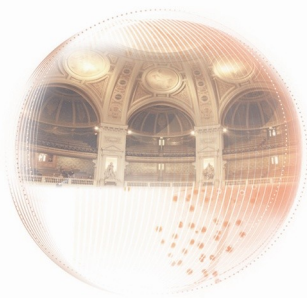


Chaire Mutations – Anticipations – Innovations

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

Bulletin n°10/ Septembre 2013



L'édito



Jean-Pierre AUBERT
Secrétaire Général de la chaire MAI
Délégué à l'évolution des métiers et de l'emploi, Groupe SNCF

Dans ce numéro

- p.1 - L'édito
- p.2 - Employabilité : Des discours aux pratiques
- p.4 - Restructurations d'entreprise : entre légalité et légitimité
- p.6 - « Eat Sleep Die »
- p.7- Restructurations dans le secteur associatif
- p.8 - Quoi de neuf ?

Jean-Marc Ayrault, Premier ministre, m'a missionné pour réfléchir à des pistes d'amélioration de l'anticipation et de l'accompagnement des mutations économiques.

Quatre questions structurent la réflexion :

- 1 - Qu'entend-on par mutations économiques ?
- 2 - Quelle est l'évolution des politiques d'emploi associées aux mutations économiques ?
- 3 - Quel contenu pratique donner à la notion d'anticipation, tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau des filières et des territoires ?
- 4 - Quelles stratégies locales et quels jeux d'acteurs sur le territoire ?

La lettre de mission propose notamment de tirer les leçons des expériences réussies afin de conforter les méthodologies d'action collective et, le cas échéant, rénover les outils et les procédures d'intervention sectorielle et territoriale de tous les acteurs, pour améliorer l'efficacité de leur action préventive et d'accompagnement.

Afin de mieux accompagner les mutations économiques en France, les propositions porteront sur :

- l'amélioration de l'anticipation des mutations économiques : une large concertation sur ce thème auprès de partenaires sociaux, collectivités territoriales, entreprises, associations, institutions et opérateurs concernés, dans un double souci d'action et de coordination optimales de ces acteurs est nécessaire ;
- l'accompagnement des mutations économiques : une méthode plus adaptée pour accompagner les mutations des entreprises, des secteurs et des écosystèmes locaux dans un cadre plus pérenne sera proposé.
- à partir d'un dialogue avec les territoires, une liste large et diversifiée de territoires à enjeux sera proposée, parmi lesquels une dizaine de bassins d'emploi industriels, dont la situation appelle une démarche nouvelle de tous les acteurs et notamment de l'Etat, au titre de leurs responsabilités respectives de solidarité ou de planification stratégique.

IAE de Paris
Laboratoire de recherche
GREGOR
21, rue Broca
75240 Paris Cedex 05
www.iae-paris.com
www.gregoriae.com/
chairemai/



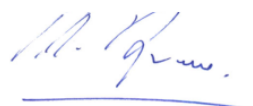
PREMIER MINISTRE

Mission anticipation
et accompagnement
des mutations économiques

Le Premier Ministre

148

Paris, le 12 MARS 2013



Jean-Marc AYRAULT



« Employabilité : Des discours aux pratiques »

Géraldine Schmidt, Professeur des Universités à l'IAE de Paris, a tout d'abord présenté l'étendue de la littérature sur le sujet. Le terme « employabilité » n'a été que récemment mis au centre des discours politiques, économiques et sociaux, et au cœur des politiques RH. La notion a été largement relayée par la littérature académique même s'il n'y a aucun consensus, ni sur la signification exacte du terme, ni sur son utilité, ni même sur sa pertinence.

La principale zone de flou concerne sa dimension individuelle ou collective. Dans le contexte de mutation permanente de l'économie et de développement de l'individualisation dans la société en général et particulièrement dans la relation de travail, la littérature a plutôt insisté sur la dimension individuelle. En effet, l'évolution du contexte a transformé la relation de travail entre les employeurs et leurs salariés. Auparavant, la loyauté, la conciliation à l'autorité et l'implication dans le travail étaient échangées contre la sécurité de l'emploi, l'aménagement de carrières et la formation. Dorénavant, l'organisation demande à son salarié flexibilité, adaptation, responsabilisation, compétence et implication. En échange, l'organisation lui offre un emploi, une rémunération plus élevée et une récompense individuelle de la performance.

Les évolutions du contexte économique ont obligé les organisations à réfléchir aux manières de maintenir une relation de confiance avec les salariés tout en instaurant une organisation flexible. La seule manière d'atténuer les conséquences néfastes de la confrontation de ces deux éléments est l'anticipation. Ces problématiques ne sont bien sûr pas exemptes d'enjeux idéologiques.

B. Gazier (1999, 2005) distingue sept versions opérationnelles de l'employabilité en trois vagues successives : l'employabilité dichotomique (1900-1940), socio-médicale, politique de main d'œuvre, flux (dans les années 1960), performance, initiative et interactive (dans les années 1980-1990). A la base, la notion se focalise sur des populations spécifiques (porteurs de handicap, chômeurs, etc.). Aujourd'hui, toutes les personnes sont concernées par l'employabilité.

Le terme « employabilité » apparaît aussi dans les discours institutionnels supranationaux. Dès 1997, la Stratégie Européenne pour l'Emploi (AGIRE, 2007) considère l'employabilité comme l'un de ses quatre piliers. Si en 2010, le terme n'est plus explicitement cité, les préoccupations restent prioritaires : « donner aux travailleurs les qualifications requises pour les emplois d'aujourd'hui et de demain ». Plusieurs pays européens ont largement utilisé cette notion dans la définition de leur politique publique (Danemark, Pays-Bas, Grande-Bretagne, etc.).

L'employabilité se mesure souvent par rapport à la perception que le salarié a de sa capacité à trouver un nouvel emploi. Arnold et Rothwell (2004 et 2007) ont défini deux critères permettant de mesurer cette perception : employabilité interne ou externe ; leur degré d'auto-évaluation ? Plusieurs autres auteurs reprennent différents facteurs de l'employabilité (des facteurs individuels comme le capital humain, la capacité d'adaptation, etc. ; des facteurs contextuels comme l'état du marché du travail, les politiques d'emplois, etc.). En 2000, Finot réintègre tous ces dimensions dans un même modèle.

Géraldine Schmidt termine son intervention en présentant une enquête faite par les chercheurs de la chaire dans le groupe GES. Ce dernier met en place plusieurs dispositifs RH concernant l'employabilité. Cette recherche avait pour objectif de mesurer la façon dont les dispositifs de GRH participent ou pourraient participer à la création du sentiment d'employabilité des salariés. L'étude analyse donc les pratiques mais aussi les perceptions de l'employabilité. Elle se base sur des entretiens individuels et collectifs et l'analyse de documents du groupe. Plusieurs résultats ressortent de l'étude. Tout d'abord, le modèle de GRH est pensé globalement alors même que les situations individuelles et les métiers sont très différents. De fait, l'employabilité est différemment perçue selon le parcours individuel (et non forcément selon le statut du salarié). De plus, plusieurs freins entraînent des réticences de la part de certains salariés : l'information abondante est difficile à décrypter ; les référents RH sont peu accessibles ; les managers se sentent en situation de sous-effectif et ne veulent pas inciter leurs salariés à être mobiles ; etc. Ces difficultés entraînent le développement de dispositifs informels d'employabilité. Ces derniers peuvent avoir des intérêts, d'autant plus que les dispositifs formels ne peuvent pas régler toutes les problématiques de l'employabilité. Enfin, le rôle de la fonction RH aux différents niveaux de l'organisation est questionné. Les politiques générales de GRH et les managers de proximité ont des difficultés à s'articuler. L'étude préconise une meilleure prise en compte de la diversité identitaire des personnes (en référence au modèle de Dubar), des moyens plus efficaces pour les politiques de proximité et enfin un rééquilibrage du rôle RH-manager vers plus de complémentarité.

Petit Déjeuner

Chaire MAI

24 avril 2012



Géraldine SCHMIDT
Professeure,
IAE de Paris 1 Panthéon-
Sorbonne

Directrice scientifique
de la chaire



Hervé Dufoix,
Depuis 2012, DRH AFPA
Professeur Associé,
IAE de Paris 1 Panthéon-
Sorbonne
Chargé de mission
de la chaire MAI

Ce petit déjeuner-conférence avait pour objectif de rassembler des chercheurs et des professionnels autour de la question de l'employabilité



Débats autour de la notion d'employabilité

Qui est responsable de l'employabilité ?

Dans quelle mesure l'entreprise se doit-elle de préparer ses salariés aux mutations de leurs métiers, quitte à les former sur des métiers en développement mais qui ne sont plus liés à l'activité de l'entreprise ? Cette question permet de faire des liens entre l'employabilité et la Responsabilité Sociale et Environnementale de l'entreprise.

Dans quelle mesure l'État est responsable de l'employabilité des citoyens ? Quelles conséquences sociétales entraîne une mauvaise gestion de l'employabilité ?

Dans quelle mesure les salariés sont eux-mêmes responsables de leur formation ? Comment peuvent-ils gérer et anticiper leur propre destin ?

Comment les organisations agissent-elles sur l'employabilité de leurs salariés ? N'existe-t-il pas des effets néfastes pour les salariés ?

Hervé Dufoix, Directeur des Ressources Humaines chez DCNS (leader mondial du naval de défense), s'est appuyé sur son expérience pour rebondir sur les enjeux présentés par Géraldine Schmidt.

L'entreprise emploie des salariés, chacun avec ses compétences, ses opportunités, ses contraintes et ses motivations pour évoluer ou pour se déplacer. La difficulté de la fonction RH est de gérer collectivement la spécificité de chaque individu. La personne chargée de l'employabilité dans l'entreprise ne doit jamais perdre de vue qu'un changement de métier, même relativement proche, peut être traumatisant. Hervé Dufoix a donc insisté pour mettre de côté l'arbitraire. La démarche d'amélioration de l'employabilité doit être conduite avec transparence et concertation.

Transparence

DCNS met en place une démarche de prévision des effectifs. Chaque métier est classé selon leur pérennité. Il est extrêmement important d'informer tous les salariés des métiers en croissance et des métiers en déclin. Ainsi, le salarié se prépare à devoir s'adapter et l'organisation peut réfléchir collectivement à des solutions viables. L'expérience a montré que certains représentants syndicaux accusaient parfois les DRH de diffuser cette information et de commettre ainsi un délit d'entrave. Mais Hervé Dufoix a insisté sur l'importance, pour le DRH, d'assumer cette information. Ce partage d'expérience permet de cerner les divergences idéologiques, qui peuvent exister entre les différents syndicats, lors d'une démarche GPEC. Alors que la CGT est plutôt opposée au fait d'anticiper des suppressions d'emplois, le CFDT tente de discuter avec la direction pour trouver des arrangements.

Toutes les données chiffrées doivent, elle aussi, être communiquées. Ainsi, la confiance entre les différents partis peut s'installer et faciliter la recherche de solutions concertées.

Concertation

Lorsqu'on travaille sur la notion de métier, les compétences se trouvent en interne. Les managers intermédiaires jouent ici un rôle important.

L'entretien d'évaluation doit être séparé de celui qui évoque les évolutions de carrières. La personne chargée de l'entretien doit se préparer à dire les éléments positifs.

Des outils peuvent être mis en place pour faciliter la mobilité : L'entreprise peut permettre aux salariés de partir de l'entreprise puis de la réintégrer plus tard ; les aides à la mobilité ; les indemnités de licenciement ; les aides à la formation (il ne faut pas hésiter à obliger certains métiers à se former), etc.



**LES PETITS DEJEUNERS
DE LA CHAIRE
MUTATIONS – ANTICIPATIONS – INNOVATIONS**



**Le mardi 24 avril 2012
à 8h30
21 rue Broca, 75005 Paris
(salle du Conseil)**

"L'employabilité : des discours aux pratiques"



« Restructurations d'entreprise : entre légitimité et légitimité »

Jean-Pierre Aubert, secrétaire général de la Chaire MAI, ouvre la table-ronde en insistant sur l'importance de capitaliser les savoirs dans le domaine et de sauvegarder une mémoire vivante. Les différents acteurs parties prenantes des restructurations sont présents autour de la table : direction d'entreprise, syndicalistes, consultants, chercheurs, représentants de l'Etat.

L'importance et la diversité des impacts qu'entraînent les restructurations d'entreprises ne sont plus à démontrer. Ces enjeux posent de fait la question de la légitimité et des conditions de réussite de ces processus. L'entreprise est une organisation aux intérêts souvent discordants, et sa restructuration met au centre des débats la divergence des motivations des acteurs. Tous les participants se sont accordés sur le besoin de réinstaurer une « communauté de destin ». Cette absolue nécessité n'est possible que par le dialogue et la mise en place d'un climat de confiance. Ces éléments ne peuvent pas émerger au moment de la restructuration mais doivent être anticipés par l'entreprise.

Les débats ont fait ressortir quatre thématiques importantes : la temporalité, la négociation, la diversité des modalités de restructurations et la place/le rôle de la régulation.

Le choc des temporalités

Une restructuration provoque un choc des temporalités. La rapidité du processus de restructuration se heurte au temps long indispensable à la transition professionnelle des individus concernés, au temps long de construction de leur employabilité, au temps long de la formation, etc. Ce choc se cristallise dans la brutalité de l'annonce de la restructuration qui, même lorsqu'elle est pressentie, représente le point d'ancrage d'un vide inquiétant, d'ailleurs souvent relayé par les médias. Tous les acteurs insistent sur les bienfaits de l'anticipation, mais celle-ci ne peut exister qu'en concertation avec les différents acteurs concernés. Le dialogue mis en place dans l'organisation, bien en amont de la restructuration, est à ce titre primordial.

Le processus de négociation

Dans le processus de négociation des restructurations, un problème peut provenir du fait que les acteurs débattent en même temps de la motivation économique de la décision et des modalités de réparation. Or, pour certains des intervenants, différencier ces deux dimensions permettrait d'évoquer en profondeur le motif économique et de fait converger les acteurs sur le diagnostic stratégique de l'entreprise : lorsque toutes les parties prenantes ont compris la justification économique et stratégique des restructurations, il est ensuite plus facile d'organiser une discussion sereine centrée sur les modalités sociales d'accompagnement. Il y a donc des efforts particuliers à faire pour expliquer la stratégie, l'organisation et le processus de prise de décision. Des pistes sont évoquées par plusieurs intervenants : une plus grande transparence dans les stratégies d'entreprise, une meilleure formation des représentants des syndicats (par les entreprises ou les syndicats eux-mêmes), etc. Les accords de méthode auraient pu également, dans leur idée initiale, contribuer à faciliter ce processus, mais ils ont — selon certains intervenants — failli à cette mission et sont devenus souvent des calendriers de fermeture de sites... En revanche, séparer les moments de négociation sur la motivation économique et sur la réparation peut ralentir la mise en place efficace d'un dispositif d'accompagnement.

Derrière la question de la légitimité se pose évidemment la question de la réussite des processus de restructuration, en tenant pour acquis le fait qu'une décision comprise par les différents acteurs a plus de chances d'être appliquée dans de bonnes conditions.

Les différentes modalités de restructuration

La diversité des situations de restructurations a été soulignée à plusieurs reprises : modalités d'exécution, formes des organisations restructurées, types d'acteurs concernés, etc. Quelques chiffres récents attestent de cette diversité et de l'image parfois trompeuse qu'en donnent les médias : les Plans de Sauvegarde de l'Emploi et les Licenciements pour Motifs Economiques (LME) sont les principaux arbres... qui cachent la forêt. Notamment, les LME représentent moins de 5% des entrées au chômage en 2011 selon les statistiques toutes récentes de la DARES. D'autres modalités sont aujourd'hui largement utilisées. Les plans de départs volontaires retiennent de plus en plus l'intérêt des praticiens. Pourtant, plusieurs limites ont été soulignées, notamment le risque de perte de compétences rares ou critiques au sein de l'organisation (celles qui auront le moins de difficultés à retrouver un emploi après le départ),

Table Ronde

Chaire MAI

12 novembre 2012

Intervenants :

Jean-Pierre Aubert

Délégué à l'évolution des métiers et de l'emploi à la SNCF, et Secrétaire Général de la Chaire MAI

Alain Braud

Directeur des Relations Sociales, Michelin France

Hervé Dufoix

DRH de l'AFPA

Bruno Dupuis

Conseiller pour les affaires sociales à la mission permanente de la France auprès des Nations Unies à Genève

Christian Janin

secrétaire confédéral de la CFDT, responsable du service « emploi - sécurisation des parcours professionnels »

Florent Noël

Professeur à l'IAE de Paris, membre de la Chaire MAI

Maurad Rabhi

secrétaire confédéral de la CGT, en charge des questions d'emploi

Martin Richer

Consultant en Responsabilité Sociale de l'Entreprise



mais aussi les impacts potentiellement désastreux sur le territoire. Les ruptures conventionnelles (RC), mises en place depuis 2008 en France, sont un autre exemple éloquent : le chiffre d'un million de RC vient d'être atteint (en moins de 5 ans), contre 0,8 millions pour les LME sur la même période. Si ces pratiques permettent pour certains d'améliorer l'acceptabilité sociale des diminutions d'effectif, le débat reste vif sur l'intérêt, les risques et la nécessité d'encadrer davantage ce type de pratiques, plans de départs volontaires et ruptures conventionnelles.

Par ailleurs, les restructurations dépassent largement les frontières des seules entreprises industrielles, bien que celles-ci soient les plus médiatisées. Ainsi, le secteur associatif, les petites entreprises, les entreprises publiques sont touchées par d'importantes mutations avec suppressions d'emplois.

La place de la régulation

Ces différentes tensions en présence appellent à des régulations. Qui doit réguler quoi ? Les acteurs ont pu développer leur avis divergents sur le sujet. L'Etat, par la voie juridique, a été largement évoqué. Dans les pratiques, le droit pose la question suivante : comment normaliser des comportements et des environnements aussi différents que ceux qui sous-tendent les restructurations ? Le droit du travail cherche à prévenir les abus concernant la rupture de la relation d'emploi. Deux options existent : l'option individuelle dans laquelle le salarié se met d'accord avec son employeur, cette option posant la question de l'efficacité de la négociation individuelle ; l'option collective, qui intègre des enjeux démocratiques. La séparation entre la motivation économique et la réparation suite aux restructurations a été évoquée sous l'angle juridique. La concomitance des livres trois et quatre dans le cadre d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi aurait entraîné, selon certains acteurs, un mélange des genres entre la motivation de la décision et ses effets.

La question d'éventuelles formes alternatives de régulation est restée ouverte : Etat ? Tierce personne ? Autre ? La conclusion de Jean-Pierre Aubert a permis de présenter une piste, dans laquelle la Chaire aurait une place importante : la Chaire MAI pourrait être un lieu pour capitaliser la mémoire et les connaissances dans le domaine, évaluer les dispositifs mis en place, mais aussi être force de propositions et d'intervention auprès des différentes parties prenantes. L'actualité a montré que l'acteur public ne peut pas être le seul à porter cette responsabilité. Les formes que prendra la nouvelle organisation de la chaire restent à définir avec les acteurs en présence.



« Eat Sleep Die »

De Gabriela PICHLER, Film suédois avec Nermina LUKAC



Sortie en France le 19 juin 2013

La Suède et ses exclus.

Rasa est une jeune suédoise énergique. Comme le footballeur star du PSG, Zlatan Ibrahimovic, elle est née pas très loin de Malmö de parents musulmans venus de l'ex-Yougoslavie et comme lui (jusqu'à ses 17 ans si on en croit sa biographie) elle ne va jamais dans la ville pourtant proche. Mais la comparaison s'arrête là.

Rasa est ouvrière. Elle emballe la roquette locale et d'autres salades vertes. L'ambiance est bonne, le rythme facile à prendre, la paie suffit pour elle et son père qui a mal au dos et ne peut plus travailler. Rien d'extraordinaire, mais l'insouciance de la jeunesse aidant, Rasa est joyeuse et plutôt satisfaite de son emploi et de sa vie. Jusqu'au moment où elle apprend que l'entreprise doit licencier. Les patrons inflexibles de cette PME de l'agro-alimentaire inclinent plus naturellement vers le paternalisme que vers la clarté. Malgré leurs explications embarrassées, Rasa ne comprend pas selon quels critères son nom figure sur la liste de ceux qui partent. Elle n'est pas parmi les derniers embauchés (ce principe du « modèle suédois » est rappelé) et ses performances sont bonnes et reconnues comme telles. Les syndicats sont résignés (« on n'est pas des français » dit l'un de leurs représentants...) et les salariés n'en attendent pas grand-chose. Les beaux costumes des apparatchiks venus négocier surprennent plus que leur impuissance.

Rasa n'a pas eu le temps de méditer sur ce qui différencie la justice procédurale et la justice distributive, que le petit groupe de ceux qui ont perdu leur travail est pris en charge par les services de l'emploi. La rhétorique est irréprochable et les exercices d'entraînement aux entretiens d'embauche techniquement au point. Chacun doit réfléchir à ses points forts, il ne faut surtout pas perdre confiance en soi, il faut avoir un hobby (« putain de hobby » ! dira l'un d'eux lors d'une scène au cours de laquelle plusieurs ouvrières et ouvriers s'exercent au mini golf pour enfin en avoir un de hobby, puisqu'il le faut !) ... Rasa, moins tentée que ces collègues d'infortune par les boissons locales (bière et vodka en alternance), pourrait sans doute se laisser convertir à cet optimisme obligatoire. Dommage tout de même qu'il n'y ait pas d'argent pour financer les cours de permis de conduire. Rasa tente bien de bluffer, mais tout se sait et l'emploi dont on sent qu'il lui plaît et qui consiste à rendre visite, en voiture, aux clients d'un fabricant d'extincteur, lui échappe malgré son apprentissage « non-officiel » et accéléré de la conduite, non sans que son mensonge ne vienne gâcher sa réputation auprès de ceux qui l'accompagnent.

La force de ce premier film de Gabriela Pichler, elle-même suédoise originaire des Balkans, film qui a eu un succès inattendu en Suède, vient de l'actualité et de la justesse de cette histoire de quelques mois dans la vie d'une ouvrière. Le travail en usine, le plaisir des gestes précis et rapides, les rires entre salariés, l'aide apportée aux nouveaux, l'amitié avec un garçon un peu immature, licencié en même temps que Rasa, ami des bêtes et qui trouve un emploi dans un abattoir, la colère devant les rhétoriques bureaucratiques ou compassionnelles tellement huilées que le cynisme pointe, la capacité à se laisser envahir une fois encore par l'optimisme lorsque le film se termine par un chant joyeux (« si tu aimes Rasa, saute ! ») annonçant son départ pour un stage à Malmö, la complicité entre Rasa et son père, chaque élément de ce récit est vrai et plein d'humanité. Il n'y a pas de bons sentiments, pas de misérabilisme, pas de froideur non plus. C'est l'inverse d'un film manichéen et ce n'est pas un film sentimental.

Il n'y a ni complaisance à l'égard du « modèle suédois », on l'a compris, ni satisfaction perverse à montrer la face sombre de la Suède en donnant raison à ceux qui « nous l'avaient bien dit que ça ne marchait pas ». C'est l'inquiétude qui domine. Inquiétude devant les maux d'une société dans laquelle les moyens semblent manquer, les discours devenir inaudibles et les institutions tourner à vide, au moment même où nous en aurions le plus besoin. Inquiétude devant la réponse qui tend à s'imposer, celle qui fait des autres les responsables de ces maux, les immigrés de plus fraîche date qui acceptent des salaires de misère, les noirs qui ont l'outrecuidance de conduire des grosses voitures, les norvégiens qui se croient tout permis grâce aux revenus du pétrole, etc. Inquiétude devant l'évolution d'une société accueillante et intégratrice, 20% de la population y est d'origine étrangère, et qui devient à bas bruit intolérante et excluante.

S'il est vrai que l'art se situe toujours à mi-chemin entre l'anecdote et l'universel et qu'il tient toujours de ces deux registres, alors la réalisatrice Gabriela Pichler et l'actrice Nermina Lukac sont des artistes et c'est une raison supplémentaire d'aller voir ce film rare. Ce qu'il dit de Rasa, ce qu'il dit de la Suède, nous concerne tous.



Jean-Marie Bergère.

Texte repris du METIS avec leur aimable autorisation



« Les restructurations dans le secteur associatif »

Table Ronde
jeudi 3 octobre 2013
à partir de 13h30
IAE de Paris

Les dirigeants associatifs, les fédérations et les réseaux, mais aussi les collectivités territoriales expriment de plus en plus d'inquiétudes sur l'évolution et la viabilité du modèle économique des associations.

Désengagement d'un partenaire, consolidation d'un emploi aidé, désaffectation des mécènes, insolvabilité des utilisateurs... : quelles réorganisations ont été imaginées pour concilier performance et utilité sociale ?

Pour répondre à cette question, le CNAR Financement, porté par France Active, a mené un programme d'études sur le thème « Mutualisation-regroupement-fusion » et publie, en partenariat avec la mutuelle Chorum et l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Paris, un guide pratique s'appuyant sur une trentaine de cas de fusions.

A l'occasion de la sortie de cette nouvelle publication, vous êtes invités à une table ronde visant à croiser les points de vue entre praticiens et universitaires Intervenant.

13h 30 - Introduction

Géraldine SCHMIDT, Professeur, IAE de Paris, responsable scientifique de la chaire Mutations-Anticipations-Innovations

13h45 - Table ronde « Les restructurations dans le secteur associatif : retours d'expériences »

Animée par Philippe EYNAUD, Maître de conférences, IAE de Paris

La crise financière que nous connaissons a un double impact. Elle tend tout à la fois à provoquer une augmentation des besoins sociaux auprès des populations les plus fragiles et à limiter les capacités d'engagement de la puissance publique. Dans un tel contexte, le secteur associatif est le théâtre d'opérations de restructurations et de rapprochements. On observe ainsi des acteurs associatifs désireux de s'engager de manière proactive dans des opérations de mutualisation et de regroupement.

Jean-Louis LAVILLE, Professeur, Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM)

Elisabetta BUCOLO, Maître de conférences, CNAM et **Joseph HAERINGER**, Chercheur, Lise (CNAM)

Corinne VERCHER, Professeur, Université Paris 13

Jorge MUNOZ, Maître de conférences, Université de Bretagne Occidentale et **Yannig ROBIN**, Doctorant, Université de Bretagne Occidentale

Gérôme GUIBERT, Maître de conférences, Sorbonne Nouvelle – Université - Paris 3

16h00 - Table ronde « Les restructurations dans le secteur associatif : retours d'expériences »

Animée par Jean-Louis LAVILLE, Professeur, Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM)

Dans le secteur marchand, les objectifs généralement attendus des restructurations sont les gains de productivité, les économies d'échelle et l'adoption d'une taille adaptée aux nécessités du secteur. Pour les associations, le cadre de justification des restructurations excède les seules logiques économiques et organisationnelles ; elles ont pour nécessité de s'inscrire dans une recherche de légitimité au sein de l'espace public, et ne peuvent faire l'impasse sur la dimension institutionnelle. Des acteurs de terrain viendront en témoigner.

Synthèse de la table ronde précédente

Géraldine SCHMIDT, professeur, IAE de Paris, responsable scientifique de la chaire MAI

Denis DEMENTHON, Directeur du développement territorial, France Active

Véronique MARTIN, Chargée d'études, France Active

Philippe EYNAUD, Maître de conférences, IAE de Paris

Jean-Baptiste MOUGEL, Directeur du développement et des partenariats, CHORUM / CIDES

Pierre CAPRON, Délégué général, Val-de-Marne Actif Pour l'Initiative

Fabrice DEMANY, Directeur, CIASFPA (en attente de confirmation)

José FERNANDEZ, Directeur général, ASPP NEO HUMANYS

En partenariat

S'INSCRIRE – SE RENSEIGNER

Contactez **Gwenaëlle Le Lostec** (France Active)

PAR TÉLÉPHONE / 01 53 24 26 74

PAR COURRIEL cnarf@franceactive.org

INSCRIPTION AVANT LE 21 SEPTEMBRE (nombre limité de places)



FRANCE ACTIVE
FINANCIER SOLIDAIRE POUR L'EMPLOI



Quoi de neuf ?

Nouvel Ouvrage de l'OIT



Work Sharing during the Great Recession

New Developments and Beyond

Partage du travail durant la Grande Récession

Évolution récente et au-delà

Sous la direction de Jon C. Messenger et
Naj Ghosheh

Ce volume est consacré à l'examen du partage du travail qui a connu un regain d'intérêt et d'utilisation comme stratégie de préservation des emplois durant la Grande Récession de 2008-09. L'expérience de la

crise est aussi examinée du point de vue de la possibilité de recourir au partage du travail pour générer des emplois, ce qui contribue au débat en cours sur son efficacité comme mesure de création d'emplois. Cet ouvrage présente une analyse approfondie du partage du travail en Europe – en particulier en Allemagne, en Autriche, en France et aux Pays-Bas – ainsi que dans les contextes divers des États-Unis, du Japon, de la Turquie et de l'Uruguay. Il résume les principaux enseignements retirés des études de cas par pays et examine leurs conséquences pour l'avenir du partage du travail.

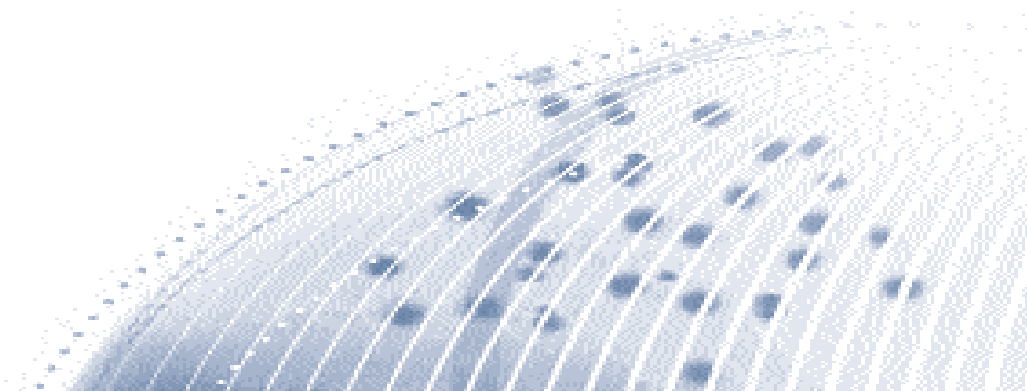
LE CHIFFRE

33 %

C'est la part des salariés français qui considèrent «le maintien de l'emploi» comme leur principale préoccupation professionnelle.

Les salariés allemands sont 44% dans ce cas contre 59% en Espagne, 50% en Italie et 31% au Royaume-Uni.

(Huitième édition du baromètre Edenred-Ipsos 2013)

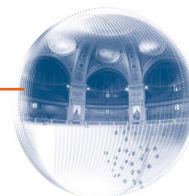


Les chaires de recherche à l'IAE de Paris

La recherche en management entretient des relations étroites avec la vie et les pratiques des organisations au sens large, des entreprises en particulier : les chercheurs se nourrissent de l'observation et de l'analyse de ces pratiques, et les conclusions de leurs études viennent nourrir à leur tour les connaissances et comportements des acteurs.

Souhaitant institutionnaliser les relations entre recherche et organisations, l'IAE de Paris a entrepris de créer des Chaires de Recherche rattachées aux axes de recherche du GREGOR. Ces Chaires regroupent des représentants du monde socio-économique (entreprises, cabinets de conseil, etc.) et des chercheurs du GREGOR intéressés par une thématique particulière.

Nos partenaires



Comité éditorial

Responsable de la Publication

Géraldine SCHMIDT

Comité éditorial

Jean-Pierre AUBERT

Géraldine SCHMIDT

Coordination

Rémi BOURGUIGNON

