

Chaire Mutations – Anticipations – Innovations

Institut d'Administration des Entreprises de Paris – IAE de Paris 1 Sorbonne

Bulletin n°2 / Mai 2009



Dans ce numéro

L'édito	p. 1
Actualité de la Chaire	p. 2
Paroles d'expert	p. 3
Du côté de la recherche	p. 5
Quoi de neuf	p. 7
A vos agendas	p. 8

Comité éditorial

Responsable de la publication

Géraldine SCHMIDT,
Directeur de la Recherche

Comité éditorial

José ALLOUCHE
Jean-Pierre AUBERT
Géraldine SCHMIDT

Secrétaire de rédaction

Marie-France KHALIDI

Mise en page

Service Communication de
l'IAE

IAE de Paris

Laboratoire de recherche

GREGOR

21, rue Broca

75240 Paris Cedex 05

www.iae-paris.com

L'édito



Jean-Pierre AUBERT
*Professeur associé
IAE de Paris 1 Sorbonne
Secrétaire général de la Chaire*

L'anticipation est devenue le maître-mot de nos pratiques de la gestion des restructurations et des mutations au cours des dernières années. Il résumait le mieux une volonté de plus en plus affichée d'une conduite responsable de ces opérations dans un environnement plutôt porteur au niveau mondial. Et patatras ! La crise financière et économique, non envisagée sérieusement par les acteurs, impose partout une posture plus réactive que proactive. En outre, elle bouleverse profondément nos références et met au jour des solutions inimaginables quelques années auparavant, pour ne pas parler de mois.

Faut-il donc jeter aux oubliettes de l'histoire nos belles résolutions et nos modèles anticipateurs ? Que reste-t-il de ces conduites dites « responsables » quand l'urgence semble s'imposer comme règle ?

Pourtant, tout le monde sent bien que pour que chacun puisse se ressaisir, retrouver une certaine confiance dans l'avenir, il faut des perspectives. Mieux vaut dans certains cas, évaluer lucidement le pire que de rester dans une totale incertitude. Il faut aussi faire preuve de réalisme, tous les problèmes ne sont pas nés de la crise, même si certaines conséquences sont plus sensibles maintenant.

La crise, prétexte ! Notre manque de lucidité collective ne doit pas être occulté par les nécessités de l'heure. Dans beaucoup de cas, la crise ne fait qu'accélérer ce qui était déjà lancé. Mais il est vrai que son caractère systémique fait prendre conscience de nouvelles dimensions de l'anticipation. Cette démarche doit sans doute être encore plus ambitieuse, plus partagée et plus imaginative ou innovante. » Comment cela peut-il se faire dans la pratique ; de quels outils les acteurs disposent-ils ? Quels sont ceux qu'il faut inventer ?



Actualité de la Chaire : Une collaboration avec les Haras Nationaux

Les Haras Nationaux et la Chaire M.-A.-I : Une collaboration officialisée, le 13 Janvier dernier.

Le 13 Janvier dernier, l'IAE de Paris et les Haras Nationaux officialisaient leur nouvelle collaboration dans le cadre de la Chaire M.-A.-I au travers de la signature d'une convention. Cette collaboration prendra notamment la forme d'une mise à disposition par les Haras Nationaux de Hassan Makaremi (Directeur de la Stratégie et chef de projet dans la modernisation des Haras Nationaux et dans la mise en place du premier contrat d'objectifs entre 2003 et 2007) à hauteur de 70% de son temps.

Il est ainsi prévu que M. Makaremi prenne en charge le pilotage d'une mission pour la clarification à terme les objectifs stratégiques au sein des Haras nationaux, en relation étroite avec les travaux de recherche réalisés par le laboratoire de l'IAE (le GREGOR) sur les pratiques des entreprises. Il sera également en charge de la réalisation du futur Observatoire des Restructurations de la Chaire (qui a pour vocation de recenser et de caractériser au travers de l'identification de variables ces pratiques d'entreprises), ainsi que d'une partie de l'organisation des Chaires au sein de l'IAE.

De cette collaboration étroite, les Haras nationaux entendent tirer un certain nombre d'avantages. Cette collaboration sera en effet l'occasion pour l'établissement de profiter :

- Des expériences et d'une ambiance scientifique et professionnelle nationale et européenne pour accompagner les dernières phases de sa mutation, dans des domaines variés tels que l'organisation, la gestion, le social, le culturel, la valorisation des capitaux, le marketing, le contrôle de gestion, le pilotage stratégique.
- Du partage de ses expériences, faisant notamment valoir ses compétences de conseil et d'audit au-delà de la cible traditionnelle des entreprises de la Filière Equine
- De la confrontation de son projet d'évolution à l'expérience et au regard extérieur des experts de la Chaire, allant dans le sens de la volonté de l'établissement de faire partager – en interne comme vis-à-vis de ses divers partenaires (Etat, syndicats, socioprofessionnels,...) son projet d'établissement pour les années à venir.
- D'un rayonnement social, économique et scientifique aux côtés de divers acteurs connus et reconnus, au travers notamment de sa participation à des travaux sur les organisations. Cette collaboration va dans le sens de la volonté des Haras nationaux de constituer une Agence de Développement Economique de niveau national et international au service de la Filière. En outre, l'établissement entend, en participant à un programme de recherche soutenu par une institution nationale telle que La Sorbonne, asseoir la notoriété de l'ensemble des démarches d'ingénierie portées par l'établissement ainsi que sa crédibilité vis-à-vis des tutelles et de ses divers partenaires (publics comme privés).



Hassan Makaremi

Directeur de projet,
Haras nationaux, chargé
de mission à l'IAE de
Paris



Créées par Colbert en 1665, développées par Napoléon 1^{er} en 1806, Les Haras nationaux (www.haras-nationaux.fr) sont depuis juillet 1999 un établissement public national à caractère administratif, placé sous la tutelle du Ministre chargé de l'Agriculture et de la pêche. L'établissement a pour mission de promouvoir et de développer l'élevage des équidés et les activités liées au cheval en partenariat notamment avec les organisations socioprofessionnelles, les collectivités locales et les associations.



La parole aux experts

Des acteurs qui se cherchent face à des restructurations plus brutales

Entretien avec Dominique Paucard, Cabinet Syndex (Expertise auprès des CE)

Propos recueillis par Marie-France Khalidi



*Cabinet d'experts
(www.syndex.fr),
Syndex met à disposition
des Comités d'Entreprise
ses compétences en
matière d'analyse sectorielle,
stratégique, sociale
et comptable.*

*« On peut penser que
2009 verra se
poursuivre une tendance
qui se dessine, à
savoir : la réapparition
des procédures
collectives »*

Quelles sont les tendances actuelles en matière de pratiques de restructurations ?

En premier lieu, on observe depuis le second semestre 2008 une remontée du nombre des restructurations qui, phénomène notable quoiqu'encore modeste, s'accompagne d'une recrudescence des restructurations instrumentées par un PSE (Plan de sauvegarde de l'emploi). Entre le début des années 2000 et 2007, le volume des procédures collectives de licenciements avait été divisé par deux. Cela ne signifie pas que sur cette période les entreprises (principalement les grandes entreprises et les grands groupes) ne restructuraient pas ou qu'elles restructuraient beaucoup moins. Aux fluctuations conjoncturelles près, on sait désormais que les restructurations sont permanentes. Les entreprises restructuraient par contre différemment, en ayant largement recours à des modes alternatifs de gestion des restructurations associant flexibilité, individualisation croissante de la relation d'emploi et contournement des obligations légales associées aux licenciements économiques. Ces modes de gestion moins visibles (on pourrait parler de « restructurations grises ») demeurent aujourd'hui, mais on peut penser que 2009 verra se poursuivre une tendance qui se dessine, à savoir : la réapparition des procédures collectives notamment induites par les fermetures d'établissements liées aux crises sectorielles (dans l'automobile, la pharmacie, le bâtiment...), aux relocalisations d'activités, et probablement aux effets à venir de la crise financière. Les plans de restructurations qui s'observent aujourd'hui ont en effet été pour l'essentiel travaillés par les décideurs il y a de cela 12-18 mois. La crise financière de septembre aura à coup sûr une incidence, mais on peut penser que ses effets ne se feront sentir que vers le milieu de l'année 2009. Il faudra alors être particulièrement attentif aux irréversibilités que ces plans de restructuration pourraient entraîner, en particulier dans les activités à valeur ajoutée.

Une deuxième évolution, qui elle prolonge une tendance engagée depuis quelque temps déjà, est celle du recours accru par les grands groupes aux plans de départs volontaires, qu'ils soient utilisés seuls, en préalable ou en parallèle des procédures de licenciements. La mise en œuvre de ces plans qui remportent plus facilement l'adhésion des salariés et des IRP présente l'avantage d'induire un processus de négociation entre partenaires sociaux plus rapide et moins soumis à des aléas. Partant, on observe aujourd'hui des entreprises qui s'emparent davantage d'un outil comme le congé de mobilité, au demeurant peu pratiqué depuis l'entrée en vigueur de la loi qui l'avait instauré en décembre 2006, pour organiser des formes de départs volontaires. Dans certaines filières comme l'automobile, et compte tenu des dispositions en matière de dispense de recherche d'emploi pour les salariés âgés de 58 ans, les groupes recourent à des plans de départs volontaires pour gérer à moindre frais, et sans s'exposer à la critique en termes de « responsabilité sociale », les sorties de leurs salariés, notamment cadres, en fin de carrière. Hier, des départs en préretraite auraient été consentis. Aujourd'hui, le paradoxe réside dans le fait que si cette solution onéreuse n'obtient plus l'assentiment social, il existe en revanche en entreprise un consensus fort sur la nécessité de se séparer en priorité de personnels seniors par ailleurs demandeurs. Il s'agit là d'une tendance qui va très certainement se poursuivre dans les prochains mois.

Une autre tendance lourde, du côté cette fois des salariés touchés par ces plans, repose sur une remontée de la conflictualité dans la gestion des restructurations, sous-tendue par des revendications indemnitaires accrues de la part des salariés.



Ces dernières se traduisent notamment dans les grands groupes par une surenchère indemnitaire et les licenciements peuvent s'accompagner de niveaux d'indemnisation parfois jamais atteints par le passé.

Cette démarche revendicative, légitime du point de vue des salariés, n'en présente pas moins le risque de creuser encore les disparités sociales entre le traitement des salariés de PME/PMI et ceux des grandes entreprises. Les premiers peuvent subir de plein fouet les difficultés, voire le dépôt de bilan, de leur société et leurs indemnités se situeront généralement sur une échelle basse avoisinant les minimas légaux. Les seconds pourront espérer obtenir une indemnisation pouvant représenter 2 à 3 années de salaires. Cette évolution traduit surtout le manque de foi dans l'action collective et le peu de crédit porté aux dispositifs de reclassement ultérieurs par des salariés placés à ces occasions face à leur destin individuel. En revanche, les OS ont elles désormais bien intégré des revendications plus qualitatives autour par exemple de la négociation des conditions et de la durée du congé de reclassement, ou d'une période de volontariat assez longue préalablement à la notification du licenciement.

Quelles sont les conséquences de ces tendances en matière d'innovation sociale ?

Ce contexte de remontée du nombre des PSE, de poursuite des départs volontaires dans des situations d'urgence, de montée des revendications et de la conflictualité conduit d'une certaine manière, et du côté des opportunités relatives, à un retour des organisations syndicales (OS) en tant que partenaire incontournable. Dans le cadre des « restructurations grises » mises en place dans la période précédente, le rôle des IRP et des OS avait été marginalisé car confiné à la gestion des modifications structurelles de l'emploi, les modalités de gestion des départs s'exerçant elles sur un mode gré à gré avec les salariés. Les OS ne disposaient dès lors d'aucun espace leur permettant d'exprimer une forme de contrôle collectif sur les actions des entreprises. Elles retrouvent aujourd'hui un certain crédit dans les nécessaires relations que l'employeur doit entretenir avec elles, et une voix au chapitre dans la gestion des restructurations. Ce regain de légitimité s'inscrit toutefois dans des contextes d'urgence et d'exigence de réparations pécuniaires accrues et ne sera pas forcément synonyme d'innovation sociale.

« un retour des organisations syndicales en tant que partenaire incontournable »

À ce sujet, il existe bien un champ d'innovation qui aurait pu se manifester à l'occasion de la crise mais qui ne semble pas se concrétiser. On sait ainsi qu'en ce moment même, un certain nombre de groupes préparent des plans de restructurations qu'ils annonceront dans quelques semaines ou mois. Or, à ma connaissance, cette préparation ne donne pas lieu actuellement à la mise en place pourtant attendue de dispositifs de prévention et de concertation structurée et organisée avec les IRP. On peut alors s'attendre à ce que les entreprises, comme au bon vieux temps, annoncent des plans pour une mise en œuvre rapide. A cette occasion, elles pourront se voir reprocher leur absence injustifiée d'anticipation et d'ouverture sur leurs partenaires sociaux.

Un autre champ d'innovation prometteur, ancien mais qui rencontre depuis peu un véritable écho dans le débat public, concerne l'implication des acteurs territoriaux dans la gestion des restructurations à l'échelon local. Celle-ci se situe à un stade encore trop embryonnaire pour que l'on puisse véritablement parler de l'émergence de dispositifs innovants réfléchis et construits autour d'importantes restructurations locales. On constate cependant que des initiatives existent qui permettent localement de coupler efficacement budgets de formation régionaux et dispositifs publics de chômage partiel, usage de fonds d'urgence au bénéfice de salariés précaires, efforts d'ingénierie sur le repérage des métiers et des filières dans certains bassins d'emplois, montages de partenariats locaux sur la formation... Le raccordement de la gestion de l'emploi de l'entreprise à ces ressources locales suppose cependant que ces initiatives préexistent à la survenue des situations de crise et puissent être rapidement activées, à des moments généralement présentés comme soudains, par définition peu favorables à l'inscription de l'entreprise dans des logiques partenariales. Il nécessiterait notamment de la part des décideurs qu'ils dépassent une représentation de la concertation à l'échelle locale comme simple « obligation » territoriale.





Mélanie GUYONVARCH
Docteur en Sociologie

Du côté de la recherche

Mélanie Guyonvarch, docteur en Sociologie nous présente sa thèse « Une sociologie du licenciement dans les entreprises "gagnantes". Banalisation de la gestion du licenciement et déstabilisation du rapport au travail des cadres, managers et techniciens », *Thèse soutenue le 18 novembre 2008, GTM-CRESPPA (Paris X Nanterre) & CPN- TEPP (Université d'Evry-Val-d'Essonne).*

« Il ne fait plus de doute aujourd'hui parmi les analystes des restructurations d'entreprises que ces dernières sont devenues des phénomènes diffus, susceptibles d'opérer dans des secteurs valorisés de l'économie. Un fort consensus est également établi auprès des gestionnaires d'entreprises sur la nécessité d'une mobilité et d'une adaptabilité multiformes des individus afin de suivre les méandres d'une trajectoire professionnelle désormais discontinuée. Pourtant, à l'heure où les licenciements sont présentés comme « allant de soi » (aussi bien dans certains discours que dans certaines pratiques de gestion), comment les salariés censés acquis à ces discours s'adaptent-ils à ces transformations ? Cette recherche interroge tout d'abord la façon dont s'incarne ce type de discours et les formes concrètes de gestion du licenciement. Elle analyse ensuite les conséquences de ces pratiques sur les rapports à l'emploi et au travail des salariés licenciés. L'enjeu est d'autant plus important que si le droit, les sciences économiques et les sciences de gestion se sont emparés de ces thématiques, restructurations et licenciements n'existent pas comme objets de recherche constitués comme tel dans la littérature sociologique.

« L'expérience du licenciement est avant tout et en dernier ressort vécue sur le mode de l'épreuve, y compris pour ces salariés a priori dotés des ressources pour « rebondir ». »

La thèse montre qu'une banalisation du licenciement est avérée du point de vue économique et gestionnaire. Elle se définit comme le mouvement qui tend à faire du licenciement un élément courant voire « normal » des trajectoires d'emploi. Or, cette banalisation ne donne pas lieu à une évolution similaire de la part des salariés. L'expérience du licenciement ne peut être appréhendée par le biais de recompositions positives et durables des identités professionnelles, ni par le biais d'arrangements que développeraient ces cadres et techniciens pour s'accommoder de la situation. Car cette expérience est avant tout et en dernier ressort vécue sur le mode de l'épreuve, y compris pour ces salariés *a priori* dotés des ressources pour « rebondir » ; elle affecte l'individu dans sa singularité ainsi que le collectif de travail dans lequel il s'inscrit.

L'hypothèse de la banalisation du licenciement est vérifiée à plusieurs niveaux par l'enquête de terrain réalisée auprès des acteurs sociaux (DRH, consultants de cabinets d'outplacement, représentants syndicaux, salariés cadres licenciés). D'un point de vue général et statistique, la présence du licenciement est plus appuyée, avec une forte augmentation des licenciements pour motif personnel depuis 1996, ainsi qu'une extension du risque du licenciement à des catégories jusque-là relativement préservées. Cette tendance se manifeste également dans la manière dont sont appliquées les décisions de licenciements : les pratiques et les représentations des GRH se caractérisent alors par une euphémisation quasi systématique des aspects douloureux du licenciement et une valorisation parallèle de la mobilité comme une exigence *naturelle* requise des salariés. Enfin, la façon dont ces débats prennent forme au niveau politique et institutionnel témoigne d'une prégnance d'une logique de l'*accompagnement* et de l'*atténuation* de la violence inhérente à la perte d'emploi. Ainsi, les débats se situent souvent dans une gestion *en aval* des restructurations (sur les modalités d'application), et nettement moins *en amont*, sur les raisons et le bien-fondé des décisions de licenciements.

La thèse caractérise à partir de là les conséquences de cette banalisation sur le rapport au travail des salariés licenciés^(*).



Certes, des indices sont présents dans les discours des salariés qui pourraient avaliser l'idée de recompositions positives des identités professionnelles, modifiées par le caractère incertain des situations d'emploi.

Ce type de réactions, qualifiées de « figures de mobilité acceptée », ont permis de voir de quelles façons ces salariés faisaient face à l'expérience du licenciement et parvenaient dans certaines circonstances à se la réapproprier de façon positive et constructive. Mais ces signes sont toujours empreints de fortes ambivalences, qui laissent à penser que le licenciement donne plutôt lieu à des arrangements, qui sont avant tout individuels puisqu'ils dépendent des ressources de chacun pour "faire avec" et s'arranger avec soi-même de la situation.

L'expérience du licenciement peut alors être interprétée comme celle de l'accentuation d'injonctions paradoxales qui donnerait lieu à l'émergence d'un rapport au travail et à l'emploi qualifié d'« adhésion sans attaches » : les individus sont simultanément enjoins à se surinvestir dans le travail et "faire corps" avec les discours de l'entreprise (afin de sauvegarder leur emploi) et perçoivent dans le même temps une forme de détachement dans leur rapport au travail (puisque ce qui faisaient sens pour eux est remis en cause par l'épreuve du licenciement). Cette recherche montre ainsi que ces salariés censés les mieux adaptés à cette injonction à la mobilité ne sont finalement pas épargnés par les déstabilisations inhérentes à la perte d'emploi. Les expériences du licenciement examinées témoignent d'une fragilisation du rapport à l'emploi et au travail de ces cadres, managers et techniciens, qui bouleverse la stabilité des identités professionnelles et engendre des recompositions des modes d'intégration professionnelle. Alors que cette conclusion est plus communément appliquée aux populations défavorisées, ouvrières, sans qualification, exclues de l'emploi et/ou peu intégrées, l'enquête montre que le licenciement constitue toujours une épreuve d'ampleur qui s'étend à des catégories jusque-là relativement épargnées – celles-ci étant peut-être trop rapidement considérées comme les mieux adaptées à ces nouvelles exigences.

Dans le prolongement de cette recherche, de nombreuses pistes pourraient être approfondies et élargies. Ainsi, les questions de l'évaluation des plans sociaux et des dispositifs de reclassement des salariés licenciés seraient primordiales, tout comme le suivi des licenciés afin de saisir l'expérience du licenciement dans la trajectoire socioprofessionnelle (en fonction de registres différenciateurs : âge, qualification, genre, etc.). Un autre argument en faveur d'un approfondissement de l'analyse des restructurations sous un angle sociologique est imposé par l'actualité sociale et économique. Dans le contexte de crise actuelle, le modèle de l'adaptabilité et de la responsabilisation individuelle des salariés demeurerait-il pérenne ? Les discours managériaux vont-ils ou non s'infléchir, sous le coup de la multiplication des annonces de suppressions de postes ? Dans ce contexte, il semble également pertinent d'étudier les discours et les dispositifs qui se réclament d'une nouvelle conciliation entre flexibilité de l'emploi et sécurité des personnes (la « flexicurité »). Quels sont les acteurs porteurs de telles propositions ? Quelles sont les dispositions concrètes mises en place en ce sens et quelle est la réception des salariés concernés ? L'objectif d'une telle entreprise s'inscrit dans l'analyse plus globale des transformations du travail et des normes de l'emploi. »

« L'expérience du licenciement peut alors être interprétée comme celle de l'accentuation d'injonctions paradoxales qui donnerait lieu à l'émergence d'un rapport au travail et à l'emploi qualifié d'« adhésion sans attaches » ».

(*) Guyonvarch Mélanie, « Aux frontières de l'emploi, le reclassement. L'accompagnement social des salariés licenciés par des cabinets privés d'outplacement », *Education Permanente*, « Le cordon sanitaire », n°179, (à paraître, juin 2009).

(**) Guyonvarch Mélanie, « La banalisation du licenciement dans les parcours professionnels. Déstabilisation ou recomposition des identités au travail ? », *Terrains et Travaux*, n°14, septembre 2008 : pp. 149-170.



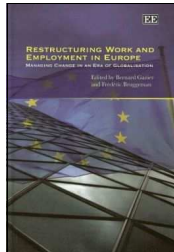
Quoi de neuf ?

Les ouvrages à découvrir

LE CHIFFRE

38%

Des dirigeants de TPE (moins de 20 salariés) craignent une cessation de leur activité en 2009. (Sondage IFOP 2009, réalisé pour le cabinet Fiducial)



B. Gazier et F. Bruggemann (Eds). **Restructuring Work and Employment in Europe. Managing Change in an Era of Globalisation**, Edward Elgar Publishing, 2008.

Cet ouvrage livre une lecture à la fois générale et détaillée des réductions d'effectif accompagnant les restructurations en Europe : la Belgique, la France, l'Allemagne, la Suède et le Royaume-Uni. Elle comporte des panoramas comparatifs systématiques couvrant les cinq pays, ainsi que des analyses transversales portant sur plus de trente études de cas approfondies, prenant en compte une variété étendue de points de vue de cadres des res-

sources humaines, de représentants syndicaux, de fonctionnaires des niveaux central et local, de travailleurs sociaux et de médecins. Les auteurs étudient les choix stratégiques et les pratiques dans les différents pays et au niveau local, montrant que la pratique des restructurations n'est pas aussi hétérogène que l'ont montré ou prédit de nombreuses études antérieures. (4ème de couverture, traduction du MATISSE, Paris 1)



Danièle Linhart, **Travailler sans les autres ?** Ed. du Seuil, Collection non conforme, 2009

Changer le monde du travail, accorder à chacun davantage d'autonomie, de reconnaissance matérielle et symbolique, voilà qui semble faire l'unanimité. Pourtant, comme le montrent les enquêtes sociologiques, la " modernisation du travail " ne va pas dans ce sens: sentiment d'abandon, d'isolement, de précarité, peur de ne pas y arriver, méfiance à l'égard des autres, tout concourt en réalité à dénaturer le travail. La société tout entière en est affectée. Symbole de cette

modernisation en mauvaise passe, le chassé-croisé entre secteur public et privé : le management s'acharne, sans y parvenir, à importer au sein des entreprises privées le sens de l'engagement et la loyauté des agents du service public, alors que celui-ci subit une attaque en règle de ces mêmes valeurs sous les coups de boutoir de la logique gestionnaire. C'est à l'analyse du devenir tourmenté du travail dans notre société que se risque ce livre. (4ème de couverture)

Les prochains Rendez-vous de la Chaire

Mardi 19 mai 2009 à partir de 18h00, Rue Broca : Table Ronde animée par Jean-Pierre Aubert : **"Le renouvellement des modes de gestion des restructurations à l'aune de la crise financière et économique »**

Mardi 22 septembre 2009 : **Journée d'études** à l'IAE de Paris, suivie d'une soirée débat/cocktail en Sorbonne : **"Sociologie du syndicalisme et des syndicalistes et restructurations"**

Jeudi 24 septembre 2009 à 17h30 : Deuxième **Conseil d'Administration** de la Chaire M.-A.-I



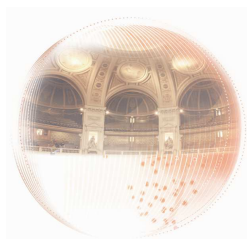
Evénements

La Chaire M.-A.-I organise une table ronde sur le thème :

« **Le renouvellement des modes de gestion
des restructurations à l'aune de la crise
financière et économique** »

Le Mardi 19 Mai 2009 à 18h00

21, Rue Broca, Amphithéâtre au sous-sol



Thème de la table ronde : L'articulation de la crise financière, de la crise économique et des crises sectorielles. Peut-on encore faire place à l'innovation sociale en matière de restructurations ? Les acquis récents en la matière sont-ils menacés ? Comment anticiper la gestion de l'emploi dans des secteurs d'activité en proie à des mutations lourdes ? Cette table ronde réunira des acteurs sociaux autour de la thématique du renouvellement des pratiques des restructurations et des dispositifs d'accompagnement social qui leur sont associés, en contexte de crise.

Table ronde animée par **Jean-Pierre AUBERT**, contrôleur général de l'Industrie et du Commerce, secrétaire général de la chaire "Mutations-Anticipations-Innovations" de l'IAE de Paris, ancien délégué interministériel aux restructurations de Défense, ancien chef de la Mission interministérielle des mutations économiques (MIME), ancien secrétaire national de la Fédération de la chimie CFDT.

Intervenants :

Laurent KATTNIG (Vice Président RH d'Europe **Inergy**)

Jean-Pierre MASY (Directeur de la coordination RH France **Arcelor Mittal**)

Patrice MOUCHON (Avocat **Cabinet Davies & Mouchon**)

Dominique PAUCARD (Syndex)

CHAIRE M.-A.-I.

Elisabeth MONRAISSE
IAE de Paris
21, Rue Broca
75240 PARIS Cedex 05
monraisse.iae@univ-paris1.fr
Tél : 01.53.55.27.12
gregoriae.univ-paris1.fr

