

Chaire Mutations – Anticipations – Innovations

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

Bulletin n°3 / Septembre 2009



Dans ce numéro

L'édito	p. 1
Dossier spécial	p. 2
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



Ces dernières années, nous nous sommes évertués à travailler pour passer du traitement de crise à l'anticipation et à la conduite responsable des restructurations. La crise nous invite à nous interroger et à nous demander si nous ne sommes pas en train de faire le mouvement en sens inverse : Passer de la conduite responsable et anticipée des restructurations au traitement de crise. Il faut – et c'était l'objet de la première table ronde organisée par la Chaire le 19 Mai dernier – s'interroger pour savoir si les modèles de conduite des restructurations que nous avons construits sont encore efficaces dans la période qui s'ouvre.

Dans les années 90 avait en effet émergé l'idée que les restructurations étaient quelque chose de perma-

nent, de diffus et dans une certaine mesure, qu'elles correspondaient à des phases inévitables de changement qui pouvaient faire l'objet d'une conduite anticipatrice, dans laquelle on cherchait un dialogue social dense, et qui pouvait aboutir à gérer les conséquences des plans de restructurations de façon *responsable* – c'était le terme – associant l'entreprise et les autres partenaires.

Un modèle idéal en quelque sorte qui reposait sur l'idée qu'il y avait un certain nombre de conditions qui pouvaient être rassemblées, et qui aboutissaient à une certaine acceptabilité des restructurations et du changement nécessaire parce qu'on pouvait trouver des contreparties sur le plan social, sur le plan territorial et économique à ces restructurations.

Le maître mot, celui d' « anticipation » qui a émergé à la fin des années 80, a ensuite connu un grand succès. Il est devenu un leitmotiv et a donné lieu à toute une série de développements et même de pro-

cédures (pensons par exemple aux rencontres triennales de la GPEC).

Mais aujourd'hui, face à une réalité économique très différente de celle soutenue par les instruments auxquels il a donné lieu, le modèle peut-il être prolongé sans un examen très concret de ses facultés à résoudre les problèmes actuels ?

C'est à cette question fondamentale qu'étaient consacrés les échanges de la table ronde. Nous avons choisi de restituer une partie du débat dans cette troisième édition du bulletin de la Chaire.

Je vous en souhaite bonne lecture !



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

Le 19 Mai dernier se tenait la première table ronde de la Chaire M.-A.-I sur le thème « Le renouvellement des modes de gestion des restructuration à l'aune de la crise financière et économique ». Nous consacrons cette troisième édition de notre bulletin d'information à une restitution synthétique des échanges. (Propos retranscrits par Marie-France KHALIDI)

Jean-Pierre MASY (Arcelor-Mittal) : « Fin 2007-début 2008, nous avons négocié un accord GPEC. Cet outil est pour nous fondamental, parce qu'en réalité il vient consolider un certain nombre de pratiques que nous avons depuis des années dans notre entreprise. En termes de démarche compétence, nous avons signé au début des années 90 un accord qui a fait l'objet de nombreuses communications publiques : ACAP 2000. A l'époque, ACAP 2000, c'était la dimension de la gestion de l'entreprise par les compétences, en rupture par rapport à une gestion dite « de postes ». Cette gestion par les compétences a conduit tout naturellement derrière à la réflexion sur l'évolution de ces compétences, à l'évolution de nos métiers, non pas *in abstracto*, mais par rapport à l'évolution du marché. Il y avait la nécessité de conduire année après année des opérations de productivité dans la durée puisque nos clients automobile nous demandaient de réduire nos coûts, donc les prix de nos produits étaient réduits de 2 à 3% régulièrement. Nous avons mené nos opérations avec des efforts de productivité fondés sur des mesures « soft » (non remplacement des départs en retraite et du turnover) et ponctuellement, nous avons des problèmes de restructurations qui nous conduisaient à présenter des PSE, mais la dimension étant telle en France, que nous sommes parvenus à trouver des solutions *soft*, des ajustements progressifs, en appui sur la mobilité interne, sur les mesures d'âge grâce à la contribution des pouvoirs publics... La première rupture forte, et qui a été fortement médiatisée il y a quelques mois, c'était le PSE pour le site de Gandrange qui a défrayé la chronique. Nous avons jusqu'ici su gérer avec des outils existants, nous avons consolidé nos pratiques dans des accords, mais aujourd'hui, nous sommes pris à contre-pied. Quand la crise s'est déclenchée pour notre industrie fin Septembre-début Octobre, j'avais ouvert la négociation de notre nouvel accord Arcelor Mittal Cap 2013. Ce qui m'était demandé par tous les dirigeants, c'était de trouver les moyens de flexibiliser au mieux nos outils. Cela c'était au mois de Septembre et le mandat de négociation que j'avais était celui-ci précisément, c'était l'un des axes stratégiques. Inutile de vous dire ce qui s'est passé par la suite, et le virage sur l'aile que nous avons dû faire, non pas pour revenir sur cette orientation stratégique, mais tout au moins pour la redimensionner et pour prendre en compte la réalité du moment... En termes de stratégie industrielle, à partir du moment où nous avons une taille forte, (nous sommes leader sur un marché mondial en croissance forte dans les années 90), ce qui change fondamentalement la donne, c'est le nombre d'outils dont dispose le groupe qui, en situation de développement est un outil très fort pour produire, mais qui, en situation de crise, le conduit à réfléchir sur les meilleurs endroits où concentrer la production, et par définition, les endroits où il faut cesser de produire pour essayer de limiter la casse. Il y a un levier dont Arcelor dispose (qu'Usinor avant lui n'avait pas), qui est le choix de faire tourner un certain nombre de sites ou au contraire, d'arrêter temporairement un certain nombre d'autres sites. C'est une rupture très profonde par rapport au passé. »

Laurent KATTNIG (Inergy) : « Chez Inergy, nous appréhendons cette crise comme une crise conjoncturelle (par opposition à une crise structurelle) que nous gérons comme telle. Ce ne sont pas les mêmes outils. Nous avons annoncé un plan social, qui prévoyait la fermeture d'un site et la réduction d'effectifs représentait 130 personnes. Les outils dont nous disposons en France sont des outils robustes. Il y a pour les élus la possibilité de se faire assister par des experts. Les IRP ont des prérogatives importantes



Jean-Pierre MASY

DRH du Groupe Arcelor-Mittal





Laurent KATTNIG
DRH Inergy

« Malgré tous ces outils d'anticipation (notamment la GPEC), face à une évolution structurelle de votre client, une adaptation s'impose et impose des décisions de restructurations. »

en termes d'information-consultation. Il y a des rituels où les IRP peuvent poser des questions sur les problématiques de leur entreprise. Il y a la possibilité pour les élus s'il y a des événements particuliers qu'ils considèrent comme étant des événements graves pour le fonctionnement de l'entreprise d'entrer dans la logique du droit d'alerte dans une phase d'anticipation. Mais une crise structurelle implique nécessairement un plan social, car nos donneurs d'ordre (Renault et PSA) ont été dans une logique de créer des capacités de production en dehors de la France, dans les pays émergents, au détriment des capacités de production de véhicules qui se trouvent sur le territoire français. Malgré tous ces outils d'anticipation (notamment la GPEC), face à une évolution structurelle de votre client, une adaptation s'impose et impose des décisions de restructurations. Le plan social que nous avons lancé au mois d'Octobre n'est pas lié à la crise actuelle, mais à des événements structurels qui ont démarré 3 -4 ans auparavant, qui ont à un moment donné un impact et qui nécessitent la mise en œuvre d'un plan social. Des évolutions structurelles qui démarrent peut-être aujourd'hui auront un impact sur notre entreprise 2 ans/3 ans plus tard. Nous ne les connaissons pas aujourd'hui. Concernant la crise actuelle, nous partons du principe qu'il s'agit d'une crise conjoncturelle, suivant les avis des experts qui considèrent qu'il pourrait y avoir un rebond en 2009/2010. Toutes les activités manquent de visibilité. Nous la gérons comme une crise conjoncturelle. Nous n'avons plus recours à l'intérim, ni aux CDD. Depuis Janvier, nous sommes dans un contexte de chômage partiel, de manière à gérer une ère conjoncturelle accrue.

Sur la GPEC. Avant de procéder à un PSE, nous avons eu un échange sur la GPEC. Pour les salariés, pour les syndicats, qu'est-ce que la GPEC ? Est-ce un moyen pour l'entreprise via du volontariat de baisser l'emploi au sein de l'entreprise ? Est-ce favoriser l'employabilité ? Quand on parle d'employabilité, le référent dans l'entreprise, c'est aussi bien la mobilité interne que la mobilité externe. Cela nous invite à rentrer dans des logiques d'employabilité des salariés vers d'autres secteurs d'activité. La GPEC est-ce uniquement fixer un cadre ? (on a déjà des outils qui existent dans toutes les entreprises en terme de formation, d'outils de mobilité interne, de GPEC). On a un socle commun que l'on retrouve dans toutes les entreprises en France. Des outils, il y en a assez et ils sont suffisants. Ce qui est difficile c'est la mise en œuvre. C'est la négociation, c'est le dialogue social avec les partenaires sur ce sujet, c'est la communication en interne. Ce sont des problématiques relativement importantes. Notre société fait le distinguo entre la gestion des RH dans un contexte structurel et d'autres outils que l'on met en place dans un contexte conjoncturel. Cette distinction est importante et permet ensuite de procéder aux choix les plus pertinents tant pour les salariés que pour l'entreprise. »

Maître Patrice MOUCHON (Cabinet Davies et Mouchon) : L'expression que j'ai employée en tentant de sauver un sous-traitant automobile au Tribunal de Commerce est de dire : « Tout le monde fait de la stratégie de portage » : L'Etat, les syndicats, avec une pétition de principe qui est : « Cela va aller mieux en...2010, mi-2011 ? Mais qui aura les reins assez solides pour mener ces stratégies de portage ? » Personne ! J'ai une vision réaliste et pessimiste de nos entreprises françaises. Ce sont pour l'essentiel des PME/PMI, et elles risquent d'avoir de très graves difficultés. Les indices publiés sur l'ouverture de procédures collectives sont inquiétants. Le phénomène de liquidations judiciaires s'amplifie considérablement. Je me pose la question de savoir si nous n'avons pas abouti dans le contexte français (qui est un contexte nécessairement conceptuel) à construire une usine à gaz sur le plan juridique, soit disant au service de l'entreprise et au service de la défense des droits des salariés, des pouvoirs donnés à la représentation du personnel. Le législateur a construit un arsenal au plan juridique qui conduit plutôt à une anticipation des restructurations. C'était l'ambition. Très sincèrement, je ne pense pas que l'on soit arrivé à notre but. Il y a une grande différence entre l'approche très juridique et la réalité terrain des entreprises. Elles sont confrontées à un droit social très évolutif aux contours très mal définis et sources de solutions irréalistes.



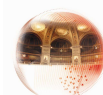
« A user d'instruments de navigation approximatifs », nous dit le professeur Morvan « le Juge s'égare dans les récifs de l'inconséquence ». Les groupes étrangers et français ressentent une pesanteur dans ces hyper-structures juridiques. Cette construction suppose des connaissances et les dirigeants sont dès lors tentés de déléguer cette connaissance et donc ce pouvoir dans les mains d'experts. De l'autre côté, animés d'une parfaite bonne foi, les délégués du personnel sont aussi dans une logique de délégation de pouvoir, à leurs conseils et aux fameux experts des Comités d'Entreprise. Ces experts de CE ont une mission destructrice pour l'entreprise, par les coûts abusifs de ces cabinets d'expertise et la stratégie de contre-feux ouvert qui nuisent à l'entreprise et aux intérêts des salariés. On s'aperçoit que, dans la réalité, la base dans ce contexte de complexification extrême vient s'entrechoquer avec la représentation du personnel. Il y a un problème de connaissance de la règle, ce qui est très préoccupant. Cette délégation à des experts conduit à rompre le rapport de confiance qui est nécessaire pour établir des liens, construire une restructuration et sauvegarder une entreprise. On essaie malgré tout de faire en sorte que les restructurations soient menées plutôt « à froid », parce que c'est plus constructif, qu'« à chaud », où on ne peut plus faire grand-chose et que c'est un moment de crise où le rapport de confiance part en déflagration totale.

Dans un autre cas, j'ai eu affaire à une société d'ingénierie du secteur automobile. C'est un groupe italien *in bonis*, important et connu dans ce secteur. Il dispose d'une filiale en France : ce sont des centaines d'ingénieurs et techniciens qui sont des grands spécialistes du design automobile et qui se voient confier des projets clef en main pour PSA ou Renault. Les constructeurs ont demandé qu'ils viennent sur le territoire français il y a 10 ans. Ils ont joué le jeu et ont connu un beau développement. La société est aujourd'hui obligée de se placer en sauvegarde à la suite d'une rupture brutale de ses contrats par Renault, moyennant un préavis de 2 mois (ce qui est un scandale sur le plan contractuel). Du jour au lendemain, des centaines d'ingénieurs sans un gramme de travail ! Donc, que faire ? Il y a le chômage partiel. Alors effectivement, il faut l'activer. Il faut faire des actions de portage. Mais pour combien de temps ? La trésorerie de l'entreprise peut faire du portage pendant quelques mois, mais elle ne peut pas faire du portage, pendant 12 mois, ou 18 mois ou 24 mois. Le groupe ? Le groupe est confronté en Europe aux mêmes difficultés, donc aucun appui possible. L'Etat ? Avec le Plan Automobile ? J'ai frappé à toutes les portes et aucune solution n'est intervenue pour aider ce type d'entreprise. Alors que cette entreprise est aux prises à de réelles difficultés, on assiste à l'impossibilité de recevoir quelque aide que ce soit. De plus, les représentants ont décidé de jouer la montre, et plus ils jouent la montre avec leurs experts, et plus la conversion en liquidation judiciaire pointe à l'horizon. Il y a un manque de réalisme, des automatismes qui sont acquis dans les principes de gestion qui conduisent effectivement à une catastrophe encore plus rapide que ce que l'on aurait pu entrevoir si l'on avait mené les choses de manière un petit plus structurée et dans un rapport consensuel. Si on n'a pas les reins suffisamment solides comme les grands groupes, c'est la voie du dépôt de bilan ! Voilà l'histoire récente et encore actuelle de ce groupe. Il y en a bien d'autres dans l'industrie automobile, car il y a beaucoup de sous-traitants... Comment favoriser plus de prise de conscience de ses mandants ? Je considère que plus vite l'entreprise est fermée, plus vite les salariés auront dans le cadre d'un PSE, entre les moyens encore résiduels de l'entreprise et du groupe et les aides de l'Etat, une situation pas trop dégradée. Lorsque l'on mène une procédure « classique d'opposition », on joue la montre en pratiquant des manœuvres dilatoires pensant ainsi faire pression, mais pression sur quoi quand le ventre est mou et la bourse vide ? Sur rien. Il y a là une voie de recherche intéressante. Deux clefs de base de notre réflexion doivent être explorées : La première renvoie à la question « Comment diffuser la connaissance ? ». La connaissance passe par de la formation à la restructuration d'entreprise et à ses outils. Un exemple : Dans une restructuration récente en Allemagne, dans l'industrie automobile, quand on discute avec un représentant d'IG Metall, il est à égalité de connaissances du plus fort des experts de l'entreprise. En France, on est dans un système de délégation au niveau des pouvoirs de la représentation du personnel et de compétence. On n'est pas du tout sur les mêmes logiques. Deuxième voie de réflexion : « Comment essayer de faire en sorte que l'on favorise la confiance et le dialogue ? » On en parle depuis des années, mais on s'aperçoit que lorsque l'on ouvre une négociation sur les accords de méthode ou sur la GPEC, c'est la suspicion la plus totale.



Me Patrice MOUCHON
Cabinet d'avocat
Davies & Mouchon

« Les acteurs sont dans une logique de délégation de leur pouvoir. [...] Il y a un problème de connaissance de la règle, ce qui est très préoccupant. »



Le renouvellement des modes de gestion des restructurations à l'aune de la crise financière et économique (suite)

Il s'agirait éventuellement d'introduire un système de médiation pour arriver à nourrir le dialogue et établir une communication entre les acteurs de la restructuration, c'est fondamental pour sortir une bonne fois pour toute de cette politique de conflit et d'affrontement. »



Dominique PAUCARD
Cabinet Syndex
Expertise auprès des CE

« La difficulté, c'est de faire : on a un problème pour trouver des prescripteurs et des articulations entre les différents dispositifs publics d'Etat. »

Dominique PAUCARD (Syndex). « Que voit-on à partir d'un certain nombre d'interventions qui sont en nombre croissant depuis quelques mois ? Syndex intervient dans un cadre qui est réglementé : les IRP sont informés et consultés sur le motif économique, sur la détermination de la mécanique qui va conduire aux licenciements, sur l'arsenal du dispositif PSE et les mesures sociales associées. Dans ces trois registres, des évolutions liées à l'émergence du contexte de crise apparaissent. Avant toute chose, les entreprises ne restructurent pas nécessairement en réponse à la crise financière de Septembre dernier, mais éventuellement aussi en réponse à une crise sectorielle : Même si l'argumentaire principal n'est pas organisé autour de la crise elle-même, il y a un élément massif qui apparaît au moment de la crise : des baisses d'activités massives comme on n'en avait rencontrées depuis fort longtemps dans l'automobile, la pharmacie... En situation de crise, ce qui est difficilement contestable, c'est la réalité de la difficulté des entreprises...La polémique relative aux manœuvres dilatoires gravite largement autour du motif économique. En situation de crise, nous avons moins d'arguments pour expliquer qu'il n'y a pas de difficultés.

En revanche, deux grands types d'alternatives économiques nouvelles émergent : (car qui dit crise, dit également sortie de crise : par conséquent il y a une discussion sur quel est l'horizon de notre entreprise, quel sera le niveau d'activité ? Comment fait-on en sorte qu'au moment où la sortie de crise surviendra, on a encore les compétences et les moyens d'exister et de rebondir). C'est un premier niveau de discussion, un premier champ d'alternatives, auquel l'entreprise peut ou ne peut pas faire face de façon autonome (grands groupes vs. PME/PMI).

Un deuxième champ est celui des effets d'aubaine : ils portent sur l'argumentation au travers d'un argumentaire de crise. Il s'agit de justifier par la crise des choix stratégiques notamment sur la localisation des activités qui auraient été adoptés et souhaités en toute hypothèse par le groupe, qui sont plus faciles à faire passer dans ce contexte. La crise offre l'opportunité de le faire en éludant la discussion autour du choix stratégique que cela recouvre. C'est un premier registre sur lequel nous sommes plus sollicités en matière d'alternatives économiques envisageables. Le deuxième registre est de nature sociale. La crise fait ressurgir des dispositifs qui avaient été oubliés : ainsi le chômage partiel revient massivement, après que l'on ait épuisé toutes les possibilités de flexibilité externe construites sur les 10-12 dernières années (intérim, compte temps, congés payés, RTT, le DIF...). On a maintenant remis à l'ordre du jour des dispositifs tels que le chômage partiel, notamment de longue durée avec l'idée de le coupler à des formations. Le problème qui se pose est alors le suivant : « A quoi occupe t'on les gens pendant une durée d'un an ? » Sur ce point, un élément nouveau, peut-être prémices d'innovation provient des velléités d'intervention des collectivités territoriales et locales qui ont désormais plus de prérogatives économiques, avec des budgets qu'ils n'avaient pas, qui ont la volonté de faire quelque chose. La difficulté, c'est de faire : on a un problème pour trouver des prescripteurs et des articulations entre les différents dispositifs publics d'Etat. »



Une ingénierie qui procède par expériences émerge autour de cela, même si celles-ci se comptent encore sur les doigts d'une main. Elle demeure une piste d'appui économique et social à la gestion de la crise. Il y a également un aspect social dont on parle moins : c'est la gestion des âges. On observe massivement des départs de salariés âgés, non plus dans des dispositifs de préretraites, mais dans les pôles emploi. Il y a quantité d'outils récents de droit, comme la rupture conventionnelle, dans le cadre de plans de départs volontaires, dans les PSE classiques. Dans ces flux de sorties, il y a désormais beaucoup de cadres. Il y a relativement peu de PSE sans dispositif de volontariat préalable, dans celui-ci, les gens vont se retirer du marché du travail, qui vont être portés jusqu'à des accès à des droits pleins à la retraite par le chômage. C'est relativement nouveau et notamment dans le consensus que cela emporte chez eux, alors qu'il était autrefois questionné. Dernier point qui nous ramène à la conflictualité : Les difficultés que rencontrent les OS à se positionner en situation, renvoient en partie à la remontée de la revendication indemnitaire extrêmement forte portée par les salariés. Sur les dix dernières années, les syndicats quels qu'ils soient avaient assez largement intégré la problématique du reclassement. La position officielle des syndicats était il y a encore quelques années : « Il faut qu'ils paient ». On ne l'entendait plus sur la période récente. Le dispositif mis en place par l'employeur nourrit cette revendication notamment à travers les plans de départs volontaires. Aujourd'hui dans les modalités de gestion des restructurations, depuis 2-3 ans, plus encore avec la crise, les plans font la part belle au plan de départs volontaires, alors qu'il y a quelques années, cela était tout à fait rare. C'est quelque chose qui individualise la gestion de la trajectoire de l'emploi par construction et qui réduit le contrôle collectif sur le devenir des salariés qui vont s'inscrire dans ces dispositifs. [...]

Deux thèmes de recherche me paraissent intéressants à explorer à l'avenir : « Qu'est-ce qu'une rémunération juste ? » et « qu'est-ce qu'une indemnisation rationnelle ? » Comment est-ce que l'on crédibilise des trajectoires d'emplois en lieu et place de l'indemnisation ? A ma connaissance, c'est très peu travaillé. Un deuxième thème de recherche tournerait autour du volontariat. Le volontariat est quelque chose qui fait relativement plus consensus et qui donne matière à des négociations qui aboutissent mieux que pour les PSE classiques. Il y a une présomption de responsabilité sociale derrière le volontariat que le licenciement n'a pas. Il y a une qualification de la rupture du contrat de travail qui, le cas échéant, ne sera pas la même, et qui va permettre de satisfaire un discours, même si au bout du compte, cela revient à peu près au même en termes notamment de chômage et de droits au chômage. Ce volontariat est-il aussi vertueux que l'on le dit et que produit-il ? Qu'est-ce que ces plans de volontariat donnent en termes de gestion de l'emploi et en termes de trajectoires professionnelles des salariés qui s'inscrivent dedans ? Est-ce que matériellement, psychologiquement, professionnellement ils s'en trouvent mieux que des salariés qui auraient été licenciés ? »

Jean-Pierre AUBERT : « La crise incite à revisiter un certain nombre de points, à accepter de voir des réalités nouvelles et des solutions innovantes émerger comme l'arrêt temporaire à durée indéterminée d'Arcelor Mittal par exemple. A travers les échanges de ce jour, il semble ressortir que l'anticipation n'est pas à mettre aux oubliettes de l'histoire. »



Jean-Pierre AUBERT
Secrétaire général de la
Chaire M.-A.-I



Quoi de neuf ?

Les ouvrages à (re)-découvrir

LE CHIFFRE

53%

Face à la crise, la mesure choisie par 53% des chefs d'entreprise consiste à réduire les coûts tant internes qu'externes.

(Sondage IFOP KPMG Sage réalisé auprès de 400 dirigeants d'entreprises françaises de 10 à 500 salariés sur leurs réactions face à la crise)



G. Bélier et H.-J. Legrand. **La négociation collective après la loi du 20 Août 2008. Nouveaux acteurs, nouveaux accords.** Groupe Liaisons

La négociation collective n'est plus ce qu'elle était. Redéfinissant les acteurs et fixant des seuils de validité pour les accords, la loi du 20 août 2008

a réformé l'ensemble du droit collectif du travail : elle constitue un véritable défi pour les employeurs comme pour les syndicats. Les acteurs : avec l'abrogation de la présomption irréfutable de représentativité et le nouveau critère de l'audience électorale, la loi va dès les prochaines élections professionnelles modifier dans chaque entreprise la liste des négociateurs. Faute d'avoir atteint le seuil fatidique de 10 % des suffrages exprimés, de grandes confédérations peuvent se voir interdire la table des négociations, mais un outsider exiger d'y prendre part s'il l'a atteint. Cette nouvelle donne est d'autant plus importante côté em-

ployeur que l'accord d'entreprise est devenu le niveau de référence : depuis la même loi, il peut parfois primer sur l'accord de branche. Les accords : le seuil des signataires qui doivent avoir recueilli au moins 30 % des suffrages exprimés peut aussi causer quelques soucis aux non-signataires par habitude : car à défaut de signature à 30 %, l'accord ne vaut rien, [...] Certes modeste en termes majoritaires, ce seuil ne va-t-il pas rendre plus compliquée la signature d'accords difficiles (GPEC, plan de sauvegarde de l'emploi...) *(Présentation de l'éditeur)*



R. Castel. **La montée des incertitudes. Travail, protection, statut de l'individu.** Ed. Seuil. 2009

Les mutations du travail ont des effets sociaux et anthropologiques très profonds. Elles

bouleversent l'identité des individus et fragilisent la cohésion sociale. Comment doit se redéployer, dans ces conditions, l'État social? Réformes libérales ou réformes de gauche? Comme toujours, dans ses analyses de la question sociale, l'auteur croise les regards et les interrogations. Il montre les conséquences diverses et multiples des transformations du travail, à la fois pour la vie des individus menacés de désaffiliation et pour la vie collective, la reconfiguration des rapports de classe, l'effritement de la propriété sociale. Partout naît et se renforce une insécurité sociale aux visages multiples, parfois contradictoires. Il faut

donc repenser la protection sociale dans une "société des individus", ce qui contraint l'État à redéfinir son rôle et le droit du travail à redéfinir ses principes. Autrement dit, forcément intervient le politique. Mais dans quel sens? Et d'abord, pourquoi choisir encore l'"État social"? Le parcours proposé par Robert Castel allie, comme toujours, limpidité et acuité du regard. Il s'apparente à un véritable "traité du social", repensé et actualisé pour répondre aux défis posés par la crise du travail et celle de l'État social qui en est la conséquence, dans une société de plus en plus individualisée. *(4ème de couverture)*

Actualités académiques de la Chaire

L'atelier « Restructurations et Transitions Professionnelles » s'est tenu le 11 Septembre à Toulouse à l'occasion du XXème Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH). Il était présidé par **Florent Noël**. **Rachel Beaujolin-Bellet** et **François Grima (Reims Management School)** y ont présenté une communication intitulée : « Mener la résistance contre un plan social : le cas des leaders syndicaux »

Nomination pour le prix du Livre RH Science Po / Syntec Recrutement en partenariat avec Le Monde, aux côtés de 2 autres ouvrages : *Restructurations d'entreprise : des recherches pour l'action*, coordonné par **Rachel Beaujolin-Bellet** et **Géraldine Schmidt**, éditions Vuibert, coll. AGRH, 2008

Les prochains rendez-vous de la Chaire

Jeudi 24 septembre 2009 à 18h00 : Deuxième **Conseil d'Administration** de la Chaire

Mardi 17 Novembre 2009 de 8h30 à 10h30 : Conférence petit-déjeuner interne à la Chaire sur le thème : « L'interférence du juridique dans les restructurations »



Evénements

La Chaire M.-A.-I. organise une journée d'études suivie
d'une soirée-débat sur le thème :

*« Les syndicats dans les restructurations:
entre actions et négociations »*

Le Mardi 22 Septembre 2009 à 18h00

Sorbonne, Amphithéâtre Liard, 17 rue de la Sorbonne, Paris 5ème arr.
Métro ligne 10 « Cluny La Sorbonne' (Bus 63, 86, 87, RER B et C « Saint-Michel »)

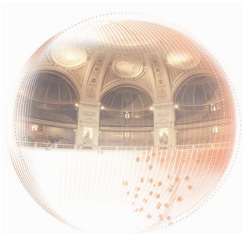


Table ronde animée par **Jean KASPAR**, Consultant en stratégies sociales, Vice-Président de l'Observatoire Social international, ancien dirigeant de la CFDT

Intervenants :

David FONTENEAU, Directeur Relations Sociales France, SPIE

Guy GROUX, Directeur de Recherche CNRS, CEVIPOF, Sciences Po Paris

Christian LAROSE, Vice-Président du Conseil Economique et Social, ancien Secrétaire Général de la Fédération CGT-Textile]

Hervé LASSALLE, Représentant syndical national CFDT, Alcatel-Lucent

Christian MOREL, Ancien cadre dirigeant de la fonction RH, Docteur en Sociologie

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

