

Chaire Mutations – Anticipations – Innovations

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

Bulletin n°1 / Janvier 2009

Dans ce numéro

L'édito, p.1

Présentation de la
Chaire M-A-I, p.2

Les ouvrages, p.3/4

La parole aux experts,
p.5/6

- *Comportement des entreprises face aux restructurations en Europe*, par **Nicole NOTAT**

- *Mutations économiques : quelques objets de recherche*, par **Bernard GAZIER**

Un Directeur à
l'honneur, p.7

- **Patrick LEPERCQ**,
Directeur des
Affaires Publiques
Groupe Michelin

Quoi de neuf ?, 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
Centre de Recherche
GREGOR
21, rue Broca
75005 Paris
www.iae-paris.com

L'édito

Jérôme CABY,
Professeur,
Directeur de l'IAE Paris 1 Sorbonne



L'IAE de Paris 1 Sorbonne offre à des diplômés de l'enseignement supérieur et des cadres en activité des formations à la gestion et conduit des recherches appliquées. Sa spécificité réside dans la place de la formation continue pour les cadres en activité : 76,9 % des 1671 étudiants inscrits en 2009 sont de jeunes cadres suivant des formations à temps partiel (*part time programs*). Aucun autre IAE ou *Grande Ecole* ne présente le même profil. Bien que ce positionnement stratégique soit peu courant, il n'est pas inconnu à l'échelle internationale.

La période qui s'ouvre offre un défi singulier à la chaire « Mutations – Anticipations – Innovations » que nous inaugurons cette année. Nous pouvons peut-être penser il y a quelques mois encore qu'elle serait d'abord centrée sur la capitalisation des expériences et des théorisations, acquises au cours des dernières années.

« **Mutations – Anticipations** » voilà deux maîtres-mots qui ont émergé progressivement et se sont imposés, non sans ambiguïtés, dans le paysage économique et social. Mais au fond, dans une version douce, progressive, responsable, alors que nous allons sans nul doute vivre maintenant une version dure, brutale, rapide, systémique.

Cela nous rappelle, pour ceux qui l'auraient oublié, que le changement économique et social est toujours un processus délicat

En Europe, il existe quelques business schools au positionnement similaire comme Bradford, Cranfield, Henley, Warwick ainsi que la Helsinki School of Economics et l'EADA à Barcelone.

Les activités de l'IAE ne peuvent se développer sans une étroite collaboration avec les entreprises. En termes pédagogiques, les contenus des cours sont conçus avec les apports de nombreux professionnels et répondent aux besoins des cadres en activité comme en témoigne l'importance de la formation continue, mais aussi de l'apprentissage, que cela soit en France ou à l'étranger.

En termes scientifiques, l'orientation appliquée de la recherche de l'IAE s'est par le passé traduite par de nombreux contrats avec les entreprises

et la création de la Chaire « Mutations-Anticipations-Innovations » en est une concrétisation institutionnelle et structurée.

Elle s'appuie sur l'expertise avérée de nos chercheurs en matière de restructurations et permet d'approfondir nos liens avec les entreprises. Ces dernières y trouveront un espace de réflexion, d'échanges et de partages d'expériences qu'elles pourront mettre à profit pour leur développement.

Jean-Pierre AUBERT
Professeur associé à l'IAE de Paris 1 Sorbonne
Secrétaire Général de la Chaire



et difficile, à risques pour ceux qui le vivent, mais nécessaire.

Cela nous oblige aussi à ne pas oublier que le passé ne donne pas de garantie pour l'avenir, que l'avenir s'invente, qu'il faut donc bien comprendre que nous devons innover, toujours innover, plus l'avenir est incertain.

« Innovations »

Bernard GAZIER disait au cours de la présentation de la Chaire en Sorbonne, que les innovations pouvaient être positives, mais aussi négatives. Nous ne sommes sûrs de rien. La définition du sens nous appartient toujours.

La Chaire a justement pour vocation de permettre à des praticiens d'entreprises d'utiliser les connaissances universitaires académiques, de les « triturer », de les « mettre sur le grill », de les susciter aussi, pour leurs

besoins d'anticipation et d'innovations dans une période de « tempêtes ». En ce sens, nous avons aujourd'hui un devoir collectif d'exigence supplémentaire de confrontations et d'échanges.

La Chaire commence à rassembler aujourd'hui ceux qui se sentent concernés par cet enjeu.



Présentation de la Chaire M-A-I

Ce projet de Chaire, inauguré le 9 Juillet dernier, consacré aux Mutations/Restructurations est né du constat d'une accumulation significative de données et de connaissances sur le thème et les pratiques des entreprises dans ce domaine, tant au travers d'expériences managériales qu'au travers d'études empiriques.

Sujet encore peu exploré et rarement discuté ouvertement il y a encore une dizaine d'années, les restructurations suscitent aujourd'hui de nombreuses et riches réflexions, au plan national comme au plan international. Le rapprochement étroit des milieux professionnels et académiques sur le sujet s'avère particulièrement fécond.

Plus précisément, les analyses en la matière ont suivi ces dernières années, une transformation sensible et qualitative :

- l'appréhension des mutations et des restructurations s'inscrit dans un contexte plus global, dans une vision et une politique active de l'emploi et des compétences,
- les modes de gestion entre les acteurs a considérablement évolué, passant d'une gestion essentiellement centrée autour de la Direction de l'entreprise à une gestion multi-acteurs (l'acteur syndical, les collectivités locales, l'Etat, ...ont notamment vu leur rôle changer) ;
- la capacité de dialogue et de compromis formalisés est devenue plus forte et plus évoluée, aboutissant à de nombreux accords ou conventions.

Il s'agit alors, à partir des activités menées au sein de la Chaire Mutations/Restructurations, et sous différentes formes (groupe de réflexion/discussion permanent et organisé avec méthode, recherches approfondies, rédaction de monographies) de rassembler les éléments disponibles venant illustrer ces transformations afin d'en tirer une réflexion construite et formalisée. L'objectif poursuivi est d'améliorer les décisions et les pratiques en construisant des solutions innovantes qui reposent sur l'engagement d'un nouveau rapport salarial et sur des modalités de régulation sociale renouvelées.

La Chaire rassemble les entreprises membres fondatrices, des chercheurs du GREGOR IAE Paris 1 Sorbonne et un réseau de chercheurs national et international :

Les entreprises fondatrices :

- AREVA
- CESAR CONSULTING
- DCNS
- les Haras Nationaux
- La Poste
- MICHELIN
- SNPE
- Groupe SPIE

Les structures associées :

- Groupe Vigéo
- Ires

Les membres permanents associés à la Chaire :

Le Secrétaire général :

Jean-Pierre Aubert (Professeur associé, IAE Paris 1 Sorbonne)

Le chargé de mission :

Hassan Makaremi (Directeur de la stratégie, Haras nationaux ; mis à disposition à l'IAE)

Les responsables scientifiques :

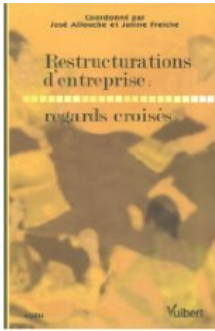
José Allouche (Professeur, IAE Paris 1 Sorbonne, directeur de l'Ecole Doctorale EDSDO)
Géraldine Schmidt (Professeur et directeur de la recherche, IAE Paris 1 Sorbonne)

Les membres du Laboratoire Gregor :

Rachel Beaujolin-Bellet (Professeur Reims Management School)
Jérôme Caby (Directeur de l'IAE Paris 1 Sorbonne)
Pierre Garaudel (Maître de Conférences, IAE Paris 1 Sorbonne)
Patrick Gilbert (Professeur, IAE Paris 1 Sorbonne)
Jayne Greenwood (Maître de Conférences associée, IAE Paris 1 Sorbonne)
Paul Le Floch (Professeur, IAE Paris 1 Sorbonne)
Florent Noël (Maître de Conférences, IAE Paris 1 Sorbonne)
Christine Pochet (Professeur, IAE Paris 1 Sorbonne)
Nathalie Raulet-Croset (Maître de Conférences, IAE Paris 1 Sorbonne)
Bertrand Sergot (Maître de Conférences, Université de Paris-Sud 11)
Rémi Bourguignon (Doctorant, IAE Paris 1 Sorbonne)
Marie-France Khalidi (Doctorante, IAE Paris 1 Sorbonne)
Virginie Xhaufclair (Chercheuse au LENTIC, Université de Liège)

Les ouvrages

Regards croisés sur les restructurations



Les coordonnateurs de l'ouvrage

José ALLOUCHE est Professeur à l'IAE de Paris

Janine FREICHE est consultante en gestion des ressources humaines

« La fréquence et l'ampleur récente des mouvements de restructurations contribuent à une fragilisation des modèles sociaux européens et à l'éclatement des règles de solidarité collective »

Les contributeurs de l'ouvrage

José ALLOUCHE,
Jean-Pierre AUBERT,
Rachel BEAUJOLIN-BELLET, Rémi BOURGUIGNON,
Jérôme CABY,
Eduardo CRESPO SUAREZ (Esp.),
Pierre FERRACCI,
Pierre GARAUDEL,
Bernard GAZIER,
Patrick GILBERT,
Florent NOEL,
Roland PEREZ,
Yvon PESQUEUX,
Alain PETITJEAN,
François PICHALU (Belg.),
Juan PINERO CHOUA (Esp.),
Brigitte RORIVE (Belg.),
Géraldine SCHMIDT,
Bertrand SERGOT,
Amparo SERRANO PASCUAL (Esp.),
Arturo TAMAZIAN (Esp.),
Tiziano TREU (It.),
Claude TRINK

A propos de l'ouvrage *Restructurations d'entreprises : Regards croisés*, José Allouche et Janine Freiche (éds), Editions Vuibert, Paris, 2007.

Le marché global impose aux entreprises des mutations rapides et permanentes de leurs choix stratégiques, de leurs conditions de production, de leurs normes de performance. Les restructurations, qu'elles soient voulues ou subies, qu'elles prennent la forme de fusions, délocalisations, filialisations, sont une réponse des entreprises aux enjeux de compétitivité qui leur sont imposés par une concurrence faiblement régulée à l'échelle mondiale. L'ouvrage collectif sur ce thème a mis en évidence quelques données clefs sur la problématique des restructurations, les conditions de mise en œuvre, les modes d'intervention d'une régulation institutionnelle.

Le dialogue entre des expertises académiques et des expertises de terrain a permis de dégager des axes de réflexion susceptibles d'alimenter tout autant de nouveaux programmes de recherche que les débats qui agitent l'opinion publique, le monde des entreprises et le monde politique, et cela dans trois directions :

- * L'influence de la nouvelle économie-monde (Chapitre 1 à 6)
- * Les modes de conduite des restructurations (Chapitre 7 à 13)
- * Les leviers institutionnels de la régulation des restructurations (Chapitre 14 à 19)

La fertilisation croisée des conclusions et propositions émises par les 23 contributeurs de l'ouvrage a buté sur ce qui apparaît aujourd'hui comme les ambiguïtés de l'Union Européenne. L'instabilité du cadrage économique et financier des entreprises bouscule l'emploi européen et les conditions d'emploi des salariés, en particulier dans l'ex-Europe des 15. Dans les conditions actuelles du marché, l'entreprise n'apparaît plus comme un acteur fiable ni même stable dans la durée, pour assurer le développement économique, et il appartiendrait aux Etats eux-mêmes et à l'Europe des 27 de reprendre l'initiative pour forger un renouveau économique. Même s'il est difficile à ce jour d'isoler et de quantifier les pertes ou les gains d'emploi liés à chaque type de mutation d'entreprise, en tenant compte de leur impact direct ou indirect sur les personnes et les territoires, il apparaît que l'Europe est, en réalité, une région du monde trop hétérogène dans sa dynamique d'emploi et dans ses besoins pour pouvoir tirer parti, au profit de tous ses membres (Etats, territoires, employés, entreprises, ...), de la mondialisation. La fréquence et l'ampleur récente des mouvements de restructuration contribuent à une fragilisation des modèles sociaux européens et à l'éclatement des règles de solidarité collective qui fonctionnaient jusqu'ici, aussi bien au sein des entreprises, entre les différentes catégories de salariés, qu'au sein des sociétés civiles et entre les générations. Les restructurations d'entreprise sont des évènements complexes et lourds de conséquences. Les approcher comme un objet d'audit de performance des entreprises ou comme un objet de négociation et de régulation entre les acteurs sociaux éclaire sur leur fonctionnement mais ne permet pas de rendre compte de leur dynamique globale et de ce qu'elles introduisent en terme comme remise en cause des modèles sociétaux qui structurent l'imaginaire collectif. Il est temps de les appréhender comme un réel vecteur de déséquilibre du fonctionnement économique et social, susceptible de mettre en péril l'avenir des démocraties européennes, comme de les amener à retrouver une ambition commune dans un esprit de raffermissement.

Cet ouvrage a ainsi ouvert des interrogations sur le devenir des systèmes socio-économiques que les restructurations percutent frontalement :

1. Dans le fonctionnement managérial, la pression d'une performance à court terme induit des effets pervers non seulement dans les comportements des dirigeants, mais aussi dans la capacité du management intermédiaire à soutenir la stabilité des rapports sociaux et une motivation collective des salariés privés d'une promesse d'avenir partagé. La course à la performance, dans ce contexte d'instabilité, ne conduit-elle pas, *in fine*, à une autodestruction de la valeur de l'entreprise ?
2. En imposant ses règles du jeu, la mondialisation de l'économie intensifie la distorsion entre la logique de développement des entreprises et celle des territoires. Les entreprises s'affranchissent des contraintes des Etats, elles s'adaptent à un temps court et un espace monde, alors que les territoires et les populations ont besoin de stabilité des investissements et d'un temps long pour assurer leur développement. Comment l'Europe peut-elle s'armer pour maintenir l'attractivité économique de ses territoires en compensant cette distorsion ?
3. Les restructurations successives en Europe remettent en cause la viabilité du « modèle social européen ». Quels sont les risques de précarisation rapide des classes moyennes dans l'évolution des sociétés civiles européennes, comme conséquence des restructurations ?
4. L'Europe a jusqu'à présent choisi d'intervenir en aval des restructurations, pour compenser les dégâts sociaux liés aux réductions d'emploi, tout en encourageant la concertation entre partenaires sociaux sur des démarches d'anticipation et d'accompagnement des mutations d'organisation. Comment modifier la gouvernance européenne afin que l'Europe dépasse le simple ajustement aux règles du marché, regagne la maîtrise de son économie et construise les conditions d'une ambition économique commune ?

A propos de l'ouvrage Restructurations d'entreprises : Des recherches pour l'action, (éds) Rachel Beaujolin-Bellet et Géraldine Schmidt (éds), Editions Vuibert, Paris, 2008.

Le point de départ de cet ouvrage part d'un constat et d'un paradoxe. Le constat consiste à observer que les restructurations sont des événements chauds — inscrits dans l'actualité et sujets à de vifs débats, au plan des personnes, des organisations et de la société en général ; en même temps ; derrière ces événements se cachent des processus plus longs et plus complexes, et des phénomènes de plus en plus permanents et universels. Pourtant, et c'est là le paradoxe, la place accordée aux restructurations dans les travaux de recherche demeure limitée : les restructurations constituent des objets sensibles, qui font peur, la recherche commençant à se développer en France au début des années 90 et prenant un véritable essor depuis quelques années seulement.

C'est à partir de ce constat et de ce paradoxe, dans une volonté de capitaliser les efforts de recherche produits, qu'un groupe de recherche thématique au sein de l'AGRH a été créé en 2005, consacré aux restructurations. L'ouvrage *Restructurations d'entreprises. Des recherches pour l'action* est le fruit des travaux de ce groupe. La diversité des contributions qu'il regroupe (diversité des problématiques mais aussi des contextes de restructurations) s'appuie sur trois points d'ancrage communs :

1. Les restructurations sont conçues comme un prisme d'analyse des transformations socio-productives contemporaines (nouvelles formes d'organisation du travail, relation d'emploi, mode de structuration des activités,...), et le chercheur est amené vers des chemins d'analyse et des lectures théoriques divers.
2. Les restructurations sont appréhendées au travers d'un regard multi-acteurs (Etat, direction, représentants du personnel, salariés, acteurs politiques locaux et territoriaux, etc.), acteurs dont il est nécessaire de comprendre les postures, les logiques, les rationalités ou les représentations de manière à mieux saisir la complexité des situations et des décisions, mais aussi leur caractère éminemment contingent. Ceci conduit, non pas à réfléchir en termes de « bonnes pratiques », mais en termes de pratiques cohérentes, pertinentes et légitimes compte-tenu des contextes individuels, organisationnels et sociétaux dans lesquelles elles s'inscrivent.
3. Les restructurations s'accommodent de démarches de recherche qui doivent favoriser l'appropriation, par les acteurs concernés sur le terrain, des résultats et des connaissances produits. Cet ouvrage reflète une volonté forte de développer des résultats qui fassent sens pour les acteurs et qui soient à la fois formulés comme des savoirs locaux contingents, mais aussi comme des connaissances plus génériques.

Sur la base de ces trois principes partagés, l'ouvrage est construit en trois temps.

La première partie s'intéresse plus particulièrement à la place des individus dans les restructurations, avec trois chapitres respectivement centrés sur les problématiques des Licenciements pour Motifs Personnels (F.Palpacuer, A.Seignour et C.Vercher), sur les seniors (S. Bellini) et sur les « survivants » (R.Bourguignon, C.Cornolti, C.Fabre et D.Philip de Saint Julien).

La seconde partie analyse différents types de modalités de régulation sociale en jeu dans le cadre de restructurations : dispositifs d'accompagnement (R.Beaujolin-Bellet, A.Kuhn et Y.Moulin), accords de méthode (L.Lethielleux), régulation conjointe entre les différentes parties prenantes (J.Igalens, C.Vicens).

Enfin, la troisième partie s'interroge, de manière réflexive, sur la place des chercheurs travaillant sur ces problématiques, à partir d'une recherche menée dans un contexte hospitalier (A.Valette), puis à partir de l'analyse d'un vaste projet de recherche européen, MIRE (P.Garaudel, F.Noël et G. Schmidt)

L'ouvrage se termine par une interview de Jean-Pierre Aubert (par R. Bourguignon et M.F. Khalidi) qui revient, à l'aune de son expérience de praticien des restructurations, sur l'importance, les enjeux et les difficultés de produire des connaissances actionnables, fil rouge de cette publication collective.

Des recherches pour l'action



Les coordonnateurs de l'ouvrage

Rachel BEAUJOLIN-BELLET est
Professeur à Reims
Management School
Géraldine SCHMIDT
est Professeur à l'IAE
Paris 1 Sorbonne

"La place accordée aux restructurations dans les travaux de recherche demeure limitée"

Les contributeurs de l'ouvrage

Jean-Pierre AUBERT,
Rachel BEAUJOLIN-BELLET,
Stéphane BELLINI,
Rémi BOURGUIGNON,
Christophe CORNOLTI,
Claude FABRE,
Pierre GARAUDEL,
Jacques IGALENS,
Marie-France KHALIDI,
Antony KUHN,
Laëtitia LETHIELLEUX,
Yves MOULIN,
Florent NOËL,
Florence PALPACUER,
Delphine PHILIP DE SAINT JULIEN,
Géraldine SCHMIDT,
Amélie SEIGNOUR,
Corinne VERCHER,
Annick VALETTE,
Christine VICENS

La parole aux experts

Lors de la cérémonie d'inauguration de la Chaire M-A-I, le 9 Juillet dernier, Nicole Notat et Bernard Gazier nous faisaient l'honneur d'intervenir sur le thème des restructurations.

« Comportement des entreprises face aux restructurations en Europe » Nicole Notat est revenue sur les résultats de l'étude Vigeo intitulée « La gestion des restructurations par les entreprises européennes »



Nicole NOTAT
Présidente de l'agence de notation sociale et environnementale Vigeo

« C'est véritablement l'engagement managérial « individuel » de l'entreprise qui est le facteur clef d'une restructuration maîtrisée »

Les entreprises européennes demeurent en moyenne faiblement engagées dans une conduite concertée de leurs restructurations et peinent à mettre en œuvre des démarches anticipatrices aptes à contenir les effets défavorables des licenciements pour leurs salariés.

Elles respectent toutefois très diversement les objectifs qui peuvent leur être universellement opposables en matière de gestion des restructurations. Là où certaines ne font preuve d'aucun engagement et d'aucune assurance en matière de pilotage des risques associés à la gestion de cette pratique, d'autres font montre d'une réelle volonté de promouvoir ces principes (ex : Swisscom).

Les pratiques innovantes privilégient la mise en œuvre de processus d'accompagnement efficaces (programme de mobilité interne et externe, adaptation du temps de travail, formations en vue d'une reconversion...) et la recherche d'une limitation des impacts de leurs projets de réorganisation sur l'emploi et les conditions de travail.

Certaines entreprises parviennent ainsi à mener leurs restructurations sans aucun licenciement économique. Quelques pratiques permettent d'illustrer ce principe :

- La signature d'un accord mondial entre Rhodia et la Fédération internationale des syndicats de travailleurs de la Chimie, de l'Energie, des mines et des industries diverses (l'ICEM), au travers duquel l'entreprise s'est engagée à informer les salariés et leurs représentants le plus tôt possible, et à discuter avec ces parties prenantes au sein d'un organe de dialogue stratégique des changements organisationnels et de la nouvelle vision stratégique de l'entreprise,
- L'engagement pris par BASF de ne procéder à aucun licenciement d'ici 2010 dans le cadre d'un plan de suppressions de 3000 postes en 2007, grâce à une démarche d'anticipation et à une planification des restructurations.

D'autres entreprises ont en revanche une gestion plus opaque et moins concertée de leurs restructurations qu'elles mènent en dehors d'un cadre de dialogue social, et sans mettre en place de démarche formalisée d'accompagnement et de suivi de leurs salariés.

Comment expliquer ces disparités ? L'appartenance sectorielle et l'origine nationale sont sans conteste des facteurs de différenciation. Les secteurs de la banque, des télécommunications, de l'assurance et de la chimie sont ainsi ceux où le niveau d'engagement moyen est le plus élevé. Les différences de législation, de culture nationale, et de tradition en matière de dialogue social interviennent également pour expliquer l'hétérogénéité des résultats.

L'étude démontre toutefois que c'est véritablement l'engagement managérial « individuel » de l'entreprise qui est le facteur clef d'une restructuration maîtrisée. Un dialogue social de qualité ainsi qu'une démarche volontariste de promotion des choix individuels de carrière et de l'employabilité restent ainsi les conditions essentielles d'une gestion des restructurations maîtrisée et respectueuse des standards internationaux.

« Mutations économiques : Quelques objectifs de recherche » par Bernard Gazier (Professeur de Sciences Economiques, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne)

La gestion des restructurations est aujourd'hui en Europe associée à des modes de régulation très variés. Pilotée par le marché au Royaume-Uni, par une négociation venant amender le principe du « dernier entré premier sorti » inscrit dans la loi en Suède, par une négociation entre partenaires sociaux intervenant au niveau du « plan social » en Allemagne, cette gestion ne donne pas lieu à une véritable élaboration négociée en France, l'entreprise se trouvant encadrée par le pouvoir de regard des administrations et du juge. Au-delà de la diversité des points d'entrée du contrôle collectif, on peut dégager un certain nombre d'enjeux de recherche.

En premier lieu, il existe un écart important entre la sophistication des interventions mises en œuvre par les entreprises, et la nature des conséquences directes et indirectes que ces pratiques entraînent sur les collectifs d'hommes et de femmes touchés. Au passage, on peut regretter que la question de la gestion des mutations économiques soit posée par les dirigeants de manière souvent plus pressante que celle de l'anticipation de ces mêmes pratiques. Un enjeu important est celui du processus de deuil dans lequel les individus doivent s'engager suite à l'interruption souvent brutale de leurs conditions de vie quotidienne (perte de travail, perte de revenus, incertitude quant à leur lendemain, manque de confiance, sentiment de trahison, de « pente à remonter »). Sur ce sujet, comme plus généralement celui de celui de la santé au travail, les connaissances disponibles demeurent très lacunaires.

Un autre décalage réside dans l'hypermédiatisation de certains plans sociaux qui contraste nettement avec le silence entourant l'essentiel des autres formes de restructurations.

« Il existe un écart important entre la sophistication des interventions mises en œuvre par les entreprises, et la nature des conséquences directes et indirectes que ces pratiques entraînent sur les collectifs d'hommes et de femmes touchés »

On assiste en outre à un phénomène d'évasion statistique : la part des licenciements pour motif économique avérés est très réduite, en comparaison des autres modes de pertes d'emplois : licenciements pour motif personnel et démissions. Par ailleurs, les pertes d'emplois liées aux restructurations se manifestent généralement de manière brutale et sont concentrées localement, induisant le plus souvent des répercussions importantes sur les activités du réseau des sous-traitants et sur les territoires. Ainsi se pose toute une série de questions relatives à la dispersion des collectifs de travail.

Ces différents enjeux, en décalage le plus souvent avec les dispositifs sophistiqués de gestion des trajectoires élaborés par les acteurs managériaux, peu crédibles socialement et mal acceptés, mettent le chercheur dans une position d'accompagnement critique qui, si elle est difficile à tenir, n'en est pas moins nécessaire. Outre leurs déterminants, leurs contours, et leurs répercussions, certaines problématiques spécifiques relatives aux restructurations doivent être abordées par les chercheurs. Celle de l'évaluation tout d'abord : de nombreuses démarches d'évaluations ne sont pas menées jusqu'à leur terme, et beaucoup ne sont pas poursuivies au-delà de 6 mois. Une démarche de systématisation des comparaisons entre le destin des individus affectés et non affectés par les restructurations est indispensable. Celle-ci devra être menée non seulement en élargissant le périmètre étudié (pour y inclure les salariés en CDD, ceux des sous-traitants), mais également en conduisant la réflexion relative aux incidences en termes de trajectoires professionnelles, de pénalités salariales et de problèmes de santé sur le long terme. (Ces incidences entretenent au demeurant des relations de causalité circulaires entre elles). Une étude récemment menée en Suède sur les travailleurs de Volvo et des Mines du Nord sur la période 1986-2006 démontre ainsi que si l'intention collective s'est avérée déterminante, cinq années ont été nécessaires pour en observer les effets.

La question des apprentissages et la capitalisation des savoirs autour des « bonnes pratiques » de restructurations est également essentielle. Toutefois, les innovations en matière de restructurations s'avèrent parfois régressives, par exemple lorsqu'elles procèdent par contournement de la loi. Quant à la question de la duplication des « bonnes pratiques », il s'agit en réalité et dans le contexte marqué par une grande hétérogénéité des cadres juridiques, moins de les transférer que de leur trouver des « équivalents fonctionnels ». Enfin, l'organisation des différents niveaux d'acteurs régulateurs (Europe, Etat, territoire...) est cruciale si l'on veut parvenir à articuler de façon cohérente leurs différents niveaux de responsabilités et d'engagement face à ces pratiques d'entreprises et à leurs conséquences tant économiques que sociales.



Bernard GAZIER
Professeur à l'Université Paris 1
Centre d'Economie de la
Sorbonne

**Florent Noël a soutenu son habilitation à diriger des recherches (HDR) sur le thème :
« Quelle légitimité pour les restructurations »**

le 16 Septembre 2008. Le jury était composé d'Isabelle Huault, coordinateur, François Pichault et Alain Desreumaux, et des rapporteurs José Allouche, Jacques Igalens et Bernard de Montmorillon.

Le sens commun souligne l'augmentation du recours aux restructurations par les entreprises françaises pour des motifs dont la légitimité sociale n'est pas toujours établie, et en dépit du fait qu'il s'agit d'une pratique dont on peine à prouver l'efficacité systématique. Ce constat invite à une réflexion sur les rationalités sous-jacentes à la décision de restructuration. En se fondant sur les acquis de l'économie du travail et de la théorie néo-institutionnaliste un ensemble de travaux se donne pour objectif de montrer que la rationalité sous-jacente aux décisions est encadrée dans le jeu de pressions institutionnelles : pressions coercitives, normes de gestion et processus mimétiques. La quête de légitimité des décideurs est au cœur de l'explication des restructurations.

Pour autant ces décisions restent souvent illégitimes aux yeux des parties prenantes, et plus particulièrement des salariés, dont les réactions sont susceptibles de détériorer les performances attendues des restructurations. Une réflexion sur la responsabilité sociale des entreprises en contexte de restructuration est menée qui conclut à l'impératif de justification en vue de parvenir à un accord local sécurisant à la fois le projet de changement organisationnel porté par le management et les trajectoires professionnelles des salariés. La réalisation de trois études de cas de restructurations « acceptables » montre les bénéfices qui peuvent être tirés par l'ensemble des parties prenantes d'une approche négociée des restructurations et explicite la dynamique des interactions dans le processus de construction d'accords. La légitimation locale des restructurations devient un objectif gestionnaire.

L'ensemble de ces travaux contribue à une meilleure connaissance des mécanismes de restructuration et de leurs enjeux. Ce faisant, l'ambition est d'éclairer le débat sur l'articulation souvent douloureuse entre choix stratégiques et Gestion de ressources humaines, en fournissant une contribution utile à l'élucidation de situations complexes préalable à une gestion dépassant les antagonismes immédiats.

Un directeur à l'honneur...

Patrick LEPERCQ, directeur des affaires publiques du groupe Michelin, revient ici sur les conduites des restructurations récentes du groupe Michelin.

Propos recueillis par Rémi Bourguignon

Quels sont les objectifs poursuivis par Michelin lors de la fermeture d'un site industriel ?

Michelin s'est engagé, depuis maintenant plusieurs années, dans une stratégie de réorganisation de ses activités à l'échelle du groupe. Ce mouvement conduit à des fermetures de sites mais à chaque fois, les engagements pris par le groupe sont les mêmes : effort de reclassement des salariés et revitalisation des bassins d'emplois concernés.

Sur le volet reclassement, nous avons proposé à chaque salarié deux postes, notamment en exploitant les possibilités de mobilité interne au groupe. Cet objectif de reclassement suppose la mise en place de dispositifs exigeants et coûteux, s'étalant dans le temps. Cet objectif donnant la priorité au reclassement ne rencontre pas toujours l'assentiment de nos interlocuteurs qui préfèrent parfois mettre l'accent sur le montant de l'indemnité de départ. C'est, par exemple, sur cette question qu'a porté la médiation de février dernier lors de la négociation des conditions de cessation d'activité du site Kléber de Toul.

Sur le volet de la revitalisation, Michelin prend des engagements qui vont au-delà des exigences de la loi puisque nous visons à contribuer à recréer autant d'emplois que d'emplois supprimés et pas uniquement compenser le nombre de licenciements. Si on prend le cas de Poitiers, on s'aperçoit que l'on a même été plus loin. Après la décision de fermeture du site comportant 482 emplois, un accord a été signé avec Prologis pour transformer le site en plateforme logistique conduisant à la création d'environ d'au moins 400 emplois en 4 ans, outre la contribution à créer 450 emplois sur le bassin grâce à l'action de notre société d'industrialisation et de développement économique (SIDE). C'est également la perspective actuelle concernant la fermeture du site de Toul. Un accord a été signé avec Sita, filiale du groupe Suez, pour l'installation d'ici 2010 d'un centre de valorisation de matières premières secondaires. Les produits déclassés des différentes usines du groupe Michelin en Europe seront centralisés et valorisés sur ce site. Il est également prévu de créer un centre de recherche et de formation sur ces éco-technologies du recyclage. Ces différents projets associés à l'aide aux PME locales devraient conduire à la création de 900 emplois sur le bassin d'emplois de Toul d'ici 4 à 5 ans. C'est en tout cas notre ambition.

On évoque souvent l'anticipation comme un facteur clé de succès dans la conduite des restructurations. Est-ce votre sentiment au regard de l'expérience de Michelin ?

Pour conduire une restructuration avec ce type d'engagements, il est nécessaire de pouvoir en parler très tôt avec nos interlocuteurs. Toutefois, si on veut que ces discussions soient menées sereinement, elles doivent rester confidentielles, dans les premiers temps tout au moins. Or, cet effort d'anticipation est rendu très difficile par la réaction des interlocuteurs et par la rigidité du cadre législatif. L'expérience montre qu'il est difficile de travailler très tôt avec certains représentants du personnel et certains élus locaux les questions de mutations car ils ne veulent pas apparaître comme acceptant des décisions conduisant à une restructuration. D'autre part, le maintien de la confidentialité peut être pesant et dans certains cas ils peuvent être amenés à rendre publiques ces informations et instaurer un climat de défiance et de conflit. De surcroît, mener des discussions informelles peut conduire à se mettre en situation de délit d'entrave puisque la loi prévoit que le comité d'entreprise soit formellement consulté dès qu'un projet significatif de restructuration est envisagé.

C'est notamment pour cette raison que nous nous sommes engagés dans le projet de la chaire Mutations-Anticipations-Innovations. Il apparaît urgent de partager les expériences pour identifier les bonnes pratiques. Notre implantation internationale nous a permis de constater que là où il faut quelques semaines pour trouver un accord sur les conditions de reconversion d'un site au Canada, au Royaume-Uni, en Espagne ou en Italie, il faut, en France, de l'ordre de l'ordre de 6 à 8 mois, sur la base d'engagements équivalents.



Patrick LEPERCQ
Directeur des Affaires Publiques
Groupe Michelin

« Mener des discussions informelles peut conduire à se mettre en situation de délit d'entrave »

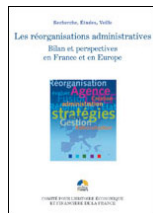
Quoi de neuf ?

Ouvrages et articles récents à découvrir...

LE CHIFFRE

36%

Innovation et emploi : 36 % des dirigeants estiment que les pôles de compétitivité doivent avoir avant tout un objectif de création d'emplois (Sondage IFOP 2008, pour KPMG)



Les réorganisations administratives : Bilan et perspectives en France et en Europe

Ed. Comité pour l'histoire économique et financière, 2008

Daniel BENAMOUZIG, (EHESS), Florence DESCAMPS (EPHE), Jean-Michel EYMERI-DOUZANS (IEP Toulouse), Julien MEIMON (IGPDE, CERAPS) Edward PAGE (London School of Economics), Alexandre SINE (IGF), Nicolas TENZER (CERAP).

Comment " naît " l'idée d'une réorganisation administrative et selon quel schéma décisionnel s'impose-t-elle ? Quels en sont les acteurs principaux ? En quels termes ou sur quel registre (politique, corporatiste, rationaliste, économique, etc.) est-elle, défendue ou combattue ?

Existe-t-il des contextes historiques ou des configurations favorisant ce type de réforme de l'État ? Nos voisins européens connaissent-ils des expériences similaires en la matière ? La transformation de certains services en agence est-elle un mode privilégié de réorganisation administrative ? Des réformes telles que la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) ou la révision générale des politiques publiques (RGPP) amplifient-elles cette dynamique ?



Les fusions-acquisitions au cœur du capitalisme, par Gérard VINDT

Alternatives Economiques - Hors-série n°79 - Décembre 2008

Extrait : « Depuis plus d'un siècle, de grandes vagues de fusions scandent la marche en avant du capitalisme. Les motivations qui poussent à ces fusions sont nombreuses.

La concentration des entreprises a toujours été au cœur de la dynamique du capitalisme. Depuis le début du XXe siècle, on ne compte pas moins de cinq vagues importantes de fusions-acquisitions. De nombreuses motivations poussent en effet les entreprises à fusionner: il peut s'agir de pénétrer de nouveaux marchés, d'accroître

ses parts sur un marché d'échelle, de limiter la concurrence par les prix, d'accéder à de meilleurs financements, de contrôler l'amont ou l'aval, de diversifier les risques en diversifiant les activités, de se développer sur de nouveaux secteurs porteurs...

Sur la dernière période, il s'est souvent agi aussi d'opérations d'abord spéculatives, entraînant de ce fait de nombreux dommages pour l'économie réelle ».

Actualité académique de la Chaire

Articles, ouvrages et communications récents et à venir...

"What do Unions do to Management ? Rethinking Unions' Effect in a Cognitive Perspective", International Industrial Relations Association, 15th World Congress, Sydney, Australia, 24-27 August 2009, par **Rémi BOURGUIGNON**

« Repenser les fondements ontologiques des théories de l'influence. Illustration à partir d'un cas de restructuration », Atelier Méthodologie de l'AIMS : Epistémologies et méthodologies de recherche, 25 Mars 2009, par **Marie-France KHALIDI**

« Instituer de nouvelles règles de gestion des restructurations : le fonctionnement d'un réseau d'entrepreneurs institutionnels », 18e congrès AGRH Dakar, Sénégal, 9-12 novembre 2008, par **Pierre GARAUDEL, Florent NOEL et Géraldine SCHMIDT**

Le management. Fondements et renouvellements, coordonné par **Géraldine SCHMIDT**, Editions Sciences Humaines, coll. "Ouvrages de synthèse", 360 pages.

« Overcoming the risks of restructuring through the integrative bargaining process : Two case studies in a French context", Human Relations, Vol. 61, No. 9, September 2008, pp. 1293-1331, par **Pierre GARAUDEL, Florent NOEL et Géraldine SCHMIDT**

« Restructurations et performances des entreprises : une méta-analyse », Finance Contrôle Stratégie, Vol.11, n°2, juin 2008, pp. 105-146, par **José ALLOUCHE, Patrice LAROCHE et Florent NOEL**

«Restructurations accompagnées de suppressions d'emploi: quand les managers locaux promeuvent et conduisent un schéma alternatif à la décision prise par la direction du groupe», 17e conférence de l'AIMS, Nice Sophia Antipolis, 28-31 Mai 2008, par **Rachel BEAUJOLIN-BELLET et Yves MOULIN**

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 42 (provisoire)

gregoriae.univ-paris1.fr