gelsenkirchen – désormais réduite à l'état de modeste implantation directement rattachée au siège de St. Gobain Guss à Brebach – la Direction prévoyait l'arrêt de la production. Les installations devaient être démontées et reconstruites sur les sites du groupe dans les nouveaux pays industrialisés.

Le 4 mars 2004, la Direction a publié un communiqué de presse annonçant sa décision de fermeture et en parallèle, lors d'une séance de la commission économique, la Direction du Personnel a informé le Comité d'Etablissement de Gelsenkirchen. Le concept initial de la Direction du groupe n'envisageait à Gelsenkirchen que le maintien d'un simple service commercial actif au niveau régional. Dès le lendemain il n'y a pas eu de reprise du coulage de tubes par centrifugation ; les installations ont donc été à l'arrêt à partir du 4 mars. A l'inverse, l'abandon de la fabrication de pièces moulées de plus petite taille s'est fait par paliers, les derniers produits étant coulés en juillet 2004.





Produits du Schalker Verein en fonte de fer ductile.

Photo : Archives du Comité d'Entreprise

Il est apparu entre, d'une part, le calendrier officiel de fermeture, c'est-à-dire celui qui compte au regard de la législation du travail, et d'autre part, les processus réels, un écart considérable. La compensation des intérêts a défini le calendrier suivant : l'arrêt de la production de tubes – qui n'était plus exploitée depuis le 5 mars – interviendrait au 30 juin 2004, une „très importante limitation“ de la fabrication de pièces moulées en fonte à la date du 30 septembre puis la fermeture définitive des installations au 31 octobre ; finalement, l'arrêt du retraitement serait accompli au terme de l'année 2004.

En raison du fait que les modifications de l'entreprise ont abouti exclusivement à des fermetures, les critères d'une sélection sociale ne jouaient aucun rôle – étant donné que tous les salariés de la production devaient quitter l'entreprise, la question d'une sélection particulière ou de la formation de diverses catégories de personnel n'avait pas à entrer en ligne de compte. Le risque de poursuites au titre de la protection en matière de licenciement a, lui aussi, été estimé faible en consé-

quence. Et de fait, seuls trois collaborateurs ont par la suite saisi la justice pour protester contre leur licenciement, l'un d'eux ayant obtenu gain de cause.

Il n'y avait pas non plus de place dans la pratique – bien que les conditions en aient été fixées dans le plan social par différentes clauses relatives à la sauvegarde des droits acquis – pour des reclassements internes : ce qui restait du site de Gelsenkirchen était trop petit pour qu'il y ait, par le jeu de fluctuations par exemple, des postes vacants à pourvoir. Quant au siège de l'usine-mère, situé à Brebach en Sarre, il était relativement très éloigné géographiquement<sup>3</sup>, de sorte que le transfert de personnel au sein du groupe St. Gobain ne jouait sur le plan pratique aucun rôle.

#### 4.1 *Le processus de négociation entre le Comité d'Etablissement et la Direction*

La décision de fermeture a été une surprise extraordinaire aussi bien pour le Comité d'Etablissement que pour le management local ; les représentants des salariés se sont trouvés complètement pris de court. Le président du Comité d'Etablissement a levé la séance de la commission économique après avoir été mis au fait de ces décisions et a convoqué une assemblée générale spontanée du personnel en vue d'informer les collaborateurs. Une réunion s'est tenue tout de suite après avec les personnes de confiance présentes et les autres membres du Comité d'Etablissement du site.

Dans les temps qui ont suivi, deux objectifs stratégiques importaient pour le Comité d'Etablissement – d'un côté, sauver la fabrication et faire obstacle à la décision de fermeture ; et de l'autre, tenter de gagner du temps et retarder autant que possible le début des négociations concernant le plan social, afin de disposer d'un délai suffisamment long pour élaborer des concepts alternatifs.

<sup>3</sup> Brebach est situé à une distance de Gelsenkirchen d'environ 350 km par la route.

Afin d'obtenir que la production de fonte soit poursuivie, le Comité d'Etablissement s'est efforcé de gagner des acheteurs potentiels au site de Gelsenkirchen ; des entretiens ont été menés entre autres avec l'entreprise DIHAG – Deutsche Gießerei- und Industrie-Holding, ayant son siège dans la ville voisine d'Essen. En outre a été échafaudé, avec un soutien considérable de la part de l'antenne locale du syndicat IG Metall, un concept relatif à une „initiative des employés“. On était encore au mois de mars lorsque ce concept a été finalisé par le Comité d'Etablissement. Il reposait sur le versement des indemnités de licenciement des salariés dans l'usine pour financer la reprise et la continuation de l'activité. Une partie des effectifs regardait toutefois ce concept d'un œil sceptique, car dans l'hypothèse où le succès commercial ne serait pas au rendez-vous, il y aurait tout lieu de craindre la perte de ses indemnités.

Pour étayer de manière réaliste les possibilités de maintien en activité élaborées à la hâte, le Comité d'Etablissement a chargé le cabinet de consultants en entreprise Ernst & Young d'une expertise dans laquelle devaient être examinées les possibilités de continuation. Si le rapport attestait aussi de bons résultats du Schalker Verein pour la fabrication de pièces moulées, le pronostic des consultants en ce qui concerne la production de tubes n'accordait en revanche à celle-ci que de très minces chances de poursuite rentable.<sup>4</sup>

Sur la toile de fond de la stratégie du groupe, tous les efforts du Comité d'Etablissement qui visaient à assurer la continuation de l'entreprise à Gelsenkirchen étaient, dès le départ, condamnés à l'échec – la stratégie du groupe prévoyait un réemploi des installations sur d'autres sites. L'essentiel des installations de production a finalement été démonté et remis en service ailleurs, supprimant de la sorte la base même d'une continuation.

La seconde stratégie du Comité d'Etablissement, à savoir de gagner du temps jusqu'aux négociations au sujet de la compensation des intérêts et du plan social, a eu davantage de succès. Elle était diamétralement opposée aux intérêts de la direction du groupe : conclure aussi rapidement que possible les négociations et donc la restructuration. Les négociations ont débuté fin mai dans un hôtel proche de Haltern ; le 15 juin, trois mois après la nouvelle de la fermeture, la compensation des intérêts et le plan social étaient signés par les deux parties.

Le Comité d'Etablissement n'avait donc pas réussi à atteindre ses objectifs premiers de continuation ou de continuation partielle. Il aura malgré tout pu enregistrer, notamment parce qu'il disposait d'un certain potentiel de négociation à cause de la forte pression du temps s'exerçant du côté employeurs, des succès sur plusieurs points.

- La formule retenue pour calculer les indemnités des collaborateurs concernés leur a été plus favorable que lors des précédents plans sociaux. Un autre succès du Comité d'Etablissement est d'avoir étendu aux salariés de l'entrepôt de confection demeurés sur place le champ d'application du plan social – pour le cas de restructurations futures.
- L'initiative stratégique du Comité d'Etablissement a en fin de compte abouti à une revalorisation qualitative du service commercial en centre de confection et de logistique. Des pièces moulées y seraient à l'avenir traitées et rendues propres au stockage pour le marché européen.

Il est difficile de chiffrer ici dans quelle mesure le nombre de collaborateurs dépasse celui du projet initial ; sur cette question, les documents sont contradictoires. L'antenne locale d'IG Metall part de l'hypothèse que le concept du Comité d'Etablissement a permis de maintenir environ 10 à 20 postes.

---

<sup>4</sup> L'expertise a été payée par l'entreprise. Ceci montre que même à cette époque, le management local n'était pas totalement impliqué dans les plans de la direction du groupe.

Si l'on se base sur les informations données par Saint Gobain à la presse, il s'agirait de 3 à 5 collaborateurs.

#### 4.2 *Le rôle des syndicats dans la restructuration ...*

Les contacts entre le Comité d'Etablissement du Schalker Verein et IG Metall sont traditionnellement très étroits. Rien de surprenant, donc, à ce que tant au niveau du travail stratégique que dans le cadre des négociations opérationnelles, l'antenne de Gelsenkirchen d'IG Metall ait joué pour le Comité d'Etablissement un rôle central et important et que celui-ci l'ait fait intervenir dès l'annonce de la restructuration.

- L'échafaudage extrêmement rapide, en moins de 14 jours, d'un concept de mise en œuvre d'une „initiative des employés“ tient pour l'essentiel au savoir-faire et au travail intensif du Secrétaire Général du syndicat, lequel a aussi prêté son concours au Comité d'Etablissement pour mettre en route l'expertise de continuation réalisée par le cabinet Ernst & Young.
- Le syndicat était présent lors de toutes les négociations ayant trait à la compensation des intérêts et au plan social ; le Comité d'Etablissement a ainsi pu s'appuyer sur le grand savoir-faire du Secrétaire Général du syndicat, de même que sur ses connaissances juridiques.

#### 4.3 *... et celui de la région : l'initiative de la „Conférence de Gelsenkirchen“*

L'antenne de Gelsenkirchen d'IG Metall a en plus été un des promoteurs de l'initiative „Conférence de Gelsenkirchen“ dont le but était de proposer des concepts et des solutions pour les multiples cas de restructuration régionaux.

##### 4.3.1 *Historique*

A l'apogée de l'industrie du charbon et de l'acier, Gelsenkirchen portait le titre orgueilleux de „ville des 1.000 feux“ ; la cité de la Ruhr, avec ses hauts fourneaux, ses aciéries, ses cokeries et ses installations minières, était considérée comme un modèle du miracle économique allemand. Il allait apparaître dans la suite des temps que le haut degré d'industrialisation de l'époque était un mauvais point de départ dans la modification sectorielle des structures et la tertiarisation commençant à s'installer. Face au déclin progressif des secteurs industriels de base, le tertiaire à Gelsenkirchen n'a connu qu'un développement très ralenti. Le résultat, c'est que Gelsenkirchen passe désormais pour la ville d'Allemagne de l'Ouest qui possède le plus mauvais marché du travail : avec son taux de chômage de 26,2 %<sup>5</sup> (juin 2005), elle occupe une place au sommet même dans la comparaison à l'échelle de l'ensemble de l'Allemagne.

La restructuration de St. Gobain montre que cette modification des structures, spécifique et lourde de conséquences pour la ville, n'est en aucun cas terminée. Vu sous l'angle de Gelsenkirchen, cette compression de personnel faisait partie de toute une série de restructurations douloureuses. Celle-ci a débuté quelques mois seulement avant que la Direction de St. Gobain ne publie ses plans d'arrêt des opérations : en novembre 2003, le siège de Remscheid du Groupe Vaillant Hepsworth avait annoncé la fermeture de l'usine de technique de chauffage Vaillant à Gelsenkirchen, qui représentait une menace directe pour 240 emplois. Peu après, en janvier 2004, a suivi la nouvelle provenant du

---

<sup>5</sup> Chômeurs en pourcentage des personnes actives salariées (assujettis obligatoires à la sécurité sociale travaillant très peu, fonctionnaires, chômeurs). Source : Ville de Gelsenkirchen.

sous-traitant automobile Schalker, TRW Fahrwerkssysteme. Là, une partie de la production, soit 440 salariés, devait être délocalisée de Gelsenkirchen en Europe de l'Est. D'autres restructurations menaçaient chez Pilkington Automotive (80 emplois en danger, janvier 2004) ainsi que chez REXAM, un fabricant de boîtes de conserve (60 postes en danger, mars 2004).

La fermeture des dernières installations de production du Schalker Verein s'inscrivait par conséquent dans une vague de restructurations d'une certaine ampleur. C'est dans ce contexte qu'ont commencé à se former au début de 2004 des initiatives régionales voulant porter au-delà des grilles des différentes entreprises individuelles leur protestation sous le slogan „Gelsenkirchen – ville des 1.000 virés“.

Le cas de restructuration de St. Gobain a été discuté avec une grande intensité dans la presse comme dans le public. En plus de l'actualité du sujet eu égard aux développements économiques antérieurs, il y avait encore d'autres raisons à cela :

- Aussi bien le Comité d'Etablissement de St. Gobain qu'IG Metall ont accompli un intense travail de presse tout au long de la période de restructuration.
- La restructuration de St. Gobain a coïncidé avec le début de la campagne pour les élections municipales, prévues au mois de septembre 2004.
- Il s'attachait à la fermeture de la fonderie de St. Gobain une forte composante émotionnelle : le Schalker Verein est un symbole de la profonde tradition sidérurgique de la ville. Dans le public, la fermeture des dernières installations de production a été perçue comme le déclin final de cette tradition.
- La charge émotionnelle du débat public a en outre été augmentée par le fait qu'un groupe français, donc étranger, avait fermé le site relativement peu de temps après sa reprise.<sup>6</sup>

#### 4.3.2 De la Conférence de Gelsenkirchen à l'alliance Emscher-Lippe

Compte tenu de l'évolution économique, l'antenne de Gelsenkirchen d'IG Metall a essayé, en collaboration avec le Comité d'Etablissement de l'implantation Vaillant à Gelsenkirchen, de rallier à leur cause le conseil municipal pour une „Conférence de Gelsenkirchen“. Elle s'est emparée à cet effet du slogan existant des „1.000 virés“ et y a associé un objectif central de la Conférence : l'Etat fédéral, le Land et la commune doivent s'efforcer conjointement avec l'économie locale de créer 1.000 nouveaux emplois et de compenser de la sorte – du moins d'un point de vue régional – les restructurations. Les promoteurs avaient en tête la ville voisine de Dortmund où a été poursuivi, avec le „Projet Dortmund“ un objectif analogue qui est au moins parvenu à une notoriété suprarégionale.

Tous les acteurs politiques ont réservé un accueil très positif à l'initiative „Conférence de Gelsenkirchen“. Par la suite, cependant, les partis de Gelsenkirchen ont surtout profité de la Conférence afin de s'imposer dans la campagne électorale pour les municipales. Imaginé à l'origine en tant que programme d'encouragement à l'économie et de développement ciblé de la branche, le concept, finalement, a achoppé sur les questions de délimitation régionale et de participation du Land et de l'Etat fédéral. Il s'est heurté notamment à la querelle de partis entre les gouvernements SPD au niveau du Land et de l'Etat fédéral et le conseil alors d'obédience CDU, de même qu'à la lutte électorale pour la mairie entre les candidats CDU et SPC.

---

<sup>6</sup> Un courrier de lecteur paru dans la presse locale reflète l'atmosphère de l'époque : „Il semblerait que le but de Saint Gobain soit de racheter des exploitations saines et de les mettre ensuite sur le carreau.“ (Ruhrnachrichten du 24.03.2004) Le Comité d'Etablissement et la tête du SPD local ont, eux aussi, avancé le même type d'arguments au cours du conflit social.

Le gouvernement du Land a fait savoir que l'on n'y était pas prêt à une action ponctuelle à Gelsenkirchen, mais, le cas échéant, seulement dans un contexte régional. Avec le refus à la fois du ministre du travail de Rhénanie du Nord-Westphalie et du chef du gouvernement de Land de prendre part à une conférence locale, l'initiative a été encore affaiblie tandis que la querelle se poursuivait. Le SPD local réclamait une „Conférence Emscher-Lippe“ élargie à la proche région ; le CDU, lui, s'en tenait à l'ancien concept de „Conférence de Gelsenkirchen“.

Malgré les dissensions politiques entre partis, un compromis est finalement intervenu sous la forme d'une résolution du conseil pour une conférence portant le titre de „Conférence de Gelsenkirchen“ qui s'est déroulée en juin 2004. Elle devait en principe servir à préparer une „Conférence Emscher-Lippe“ élargie à laquelle prendraient part les villes et communes environnantes. Cette dernière a eu lieu en septembre 2004 et a abouti à la fondation d'une alliance Emscher-Lippe. Les acteurs participants – parmi lesquels la ville de Gelsenkirchen, le canton de Recklinghausen, la ville de Bottrop, des représentants du gouvernement de Land, l'Agence fédérale pour le Travail ainsi que des syndicats et chambres syndicales – se sont mis d'accord sur un texte intitulé „Ensemble pour la région – conventions d'objectifs“.

## 5 L'accompagnement de la compression de personnel par des mesures de politique de l'emploi

Les précédentes restructurations, fournissant déjà l'occasion d'une assez importante compression de personnel, avaient valu au Comité d'Etablissement comme aussi à la Direction du Personnel de disposer d'une expérience étendue. L'agencement de la compensation des intérêts et du plan social a eu largement recours à ces cas et à ces documents disponibles, bien que sur quelques points, l'on se soit démarqué de l'ancienne procédure et ait emprunté des voies nouvelles.

Outre les paiements d'indemnités,<sup>7</sup> les instruments essentiels ancrés contractuellement dans la compensation des intérêts et/ou le plan social sont la création d'une société de transfert et l'exploitation d'un bureau de placement interne à l'entreprise.

Un quatrième instrument dans le cadre de cette restructuration a été mis en œuvre pour la première fois et défini par-delà la compensation des intérêts et le plan social. Les mesures de soutien sanitaire („conseil à visée sanitaire“) ont fait l'objet d'un accord de coopération séparé entre l'Union fédérale des Caisses d'Entreprise, la Direction de l'entreprise et le Comité d'Etablissement (voir le chapitre 5).

Les mesures ancrées dans le plan social en faveur des salariés concernés, ayant pour but de les encourager activement à la reprise d'un emploi, avaient déjà été testées et amplement développées lors des nombreux cas précédents d'importante compression de personnel, de sorte qu'elles n'ont donné lieu à aucune négociation litigieuse entre les parties. En l'occurrence, l'expérience des mesures actives remonte à l'époque antérieure à la reprise par Saint Gobain – la compression de personnel de 1999, précédant immédiatement le rachat, avait été accompagnée pour franchir le cap du chômage partiel structurel par une société d'emploi et de qualification, qui était cependant conçue de manière surtout passive, afin d'étendre la durée de perception des allocations de l'Agence fédérale pour l'Emploi jus-

---

<sup>7</sup> La formule d'indemnisation était la suivante : ancienneté en nombre d'années de présence dans l'entreprise par le salaire mensuel brut. Cette somme était ensuite multipliée par un autre coefficient variant de 0,4 à 0,65 en fonction de l'âge de la personne. A cela venaient s'ajouter des prestations supplémentaires pour les handicapés sévères et les collaborateurs avec enfants. Les indemnités effectives résultant de cette formule se situaient dans un ordre de grandeur compris entre 65.000 et 80.000 euros.

qu'à l'ouverture des droits à la pension de vieillesse et de prolonger par ce biais la période de transition entre vie active et retraite (cf Kirsch 2001). Dans les mesures actives de politique de l'emploi du nouveau plan social actuel, le calcul de cette transition ne joue aucun rôle – le but des instruments est de réintégrer les employés sur le marché du travail. La compensation des intérêts et le plan social prévoient à cet effet deux instruments, un bureau de placement ainsi que la création d'une société de transfert.

### 5.1 Le bureau de placement St. Gobain

L'idée de se doter chaque fois, en cas de restructuration, d'un bureau de placement propre à l'entreprise et à l'existence limitée dans le temps est née en 1999, au cours de la période qui a suivi le rachat par Saint Gobain. Les bons résultats de placement enregistrés par ce bureau lors des différentes vagues de compression de personnel a fait de lui une institution fixe dans les phases de réduction des effectifs. L'idée fondamentale sur laquelle s'appuie le bureau de placement consiste à tirer parti des contacts informels existants avec d'autres entreprises pour réussir à placer ses propres collaborateurs dans de nouveaux postes. Ces contacts en réseau se basent sur les connaissances tant de la Direction du Personnel sur place que du Comité d'Etablissement. Les bureaux de placement ont, en l'espèce, bénéficié de l'ancienne appartenance de l'entreprise : il existait encore au temps d'avant Saint Gobain de bons et nombreux contacts au sein du groupe Thyssen, où beaucoup de placements ont pu être initiés.

L'actuel bureau de placement qui concerne l'arrêt de la production de fonte a été ouvert en juin 2004 tout de suite après la signature de la compensation des intérêts et du plan social, pour maintien jusque fin 2005. Le dispositif était le suivant : un membre de la Direction du Personnel et un du Comité d'Etablissement ont été nommés „chargés de placement“ et un membre du Comité d'Etablissement a été mis en disponibilité à titre supplémentaire. Ce „permanent“ du bureau faisait office d'interlocuteur pour les salariés. Installé dans un bâtiment administratif dans l'enceinte de l'usine, le bureau de placement était ouvert à tous les collaborateurs – même à ceux encore engagés dans les processus de production en cours.

Tableau 1 : Séquence chronologique des négociations et des mesures au Schalker Verein																											
Année	2004												2005														
Mois	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
<i>Séquence des négociations</i>																											
Publication de la décision de fermeture																											
Négociation du soutien sanitaire																											
Négociations de la compensation des intérêts et du plan social																											
<i>Séquence des mesures</i>																											
Mesures de soutien sanitaire																											
Bureau de placement Saint Gobain																											
Société de transfert : première "UAOE"																											
Dernière "unité autonome d'organisation de l'entreprise"																											

Le bureau de placement Saint Gobain a réussi relativement vite à placer immédiatement près de 40 salariés – il s'agissait là exclusivement des employés manuels les mieux qualifiés et des employés non manuels. La majorité des voies de placement conduisait à des entreprises du groupe ThyssenKrupp, du groupe Mannesmann ainsi que de la Friedrich-Wilhelm-Hütte à Mülheim. Il a en partie été possible d'utiliser également pour le transfert de personnel de bons contacts avec les partenaires commerciaux, par exemple des sous-traitants du Schalker Verein.

Toutefois, le bureau de placement n'a pas été en mesure d'aider avec le même succès toutes les catégories de personnel. Des difficultés ont été rencontrées dans le cas des employés peu qualifiés et des collaborateurs pour lesquels existaient de multiples obstacles au placement, c'est-à-dire ceux maîtrisant mal la langue allemande, ayant des problèmes de santé ou appartenant à une tranche d'âge relativement élevée. En ce qui concerne les peu qualifiés, la situation était encore compliquée par le fait qu'aux rares postes disponibles correspondait un niveau de rémunération nettement inférieur à l'ancien taux de Saint Gobain.

Dans son souci de parvenir à reclasser l'ensemble des catégories de personnel, le bureau de placement a également collaboré avec l'agence pour l'emploi de Gelsenkirchen en vue de la recherche de nouveaux postes au-delà des contacts existants. Ceci a fonctionné dans des cas isolés, et surtout par le biais d'un instrument spécial : la mise en disponibilité pour un stage ou un travail à l'essai dans des entreprises susceptibles de reprendre les salariés. Grâce à cet instrument, les intéressés ont pu effectuer une période de travail à l'essai gratuit pour le nouvel employeur allant jusqu'à quatre semaines, alors même qu'ils continuaient à percevoir leur traitement chez Saint Gobain.

La mise en disponibilité en vue d'un travail à l'essai a été instaurée non seulement dans le cadre de la collaboration avec l'agence pour l'emploi, mais aussi dans celui de l'activité normale de placement du bureau Saint Gobain. Les rares fois où le travail à l'essai ne s'est pas terminé par la prise du poste, ce sont en général les employés qui ont refusé le changement. Un motif fréquent de ce refus tenait aux conditions inhabituelles et ressenties comme mauvaises dans les aciéries et fonderies de petite taille. A titre d'exemple d'un tel obstacle au placement ont été citées les normes de sécurité, qui, dans certaines fonderies plus petites, se situaient très en dessous de celles de Saint Gobain et n'ont pas été acceptées par les salariés de cette dernière.

**Tableau 2 : Bilan des résultats des activités de placement**

	Chiffres absolus	Chiffres relatifs par rapport à (b)	Chiffres relatifs par rapport à (c)
	I	II	III
<b>(a) Nombre de salariés avant la restructuration</b>	<b>237</b>		
Emplois restants à l'entrepôt de confection	37		
Emplois supprimés dans le secteur fonderie	200		
...dont temps partiel seniors	19		
<b>(b) Menacés de chômage</b>	<b>181</b>	<b>100,0 %</b>	
Reclassement immédiat par le bureau de placement	38	21,0 %	
Autres départs	35	19,3 %	
<b>(c) Passage dans la société de transfert</b>	<b>108</b>	<b>59,7 %</b>	<b>100,0 %</b>
<i>Départ de la ST, situation fin juin 2005</i>			
Reclassement par le biais de la société de transfert	4	2,2 %	3,7 %
Sortie de la ST avec un travail	18	9,9 %	16,7 %
Autres départs, par ex. en formation prof. continue	3	1,7 %	2,8 %
Chômage à l'issue de la période ST	32	17,7 %	29,6 %
<b>(d) Effectif au sein de la ST début juillet 2005</b>	<b>51</b>	<b>28,2 %</b>	<b>47,2 %</b>

## 5.2 La société de transfert

Au même titre que le bureau de placement, le recours à l'instrument „allocation aux chômeurs partiels en phase de transfert“ selon le SGB III (§ 216 b) était de longue date une composante permanente des plans sociaux de Saint Gobain. Lors des dernières restructurations, un prestataire de Gelsenkirchen avait été chargé de la réalisation de la société de transfert. Le travail de celui-ci n'ayant la fois précédente donné satisfaction ni à la Direction du Personnel, ni au Comité d'Etablissement, il devait être fait appel dans le cas présent à une autre entreprise de prestations de services. Le choix s'est porté sur la société de Bochum BAQ-Transfer- und Qualifizierungsgesellschaft mbH ; la BAQ avait déjà eu l'occasion de s'occuper de mesures de transfert pour Saint Gobain à la fonderie de Brebach et s'était acquis de la sorte une bonne réputation aux yeux de la Direction du Personnel. L'entreprise appartient à un avocat de Bochum spécialisé en droit du travail. Le Comité d'Etablissement connaissait aussi cet organisme en raison de son travail pour le compte de syndicats et d'autres comités d'établissement, si bien qu'il n'a pas fallu longtemps aux parties pour tomber d'accord sur la question de savoir à qui confier la société de transfert.

La mise en place de la société de transfert a été annoncée aux collaborateurs de St. Gobain le 16 juin 2004 lors d'une réunion d'information organisée par la Direction du Personnel. Les salariés ont été placés devant la décision de signer le contrat triangulaire, typique pour les sociétés de transfert, entre eux-mêmes, St. Gobain et la BAQ comme gestionnaire de cette société – ou de se voir signifier leur licenciement le 26 juin. Un délai de réflexion d'une semaine leur a été accordé. La majorité des employés toujours en poste, soit 108 collaborateurs, est passée dans la société de transfert ; 11 autres se sont décidés en faveur du licenciement (voir le tableau 2 ci-dessus).



La durée d'appartenance à la société de transfert a été soumise à des variations individuelles ; normalement égale au double du délai de préavis, elle ne devait pas être inférieure à trois mois ni supérieure à douze mois. Dans la pratique, une majorité des effectifs (de l'ordre de 60 %) a de la sorte eu droit à la durée de séjour maximale de douze mois dans la société de transfert ; la proportion de personnes ayant seulement droit à 6 mois ou moins n'était que d'un peu plus de 15 %.

### 5.2.1 *Le concept de fond de la BAQ dans le cas St. Gobain*

Le concept de politique de l'emploi pour les anciens salariés de Saint Gobain comportait quatre étapes, précédées d'une mesure de profilage individuel selon le § 216b (4) SGB III<sup>8</sup>. Ainsi que le justifie un collaborateur BAQ, il y a en l'espèce un principe qui veut que toutes les mesures soient séparées géographiquement de l'ex-employeur afin de „souligner symboliquement“ la séparation.

- La société de transfert commence par une première consultation individuelle qui a lieu dans le cadre d'un entretien particulier entre les collaborateurs de la BAQ et le participant. Au cours de cet entretien d'une durée approximative de 30 à 60 minutes, les résultats du profilage sont examinés et utilisés pour une planification de carrière dans laquelle sont définies d'autres mesures et offres pour la suite du „séjour“ au sein de la société de transfert. Jusqu'à ce qu'ait été fait le tour de tous les participants, l'étape de première consultation s'est étendue, au total, sur une période d'environ deux semaines.
- Après ces deux semaines, les participants ont été tenus de prendre part à des mesures d'orientation qui se déroulaient en groupe et ont demandé cinq jours par groupe. L'élément pivot de ces mesures („qualification de base“) consistait en une formation exhaustive au dépôt de candidature.
- Quant à la troisième étape, il s'agissait de l'acquisition de qualifications professionnelles dans le cadre de la planification de carrière élaborée individuellement. Les cours étaient dispensés par divers prestataires du marché régional de la formation continue. Sur le plan du contenu, les activités de qualification se situaient essentiellement dans le domaine de la technique de la soudure, car c'est là que l'on voyait les plus grandes chances. Selon l'évaluation du marché du travail par un collaborateur de la BAQ, „un serrurier doit savoir souder“.
- La quatrième étape se concentrait, elle, sur les activités de placement de la BAQ. S'y rattachait une double mission : la recherche de postes vacants et le coaching des participants. Ces derniers pouvaient aussi faire appel aux possibilités de conseil individuel dans l'hypothèse d'une candidature.

Au final, la recherche de postes vacants par la BAQ s'est avérée problématique et n'a eu que peu de succès. Selon l'appréciation du prestataire de services lui-même, la faute en incombait partiellement à l'absence de structures en réseau et de contacts informels, qui sont déterminants pour le placement. Il n'est en définitive resté à la BAQ dans sa quête aux emplois que la „prospection à froid“, c'est-à-dire la prospection auprès d'entreprises avec lesquelles n'existe à ce jour aucun contact. C'est là, dit-on au bureau de l'organisme, une „opération très pénible“ : Il faut travailler avec le téléphone et l'annuaire de la branche, ce qui prend énormément de temps pour un résultat en général minime. Ceci a poussé la société de transfert à se rapprocher étroitement du bureau de placement de Saint Gobain,

---

<sup>8</sup> Le SGB III prescrit ces mesures de profilage (officiellement „mesures de constatation“). Leur but est de constater les chances individuelles de réinsertion.

dont les contacts au sein du secteur de l'acier et des tubes augmentaient les chances et les possibilités de reclassement. Ainsi est né un partage du travail fructueux à bien des égards, dans lequel le bureau Saint Gobain avait compétence pour les postes vacants tandis que la société de transfert se chargeait de l'organisation des qualifications d'une manière correspondant à ces postes.

<b>Tableau 3 : Participants selon le type de mesures dans la société de transfert</b>	absolus	relatifs
Total des participants ST	108	100,0 %
... en qualifications de base	75	69,4 %
... en qualifications spécialisées	33	30,6 %
... en stage	17	15,7 %

A côté de la qualification, les stages dans des entreprises ont représenté au niveau de l'interaction entre la société de transfert et le bureau de placement des outils importants et concluants. Les stages mis par l'intermédiaire du bureau de placement à la disposition des collaborateurs

St. Gobain alors qu'ils étaient toujours employés au Schalker Verein (voir le paragraphe 5.1) ont aussi été repris dans le cadre de la société de transfert. Conçus pour fonctionner dans l'esprit d'un travail à l'essai, ils avaient en général une durée comprise entre deux et quatre semaines. La société de transfert a inscrit en stage un total de 17 collaborateurs (voir le tableau 3 ci-dessus), dont 16 ont pu signer de nouveaux contrats de travail chez „l'employeur à l'essai“.

### 5.2.2 *Obstacles au reclassement*

Du point de vue de la BAQ, le reclassement des effectifs de Saint Gobain se heurtait à deux problèmes principaux : l'âge élevé des participants – la majorité d'entre eux dépassait 40 ans – et leur faible niveau de qualification. Même avec un certificat d'aptitude professionnelle en poche, ces effectifs se composaient en principe pour la plupart d'une main-d'œuvre non qualifiée puisqu'un placement dans le métier appris n'était plus possible (voir le paragraphe 3.2). Était par ailleurs considéré comme encore une autre source de problème le marché régional du travail, qui ne pouvait offrir de perspective aux non-qualifiés.

Une difficulté supplémentaire tenait à la pratique de recrutement de nombreuses exploitations métallurgiques. D'après la BAQ, celles-ci ont essentiellement recours au travail temporaire afin de simplifier ainsi la sélection du personnel. „90 % des postes à pourvoir,“ estime la BAQ, „le sont par intercalation de travailleurs temporaires.“ Les entreprises font travailler les collaborateurs en régie durant plusieurs semaines, puis les embauchent à un poste en CDI – ou bien les renvoient s'ils ne semblent pas convenir. Quoiqu'il en soit, ce procédé est difficile à négocier pour les participants à une société de transfert et, en raison de l'image franchement mauvaise de la branche du travail temporaire, très peu sont disposés à accepter un travail en régie.

### 5.2.3 *Résultat du transfert des salariés*

On ne peut guère évaluer séparément l'un de l'autre le travail du bureau de placement et de la société de transfert. Ces deux instruments ont, dans l'ensemble, permis de placer 60 collaborateurs sur 167 – face à un chiffre de 32 chômeurs.<sup>9</sup> Compte tenu de la structure des effectifs et des sérieux obstacles „objectifs“ à leur reclassement, il y a lieu d'évaluer ces proportions comme tout à fait positives.

Les facteurs de succès de la réinsertion sont ici, sans la moindre équivoque, les contacts informels et les réseaux du bureau de placement – n'était cette institution, il est vraisemblable que malgré les acti-

<sup>9</sup> Au moment de l'étude, 51 anciens collaborateurs se trouvaient encore dans la société de transfert.

vités de placement et de qualification de la société de transfert, la réinsertion se serait beaucoup plus mal passée. Toutefois, dans bien des cas, la société de transfert a aussi été en mesure d'apporter un soutien décisif aux placements. Citons à cet égard, par exemple, les qualifications dans le domaine de la soudure qui ont permis de simplifier les reclassements à un degré considérable. Mais une fonction majeure consistait de même en la protection économique des participants qui, par exemple dans le cas des stages en entreprise, pouvaient sans problème revenir au sein de la société de transfert si le stage ne débouchait pas sur la signature d'un nouveau contrat de travail.

### 5.3 *Rôle de l'administration du travail*

L'agence pour l'emploi de Gelsenskirchen se trouve impliquée à un double titre dans le financement des mesures de transfert : d'une part, les coûts directs de la société de transfert sont, en vertu du § 216b SGB III, approuvés par l'administration du travail, et d'autre part, le gestionnaire de la société de transfert peut s'adresser à l'agence locale pour l'emploi<sup>10</sup> afin de réclamer au profit des mesures de qualification une subvention sur les fonds du FSE.

L'agence pour l'emploi a restreint son rôle à l'approbation de ces fonds ; il n'y a eu aucune ingérence sous l'angle du contenu dans le concept de la BAQ. L'administration du travail ne s'est pas non plus prévalu de la possibilité d'assister aux réunions consultatives tenues régulièrement par la BAQ avec le Comité d'Etablissement et la Direction du Personnel de Saint Gobain. La BAQ considère que la collaboration s'est déroulée sans heurt ; en particulier, aux dires d'un collaborateur BAQ, l'octroi de subventions sur les fonds du FSE pour les qualifications dans le cadre de la société de transfert a été tout ce qu'il y a de moins bureaucratique et de plus axé sur le service.

## 6 Le conseil à visée sanitaire

A côté du bureau de placement St. Gobain et de la société de transfert gérée par la BAQ, le „conseil à visée sanitaire pour les chômeurs et les employés instables“ constituait la troisième mesure centrale d'amélioration des conditions de travail et de vie des salariés quittant le Schalker Verein.

Les mesures sanitaires ont leur origine dans une coopération qui existe depuis plusieurs années entre la chaire de psychologie de l'organisation de l'Université de Dortmund et l'Union Fédérale des Caisses d'Entreprise d'Essen (BKK BV). Cette collaboration porte sur l'ensemble de thèmes chômage et santé. C'est à partir d'une telle coopération qu'a été mis sur pied, avec la participation de l'Institut de Psychologie du Travail et de Médecine du Travail (IAPAM) de Herdeck, le concept de conseil pour le groupe-cible chômeurs et employés instables.

A la base du projet, deux hypothèses fondamentales :

- Les chômeurs ou les salariés sous la menace du chômage sont exposés à une plus grande insécurité. Ceci peut aboutir à une modification de leur comportement, par exemple vis-à-vis du sport ou de l'alimentation. En cas de (menace de) chômage, la probabilité de modes de comportement nuisibles à la santé augmente.

---

<sup>10</sup> Dans le cas de mesures de qualification, l'entreprise est tenue de fournir un apport personnel de 70 %, 30 % des coûts à engager étant financés sur les fonds du FSE.

- Un second argument en faveur de mesures sanitaires réside dans les perspectives de gain différentes, qui décroissent selon un continuum entre les pôles santé et maladie : moins la personne est bien portante, moins bonnes sont ses chances de réinsertion sur le marché du travail.

Ces hypothèses se traduisent par deux paliers d'objectifs pour les mesures : il s'agit premièrement de permettre à nouveau aux chômeurs l'accès au marché du travail, ou, deuxièmement, de les maintenir en bonne santé et de leur procurer une qualité de vie suffisante en dépit du chômage.

L'un et l'autre objectifs justifient l'intérêt que montre le BKK BV à l'égard de la prévention sanitaire pour ce groupe-cible :

- Les mesures doivent aider à réaliser des économies de coûts en évitant les frais auxquels donnent lieu les conséquences nocives pour la santé d'un licenciement.
- Une influence positive est en outre exercée sur la structure de gain, et donc de risque, des affiliés – et par là-même sur le côté des recettes.

Le concept a, quant au fond, ses racines dans des projets sanitaires spécifiques de catégories professionnelles élaborés à l'Université de Dortmund et mis en application par l'IAPAM pour des entreprises déterminées. En vue de la coopération avec le BKK BV, le concept a été remanié afin de l'adapter au nouveau groupe-cible des „employés instables“ et connu en 2003 sa toute première utilisation pratique au bénéfice des salariés ThyssenKrupp des anciennes aciéries Hoesch de Dortmund. Couronnée de succès selon l'appréciation des partenaires de coopération, la mesure devait après cela se voir appliquer à un cas de restructuration à Brême mais, pour des raisons internes à l'entreprise, il n'a pas été donné suite.

Des contacts personnels ont finalement abouti au groupe Saint Gobain et au Schalker Verein, où le projet de conseil a été appliqué pour la seconde fois. La mise en pratique a été réalisée par l'IAPAM de Herdeck, le financement et la prise en charge de la part du BKK via la Team Gesundheit Gesellschaft für Gesundheitsmanagement mbH, Essen, entreprise de l'Union Fédérale BKK et de diverses unions BKK de Land rattachée à l'Université de Duisbourg-Essen.

### *6.1.1 Le concept théorique de prévention sanitaire pour les chômeurs*

En résumé, ce concept sanitaire tend vers le but suivant : „Il s'agit, dans le cadre du séminaire, de reconnaître ces contraintes, ces dangers et ces risques afin de les vaincre ou d'apprendre à les négocier avant qu'ils ne deviennent une entrave professionnelle et n'amointrissent nos performances, notre santé et notre qualité de vie. On apprendra l'art de mieux dominer ses conditions de vie du moment, de mobiliser ses propres ressources et de rechercher de nouvelles perspectives ; et, point important, l'on s'efforcera de développer un haut degré de respect de soi et d'aptitude à tenir soi-même les rênes de son existence.“<sup>11</sup>

Le point de départ du concept est la représentation d'un équilibre entre contraintes et exigences. Les contraintes et les exigences (exemple, voir page suivante) doivent être équilibrées de façon efficace. Des tampons correspondants seront utilisés en soutien des contraintes et des exigences ainsi que des ressources.

---

<sup>11</sup> Bökenkamp, Kathrin (2004). „Conseil à visée sanitaire pour les chômeurs et les employés instables“. Rapport final au sujet des mesures de soutien sanitaire St. Gobain, p. 25.

Exemples de contraintes et d'exigences :

- Contraintes physiques comme le bruit, la température (pollution de l'air, de l'eau, espace, temps, matériel, mobilier, etc..) (situationnelles). A quoi ressemblent par exemple les conditions d'habitat d'un chômeur ?
- Exigences de tâches (situationnelles), par ex. quelles activités administratives lui faut-il assumer ?
- Surrégulation ou sous-régulation, position/rôle (organisationnelles)
- Exigences subjectives auto-imposées (personnelles, par ex. perfectionnisme, ambition)

Exemples de ressources :

- Capacités, aptitudes, conceptions (personnelles)
- Équipements, aides techniques (situationnelles)
- Autorité, responsabilité, aides sur le plan de l'organisation (organisationnelles)

Cet équilibre est également soutenu par un tampon entre la contrainte et les ressources. Par exemple, le tampon de contrainte-exigence comporte une certaine marge de manœuvre ainsi que des tampons situationnels et personnels. En tant que tels, la résistance personnelle au stress, le soutien social afférent à la situation (aussi entre autres des tampons financiers) constituent, de même que les caractéristiques propres à l'organisation (par exemple protection du personnel au travail), des tampons importants pour permettre à une personne de mieux négocier les défis.

Chez les chômeurs eux-mêmes, on se trouve dans le cas inverse. Les ressources sont présentes, mais il n'y a ni contrainte, ni exigence. Ce qu'il faut ici, c'est un tampon de ressources, autrement dit, atténuer l'effet d'énergies indésirables. Chez les stressés, ces tampons font de plus en plus défaut, c'est-à-dire que le tampon est sollicité à l'excès et, en fin de compte, souffre – jusqu'à n'être plus efficace. La question qui, maintenant, se pose au sujet des chômeurs est de savoir s'ils possèdent des tampons de ressources (par exemple des caractéristiques personnelles du type force du moi et curiosité).

Des exemples de tampons de ressources sont la force du moi personnelle, un certain état d'esprit, la curiosité ou la faculté de se redéfinir des objectifs. Les offres situationnelles comme par exemple des possibilités sportives ou des ateliers, des tâches variées, jouent un rôle supplémentaire. En définitive, toutefois, l'organisation sociale est importante elle aussi afin d'éviter le sentiment de privation par un contact régulier avec autrui et d'apporter un soutien durant une période difficile.

Le conseil à visée sanitaire a pour objectif de „transformer le processus de dévalorisation lié au chômage en processus de création de valeur dans lequel les chômeurs soit retrouvent l'accès au marché du travail, soit restent en bonne santé et performants en dépit du chômage et disposent d'une qualité de vie suffisante.“ (Directeur, IAPAM, 2005)

### *6.1.2 La mise en application pratique chez St. Gobain*

Une semaine après la décision de fermeture, ce concept a été présenté aux salariés lors d'une assemblée générale du personnel, puis a fait de la part des chargées de formation l'objet d'une promotion très intensive à l'aide de divers moyens, entre autres de stands d'information dans l'usine, d'allocutions personnelles ainsi que d'une hotline téléphonique. Grâce aux efforts intensifs des chargées de formation, un total de 80 collaborateurs a finalement été motivé pour venir aux réunions d'information sur les mesures sanitaires, dont 56 ont participé à ces mesures (voir le tableau 4).

L'objectif des mesures consiste à transmettre des connaissances concrètes en matière de santé, sensibiliser les participants aux questions de santé et accroître leur motivation pour adopter un comportement favorable à la santé.

<b>Tableau 4 : Participation aux mesures de soutien sanitaire</b>	absolue	relative
<b>Potentiel de participants</b>	<b>200</b>	<b>100,0 %</b>
Participation aux réunions d'information	80	40,0 %
... aux entretiens initiaux et aux séminaires de groupe	56	28,0 %
... aux coachings individuels	16	8,0 %
... à la marche nordique	10	5,0 %
<i>Arrêt en raison de la prise d'un emploi</i>	11	
<i>Arrêt pour d'autres motifs</i>	5	

Afin d'atteindre ce but, les mesures de soutien sanitaire associaient le coaching individuel et des séances de groupe ou discussions de groupe qui se sont toutes tenues au cours de la période de juin à décembre 2004. Le lieu en était le bâtiment administratif de St. Gobain.

Au commencement du projet, les participants ont été divisés en 6 groupes de cinq à dix personnes qui se rencontraient une fois par mois<sup>12</sup> pour des séances de groupe d'une durée de 5 h. Le début des séminaires de groupe était précédé d'une heure d'entretien individuel avec chaque participant qui servait à introduire la mesure et tenait lieu pour la chargée de formation de base de renseignements sur les participants.

Ces entretiens comportaient en outre une interview à l'aide d'un questionnaire semi-standardisé. En plus des séminaires et de la première rencontre obligatoire, la possibilité était offerte aux participants de prendre rendez-vous avec les conseillères pour un coaching individuel. Cette offre a été acceptée par un total de 16 participants.

Chacune des séances de groupe se déroulait selon un programme uniforme commençant par un retour en arrière sur la séance précédente et une discussion des acquis de l'enseignement, vérifiés à l'aide d'un bref questionnaire. Puis venait une introduction par la chargée de formation du (nouveau) thème de la séance, pour arriver ensuite à une analyse de l'idéal et un diagnostic du réel au moyen de diverses méthodes qui débouchaient sur des plans stratégiques individuels. Les séances se terminaient chaque fois par un petit jeu de cartes, dans lequel les participants s'interrogeaient mutuellement sur ce qu'ils venaient d'apprendre. Les thèmes débattus en séminaire sont étroitement inspirés du concept d'„autogestion“ de Kastner (voir le paragraphe 6.1.1 ci-dessus).

**Tableau 5 : Schéma des mesures à visée sanitaire**

Entretien individuel	Associant une discussion libre et une interview semi-standardisée	
Atelier 1	Exercice physique, alimentation, alcool, tabac, sommeil	<i>Offres parallèles :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Entretiens individuels sur rendez-vous</i></li> <li>• <i>Groupe de marche nordique</i></li> </ul>
Atelier 2	Détermination d'objectifs, planning (calendrier), aperception, attentes, motivation	
Atelier 3	Approfondissement des sujets traités lors de la séance 2	
Atelier 4	Sentiments : peur, colère, ennui ; communication ; entretiens de candidature	
Atelier 5	Stress et relaxation, persévérance	

<sup>12</sup> Exception faite de la période de congés d'été.

Un autre instrument dans le cadre de la prévention sanitaire consistait en un groupe de marche nordique. L'initiative d'activités sportives communes émanait des participants ; à l'issue de discussions avec la chargée de formation, on s'est décidé en faveur de la marche nordique comme type de sport pratiqué à un rythme hebdomadaire sous la conduite de la chargée de formation, en partant des portes de l'usine pour rejoindre un parc situé à proximité. Le groupe de marche nordique comptait une dizaine de participants qui se rencontraient aussi à d'autres moments.

### 6.1.3 *Efficacité des mesures*

Concrètement, le but du travail dans les ateliers était d'améliorer le comportement des participants sur le plan sanitaire et de transmettre des connaissances en matière de santé. Les entretiens avec les participants, mais aussi avec la chargée de formation, ont montré que pendant la durée des mesures tout au moins, à la fois des acquis d'enseignement et des modifications comportementales ont bel et bien pu être obtenus. Si, pour diverses raisons, on ne peut dans le cadre de la présente étude de cas réaliser une évaluation exhaustive de ces mesures, il s'en dégage malgré tout quelques indicateurs de succès de leur mise en œuvre par rapport aux objectifs opérationnels poursuivis.

- L'étiquette de „monde corporel“ recouvre la tentative de favoriser le comportement des participants au niveau de l'exercice physique, de l'alimentation, de la consommation d'alcool, du tabac et du sommeil. Ceci passe entre autres par la thématization du comportement sportif individuel ou, par exemple, la discussion des recommandations de la Société Allemande pour la Nutrition (DGE). Les effets modificateurs comportementaux de la thématization du „monde corporel“ sont attestés par le groupe de marche nordique, notamment, mais encore par des propos ciblés des participants au cours des interviews : „C'est ainsi,“ a observé un participant, „que les gens se sont par exemple mis à manger une pomme tous les jours, ce qui était totalement nouveau pour eux.“
- Il est beaucoup plus difficile de porter une appréciation sur les mesures des ateliers 2 à 5 (sous les titres „monde spirituel“ et „monde de la vie“). Cette partie des mesures a pour but, entre autres, de mettre dans la main des participants des outils grâce auxquels ils puissent se doter d'une perspective individuelle et à long terme, apprendre à évaluer l'importance d'objectifs individuels et œuvrer à la réalisation progressive de ces objectifs. Des tentatives y sont en outre faites pour exercer les participants à l'auto-motivation. Quelle est la portée d'un éventuel effet des mesures, on ne saurait le dire à ce stade. Des arguments en leur faveur se dégagent de la bonne collaboration des participants lorsque, par exemple, des tâches qui, dans le cadre de ces ateliers, devaient être accomplies à la maison et parfois avec le conjoint, ont en majeure partie été exécutées. Les participants ont également reconnu aux mesures une grande cohérence de contenu.

Par ailleurs, la bonne atmosphère générale et la volonté de participer activement qui ressortent des interviews témoignent de l'intérêt de telles mesures. En ce qui concerne l'objectif de transmission de connaissances, les questionnaires dépouillés dans le cadre des mesures montrent un niveau relativement élevé de succès de l'enseignement chez les participants. Quelques points critiques apparaissent néanmoins aussi ; on citera en particulier à cet égard l'offre d'entretiens individuels, qui n'a suscité de demandes que dans 16 cas. Un second problème, aux yeux de la direction du séminaire, résidait dans la taille des groupes qui se situait entre cinq et dix personnes, avec une tendance décroissante (voir le paragraphe 6.1.2) ; or, d'après la chargée de formation, les processus de groupe souhaitables exigent un nombre de participants égal ou supérieur à dix.

#### 6.1.4 *Perspective*

Prouver par des statistiques le lien entre chômage et maladie n'est pas chose facile. Certaines tendances sont toutefois identifiables, qui s'expriment en particulier sur le comportement, et au moyen des effets négatifs de l'insécurité sur la constitution mentale et physique des personnes touchées. L'intervention mentionnée dans la présente étude de cas renvoie également à la discussion actuelle au sein des entreprises, où une importance de plus en plus grande s'attache à des concepts du type „la santé en tant que ressource“, „corporate social responsibility“ et „ressources humaines“. Malgré cela, cette coopération entre les différents acteurs (instituts de conseil, universités, caisses d'assurance maladie et une entreprise) au sujet du conseil à visée sanitaire est, pour l'Allemagne, des plus inhabituelles et innovantes.

La collaboration prometteuse dans cette étude de cas entre les participants et le Conseil d'Établissement de l'entreprise ainsi que les responsables de la prise en charge ouvre la voie de nouvelles possibilités de prise en charge des employés précaires qui vont au-delà du ressort des sociétés de transfert normales. La tendance à une carrière plus flexible et moins continue exerce encore sur de nombreux salariés allemands un effet déstabilisant et s'envisage souvent avec des sentiments de peur et de frustration. S'y ajoute le fait que les restructurations répétées se sont traduites par un „vieillessement“ de beaucoup de personnels, ce qui a un impact sur l'envie que peuvent avoir les travailleurs de prendre des risques pour se consacrer à une nouvelle carrière.

La présente intervention est certainement inhabituelle, puisque ce n'est que la seconde de cette nature à avoir eu lieu en Allemagne, organisée conjointement par l'équipe de consultants (de l'IAPAM et de l'Université de Dortmund) et l'Union Fédérale des Caisses d'Entreprise. L'application de cette intervention nécessite d'obtenir le financement, l'accord d'une entreprise et le consentement ou l'intérêt du personnel concerné. Bien que l'on ne puisse apprécier plus exactement le potentiel innovant et les possibilités d'application qu'à la suite de l'évaluation de plusieurs cours de cet ordre effectués, il convient, eu égard aux développements sociaux relatifs aux contrats de travail de plus courte durée, à une concurrence renforcée entre les candidats et à la responsabilité personnelle accrue en matière de recherche d'emploi et de réorientation dans la vie professionnelle, de voir dans cette intervention une mesure d'accompagnement très prometteuse pour les chômeurs et les employés précaires.

## 7 Résultat et évaluation de la restructuration

Avec ses trois mesures différentes d'amélioration de la situation des personnes touchées, le système de mesures d'accompagnement chez Saint Gobain présente, comparé à d'autres, une certaine complexité. Les facteurs de succès et les éléments innovants, mais aussi les possibilités de progrès futurs, se situent non seulement dans ces mesures elles-mêmes, mais encore au niveau de leur interaction. Deux aspects, en particulier, semblent montrer le chemin de l'avenir :

C'est grâce, surtout, au partage du travail entre le bureau de placement interne et la société de transfert qu'à la date de l'étude de cas quelque 38 % des intéressés, qui se trouvaient directement menacés de chômage, avaient pu bénéficier d'un reclassement – un chiffre à considérer comme élevé, si l'on tient compte des nombreux obstacles au placement existant chez ces employés et des conditions très difficiles du marché du travail. L'engrenage de contacts informels avec d'autres exploitations du côté du bureau de placement et des opérations ciblées de qualification de la part de la société de transfert ont permis de libérer de véritables synergies qui ont créé de nouvelles perspectives d'emploi pour un certain nombre de salariés. En procédant de manière strictement séparée ou en renonçant à l'un des



deux instruments, on se serait privé de la possibilité de réaliser certains reclassements et le succès du placement aurait été moindre.

### *7.1 Soutien sanitaire lors des restructurations – une innovation*

La seconde innovation, centrale pour cette étude de cas, réside dans les mesures de soutien sanitaire chez St. Gobain. Auparavant, la santé était envisagée sous l'angle du travail en ce sens que l'on s'axait sur la sécurité sur le lieu de travail. Au fil des perfectionnements techniques permanents et de la modernisation des processus de production, le thème santé et travail a été élargi et, désormais, englobe de même les exigences physiques et psychiques générales du monde du travail. A cela vient s'ajouter que socialement, le travail est de plus en plus associé à la valeur et à la réputation d'une personne. A contrario, ceci veut dire que sont liées au chômage des conséquences négatives sur le sentiment de valeur : pour beaucoup d'employés (notamment d'un certain âge), se rendre à l'ANPE au lieu d'aller à son travail est un choc qui va souvent de pair avec une grande incertitude personnelle et un comportement modifié. Il n'existe guère aujourd'hui de mécanisme d'amortissement systématique de ces phénomènes. C'est pourquoi l'intervention du conseil à visée sanitaire est particulièrement pertinente et innovante, puisqu'elle peut établir une passerelle indispensable pour les employés précaires et les chômeurs. Ciblant l'évaluation globale d'une personne au lieu de limiter celle-ci à son rôle de collaborateur d'entreprise, elle se concentre à cette fin sur la capacité des individus à se poser avec succès de nouveaux défis et à pouvoir – si nécessaire – changer totalement d'orientation.

### *7.2 Complément judicieux à la pratique de transfert*

Avant le soutien sanitaire au Schalker Verein, des mesures sous cette forme n'avaient été appliquées qu'une seule fois ; elles possèdent donc encore un caractère de projet pilote. Les éléments innovants se situent aussi bien dans l'approche que dans les conditions cadres des mesures :

- Le soutien sanitaire a servi à augmenter l'aptitude au travail des intéressés, sans toutefois être fixé sur la recherche d'un nouvel emploi. Ceci place ces mesures au-delà du „dilemme de la frustration“ des sociétés de transfert qui sont jugées à la seule aune de leurs prestations de placement et le sont négativement d'un point de vue individuel quand elles débouchent, en fin de compte, sur le chômage individuel. Les mesures de soutien sanitaire comportent, en tant que perspective réelle, la possibilité de s'attaquer au chômage de manière offensive – ce qui les différencie, dans la pratique, des sociétés de transfert. Des deux, c'est donc le soutien sanitaire qui a les plus grandes chances d'effet durable, même dans un cas négatif sous l'angle du marché du travail. Il agit positivement sur la situation de santé même face au chômage et, dès lors, également sur l'aptitude au travail des intéressés.
- Il est regrettable que l'on n'ait pu exploiter aucune donnée „solide“ en ce qui concerne les résultats du soutien sanitaire ; des raisons tenant à la législation en matière de protection des données, notamment, ont empêché une comparaison entre les participants et les non-participants quant à, par exemple, leur maintien sur le marché du travail. Le succès de la mesure n'est dès lors déductible que d'une interview des participants au cours de laquelle a été attestée pour lesdites mesures une action tout à fait positive sur le comportement sanitaire de la totalité des participants. Le fait qu'au cours de la phase terrain – six mois, donc, après la fin des mesures – le groupe de marche nordique se soit encore réuni pour faire du sport ensemble constitue lui aussi un indicateur d'une certaine persistance de l'effet de ces mesures.

- Un aspect innovateur est l'implication des caisses maladie dans la restructuration. Les incitations évidentes pour les caisses – améliorer leur structure de risque, éviter les non-rentées de cotisations, lier les affiliés, etc.. – permettent d'espérer la poursuite du développement de ce concept et son application à d'autres cas dans les temps à venir.

La pratique du transfert de salariés peut, au travers de ces mesures, être élargie et gagner en qualité et en acceptation. Il serait néanmoins souhaitable pour les projets futurs que les sociétés de transfert et un conseil à visée sanitaire collaborent plus intensivement ensemble. Ceci devrait se manifester sur le plan stratégique par des relations de coopération à long terme entre les différents prestataires et, sur le plan opérationnel, par des mesures et des calendriers harmonisés sur place.

Reste à savoir quel degré d'acceptation rencontrera à l'avenir au sein des entreprises un concept encore nouveau pour l'Allemagne. Quelques impulsions sont à attendre de la part de la recherche sur le thème „santé et travail/chômage“ ; certains styles de management ont une position favorable vis-à-vis des concepts de soutien sanitaire. Une chose est certaine, c'est l'ampleur du potentiel qui s'attache au soutien sanitaire ; quant à savoir jusqu'à quel point il se réalisera, rien ne permet à l'heure actuelle de le calculer. Le rôle du projet MIRE pourrait être de susciter dans le contexte germano-européen une „appétence“ à l'égard de cette mesure de restructuration innovante, comme possibilité d'apport d'une contribution au développement et à la prise en charge de nos concitoyens employés instables.

## Références

Bökenkamp, K. (2004). Gesundheitsorientierte Beratung für Arbeitslose und instabil Beschäftigte. Abschlussbericht zur Gesundheitsförderung St. Gobain, Essen, unveröffentlichter Abschlussbericht.

Kastner, M. (2005). Selbstmanagement für unsicher Beschäftigte und Arbeitslose. Gesundheitsförderung und Selbsthilfe, Band Nr. 9. Herausgeber: Bundesverband der Betriebskrankenkassen, Essen. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.

## Liste des photographies

Photo de couverture : Dimago, Lutz Kampert Fotografie, Werderstr. 16, D-44143 Dortmund

<http://www.dimago.net>

Pages 5, 6 : Dubtown Industriekultur, Daniel Hinze, Neidenburger Str. 6, D-45897 Gelsenkirchen

<http://www.dubtown.de>

Pages 4, 8 : Archives du Comité d'Etablissement de St. Gobain à Gelsenkirchen