

UNIVERSITE DE LORRAINE

– 2016 –

Financiarisation et Gestion des Ressources Humaines

Mémoire de synthèse des travaux en vue de l'obtention du
Diplôme d'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion

Loris GUERY

Maître de conférences en Sciences de Gestion
ISAM-IAE Nancy – Université de Lorraine

Volume 1 – Synthèse des travaux

MEMBRES DU JURY

Coordinateur des travaux

Patrice LAROCHE,
Professeur à l'Université de Lorraine

Rapporteurs

Franck BRILLET,
Professeur à l'Université Paris 2

Samuel MERCIER,
Professeur à l'Université de Bourgogne

Patrice ROUSSEL,
Professeur à l'Université Toulouse 1

Suffragants

Christophe BARET,
Professeur à l'Université Aix-Marseille

Michel FERRARY,
Professeur à l'Université de Genève, Suisse

Yves MOULIN,
Professeur à l'Université de Lorraine

Andrew PENDLETON,
Professeur à Durham University, UK

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation
aux opinions émises dans les thèses et les mémoires ;
ces opinions doivent être considérées
comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

Si le mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches est l'occasion de porter un regard rétrospectif et réflexif sur le travail réalisé depuis les premiers travaux de recherche, il est également l'occasion de recontextualiser ces travaux et par là même de remercier un certain nombre de personnes sans lesquelles cette Habilitation à Diriger des Recherches n'aurait pu exister.

Mes premiers remerciements s'adressent à la Professeure Géraldine Schmidt, qui a su m'accorder autonomie et confiance dans la conduite de mon travail doctoral. Je mesure aujourd'hui à la fois le pari et la responsabilité que représente une telle décision d'encadrer un étudiant en thèse.

Je remercie également le Professeur Patrice Laroche, mon parrain scientifique, qui a très tôt posé au sein du laboratoire les jalons d'une recherche ouverte vers l'international. Merci de réussir à allier exigence scientifique, engagement constant pour défendre les intérêts de l'institution, simplicité des relations interpersonnelles et éthique professionnelle.

Mes remerciements vont également aux Professeurs Christophe Baret, Franck Brillet, Michel Ferrary, Samuel Mercier, Yves Moulin, Patrice Roussel et Andrew Pendleton, qui ont accepté de m'accorder de leur temps, me font bénéficier de leurs regards croisés sur mes thématiques de recherche et du partage de leur expérience au travers de cette soutenance d'HDR.

Merci tout particulièrement à ma principale co-auteure, la Professeure Anne Stévenot, « collègue et néanmoins épouse », avec qui je chemine depuis les premières années de thèse sur des sentiers (de dépendance ?) et des avenues (de recherche ?) variablement droits ou sinueux, plats ou escarpés.

Merci aux autres co-auteurs avec lesquels j'ai eu l'opportunité et le plaisir de travailler, d'échanger, de partager. Merci tout particulièrement à mes co-auteurs britanniques, le Professeur Andrew Pendleton, les Professeurs Chris Brewster et Geoffrey Wood, qui ont su dépasser les querelles historiques et sportives pour engager des collaborations avec un collègue français ne maîtrisant que mal la langue de Shakespeare, Jane Austen et David Lodge. Nos échanges sont de vrais moments de stimulation intellectuelle, d'apprentissage, de découverte et de plaisir d'évoluer au contact d'un autre contexte culturel et institutionnel.

Mes remerciements vont également aux membres du Cerefige et plus largement aux collègues des institutions au sein desquelles j'ai été successivement en poste : l'IAE de Dijon, l'IUT d'Epinal, l'ISAM-IAE de Nancy. La qualité des relations de travail est fondamentale non seulement du bien-être et de l'épanouissement individuel au travail, mais également de la performance plus collective de nos institutions pédagogiques et de recherche.

Pour quitter cette dimension rétrospective en direction d'une dimension plus prospective, merci par avance à ceux qui, je l'espère, sauront me faire confiance par la suite et m'accompagneront dans de futurs travaux de recherche.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	9
1) FINANCIARISATION, GOUVERNANCE ET RESSOURCES HUMAINES	10
2) UN PARCOURS DE RECHERCHE MARQUE IMPLICITEMENT PAR L'ETUDE DES INCIDENCES DE LA FINANCIARISATION.....	18
3) POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET CHOIX METHODOLOGIQUES.....	23
4) STRUCTURATION DE LA NOTE	28
 1. FINANCIARISATION(S) : EVOLUTIONS ORGANISATIONNELLES ET INCIDENCES SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	35
1.1. OUVERTURE A LA CONCURRENCE, PRIVATISATION ET INTRODUCTION EN BOURSE D'UNE ENTREPRISE PUBLIQUE : CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS ET HUMAINS	36
1.2. CAPITAL-INVESTISSEMENT ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	44
 2. LA PARTICIPATION FINANCIERE, BRAS SECULIER DE LA FINANCIARISATION ? UNE ANALYSE CRITIQUE.....	61
2.1. L'EPARGNE SALARIALE : UNE UTILISATION FORTEMENT DEPENDANTE DES CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES, DES EFFETS DISCUTES.....	63
2.2. L'ACTIONNARIAT SALARIE : D'UNE PROTECTION DES INVESTISSEMENTS EN CAPITAL HUMAIN A UNE EVOLUTION DES MODES DE GOUVERNANCE ?.....	76
 CONCLUSION.....	97
1) UNE ANALYSE (PARTIELLE) DES INCIDENCES DE LA FINANCIARISATION SUR LA GRH	97
2) L'APPORT DE LA VARIETE DES FORMES DE CAPITALISME A L'ETUDE DE LA FINANCIARISATION	103
3) CAPACITE D'ENCADREMENT ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE	112
 BIBLIOGRAPHIE	119
LISTE DES PUBLICATIONS.....	131
CURRICULUM VITAE	137
TABLE DES TABLEAUX	140
TABLE DES FIGURES	140
TABLE DES MATIERES.....	141

INTRODUCTION

Lors d'une visite au musée d'Orsay il y a bien longtemps, j'ai été frappé à la vue de certaines toiles impressionnistes par l'abîme que créaient les trois pas qui séparent une vision globale du tableau, son esthétique, sa place au sein d'une collection, et une vision plus proche qui rend accessible à travers les détails et les reliefs l'extraordinaire précision du travail et la technicité du peintre. Par-delà les diverses productions scientifiques réalisées depuis le début des années 2000, portant chacune sur une problématique précise associée à une méthodologie appropriée, ce mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches vise ce même recul critique en vue d'apprécier le chemin accompli. D'un point de vue plus formel, l'Habilitation à Diriger des Recherches « *sanctionne la reconnaissance du haut niveau scientifique du candidat, du caractère original de sa démarche dans un domaine de la science, de son aptitude à maîtriser une stratégie de recherche dans un domaine scientifique ou technologique suffisamment large et de sa capacité à encadrer de jeunes chercheurs* » (arrêté du 23 novembre 1988 relatif à l'Habilitation à Diriger des Recherches). Nous nous attacherons donc à travers ce mémoire à expliciter les choix qui ont été les nôtres tout au long de notre parcours et à avancer un certain nombre d'éléments (lesquels peuvent être discutés -il s'agit là de l'essence même de la science-), visant à attester notre capacité à développer des projets scientifiques.

Le regard rétrospectif porté sur nos travaux met en évidence leur unité autour d'un thème : celui de la financiarisation et de ses incidences en termes de Gestion des Ressources Humaines. Notre propos n'est pas de développer un acte d'accusation de la financiarisation ou de certaines de ses dérives. L'on peut noter d'ailleurs que des professionnels du monde de la finance, que d'aucuns pourraient considérer comme les chantres de cette financiarisation, mettent en garde contre les excès auxquels aboutit une focalisation sur la création de valeur actionnariale à court terme et soulignent les risques que cela fait encourir aux entreprises à long terme et, par là même, à leurs actionnaires. Laurence Fink, à la tête de BlackRock, leader mondial de la gestion d'actifs, a en ce sens adressé au printemps 2015 un courrier aux dirigeants des cinq cents plus grandes entreprises américaines et à ceux de deux cents entreprises européennes (Les Echos, 14 avril 2015). Son courrier met en exergue la pression que subissent les entreprises, notamment de la part d'un certain nombre d'actionnaires activistes, pour générer les meilleurs rendements à court terme. Il encourage à l'inverse ces

entreprises à ne pas réaliser trop de rachats d'actions ni verser trop de dividendes à leurs actionnaires si cela est susceptible de porter atteinte au potentiel de croissance à long terme de l'entreprise, qui doit rester un axe majeur de création de valeur.

Malgré la diversité des types d'actionnaires et de leurs attentes, qui peuvent conduire à considérer la financiarisation comme un terme ombrelle recouvrant des réalités multiples (Dore, 2008), cette note d'Habilitation à Diriger des Recherches vise à analyser les incidences de la financiarisation sur la Gestion des Ressources Humaines. Cette analyse est, dans un premier temps, centrée sur les transformations de l'organisation et du contenu du travail, ainsi que sur les enjeux qui y sont liés tant pour les entreprises que pour les individus eux-mêmes. Dans un second temps, l'analyse se porte sur les dispositifs de participation financière (épargne salariale et actionnariat salarié), traditionnellement considérés comme des outils incitatifs visant à aligner les intérêts des salariés sur ceux des actionnaires (Jensen, Meckling, 1976). Au préalable, nous proposons dans la suite de cette introduction de mieux cerner ce que recouvre le terme de financiarisation et en quoi celle-ci peut avoir des incidences sur la Gestion des Ressources Humaines, et d'exposer en quoi notre parcours de recherche constitue une analyse des enjeux de la financiarisation en termes de Gestion des Ressources Humaines. Cette introduction sera également l'occasion de présenter notre positionnement épistémologique ainsi que nos choix méthodologiques tout au long de ce parcours.

1) Financiarisation, gouvernance et ressources humaines

Les analyses portant sur la financiarisation se sont développées depuis le début des années 2000 en vue de comprendre comment la finance, de plus en plus autonome et mondialisée, a affecté et affecte les logiques sous-jacentes aux modes de fonctionnement des économies industrialisées ainsi que les rouages des sociétés démocratiques. En ce sens les chercheurs qui s'y intéressent n'appartiennent pas uniquement au champ des sciences de gestion, ni même de l'économie, mais développent leurs travaux dans des disciplines telles que la géographie, la sociologie, l'anthropologie ou les sciences politiques. Il découle de cette diversité de champs disciplinaires des analyses qui, si elles trouvent un point commun autour du concept de financiarisation et d'une vision de la finance qui dépasserait son rôle traditionnel d'apporteur de ressources à l'économie productive, portent sur des thématiques et des niveaux différents (d'un niveau micro, centré sur les individus, à un niveau macro d'analyse des systèmes

économiques et politiques). L'observation des supports de publication conduit également au constat selon lequel les travaux relatifs à la financiarisation ne sont plus uniquement publiés dans des revues favorisant des approches critiques de leurs disciplines respectives, mais également dans des revues pouvant être considérées comme plus « *mainstream* » et de premier rang comme *American Sociological Review* (Tomaskovic-Devey, Lin, 2011) ou, pour des revues plus en lien avec la gestion des ressources humaines, *Industrial Relations* (Black et al., 2007 ; [2]¹) ou *British Journal of Industrial Relations* (Appelbaum et al., 2013).

La littérature se limitant parfois à considérer que la financiarisation renvoie au développement de l'activité des marchés financiers et à la croissance continue de l'importance des investisseurs financiers depuis les années 1970 et principalement depuis les années 2000, ce terme souffre du manque d'un accord général quant à sa définition (Lapavitsas, 2011). Il s'ensuit que le terme de financiarisation « *est un peu comme celui de "globalisation" : un terme pratique pour un ensemble de changements structurels plus ou moins discrets dans les économies d'un monde industrialisé* » (Dore, 2008). Malgré l'absence de définition clairement établie, le concept de financiarisation se situe à un niveau d'analyse au-delà de celui des entreprises, à un niveau plus sociétal. La financiarisation correspond ainsi selon Lapavitsas (2011) à une transformation systémique des économies capitalistes matures qui s'articule autour de trois éléments fondamentaux : l'acquisition par les entreprises non financières de compétences en matière de financement, les rendant ainsi moins dépendantes des banques ; le développement par les établissements bancaires de leurs activités de marchés en parallèle de leurs activités de prêts aux ménages ; l'immixtion des ménages dans la sphère financière tant en leur qualité d'emprunteurs que d'actionnaires. Mettant quant à eux de côté la question de la nature profonde de la financiarisation (intensification de tendances de long terme ou transformation paradigmatique du capitalisme), Gospel et Pendleton (2014) confirment cette dimension sociétale de la financiarisation, terme qui renverrait à « *l'importance croissante des marchés financiers, de leurs acteurs, de leurs valeurs, dans l'économie et la société à des niveaux interconnectés* » (p.19, traduction libre). Dans une approche plus critique de la financiarisation, Van der Zwan (2014) considère qu'il s'agit là d'un « *ensemble de processus liés entre eux (économiques, politiques, sociaux, technologiques, culturels, etc.) par lesquels la finance a étendu son influence au-delà des marchés financiers vers d'autres domaines de la vie sociale* » (p.101, traduction libre). Le

¹ Les références aux travaux de recherche sont inscrites dans le corps du texte entre crochets. Les numéros renvoient à la liste des publications présente à la fin du mémoire.

développement des technologies de l'information et des possibilités de transmissions de données numériques, de même que la croissance de la compétition internationale entre entreprises et entre pays sont des facteurs ayant participé à cette diffusion croissante de la financiarisation à la fin du vingtième siècle (Krippner, 2005). Si elle se veut plus restrictive et centrée sur les entreprises, la définition qu'en donne Rébérioux (2003), « *processus de pénétration de l'opinion des marchés boursiers à l'intérieur de l'organisation productive* » (p.26), témoigne de la mise en relation, derrière le terme de financiarisation, d'un monde productif (qu'il s'agisse de production de biens ou de services) et d'un monde financier, ce dernier étant vu comme ayant vécu une évolution : d'une situation de prestataire de service envers les entreprises, leur permettant de financer leur développement, le monde financier serait progressivement devenu une sorte de donneur d'ordre envers ces mêmes entreprises.

De manière synthétique, trois approches de la financiarisation émergent des travaux développés depuis maintenant plus d'une dizaine d'années (Van der Zwan, 2014) : l'émergence d'un nouveau régime d'accumulation, la financiarisation de la vie quotidienne, l'importance croissante de la valeur actionnariale. Les travaux relevant de la première approche se situent souvent dans une tradition marxiste et analysent le lien historique entre la baisse de la rentabilité du secteur industriel et la croissance des activités financières. Il en va ainsi de certains travaux de l'école de la régulation qui envisagent une financiarisation du mode de régulation² (Aglietta, 1998 ; Boyer, 2000). Le régime d'accumulation tiré par la finance, caractérisé notamment par le développement du crédit et la flexibilisation du marché du travail, permettrait de soutenir la consommation face à la stagnation des salaires consécutive au déclin de l'amélioration de la productivité industrielle depuis la fin des années 1960. Cependant, les analyses récentes de l'école de la régulation remettent en cause l'idée selon laquelle un mode de régulation fondé sur la finance supplanterait le mode de régulation

² Le *mode de régulation* est le concept central de la théorie de la régulation et correspond à « tout ensemble de procédures et de comportements, individuels et collectifs, qui a la propriété : de reproduire les rapports sociaux fondamentaux à travers la conjonction de formes institutionnelles historiquement déterminées ; *de soutenir et piloter le régime d'accumulation en vigueur* ; d'assurer la compatibilité dynamique d'un ensemble de décisions décentralisées, sans que soit nécessaire l'intériorisation par les acteurs économiques des principes de l'ajustement de l'ensemble du système » (Boyer, 2015, p.61). Le *régime d'accumulation* dont il est question renvoie à « l'ensemble des régularités assurant une progression générale et relativement cohérente de l'accumulation du capital [...]. Ces régularités concernent : un type d'évolution d'organisation de la production et de rapport des salariés aux moyens de production ; un horizon temporel de valorisation du capital sur la base duquel peuvent se dégager des principes de gestion ; un partage de la valeur permettant la reproduction dynamique des différents groupes sociaux ou classes ; une composition de la demande sociale validant l'évolution tendancielle des capacités de production ; une modalité d'articulation avec les formes non capitalistes, lorsque ces dernières ont une place importante dans la formation économique étudiée » (Boyer, 2015, p.61).

fordiste issu des Trente Glorieuses (Boyer, 2015). L'émergence d'un mode de régulation financiarisé est ainsi considérée comme incertaine et difficile à établir, si ce n'est éventuellement aux Etats-Unis dans les années 1990. L'éclatement de la bulle internet au début des années 2000 ainsi que la crise financière de la fin de ces années 2000 mettent également en évidence ses limites et son instabilité.

La deuxième approche est relative à la financiarisation de la vie quotidienne. Contrairement à la première approche, qui se situe à un niveau macro, elle se situe à un niveau beaucoup plus micro, s'intéressant notamment aux acteurs qui ne font pas partie de la sphère financière comme les ménages de la classe intermédiaire, souvent américaine, renvoyant ainsi à ce que Aitken (2007) appelle la « finance populaire ». Le point de départ en est l'importance croissante du rôle du citoyen ordinaire en tant qu'investisseur financier, rendu possible par le fait qu'une large partie de la population peut désormais accéder à des produits et instruments financiers auxquels n'avaient accès auparavant qu'une frange de la population (Erturk et al., 2007). Au-delà de pouvoir y accéder, cela peut devenir nécessaire dans la société américaine pour l'acquisition de sa résidence principale, la constitution d'une épargne retraite ou la prévoyance. Les travaux relevant de cette approche ne s'intéressent pas seulement à la manière dont les comportements des individus évoluent dans le cadre de la financiarisation, mais également aux représentations de la finance à travers les symboles et les discours, par exemple dans les campagnes publicitaires ou les magazines économiques (Clark et al., 2004). Ils cherchent donc à comprendre en quoi et par quel biais la finance prend une place grandissante dans la vie quotidienne.

La troisième approche de la financiarisation se situe à un niveau intermédiaire, centré sur l'importance croissante que prend la valeur actionnariale dans la gestion des entreprises. Les travaux qui relèvent de cette approche analysent dans quelle mesure et en quoi les marchés financiers et autres pourvoyeurs de fonds propres exercent des pressions sur les entreprises et les dirigeants qui sont à leur tête, de manière à adopter des pratiques de gestion qui favorisent la valeur actionnariale. Certains travaux s'intéressent également à la manière dont est générée cette valeur pour les actionnaires, afin de comprendre s'il s'agit d'une création de valeur ou plutôt d'une redistribution de valeur entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, principalement les actionnaires, les dirigeants et les salariés. C'est dans ce cadre que se situent les analyses portant sur l'incidence des fonds d'investissement sur l'emploi, les rémunérations, l'organisation du travail, les relations sociales (voir pour une perspective internationale Gospel et al., 2014). Elles portent tout particulièrement sur la manière dont évolue l'emploi en présence d'investisseurs financiers au capital des entreprises (par exemple

Davis et al., 2011 ; Georgen et al., 2011 ; Amess, Wright, 2012). Par ailleurs, l'existence de mécanismes de rémunérations tels que l'actionnariat salarié (pouvant s'envisager comme un moyen d'aligner les intérêts des salariés sur ceux des actionnaires) fait du « salarié ordinaire » un actionnaire de son entreprise, et rend ainsi une partie de son épargne dépendante de la performance financière de cette entreprise, ce qui n'est pas sans lien avec la deuxième approche de la financiarisation évoquée précédemment.

Dans le cadre de cette troisième approche de la financiarisation, la question est donc de savoir par quel biais la financiarisation est susceptible d'affecter le fonctionnement des entreprises. Eloignée d'une vision pluraliste de l'entreprise (Blair, 1995) qui prend en compte les différentes parties prenantes de l'entreprise, conduit à réfléchir sur leur place au sein du système de gouvernance et sur la création d'une valeur partenariale (Charreaux, Desbrières, 1998), la financiarisation s'inscrit dans une perspective moniste de l'entreprise où seuls les intérêts des actionnaires sont pris en considération, marquant ainsi la prédominance de la valeur actionnariale (Lazonick, O'Sullivan, 2000 ; Dore, 2008). De fait, le lien entre financiarisation et fonctionnement des entreprises s'effectue par le biais du système de gouvernance de l'entreprise, c'est-à-dire les procédés par lesquels les apporteurs de capitaux garantissent la rentabilité de leur investissement (Shleifer, Vishny, 1997). Cette définition de la gouvernance s'inscrit dans la lignée des approches économiques néo-classiques qui sont les fondements idéologiques (au sens de manière de penser la relation entre les marchés et les entreprises) de la financiarisation (Gospel, Pendleton, 2014). Définir de manière plus large la gouvernance comme « *l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui "gouvernent" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* » (Charreaux, 1997, p.1) permet de donner une place centrale au dirigeant dans le processus de création de valeur et de mieux comprendre la relation entre financiarisation, gouvernance de l'entreprise et Gestion des Ressources Humaines qui sont toutes trois intimement liées.

En ce sens l'article fondateur de Gospel et Pendleton (2003), à partir des apports des champs de l'économie financière, de l'économie politique et des relations industrielles, développe une réflexion sur le lien entre la structure du financement des entreprises et les décisions prises en matière de Gestion des Ressources Humaines. Les sources et les types de financement, les objectifs des financeurs, leurs droits et pratiques d'intervention génèrent un certain nombre de contraintes, pressions et opportunités auxquelles sont confrontés les dirigeants d'entreprise. Ceci influence six aspects principaux en matière de décisions de ces dirigeants et de pratiques

de gestion : 1) l'arbitrage entre les intérêts des salariés et ceux des actionnaires, 2) l'horizon temporel des décisions, 3) la nature des stratégies d'entreprise suivies, 4) l'importance attribuée aux critères financiers dans les prises de décision, 5) la manière de sécuriser l'implication des salariés et des managers, 6) le degré de coopération avec les autres entreprises. A leur tour, ces décisions ont des impacts sur la Gestion des Ressources Humaines (emploi, modalités de rémunérations, formation, etc.) et *in fine* sur les attitudes et comportements des salariés (motivation, satisfaction au travail, implication organisationnelle, climat social, absentéisme, etc.). Quelques études empiriques ont exploré l'influence des modes de financement et de la gouvernance des entreprises sur leurs pratiques de Gestion des Ressources Humaines, comme celles de Konzelmann et al. (2006), Black et al. (2007), Conway et al. (2008), Gospel et al. (2011). Rares sont celles qui ont été développées dans le contexte français, alors même que les marchés financiers y sont développés et que la France est le troisième marché mondial du capital-investissement. De manière générale, les travaux portant sur la financiarisation ont principalement été réalisés dans des pays relevant d'économies libérales, où l'importance donnée à la valeur actionnariale dépasse ce qu'elle est dans les pays relevant d'économies coordonnées (Hall, Soskice, 2001).

Comme le rappellent Black, Gospel et Pendleton (2007), le positionnement classique au sein de la littérature est que la primauté donnée à la valeur actionnariale ainsi que les mécanismes de contrôle et d'incitation mis en œuvre par les actionnaires du fait de la relation d'agence qui les lie aux dirigeants (Jensen, Meckling, 1976) se traduisent par une orientation des décisions des dirigeants allant dans le sens d'un soutien relatif aux intérêts des actionnaires plus qu'à ceux des salariés, d'un raccourcissement de l'horizon temporel de leur gestion et d'une importance des indicateurs financiers de la performance. Ce positionnement fait par conséquent implicitement l'hypothèse que les incidences de la prise en compte de la valeur actionnariale sont négatives sur les ressources humaines. Cependant, comme le rappellent Bacon et al. (2004) dans leur étude des effets des opérations de *Management BuyOut*³ sur la Gestion des Ressources Humaines, deux stratégies en matière de Gestion des Ressources Humaines sont envisageables pour augmenter la valeur actionnariale : la réduction des coûts et la flexibilisation des ressources humaines, ou à l'inverse l'investissement dans les ressources humaines en vue de créer un avantage concurrentiel soutenable.

³ *Management BuyOut* (MBO) : rachat par endettement d'une entreprise réalisé par son équipe dirigeante avec tout ou partie des salariés.

La première stratégie, de réduction des coûts liés aux ressources humaines et de flexibilisation des ressources humaines principalement en termes d'emploi et de rémunération, revient à favoriser une amélioration rapide de la performance financière de l'entreprise. Du fait des réductions d'emplois notamment, elle s'apparente plus à une redistribution de la valeur existante entre les différentes parties prenantes qu'à une véritable création de valeur (Shleifer, Summers, 1988 ; Appelbaum et al., 2013). Dans le cas de l'acquisition d'une entreprise, si les nouveaux actionnaires ont un horizon de placement relativement court, cette stratégie de redistribution de la valeur au profit des actionnaires en rompant les contrats implicites qui liaient l'entreprise aux salariés (stabilité de l'emploi notamment) peut être efficace, même si ces contrats implicites ont été au cœur de la création de valeur existante. En effet, en fonction de la stratégie de l'entreprise, la création de valeur peut dépendre de la volonté des salariés d'augmenter leurs efforts, de partager les risques ou d'acquérir des compétences spécifiques à leur entreprise. Dans ce contexte, les contrats implicites sont la solution la plus efficace économiquement pour s'assurer que les salariés travaillent de manière performante, le contrat de travail restant nécessairement incomplet (Shleifer, Summers, 1988). La rupture de ces contrats implicites, si elle peut avoir une efficacité à court terme, handicape donc la capacité de création de valeur à long terme de l'entreprise. Cette conception de la relation qui unit les ressources humaines à la création de valeur rejoint la thèse du « capitalisme déconnecté » (Thompson 2003, 2013), selon laquelle la financiarisation remet en cause les relations existant entre les employeurs et les salariés.

La seconde stratégie se situe dans une perspective d'investissement dans des ressources humaines susceptibles de générer à terme un avantage concurrentiel soutenable (Barney, 1991), notamment par le biais de l'investissement de l'entreprise dans le développement d'un capital humain spécifique et non redéployable dans les autres entreprises (Wright et McMahan, 2011). Les composantes les plus difficilement reproductibles des ressources sont en effet liées au capital humain et aux arrangements organisationnels qui permettent d'instaurer une coopération et un apprentissage organisationnel au sein de l'entreprise. Les salariés constituent en ce sens des actifs difficilement duplicables ou transférables du fait de leur spécificité et de leur imbrication dans les systèmes sociaux internes et externes à l'entreprise (Coff, 1997). Ainsi, lors par exemple d'opérations de *Management BuyOut*, les entreprises qui font face à des environnements turbulents peuvent choisir de se recentrer sur leurs ressources internes pour améliorer leur performance (Wright et al., 2004), plus particulièrement lorsque les compétences spécifiques des salariés sont cruciales pour la performance de l'entreprise (Wright et al., 2000, 2001). L'analyse développée ici tend à se

concentrer sur la comparaison de la situation de grandes entreprises diversifiées ou de conglomérats, avec la situation de business units de ces entreprises qui seraient devenues autonomes par le biais de cessions et d'opérations de *Management BuyOut*, à l'issue desquelles les dirigeants de ces entreprises nouvellement créés auraient par voie de conséquence gagné en autonomie par rapport à leur situation antérieure de manager de business unit, et ce malgré l'influence des financeurs externes ayant participé à l'opération. Les opérations de *Management BuyOut* sont donc vues comme une opportunité de lier la Gestion des Ressources Humaines à la stratégie de l'entreprise, ce qui peut plus difficilement être le cas dans les business units d'entreprises diversifiées, notamment du fait de l'importance des critères financiers utilisés pour le pilotage de ces entreprises (Marginson et al., 1993 ; Purcell, 1995). Comme le rappellent Charreaux et Desbrières (1998), cette relation entre salariés, gouvernance et création de valeur ancrée dans une perspective fondée sur les ressources ne peut s'envisager que dans une optique de long terme, au regard notamment du temps nécessaire pour que les investissements dans les ressources humaines se traduisent par une amélioration de la performance de l'entreprise et du caractère aléatoire de cette amélioration.

Ces deux approches de la relation qui unit la création de valeur à la Gestion des Ressources Humaines sont largement divergentes puisque l'une, souvent ancrée dans la théorie de l'agence, voit dans la financiarisation un vecteur de pression exercée sur les dirigeants se traduisant par une réduction des coûts et une flexibilisation des ressources humaines, alors que l'autre, fondée sur les ressources, voit dans la financiarisation (ou tout du moins dans certains types d'opérations financières) une occasion de mieux lier la stratégie de l'entreprise à la Gestion des Ressources Humaines et d'investir dans le développement de ces dernières. Les deux approches ne sont cependant pas totalement opposées, car une stratégie d'investissement dans les ressources humaines ne signifie pas pour autant que l'ensemble des salariés en bénéficient. Il est tout à fait envisageable que plusieurs politiques de ressources humaines soient appliquées au sein d'une entreprise en fonction de la valeur stratégique des salariés et du degré de spécificité de leurs compétences (Lepak, Snell, 1999, 2002). En ce sens, l'investissement dans les compétences de certains groupes de salariés n'exclut pas une réduction et une flexibilisation de l'emploi pour d'autres groupes de salariés.

Comme le soulignent Bacon et al. (2013), il n'est pas possible de considérer les investisseurs financiers comme une catégorie homogène. La prise en compte des caractéristiques et des

attentes des investisseurs, de leur horizon temporel, apparaît donc essentielle dans l'analyse de la financiarisation et de ses incidences en termes de gestion des ressources humaines.

2) Un parcours de recherche marqué implicitement par l'étude des incidences de la financiarisation

Si la financiarisation n'a pas été en tant que telle l'objet de nos recherches, elle en a constitué le fil conducteur, que ce soit dans le cadre de notre thèse de doctorat ayant pour terrain de recherche France Télécom dans les années suivant son introduction en Bourse, de nos recherches s'intéressant aux entreprises financées par capital-investissement, ou de celles relatives à l'utilisation des dispositifs de participation financière.

Suite à un mémoire de DEA réalisé en 2000 à l'IAE de Nancy et dont les résultats mettaient en évidence en quoi les technologies de l'information troublaient l'organisation du travail traditionnelle et participaient à faire évoluer les modes de prise de décision dans les organisations publiques, notre thèse de doctorat (2000-2003) nous a conduit à étudier l'évolution du rôle des managers de premier niveau dans une entreprise issue de la sphère publique et récemment introduite en Bourse, France Télécom [50]. Il s'agit en ce sens de notre premier travail mettant en relation financiarisation et Gestion des Ressources Humaines. Cette recherche s'est déroulée concomitamment à la réalisation d'un contrat de recherche [47] piloté par la Pr. Géraldine Schmidt en partenariat avec des enseignants-chercheurs membres du GREFIGE (Groupe de Recherche et Economie Financière et Gestion des Entreprises), en réponse à un appel à projets lancé par la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et Statistiques, ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social) portant sur la flexibilité et les transformations du travail. Dans une situation où les adaptations étaient nécessaires pour faire face à de nouvelles exigences de performance économique et financière, ces travaux et leurs valorisations ont mis en évidence les difficultés de la fonction ressources humaines [13, 30, 31, 34, 35] pour accompagner la mise en œuvre des différents leviers d'action de l'entreprise face à l'évolution de son contexte : modification des structures, réorientation des objectifs collectifs et individuels, mobilités de personnels en direction des métiers en contact avec les clients, changements dans l'organisation et le contenu du travail. Par ailleurs, à quelques rares exceptions près (comme les thèses de doctorat d'Anne Loubès et de Stéphane Bellini en 1997), la littérature en

sciences de gestion avait peu exploré le rôle des managers de premier niveau, notamment dans un contexte de partage de fonction Ressources Humaines. Notre recherche doctorale s'est par conséquent centrée sur la compréhension des implications de la redéfinition du rôle des managers de premier niveau sur leur légitimité, et sur les conséquences que cela peut avoir en termes de management d'équipe. Les résultats ont contribué à la compréhension d'un rôle renouvelé des managers de premier niveau qui intègre une dimension RH dans le cadre du partage de la fonction au détriment de leur rôle technique, déstabilisant leur légitimité et rendant plus difficile la recherche de l'enrôlement cognitif de leurs collaborateurs devenus plus autonomes au gré des transformations du travail [27, 29, 32, 35].

Notre immersion au sein de l'école dijonnaise de la gouvernance au gré de notre premier poste de Maître de Conférences à l'IAE de Dijon, ainsi que les travaux menés par la Pr. Anne Stévenot, alors doctorante puis Maître de Conférences à l'Université de Lorraine, nous ont conduit à travailler sur le lien entre capital financier et capital humain, thème du Congrès International de Gouvernance de 2006 [26]. L'article qui s'ensuivit [11], premier d'une série de collaborations avec la Pr. Anne Stévenot, constitue une contribution originale dans le champ francophone quant à l'influence que peuvent avoir, directement ou indirectement, les capital-investisseurs sur la Gestion des Ressources Humaines des entreprises qu'ils financent. Il met également en évidence que les décisions en matière de Gestion des Ressources Humaines peuvent être un nœud de tensions entre investisseurs et dirigeants. La question des modalités de l'intervention des capital-investisseurs a par la suite fait l'objet d'un article [10]. Cette question de l'incidence du capital-investissement sur la Gestion des Ressources Humaines, allait trouver un écho quelques années plus tard avec de nouveaux travaux, notamment à dimension internationale, portant sur l'effet du financement par capital-investissement sur l'emploi [1, 14, 17]. Il s'agit là typiquement d'un axe d'étude de l'incidence de la financiarisation sur la Gestion des Ressources Humaines.

Cette fréquentation des frontières qui séparent (ou relient ?) les champs de la Gestion des Ressources Humaines et de la finance, ainsi que la dénonciation en 2005 par certains syndicats de la SNCF de l'accord d'intéressement qui venait d'être signé, nous a par la suite invité à travailler sur un champ qui allait devenir l'un de nos axes principaux de recherche : celui des dispositifs de participation financière, outils classiquement présentés dans une logique de relation d'agence (Jensen, Mekling, 1976) comme un moyen d'aligner les intérêts des salariés sur ceux de l'entreprise et/ou de ses actionnaires constituant ainsi un levier

d'action de la financiarisation. Analysant les représentations des principaux syndicats de salariés à l'égard des dispositifs d'épargne salariale, une première contribution sur ce thème [25] a mis en évidence, au-delà des divergences entre organisations syndicales, les craintes qui pouvaient exister à leur égard, notamment en termes de substitution des augmentations de salaires par ces modes de rémunération variable. Cette question des liens entre les dispositifs d'épargne salariale et les autres mécanismes de rémunération allait là encore faire l'objet d'autres travaux par la suite, de portée nationale et internationale, suite à un contrat de recherche avec la DARES piloté par le Pr. Patrice Laroche et réalisé au sein du CEREFIGE (Centre Européen de Recherche en Economie Financière et Gestion des Entreprises) [4, 7, 12, 15, 20, 21, 22, 43].

Les sommes issues de l'épargne salariale sont en France l'une des sources essentielles de l'actionnariat salarié, qui est considéré dans la littérature s'appuyant sur la théorie de l'agence comme un outil d'incitation et d'alignement des intérêts, en cohérence avec une logique de financiarisation du fonctionnement des entreprises. A partir des années 2000, quelques travaux se sont écartés de cette perspective classique pour envisager la mise en relation de l'actionnariat salarié avec le capital humain de l'entreprise dans la lignée des travaux de Blair (1995). Ces travaux ont retenu notre attention et, la France étant le second pays européen derrière la Grande-Bretagne en matière d'importance de l'actionnariat salarié, nous avons engagé des travaux dans cette voie et pris contact avec le Pr. Andrew Pendleton, spécialiste mondialement reconnu de l'actionnariat salarié. Ces travaux réalisés en commun ont mis en évidence la dimension temporelle de la relation entre l'investissement des entreprises dans leur capital humain et la mise en place d'un dispositif d'actionnariat salarié (point qui restait inexploité dans la littérature existante), et donné lieu à publication dans une revue anglo-saxonne [3]. Tout un pan de la littérature spécialisée sur l'actionnariat salarié a souligné l'importance du fait que ce dispositif s'accompagne de pratiques d'*involvement* des salariés ou de mobilisation des salariés pour qu'il soit réellement efficace, dans une logique de satisfaction procédurale. Notre travail a par la suite mis en évidence, dans une perspective de protection des investissements faits par l'entreprise dans son capital humain, l'utilisation de grappes de pratiques de plus en plus étendues mêlant actionnariat salarié et pratiques de mobilisation des salariés au fur et à mesure que l'importance financière de ces investissements augmente. Ces conclusions ont également donné lieu à publication dans une revue anglo-saxonne [5]. Cet article [5] fait actuellement partie des articles finalistes du Prix Académique de la Recherche en Management de Consult'in (ex Syntec Conseil en Management).

Comme indiqué précédemment, les dispositifs d'épargne salariale, tout comme ceux d'actionnariat salarié, intéressent très directement les syndicats de salariés au regard de leurs enjeux. Nous avons en ce sens réalisé un rapport, dans le cadre d'une convention avec l'IRES (Institut de Recherche Economiques et Sociales) [41], à destination de la CFE-CGC, afin de réexaminer les effets économiques et sociaux de l'actionnariat salarié, d'interroger ses incidences et termes de gouvernance d'entreprise, mais également d'apporter quelques éclairages sur le récent développement des entreprises contrôlées par leurs salariés en Grande-Bretagne (*employee-owned companies*) comme forme particulière d'actionnariat salarié, par le biais d'entretiens réalisés avec un certain nombre d'acteurs très directement impliqués dans les dispositifs outre-Manche. L'organisation syndicale considérant ces dispositifs comme un moyen d'augmenter l'influence des salariés au sein des entreprises, elle y est tout particulièrement attentive et nous avons eu ainsi l'opportunité de faire dialoguer la connaissance scientifique et l'expérience des acteurs de terrain durant une conférence invitée et une journée d'échanges le 13 novembre 2015 avec les membres du Cercle des Administrateurs Salariés CFE-CGC. L'une des questions importantes, y compris du point de vue des acteurs opérationnels, tient à l'évolution ou non des caractéristiques de gouvernance des entreprises du fait de l'existence de mécanismes d'actionnariat salarié. Paradoxalement les recherches existantes s'intéressent essentiellement aux déterminants de l'actionnariat salarié ou à ses enjeux sur les attitudes et les comportements des salariés et sur la performance des entreprises, mais peu d'entre elles étudient ses effets sur la gouvernance des entreprises en dépit de l'intérêt théorique que cela représente (Blair, 1999). Un article sur ce thème a été soumis à la revue *Management International* et est en cours de révision [1]. Cet article, centré sur les pratiques d'information des salariés et leur participation aux prises de décision, met en évidence une évolution des pratiques des entreprises au fil du temps, ainsi que des résultats en miroir selon que les entreprises sont ou non cotées en Bourse. L'ensemble de ces travaux relatifs à l'épargne salariale et à l'actionnariat salarié contribue donc à discuter la vision traditionnelle de ces outils sous l'angle incitatif, ainsi qu'à analyser certaines caractéristiques de Gestion des Ressources Humaines favorisant la participation des salariés associées à une forme particulière d'actionnariat, l'actionnariat salarié.

En parallèle aux travaux sur l'actionnariat salarié, ces dernières années ont également été l'occasion de revenir sur l'incidence du financement par capital investissement sur la Gestion des Ressources Humaines des entreprises financées et d'en approfondir l'analyse, désormais dans une perspective de comparaison internationale avec des collaborations à la fois avec des

collègues français et britanniques [1, 14, 17]. Une communication [18] au congrès de l'ILERA (*International Labour and Employment Relations Association*) en 2013 sur l'actionnariat salarié avait en effet été l'occasion d'échanger avec le Pr. Chris Brewster, spécialiste reconnu de la comparaison internationale des modèles de gestion des ressources humaines depuis les années 1990 (voir notamment Brewster, 1995). Une première étude relative à l'effet du financement par capital-investissement sur l'emploi [17] mettant en lumière des différences selon la nationalité des investisseurs, nous avons souhaité approfondir cette question, potentiellement en lien avec la diversité des formes de capitalisme (Hall, Soskice, 2001), avec Chris Brewster et Geoffrey Wood, spécialiste du management international ayant notamment travaillé sur le thème du capital-investissement. Il s'agit ici de déterminer si les investisseurs de pays différents portent directement ou indirectement des pratiques de gestion de l'emploi différentes et de comprendre les raisons de ces éventuelles différences. La littérature portant sur la variété des formes de capitalisme a en effet largement étudié les pratiques de gestion des filiales d'entreprises étrangères, selon les pays d'implantation et selon les pays d'origine des maisons-mères (notamment depuis Ferner, 1997). A l'inverse, et peut-être en lien avec l'orientation des principales revues spécialisées dans le capital-investissement, un éventuel effet du pays d'origine des capital-investisseurs n'est pas exploré alors même que ceux-ci sont en mesure d'influer sur le fonctionnement des entreprises qu'ils financent et que la pertinence à analyser l'effet de l'influence de la nationalité des investisseurs est évoquée récemment (Bacon et al., 2012). Mettant en évidence des différences entre la gestion de l'emploi des entreprises financées par des capital-investisseurs français et celles financées par des Anglo-Saxons, ainsi qu'une évolution des pratiques au fil du temps, ce travail a fait l'objet d'une communication lors de la dernière conférence de l'AoM [14] et d'un article dans la revue américaine *Industrial Relations* [2]. Il se prolonge par une nouvelle recherche menée actuellement, toujours dans une logique de comparaison selon l'origine des investisseurs et dans une perspective de variété des formes de capitalisme, visant à comprendre à travers les pratiques de formation, de gestion de l'emploi et de gestion des rémunérations, si les capital-investisseurs favorisent la création de valeur nouvelle ou à l'inverse une redistribution de la valeur existante entre les différentes parties prenantes (Shleifer, Summers, 1988 ; Appelbaum et al., 2013).

Que ce soit sur la thématique de l'actionnariat salarié ou sur celle du financement par capital investissement, nos recherches ont donc pris ces dernières années une dimension

internationale, ce qui a à nos yeux un sens et une pertinence dans le cadre d'une analyse critique des enjeux de la financiarisation en termes de Gestion des Ressources Humaines.

3) Positionnement épistémologique et choix méthodologiques

Au-delà de l'unicité de nos travaux autour de l'étude des incidences de la financiarisation sur la Gestion des Ressources Humaines, la diversité de nos problématiques, de nos terrains de recherche et des méthodologies utilisées invite à une réflexion sur leur positionnement épistémologique. Il convient par conséquent de rappeler tout d'abord quels sont les grands paradigmes épistémologiques⁴ dans lesquels se développe la diversité des recherches en sciences de gestion. L'épistémologie renvoie selon Piaget (1967) à l'étude de la constitution des connaissances valables. Il en découle que la réflexion épistémologie porte sur quatre dimensions complémentaires (Allard-Poesi, Perret, 2014) : la nature de la réalité, la nature de la connaissance produite, la manière dont la connaissance est produite et donc la méthodologie, les valeurs portées par la connaissance. Ainsi, la réflexion épistémologique *« doit permettre à chacun d'explicitier les postulats qui sous-tendent sa démarche. En effet, la validité des savoirs scientifiques dépend surtout de la cohérence du paradigme, de la méthode et de l'objet de l'analyse »* (Roussel, Wacheux, 2005, p.405). Plus qu'un attachement plus ou moins dogmatique à l'un des grands paradigmes épistémologiques, c'est bien cette question de la cohérence qui est au cœur de nos choix dans les travaux que nous avons développés.

Dans un contexte contemporain marqué par un *« foisonnement confus de paradigmes épistémologiques »* (Gavard-Perret et al., 2008, p.20), il est utile pour clarifier le propos de revenir aux deux grands paradigmes qui bénéficient tant d'une clarté quant à leurs hypothèses fondatrices que d'une reconnaissance dans le monde académique, à savoir le positivisme et le constructivisme. A ces deux grands paradigmes s'ajoute l'interprétativisme, qui peut être associé au paradigme constructiviste ou à l'inverse être considéré comme un troisième paradigme en tant que tel (Girod-Seville, Perret, 1999). La différence entre interprétativisme et constructivisme découle moins d'une divergence sur les hypothèses relatives au statut de la connaissance et à la nature de la réalité que sur la manière de générer de nouvelles

⁴ Dans son ouvrage *La structure des révolutions scientifiques*, T. Kuhn (1970) définit le paradigme comme un ensemble de convictions partagées par un groupe scientifique à un moment donné de l'histoire, relatives notamment à ce qu'est la science, aux méthodologies pertinentes ainsi qu'à la manière d'interpréter les résultats de la recherche scientifique.

connaissances (par l'interprétation pour le premier de ces deux paradigmes, par construction pour le second) et par conséquent sur les méthodologies adéquates. L'analyse de Corcuff (1995), reprise par Gavard-Perret et al. (2008), est que le paradigme constructiviste relève dans les faits plus d'une « galaxie » que d'une « école » clairement identifiée.

Le positivisme, porté par Auguste Comte (1844) relève du référentiel des sciences de la nature (Allard-Poesi, Perret, 2014) et repose sur trois hypothèses. La première est l'hypothèse ontologique selon laquelle la réalité a une essence qui lui est propre, indépendante de la manière dont elle peut être observée, permettant en cela que le chercheur puisse l'étudier et la saisir. Le réel est donc unique et objectif. La deuxième hypothèse est celle de détermination naturelle, qui fait que la réalité a ses propres lois, quasiment invariables. Il en découle la possibilité pour le chercheur de comprendre ces lois, ces relations de cause à effet à travers leur observation et leur mesure. Le travail du chercheur est par conséquent orienté vers la découverte de lois universelles qui déterminent et régissent la réalité. Le dualisme entre l'objet étudié et le sujet qui l'étudie constitue la troisième hypothèse. Le chercheur a la possibilité et le devoir de se placer en position d'extériorité : la possibilité compte tenu du fait qu'objet et sujet sont deux entités distinctes, le devoir afin de ne pas influencer en quoi que ce soit l'objet étudié. La connaissance produite est par conséquent objective, car indépendante du chercheur qui en est à l'origine, ce qui fait dire à Popper (1991) qu'il s'agit là d'une « connaissance sans connaisseur ». Du fait de ces trois hypothèses, le positivisme préconise certains principes méthodologiques. Il s'agit d'une part de la décomposition analytique selon une logique cartésienne, supposant que le réel connaissable puisse être subdivisé en un ensemble de parties toutes connaissables et, d'autre part, de la logique déductive. La démarche hypothético-déductive est par conséquent privilégiée.

Le constructivisme repose sur des hypothèses différentes quant à la nature du réel et aux liens entre le chercheur et la réalité. Les différents courants relevant du constructivisme n'ont pas exactement la même conception de la nature du réel, allant d'une position où il ne peut exister que de multiples réels socialement construits et non gouvernés par des lois naturelles et des relations causales (Guba, Lincoln, 1989), à des positions plus ouvertes (celles d'un constructivisme qualifié de radical en ce sens qu'il rompt avec la convention constructiviste - Glaserfeld, 2001, Le Moigne, 1995, Riegler, 2001-) qui considèrent que, s'il est effectivement impossible de connaître le réel indépendamment de la perception que les acteurs en ont, il est tout autant impossible de se prononcer sur l'existence ou la non-existence d'un réel unique tel qu'il est ou pourrait être en lui-même (Gavard-Perret et al., 2008). Ces différentes approches du constructivisme partagent l'hypothèse de non-séparabilité entre l'observateur et le

phénomène observé, ayant pour conséquence que la connaissance produite est nécessairement subjective et contextuelle. La manière de produire la connaissance est cependant différente puisque, si le courant traditionnel ne reconnaît que la méthode herméneutique et un processus de co-construction des connaissances entre les chercheurs et les répondants, celui du constructivisme radical se veut plus ouvert sur les méthodes admissibles tant que sont respectées des conditions d'éthique, de rigueur et de transparence.

Le paradigme interprétativiste se révèle très proche de ce constructivisme radical (Gavard-Perret et al., 2008). Il partage avec le courant traditionnel du constructivisme (Guba, Lincoln, 1989) les hypothèses d'une connaissance nécessairement subjective et contextuelle, de même que l'hypothèse phénoménologique relative à la nature de la réalité. Cependant la mise en œuvre et les finalités de la recherche interprétativiste se distinguent tant du positivisme que du courant traditionnel du constructivisme. Les travaux relevant de l'interprétativisme ont ainsi pour finalité la compréhension plus que l'explication, visant en cela une connaissance idiographique plus que nomothétique. Ils cherchent donc à mettre en évidence non pas des lois générales, mais les significations que les acteurs donnent de la « réalité » dans laquelle ils évoluent, débouchant sur une connaissance nécessairement relative du fait du caractère toujours singulier de ces significations (Allard-Poesi, Perret, 2014). Les recherches menées ne visent pas non plus à contribuer de manière active et volontaire à une modification des situations étudiées, ce qui fait partie du projet du chercheur constructiviste de par le processus de co-construction de la connaissance, mais à comprendre les processus de construction du sens que les acteurs en donnent.

Nos travaux ne s'inscrivent clairement pas dans un paradigme constructiviste, en ce sens qu'ils n'ont à aucun moment visé à transformer les situations étudiées au travers de processus de co-construction de la connaissance avec les acteurs de terrain. L'objectif n'en a pas été de faire évoluer les pratiques observées ou les représentations que pouvaient avoir les acteurs rencontrés. L'ensemble de nos travaux ne peut pas non plus s'inscrire en bloc dans une tradition positiviste ou dans une tradition interprétativiste. Ce sont bien plus les choix opérés pour nos différents travaux, en fonction de leur objet de recherche (c'est-à-dire « *la question générale que la recherche s'efforce de satisfaire, l'objectif que l'on cherche à atteindre* » (Thietart et al., 2014, p.46)), qui conduisent à considérer que certains relèvent d'une posture positiviste et d'autres d'une posture interprétativiste, même si la frontière est parfois ténue. On pourrait voir là une forme d'opportunisme. Nous y voyons plutôt un souci de ne pas considérer un positionnement épistémologique comme intrinsèquement supérieur aux autres,

et une volonté de cohérence dans le design de la recherche en vue d'appréhender au mieux les phénomènes observés en fonction de leur nature.

Nos premiers travaux [47, 50], effectués dans un contexte de transformation de France Télécom, relèvent d'une posture interprétativiste et privilégient la compréhension, le fait d'aller au-delà de la connaissance commune et d'interpréter les significations subjectives qui fondent le comportement des individus (Thiéart, 2014). Une méthodologie d'étude de cas et d'entretiens semi-directifs réalisés avec les différentes catégories d'acteurs concernées par les transformations étudiées (membres de la fonction ressources humaines, managers d'unités opérationnelles, managers de premier niveau, salariés d'équipes commerciales et techniques) a été mise en œuvre, permettant notamment d'analyser leurs perceptions des réorganisations en cours ainsi que leurs identités professionnelles. De cette analyse des crises identitaires (Dubar, 2000) se traduisant dans certains cas par des conversions identitaires et dans d'autres par des replis identitaires découle une meilleure compréhension des comportements adoptés par les managers et les autres salariés lorsque leur travail est profondément modifié suite aux réorganisations mises en œuvre dans l'entreprise. De même, notre première publication relative au lien entre le financement par capital-investissement et la gestion des ressources humaines [11] a permis d'appréhender les représentations mentales des dirigeants des PME financées quant à la nature et aux modes d'influence des capital-investisseurs sur la gestion de leur entreprise. D'autres travaux, réalisés par le biais de méthodologies de nature quantitative, relèvent de cette même logique d'analyse de représentation qu'ont les acteurs du contexte dans lequel ils se situent. Il en est ainsi de nos travaux portant sur le climat social [6, 8], qui l'étudient non seulement à travers des indicateurs « objectifs » comme l'absentéisme ou l'existence de grèves, mais également à travers la perception qu'en ont les salariés et les dirigeants des entreprises considérées. Cet aspect perceptuel est mis en évidence à travers les résultats qui soulignent les divergences entre la direction et les salariés, tant en ce qui concerne la qualité du climat social que la manière dont il peut être influencé par des outils de rémunération. Le climat social apparaît alors bien plus comme un construit social que comme une réalité accessible.

D'autres de nos travaux s'inscrivent dans une tradition plus positiviste, notamment quand ils visent à mettre en évidence des liens de causalité entre des éléments objectifs ou quasi-objectifs. Il en est ainsi du récent travail [12], fondé sur les travaux de Weitzman (1984), qui vise à tester s'il existe empiriquement un effet de substitution entre le salaire et l'épargne salariale ou si, à l'inverse, l'épargne salariale apparaît comme une composante de rémunération venant se surajouter au salaire. L'objectif est en donc de tester une théorie par le

biais d'une méthodologie quantitative qui mobilise des variables objectives (salaires, types de dispositifs d'épargne salariale, taille de l'entreprise, secteur d'activité, etc.). Ce même principe de test d'une construction théorique se retrouve dans nos travaux relatifs aux liens existant entre, d'une part, l'investissement par les entreprises dans la formation et le développement des compétences des salariés et, d'autre part, l'utilisation de dispositifs tels que l'actionnariat salarié ou les pratiques de mobilisation des salariés [3, 5]. Cette démarche hypothético-déductive guide également nos travaux relatifs à l'effet du financement par capital-investissement sur l'emploi au sein des entreprises financées [1, 14], avec par ailleurs la volonté de mettre en évidence des relations de causalité grâce à une méthodologie d'appariement par les scores de propension. Cependant les résultats ne sont pas sans mettre en exergue l'importance de certains construits sociaux dans la compréhension des pratiques observées. Ils aboutissent en effet au constat de réductions d'emploi plus fortes dans les entreprises financées par des capital-investisseurs étrangers (britanniques) qu'elles ne le sont dans les entreprises financées par des capital-investisseurs français, renvoyant en cela à l'opposition soulignée par la théorie de la variété des formes de capitalisme entre des investisseurs relevant d'un modèle libéral et ceux relevant d'un modèle plus coordonné ou, pour reprendre les termes de Charreaux (2006), à une opposition entre un modèle « impersonnel » et un modèle « relationnel ». Ces investisseurs de nationalités différentes évoluent par conséquent dans des contextes institutionnels et culturels différents, lesquels façonnent leurs décisions et leurs actions. Derrière les éléments objectifs (la diminution de l'emploi par exemple) se trouvent ainsi des représentations diverses de la réalité par les acteurs, menant à des modes de gestion différents. Une compréhension plus large et plus complète de la relation existant entre financement par capital-investissement et emploi nécessite par conséquent la mise en œuvre de recherches relevant d'un paradigme interprétativiste afin de mieux comprendre les raisons de ces modes de gestion différents, marquant ainsi, à notre sens, la complémentarité entre les recherches de tradition positiviste et celles de tradition interprétativiste.

La question des méthodes mobilisées et de leurs liens avec le positionnement épistémologique des travaux se pose également. Il convient à ce titre de dépasser une vision simpliste et naïve qui consisterait à procéder à une opposition entre méthodes quantitatives (qui correspondraient nécessairement à un paradigme positiviste) et méthodes qualitatives (qui renverraient aux autres paradigmes). Il s'agit là d'une dichotomie artificielle et trompeuse qui, en opposant les méthodes, revient à déplacer « *le cœur du débat épistémologique et*

méthodologique qui devrait nous animer, celui de savoir comment produire des recherches rigoureuses et pertinentes qui puissent contribuer à construire et/ou tester des théories » (Schmidt, 2010). Ainsi, si les méthodes de type recherche-intervention sont incompatibles avec la neutralité du chercheur qu'implique le positivisme, les hypothèses sous-jacentes à ce paradigme positiviste sont compatibles avec des méthodes dites « contemplatives » (Gavard-Perret et al., 2008) telles que les enquêtes par questionnaire ou les études de cas, même si la part inévitable de subjectivité d'observateurs différents, malgré les précautions prises dans le recueil et le traitement des données, rend inatteignable l'objectivité totale appelée par les hypothèses positivistes (Grawitz, 2001).

Nous reprenons à notre compte la position de Wacheux et Roussel (2005) pour qui « *chaque problème de recherche qui est posé mérite une réflexion sur le choix des méthodes, des techniques et des outils les mieux adaptés pour le résoudre* » (p.426). D'un point de vue méthodologique, il est ainsi possible de mobiliser différentes démarches méthodologiques à différents stades d'avancement d'un programme de recherche, sans que cela ne se limite « *à considérer comme judicieux d'utiliser les méthodes qualitatives dans la phase exploratoire d'une recherche, et les méthodes quantitatives dans la phase confirmatoire* » (Wacheux, Roussel, 2005, p.426). Notre souhait de réaliser des entretiens avec des acteurs de l'actionnariat salarié en France et en Grande-Bretagne à propos des liens entre actionnariat salarié et gouvernance, après avoir procédé à des analyses économétriques sur ce thème, relève de cette logique où une méthode quantitative peut être mobilisée en vue de « *défricher le terrain* » avant de mieux cerner les pratiques et les représentations des acteurs par le biais d'une méthode qualitative.

4) Structuration de la note

Ces éléments introductifs ont permis de poser les bases des relations qui lient la financiarisation, la gouvernance des entreprises et la Gestion des Ressources Humaines. Ils ont également été l'occasion de présenter le parcours de recherche qui a été le nôtre depuis notre thèse de doctorat et de préciser les choix que nous avons pu faire en matière de thématiques, de méthodologies et de positionnement épistémologique. La suite de ce mémoire s'articule autour de deux parties qui correspondent aux deux grands axes thématiques de nos travaux de recherche, et d'une conclusion visant à une mise en perspective de l'ensemble de nos travaux.

Le premier axe thématique a trait très directement à l'étude de situations de financiarisation et à leurs incidences sur les modes de fonctionnement des entreprises considérées et sur leurs membres. La première situation de financiarisation étudiée est celle de l'introduction en Bourse d'une ancienne entreprise publique. Le suivi de l'entreprise dans les années qui suivirent a été l'occasion d'analyser le rôle de la fonction ressources humaines dans les processus d'adaptation, d'observer les évolutions auxquelles ont été confrontés les salariés et d'en évaluer les conséquences au niveau individuel (1.1.). L'autre situation de financiarisation est celle du financement par capital-investissement, dans laquelle un investisseur entre au capital d'une entreprise pour une durée généralement comprise entre cinq et sept ans. Nous avons cherché à mieux appréhender les modalités d'influence de ces investisseurs sur les entreprises qu'ils financent en fonction de certaines de leurs caractéristiques, à savoir leur importance relative dans le capital des entreprises financées ainsi que leur origine géographique (1.2.).

Le second axe thématique est relatif aux outils de participation financière qui, dans une vision disciplinaire classique, sont considérés comme des mécanismes incitatifs permettant d'aligner les intérêts des salariés sur ceux des actionnaires. Ils seraient en cela théoriquement un vecteur particulièrement efficace de la financiarisation au sein des entreprises. Les dispositifs de partage des profits sont tout d'abord étudiés, afin de comprendre quelle utilisation en font les entreprises et quelles sont les logiques qui président à cette utilisation. Leurs liens avec les autres composantes de la rémunération sont également analysés, notamment pour étudier la possibilité d'une substitution des dispositifs de partage des profits au salaire, dans une logique de plus grande flexibilisation des rémunérations (2.1.). L'actionnariat salarié constitue le second outil majeur de la participation financière, théoriquement plus efficace que le partage des profits en termes incitatifs puisqu'il rend les salariés actionnaires de leur propre entreprise. Au-delà de cette approche incitative, nos travaux explorent l'utilisation de l'actionnariat salarié en vue de favoriser l'investissement des entreprises en capital humain et interrogent également des possibles évolutions de la gouvernance en situation d'actionnariat salarié (2.2.).

Enfin, la conclusion essaie de répondre, au moins partiellement, aux questionnements relatifs aux incidences de la financiarisation sur la Gestion des Ressources Humaines. Au-delà d'un certain nombre de conséquences que l'on peut estimer négatives, ayant comme point commun leur origine dans un raccourcissement de l'horizon temporel de la gestion des entreprises, c'est aussi la diversité de la nature et des attentes des investisseurs qui est rappelée. Les enseignements issus des travaux relatifs à la participation financière, traditionnellement

considérée comme permettant d'aligner les intérêts des salariés sur ceux des actionnaires, incitent aussi à relativiser ces effets négatifs. C'est également, et plus largement, la question de la place des salariés dans la gouvernance qui est interrogée. La conclusion est par la suite l'occasion de mettre en évidence en quoi l'approche par la variété des formes de capitalisme, et plus particulièrement ses récents développements, paraissent être des grilles théoriques stimulantes pour mieux comprendre les liens entre financiarisation et Gestion des Ressources Humaines.

Tableau 1. Présentation synoptique des principaux travaux commentés

N°	Objectifs	Cadres théoriques	Méthodologies	Principaux résultats
THEME 1 : La privatisation et l'introduction en Bourse comme première forme de financiarisation				
[27] [29] [32] [35] [50]	Analyser la nature de la redéfinition du rôle des managers de premier niveau, ses incidences sur leur légitimité et sur leur capacité à réaliser leur nouveau rôle.	Sources webériennes de la légitimité. Identités professionnelles. Théorie des conventions. Conflits de rôles.	Etude de cas. Entretiens avec les différentes catégories de salariés et managers au sein de différentes entités.	Constat d'un rôle renouvelé et élargi des managers de premier niveau, intégrant des décisions de GRH. Possibilités de remises en cause de leur identité professionnelle et de leur légitimité aux yeux de leurs collaborateurs. Difficultés à obtenir l'adhésion de leurs collaborateurs aux nouvelles orientations de l'entreprise.
[13] [30] [31] [33] [34] [47]	Comprendre les changements organisationnels mis en œuvre et leurs incidences sur les personnes. Analyser les nouvelles formes d'organisation du travail en centres d'appels. Comprendre le rôle de la fonction RH dans l'ensemble de ces transformations.	Cadres d'analyse de la flexibilité. Modèle de fonction RH créatrice de valeur. Modèles de gestion du changement. Identités professionnelles.	Etude de cas. Entretiens avec les différentes catégories de salariés et managers au sein de différentes entités.	Industrialisation des activités de service dans le cas des centres d'appels. Mise en évidence de l'effet des réorganisations sur le contenu et les conditions de travail des salariés, des conséquences négatives en termes de sens donné au travail, de motivation intrinsèque. Constat des limites des leviers extrinsèques de motivation.
THEME 2 : Le financement par capital-investissement comme seconde forme de financiarisation				
[11] [26]	Identifier les dimensions de la GRH influencées par les capital-investisseurs ainsi que les modalités d'influence	Théories disciplinaires et cognitives de la gouvernance.	Etudes de cas. Entretiens semi-directifs avec dirigeants et capital-investisseurs (données secondaires)	Influence directe des investisseurs limitée aux principaux cadres de l'entreprise (recrutement et modalités de rémunération). Pas d'influence sur l'emploi dans les cas considérés. Limites à l'influence des dirigeants liées à la réactance et l'enracinement des dirigeants.
[10]	Identifier la nature et les modalités de l'influence des investisseurs sur les objectifs de l'entreprise et les pratiques de contrôle et d'incitation. Analyser l'influence de l'importance relative au capital.	Théorie néo-institutionnelle sociologique. Théorie de la dépendance envers les ressources..	Etude quantitative. Régressions logistiques.	Nature des objectifs et des pratiques de contrôle et d'incitation différentes entre les entreprises financées et non financées. Modalités d'influence (coercitives ou cognitives) dépendant de la place des investisseurs au capital.
[2] [14] [17]	Mesurer l'effet du financement par capital-investissement sur l'emploi, en fonction du profil de l'investisseur (français ou étranger).	Théorie de la variété des formes de capitalisme.	Etude quantitative. Appariement par scores de propension. Régressions logistiques.	Pas d'effet sur l'emploi du financement par des investisseurs français. Effet négatif sur l'emploi du financement par des investisseurs anglo-saxons. Différences plus marquées depuis la crise financière et économique.
[1*]	Comprendre l'effet du financement par capital-investissement sur la stratégie de création de	Théorie de la variété des formes de capitalisme. Thèse du	Etude quantitative. Appariement par scores de	Objectifs des investisseurs similaires quelle que soit leur origine. Peu d'influence des capital-

	valeur à travers les RH, en fonction du profil de l'investisseur (français ou étranger).	<i>disconnected capitalism.</i>	propension.	investisseurs français sur la GRH. Influence dans investisseurs étrangers sur la GRH allant dans le sens d'une extraction de valeur de plus que d'un investissement RH permettant de générer de la valeur.
THEME 3 : Les déterminants et enjeux des dispositifs de partage des profits				
[7] [22] [43]	Identifier une typologie des pratiques d'épargne salariale ainsi que ses déterminants internes et externes	Approche configurationnelle.	Etude quantitative. Analyse typologique et régressions logistiques.	Identification de cinq profils d'entreprises en fonction de leurs pratiques d'épargne salariale. Identification des déterminants de chaque profil et ainsi des logiques sous-jacentes.
[4] [12] [15] [20] [21]	Analyser les liens entre les pratiques d'épargne salariale et les autres pratiques de rémunération (niveau et dispersion des salaires, augmentations générales, individuelles, primes de performance)	Approche configurationnelle.	Etude quantitative. Régressions linéaires et logistiques.	Pas d'effet de substitution entre l'épargne salariale et les salaires mais plutôt un effet de supplémentation (les entreprises qui ont les pratiques d'épargne salariale les plus développées ont également les niveaux de salaires les plus élevés)
[8]	Comprendre si l'adoption de l'intéressement s'accompagne d'un meilleur climat social et dans quelle mesure l'implication des syndicats dans la signature des accords exerce un rôle modérateur	Economie institutionnaliste du travail. Théories de la satisfaction au travail.	Etude quantitative. Régressions logistiques.	Différences de perception entre les dirigeants et les salariés. Différences entre les perceptions et les indicateurs de dysfonctionnements. Influence plus forte de l'existence du dispositif que du montant versé. Du point de vue des salariés : influence plus forte du PEE (non lié à la performance) que de l'intéressement. Implication des syndicats déterminante de l'effet sur le climat social.
THEME 4 : Les enjeux de l'actionnariat salarié en termes de protection du capital humain et d'évolution des modes de gouvernance				
[3] [18]	Déterminer s'il existe un lien entre l'investissement des entreprises en capital humain et l'adoption d'un dispositif d'actionnariat salarié. Déterminer la séquence chronologique.	Théorie du capital humain. Dépendance envers les ressources. Théories évolutionnistes.	Etude quantitative. Régressions logistiques.	Lien entre l'importance des dépenses de formation et l'existence d'un actionnariat salarié. Adoption d'un dispositif d'actionnariat salarié consécutive à des dépenses de formation importantes et sur longue période.
[5] [18]	Déterminer si l'actionnariat salarié et les pratiques de mobilisation sont complémentaires, indépendantes ou substituables dans la protection du capital humain.	Théorie du capital humain. Approche configurationnelle.	Etude quantitative. Régressions logistiques ordonnées.	Actionnariat salarié lié aux dépenses de formation uniquement quand il s'accompagne de pratiques de mobilisation. Recours à des grappes de pratiques de plus en plus complètes au fur et à mesure que les niveaux de dépenses de formation s'élèvent.
[6] [16] [19]	Comprendre si l'adoption de l'actionnariat salarié s'accompagne d'un meilleur climat social.	Théories de la satisfaction au travail.	Etude quantitative. Régressions logistiques.	Différences de perception entre les dirigeants et les salariés. Amélioration du climat social liée à l'adoption de l'actionnariat salarié du point de vue des dirigeants. Adoption de l'actionnariat salarié liée à un bon climat social du point

				de vue des salariés.
[1] [41]	Identifier si l'actionnariat salarié s'accompagne d'une évolution des modes de gouvernance des entreprises.	Approches disciplinaire et partenariale de la gouvernance.	Etude quantitative. Appariement par scores de propension. Etude qualitative. Entretiens semi-directifs.	Différences entre les entreprises cotées et non cotées : effets miroirs. Entreprises cotées : effet positif sur l'association des salariés ou de leurs représentants aux décisions mais pas d'effet sur la diffusion d'information (mais forte diffusion d'information dans les entreprises cotées) Entreprises non cotées : effet positif sur la diffusion d'informations mais pas sur l'association des salariés ou de leurs représentants aux décisions.

1. FINANCIARISATION(S) : EVOLUTIONS ORGANISATIONNELLES ET INCIDENCES SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Même si, comme cela a été vu auparavant, la financiarisation est un phénomène qui se positionne à un niveau sociétal, s'intéresser à son incidence à un niveau plus micro sur le fonctionnement des entreprises et sur la Gestion des Ressources Humaines nécessite de prendre en compte les différentes formes qu'elle peut adopter, les différents modes de financement concernés. Cette partie est par conséquent structurée autour de deux situations majeures où les entreprises, au-delà d'évoluer dans un contexte de financiarisation, s'y trouvent directement en contact : celle de la cotation en Bourse (1.1.) et celle du financement par capital-investissement des petites et moyennes entreprises en croissance (1.2.).

Dans l'un et l'autre de ces deux cas, les investisseurs, en fonction de leurs objectifs, ont des attentes envers les dirigeants, lesquels sont une courroie de transmission en interne des pressions qui s'exercent sur eux à la tête de l'organisation (Louart, 2012). Il en découle par conséquent des décisions de leur part qui affectent tant l'organisation de l'entreprise que ses différentes fonctions, dont la fonction ressources humaines. La première situation de financiarisation que nous avons étudiée est celle de la privatisation et de l'introduction en Bourse de France Télécom. Nous avons dans un premier temps cherché à comprendre quelles étaient les évolutions organisationnelles consécutives aux changements d'orientations de l'ancienne entreprise publique, dans le cadre de la réorientation de l'entreprise et de ses personnels en direction des activités commerciales, mais aussi des contraintes financières. Les restructurations⁵ menées portant sur toutes les fonctions de l'entreprise, nos travaux ont également consisté à analyser plus spécifiquement le rôle de la fonction ressources humaines, comme acteur et objet de la création de valeur (1.1.1). Au regard des nombreuses mobilités internes et des évolutions tant de contenu que d'organisation du travail, nos travaux se sont également penchés sur les conséquences de l'ensemble de ces évolutions sur les salariés, tant opérationnels que managers. Ils se sont particulièrement focalisés sur les questions de repositionnement de l'identité professionnelle des managers de premier niveau et sur l'évolution des fondements de leur légitimité ainsi que ses incidences en termes de gestion d'équipe (1.1.2).

⁵ Les restructurations peuvent se définir comme « *un ensemble d'activités menées par la direction d'une organisation afin d'en améliorer l'efficacité, la productivité et/ou la compétitivité, et qui affecte le volume de main-d'œuvre et l'organisation du travail* » (Freeman, Cameron, 1993, p.12, traduction libre).

La seconde situation de financiarisation est celle du financement des petites et moyennes entreprises en croissance par des sociétés de capital-investissement. Considéré comme un modèle de gouvernance plus efficace pour les actionnaires que ne l'est celui de la grande entreprise cotée en Bourse (Jensen, 1986, 1989), le financement par capital-investissement rend possible une influence plus forte des actionnaires sur les dirigeants des entreprises financées. Le premier axe de nos travaux sur cette thématique tient à l'analyse des modes d'influence des capital-investisseurs sur la gestion des ressources humaines, par le biais de leurs interactions avec les dirigeants. Ils cherchent également à comprendre en quoi ces modalités d'influence, coercitives ou normatives sont différentes en fonction de l'importance des ressources des investisseurs (1.2.1). Le second axe de nos travaux sur focalise plus particulièrement sur les effets du financement par capital-investissement sur l'emploi. La question revêt un intérêt social et, si elle fait l'objet de nombreux travaux à l'étranger, est peu explorée en France. En écho aux discussions relatives à la variété des formes de capitalisme (Hall, Soskice, 2001), elle est traitée dans une optique internationale, notamment en collaboration avec des collègues britanniques, en prenant en compte dans les analyses le pays d'origine des investisseurs. Au-delà de cette question, nous menons actuellement des travaux sur la manière dont les ressources humaines contribuent à générer la valeur souhaitée par les capital-investisseurs : investissement dans les ressources humaines en vue de développer un avantage concurrentiel soutenable, ou réduction et flexibilisation des coûts que représentent les ressources humaines ? (1.2.2).

1.1. Ouverture à la concurrence, privatisation et introduction en Bourse d'une entreprise publique : changements organisationnels et humains

1.1.1. Adaptations organisationnelles au contexte concurrentiel : la fonction ressources humaines comme acteur et objet de la création de valeur

Les travaux relatifs à cette première forme de financiarisation ont été développés initialement en réponse à un appel à projets de la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et Statistiques, ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social) appelant à des études empiriques sur la thématique de la flexibilité et des transformations du travail, et ont par conséquent un ancrage très opérationnel en vue d'éclairer les pouvoirs publics sur les évolutions organisationnelles des entreprises et les

transformations dans la nature et l'organisation du travail. Nous avons mené, dans le cadre d'une équipe de recherche pilotée par la Pr. Géraldine Schmidt, une étude sur « TIC, flexibilités, transformations du travail et performances : le cas de France Télécom » [47]. L'opérateur historique de télécommunications pouvait constituer une étude de cas particulièrement intéressante à réaliser au regard des transformations internes opérées suite aux évolutions de contexte : transformation en société anonyme en 1996, introduction en Bourse en 1997, situation de concurrence totale sur le marché français des télécommunications en 1998, le tout dans un contexte de développement technologique autour de la téléphonie mobile et d'internet. De l'évolution de ce contexte découle une nécessaire adaptation stratégique, organisationnelle et humaine (Boxall, Purcell, 2011). Au-delà de l'observation des changements organisationnels opérés et de la manière pour l'entreprise de gérer ces changements, l'objectif de la recherche a été de comprendre quelles étaient les nouvelles formes d'organisation du travail mises en œuvre mais également le rôle de la fonction ressources humaines dans l'ensemble de ces transformations.

Méthodologie. L'étude monographique de France Télécom a été réalisée à partir de collectes de données aussi bien qualitatives que quantitatives. Elle consiste en des éclairages de différentes situations caractéristiques de l'évolution de l'entreprise à l'époque, en lien notamment avec l'utilisation massive des technologies de l'information. Après un premier contact avec la personne en charge à la DRH Groupe du reengineering de la fonction ressources humaines, six entretiens ont été réalisés dans une première phase exploratoire avec des cadres de l'entreprise afin de mieux comprendre le contexte de l'entreprise et les principales évolutions internes. Ces entretiens ont également permis de définir les terrains de recherche appropriés pour la suite de l'étude empirique. Deux types de terrains sont apparus tout particulièrement pertinents au regard des objectifs de la recherche : d'une part des centres d'appels, qui répondent au besoin de l'entreprise de développer une activité commerciale et de service auprès des clients, de reclasser un certain nombre de personnels fonctionnaires suite à l'évolution ou à la disparition de leur poste ; d'autre part des CSRH (Centres de Services Ressources Humaines), entités issues de la reconfiguration de la fonction ressources humaines, ayant pour objectifs de concentrer la gestion administrative des ressources humaines et d'apporter des informations et conseils aux salariés et à leurs managers. Des entretiens semi-directifs ont été réalisés au sein de trois centres d'appels et de ceux CSRH afin de comprendre le contenu, l'organisation et les conditions de travail dans ces entités nouvellement créées au sein de l'entreprise, mais également d'analyser la perception des

salariés quant au rôle de la fonction ressources humaines dans ces réorganisations. Plus de quatre-vingts entretiens y ont été réalisés en tout auprès de différentes catégories d'acteurs. Un questionnaire permettant d'analyser les caractéristiques du travail a également été diffusé au sein des centres d'appels, permettant de recueillir et de traiter soixante sept réponses.

Les nouvelles formes d'organisation mises en œuvre renvoient à une logique d'industrialisation d'activités de services (Karmarkar, 2004). Les trois centres d'appels étudiés sont de nature différente (annuaire téléphonique, assistance téléphonie mobile, assistance internet) mais ont comme point commun une organisation du travail marquée par la standardisation des procédures d'accueil et de traitement des demandes des clients, renvoyant l'image d'une « *ligne d'assemblage dans la tête* » (Taylor, Bain, 1999). La flexibilité relative à ces emplois existe bien plus sous la forme d'une flexibilité du temps de travail (du fait des horaires variables) et des rémunérations (du fait des primes de performance). La situation est relativement comparable dans les Centres de Services Ressources Humaines, même si la volonté affichée a été de limiter le caractère tayloriste du travail. C'est en effet plus de l'alternance de ces deux activités qu'est issue la relative variété du travail que du contenu même de chacune de ces deux activités qui reste très formalisé, surtout en ce qui concerne l'activité de centre d'appel RH. Les analyses réalisées mettent en évidence que le degré d'industrialisation est lié à la complexité du travail : il est en effet élevé dans le centre d'appel ayant une activité d'annuaire téléphone où la nature de la demande du client est simple, et à l'inverse plus faible dans le centre d'appel ayant une fonction d'assistance internet où les problèmes des clients peuvent se révéler complexes, aboutissant à un mode de traitement de la demande qui s'éloigne du simple suivi d'un script ou d'une arborescence de traitement d'un problème. Dans tous les cas les indicateurs de performance prépondérants sont de nature quantitative, liés au nombre d'appels traités, cela étant facilité par l'importance des outils informatiques dans la gestion des flux d'appels. Il en découle des interrogations quant à la possibilité de conjuguer productivité et qualité dans le cadre de l'industrialisation d'une activité de service [34].

La question de la manière dont la fonction ressources humaines accompagne ces réorganisations interne et plus largement contribue à la nécessaire création de valeur de l'entreprise s'est également posée [30, 31]. Le rôle de la fonction ressources humaines comme acteur et accompagnateur des changements liés à la flexibilisation du travail apparaît limité [47, 13]. Des centres d'appels ont été créés afin de gérer des problèmes de sureffectifs et de redéploiements sur des bassins d'emploi, mais les mobilités imposées aux membres de

l'entreprise l'ont été avec peu de préparation et d'explication. La création de nouveaux métiers et la mobilité interne de nombreux salariés n'ont été que peu préparées par la direction des ressources humaines de l'entreprise : au moment de l'étude, ces nouveaux métiers étaient très peu formalisés tant en termes de contenu qu'en termes de positionnement dans les filières métier. Ainsi les caractéristiques des postes étaient peu définies en termes de qualification ou de compétences, de rémunération, de modalités d'accès, d'évolution professionnelle. La réorganisation de la fonction ressources humaines elle-même apparaît beaucoup plus comme un levier de création de valeur à travers la réduction des coûts qu'elle induit. Cela se révélait être une nécessité pour l'ensemble des fonctions support, dont évidemment la fonction ressources humaines. Avec un objectif de réduction par deux des effectifs RH et de réorientation des activités de la fonction, cela s'est traduit par un partage de la fonction avec les managers de premier niveau, une évolution organisationnelle en concentrant la gestion administrative dans des Centres de Services Ressources Humaines, et l'automatisation des processus grâce à l'implantation et au développement d'un intranet RH. Au-delà de la réduction des coûts, ces évolutions, non totalement finalisées au moment de l'achèvement de notre étude, avaient pour objectif d'améliorer la qualité et la rapidité des processus et de permettre un recentrage sur des activités plus créatrices de valeur comme la gestion des compétences ou la formation. Si l'on reprend la classique typologie des rôles d'une fonction ressources humaines créatrice de valeur développée par Dave Ulrich (1996), il apparaît clairement que l'accent a été mis sur les processus et non sur les personnes, sur le rôle de partenaire stratégique, en alignant les ressources humaines aux nouvelles orientations stratégiques et sur celui d'expert administratif en optimisant la gestion administrative, et non sur les rôle de champions des salariés et d'agent de changement alors même que le contexte était à de profondes réorganisations.

Les analyses réalisées dans le cadre de ce rapport de recherche [47] et de ses valorisations [13, 30, 31, 33, 34, 36] l'ont été dans une situation de profonde mutation de France Télécom et d'émergence du travail en centre d'appels. La Gestion des Ressources Humaines associée à cette nouvelle forme d'organisation du travail était alors elle aussi en émergence. Si la question des qualifications des télé-opérateurs a pu être posée plus récemment (Béraud et al., 2008), force est de constater que celle des caractéristiques des pratiques de Gestion des Ressources Humaines mises en œuvre en fonction de la nature de l'activité des centres d'appels est restée largement inexplorée, et cela alors même que l'existence de liens entre pratiques de Gestion des Ressources Humaines, taux de démission et performance

organisationnelle a pu être mise en évidence dans les centres d'appels (Batt, 2002). Ces analyses éclairent également la gestion du changement et mettent en évidence les interrelations existant entre contexte, contenu et processus de changement (Pettigrew, 1987). Compte tenu de l'urgence et de l'ampleur de l'adaptation de France Télécom aux évolutions de son contexte concurrentiel, elles mettent l'accent sur l'incidence de la temporalité (la nécessaire adaptation à court terme) sur les modalités d'accompagnement du changement auprès des salariés.

1.1.2. Incidences sur les personnes : les conséquences des changements sur la motivation intrinsèque des salariés et la légitimité des managers

Le travail de recherche réalisé pour la DARES a également consisté en un examen de la manière dont les individus avaient vécu leur mobilité ainsi que leur nouvelle situation de travail [13, 30, 31, 33, 47]. C'est également dans ce cadre que s'est inscrit notre travail doctoral, centré sur la remise en cause des fondements de la légitimité des managers de premier niveau issue de la redéfinition de leur rôle dans le contexte de réorganisation de l'entreprise, et sur les incidences que cela induit quant à la capacité de ces managers à assumer leur nouveau rôle [50, 40, 35, 32, 29, 27]. Ce dernier apparaît comme renouvelé et élargi. Il se caractérise notamment par une importance moindre donnée à une intervention directe dans l'activité productive de l'équipe, au profit d'un développement du management des hommes et de la Gestion des Ressources Humaines. Cette évolution est susceptible de remettre en cause l'identité professionnelle des managers (Dubar, 2000), ainsi que les fondements de leur légitimité aux yeux de leurs collaborateurs, question pour laquelle nous avons adapté le cadre wébérien de la légitimité (Weber, 1995 [1921]) afin de transposer les fondements rationnels-légaux, traditionnels et charismatiques de la légitimité à la situation des managers de premier niveau. Sous l'hypothèse d'une déstabilisation de la légitimité des managers, ce travail visait également à comprendre si et comment les managers réussissaient à obtenir l'adhésion de leurs collaborateurs aux nouvelles orientations de France Télécom.

Méthodologie complémentaire du travail doctoral. La recherche réalisée pour la DARES [47] a en quelque sorte constitué une recherche exploratoire menée en parallèle à la revue de la littérature relative à notre travail doctoral. Des allers-retours ont été effectués entre la théorie et les observations empiriques, ce qui a abouti à des enrichissements mutuels, les observations appelant à des champs de littérature à explorer, celle-ci renvoyant en retour à des

éléments empiriques à analyser. En complément des entretiens réalisés dans le cadre du contrat de recherche (tous les entretiens avec des managers de premier niveau ayant été réalisés par nos soins), d'autres entretiens ont été réalisés au sein d'équipes techniques (gestion technique lourde du réseau téléphonique) et d'équipes commerciales. Vingt-huit entretiens complémentaires ont ainsi été réalisés auprès de managers de premier niveau, des directeurs des unités opérationnelles technique et commerciale, et de membres de la fonction ressources humaines.

Les premiers résultats sont relatifs à la situation des salariés dans les centres d'appels, qui se révèlent stressés du fait des objectifs de performance et des dispositifs de contrôle associés, stress allant jusqu'à des cas de souffrance au travail. La tension évoquée précédemment entre productivité et qualité génère chez un certain nombre de salariés une insatisfaction quant à la manière dont ils ont pu répondre aux demandes des clients, estimant par exemple que s'ils ont « bien fait » leur travail du point de vue du respect des objectifs fixés, ils l'ont « mal fait » de leur propre point de vue en ce sens qu'ils auraient pu mieux répondre à des demandes s'ils avaient eu la possibilité d'y passer plus de temps. Les attentes de l'entreprise axées sur la productivité entrent en contradiction avec leur identité professionnelle, laquelle intègre la notion de service public. La situation est assez largement différente chez les salariés sous statut contractuel, qui ont fait le choix d'être embauchés dans des centres d'appels et en acceptent les objectifs et les modes d'organisation. Les analyses opérées dans les Centres de Services Ressources Humaines, uniquement composés de personnels fonctionnaires, divergent quelque peu même si là encore, les personnes ont vécu des mobilités pas toujours choisies et qu'elles ont parfois le sentiment de ne pas être suffisamment compétentes pour réaliser le travail demandé. Cependant le fait d'avoir à répondre aux questions de collègues en matière de ressources humaines et ainsi leur venir en aide, de même que la liberté d'organisation quant à la gestion administrative de leurs dossiers, constituent des facteurs de motivation importants.

Les managers de premier niveau ont quant à eux vu leur rôle profondément remanié, de manière similaire à celle décrite par la littérature sur le partage de la fonction ressources humaines (sur la logique de ce partage, voir notamment Igalens, 2001). La dimension technique de leur rôle (répartition du travail, expertise) est fortement réduite au profit d'une prise en charge croissante de la Gestion des Ressources Humaines relative aux membres de leur équipe. Par ailleurs, compte tenu de la plus grande autonomie dont disposent les salariés dans leur travail au sein des équipes commerciales et techniques, ils doivent également

essayer d'obtenir l'adhésion de leurs collaborateurs aux nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise de manière à ce qu'ils adoptent le comportement le plus propice à sa réussite [29]. D'un point de vue personnel, l'évolution du rôle des managers remet en cause leur identité professionnelle, historiquement fondée sur l'excellence technique et la notion de service public. Alors que certains managers font preuve d'une conversion identitaire (Dubar, 2000), d'autres situations reflètent à l'inverse des replis identitaires, généralement au sein d'équipes techniques, sur une identité de métier. Pour ces managers en difficulté, les outils de gestion mis à leur disposition ne les aident pas nécessairement à mieux jouer leur rôle, comme cela a pu également être constaté par ailleurs, dans le secteur hospitalier par exemple (Baret, Oiry, 2014). Ce constat pose la question de la capacité de ces managers à obtenir l'adhésion de leurs collaborateurs aux nouvelles valeurs et objectifs de France Télécom. D'un point de vue plus managérial, ce changement de rôle des managers de premier niveau conduit à une remise en cause des fondements de leur légitimité aux yeux de leurs collaborateurs. C'est tout particulièrement la forte diminution de la dimension technique de leur rôle qui remet en cause la source rationnelle-légale de leur légitimité, l'expertise dans le métier de l'équipe étant historiquement la principale source de légitimité des responsables d'équipe. Par ailleurs, suivant la logique selon laquelle les managers n'ont plus à avoir de compétences approfondies dans le métier de leur équipe, ils sont progressivement moins nombreux à être issus de la même famille professionnelle que leurs collaborateurs, ce qui a des conséquences sur le fondement traditionnel (au sens wébérien du terme) de leur légitimité. Les sources charismatiques de légitimité, étant liées à la personne elle-même, ne sont pas touchées par la redéfinition de rôle. Cette remise en cause de la légitimité des managers altère leur capacité à obtenir une adhésion volontaire des salariés au comportement normatif [29]. Le discours véhiculé par les managers ne permet pas d'obtenir l'adhésion, d'autant plus que son contenu est en décalage avec les objectifs qui étaient ceux de l'entreprise lorsque ces mêmes managers étaient encore perçus comme légitimes. Cela n'exclut néanmoins pas de la part des salariés une compréhension de la situation de France Télécom, qui évolue dans un environnement désormais concurrentiel et confronté à une obligation de performance financière. Il en découle l'acceptation des réorganisations et l'adoption d'un comportement permettant d'atteindre les objectifs fixés aux différentes équipes.

L'ensemble de ces résultats alimente tout d'abord la réflexion sur la motivation des salariés, plus particulièrement sur la distinction faite par Deci et Ryan (1985) entre motivation intrinsèque et motivation extrinsèque dans le cadre de la théorie de l'autodétermination. De

nombreuses personnes sous statut fonctionnaire dans les centres d'appels éprouvent une très faible motivation au travail qui est liée à la modification du contenu de leur travail et à la réorientation des finalités de leur travail : c'est ainsi tant leur autonomie dans l'organisation de leur travail qu'ils ont l'impression d'avoir perdu que le sens donné à leur travail. Les réorganisations mises en œuvre ont très fortement atteint la motivation intrinsèque de ces personnes, alors que dans le même temps les leviers extrinsèques (primes de performance) se sont révélés relativement inefficaces. Elles se trouvent dans une situation d'amotivation, agissant sans réelle volonté de le faire, n'accordant pas de valeur à ce qu'elles font et ayant le sentiment que leur travail ne permettra pas d'aboutir à un résultat correspondant à leurs attentes (Ryan, Deci, 2000). La recherche de l'adhésion des salariés et de leur enrôlement cognitif peut être perçue comme un moyen d'agir sur la motivation intrinsèque des salariés par l'intermédiaire du sens qu'ils donnent à leur travail. Cependant l'écart entre les attentes de l'entreprise et les valeurs des salariés, de même que la remise en cause de la légitimité des managers qui sont les porteurs de ce discours, annihilent la possibilité de générer un nouveau levier de motivation intrinsèque. Ce phénomène est accentué par le découplage existant entre les discours des dirigeants de France Télécom quant au rôle central des salariés dans la réussite de l'entreprise, et les pratiques de Gestion des Ressources Humaines, tout particulièrement en ce qui concerne les mobilités internes souvent plus subies que réellement choisies. Par ailleurs, au-delà d'une meilleure compréhension du rôle des managers de premier niveau et de l'apport théorique en termes d'adaptation du cadre d'analyse wébérien de la légitimité à la situation de ces managers, ces travaux contribuent à mettre en évidence l'importance de la légitimité des relais internes à l'organisation lorsqu'il s'agit de faire évoluer le comportement des salariés du fait de nouvelles attentes de la direction, elles-mêmes consécutives à une évolution dans la nature et l'intensité des pressions qui s'exercent sur l'entreprise.

1.2. Capital-investissement et gestion des ressources humaines

La seconde situation de financiarisation étudiée est celle du financement par capital-investissement, qui correspond à l'investissement en fonds propres ou en quasi fonds propres dans des entreprises non cotées à certains moments de leur vie (démarrage, croissance, changement de propriétaire) afin de pallier le manque d'argent des fondateurs et / ou dirigeants, de manière à fournir les capitaux que les banques ne sont pas prêtes à engager compte tenu du risque que cela représenterait pour elles (Mougenot, 2014). En contrepartie du risque qu'ils prennent et de la perte de liquidité de leur capital durant la durée de son placement (généralement cinq à sept ans), les capital-investisseurs attendent une forte rentabilité de leur investissement. Du point de vue du courant classique de la gouvernance et de la théorie de l'agence, le modèle du capital-investissement serait plus performant que celui de la grande entreprises cotée car il permet de réduire l'écart qui sépare les actionnaires des dirigeants (Jensen, 1986, 1989). Les capital-investisseurs auraient par conséquent un comportement plus actif et plus interventionniste que les actionnaires plus traditionnels de sociétés cotées (Sapienza et al., 1996 ; Desbrières, 2001).

1.2.1. Les modalités de l'influence des capital-investisseurs sur les entreprises financées : l'effet de la dépendance envers les ressources

Gospel et Pendleton (2003) exposent, comme cela a été précisé en introduction, en quoi les types de financement auxquels a recours l'entreprise ainsi que la capacité d'intervention des financeurs ont une influence sur les priorités et décisions des dirigeants et, de ce fait, sur la Gestion des Ressources Humaines. Deux questions se posent néanmoins : quelle est la nature réelle de cette influence sur la Gestion des Ressources Humaines et comment s'exerce-t-elle ? C'est également en filigrane la question de l'homogénéité des demandes de capital-investisseurs qui se pose. Leurs caractéristiques génèrent-elles des spécificités quant à la nature de leurs demandes et leurs modalités d'influence ?

Une première étude exploratoire [11], de nature qualitative, a été réalisée afin de mieux comprendre quelles sont les dimensions de la Gestion des Ressources Humaines qui sont influencées par les capital-investisseurs, mais également comment s'opère cette influence. Les données utilisées sont issues du travail doctoral mené par notre co-auteure (Stévenot, 2005), relatif à la gouvernance des entreprises financées par capital-investissement. Une étude

longitudinale de onze cas d'entreprises financées avait été réalisée par le biais d'entretiens semi-directifs qui s'étaient déroulés avec quatre représentants de sociétés de capital-investissement et onze dirigeants d'entreprises de leur portefeuille. Les entretiens réalisés ont été à nouveau analysés par le biais d'une analyse thématique de contenu spécifique à la problématique considérée ici. Les résultats mettent en évidence l'existence d'une intervention directe des capital-investisseurs dans la Gestion des Ressources Humaines, néanmoins limitée à quelques domaines, principalement le recrutement des principaux cadres de l'entreprise ainsi que leur rémunération, confirmant ainsi la littérature (notamment Rosenstein et al., 1993 ; Hellmann, Puri, 2002). La volonté des investisseurs de professionnaliser l'équipe de direction est clairement marquée. L'influence sur le volume d'emploi, souvent évoquée dans la littérature (cf. [17] pour une recension des études à ce propos), est quant elle peu manifeste. Les capital-investisseurs rencontrés n'ont en effet pas pour principe de gestion de réduire les effectifs, à moins qu'une dégradation de la situation économique de l'entreprise ne constitue une menace pour leur investissement. L'influence des investisseurs apparaît au final fréquemment faible et indirecte, hormis en ce qui concerne l'équipe dirigeante. Ceci s'explique notamment par le fait que la Gestion des Ressources Humaines ne relève pas des domaines de compétences des capital-investisseurs, lesquels sont par conséquent peu en mesure d'orienter les choix des dirigeants, que ce soit par le biais de conseils ou de manière plus directive. Les résultats mettent néanmoins en évidence que l'influence des capital-investisseurs est variable et fonction de leur profil. Il s'avère ainsi que l'influence des investisseurs régionaux, investissant souvent en syndication et détenant une part minoritaire au capital, tient plus des conseils et des suggestions. A l'inverse, les capital-investisseurs nationaux, plus fréquemment majoritaires au capital, orientent les décisions des dirigeants de manière beaucoup plus directe. Ce constat de modalités d'influence différentes selon l'importance des investisseurs au capital, observé sur ces études de cas, a été analysé plus en profondeur tant d'un point de vue théorique qu'empirique par la suite [10].

Les capital-investisseurs peuvent être vus, sous l'angle de la théorie néo-institutionnelle sociologique, comme des « entrepreneurs institutionnels », c'est-à-dire des agents organisés capables de créer ou de diffuser de nouvelles institutions dans la mesure où ils considèrent qu'elles leur permettent de servir leurs propres intérêts (DiMaggio, 1988). De manière cohérente avec la théorie de la dépendance envers les ressources (Pfeffer, Salancik, 1998), l'importance des ressources détenues est dans la perspective développée par DiMaggio (1988) déterminante des modalités d'influence des entrepreneurs institutionnels. L'analyse de

situations de capital-investissement permet d'évaluer cette importance relative des ressources par le biais de la place qu'occupent les capital-investisseurs au capital des entreprises financées. La littérature a largement mis en évidence l'importance de cette place au capital sur le comportement et le pouvoir de l'investisseur. Si l'investisseur est le principal actionnaire (*a fortiori* s'il est majoritaire), il jouit en théorie d'un pouvoir de contrôle et de coercition fort. En revanche, si le dirigeant est majoritaire, c'est lui qui détient le pouvoir de décision et l'influence coercitive potentielle de l'investisseur est plus faible. L'influence coercitive est ainsi directement liée à la place de l'investisseur au capital. Il existe cependant d'autres mécanismes d'influence que ceux reposant uniquement sur la force. Il est beaucoup moins évident que les modalités d'influence normatives (phénomène de professionnalisation) et mimétiques soient liées à la place de l'investisseur au capital. On peut au contraire penser que ces modalités d'influence sont davantage mobilisées lorsque l'investisseur n'est pas majoritaire au capital : il s'agirait de mécanismes alternatifs à la coercition. L'hypothèse est ainsi posée que la nature et les modalités d'influence des capital-investisseurs varient en fonction de leur place au capital des entreprises qu'ils financent.

Méthodologie. L'étude empirique réalisée a permis de contraster trois situations : celle où le capital-investisseur est le principal actionnaire, celle où il est actionnaire secondaire, celle où l'entreprise n'est pas financée par capital-investissement (situation de référence). Elle a cherché à observer si la place au capital est significativement liée à la nature des objectifs prioritaires de l'entreprise et à leur caractère précis et quantifié, et si un lien existe avec les pratiques de ressources humaines en termes de contrôle et d'incitation mises en œuvre dans les entreprises financées en vue d'atteindre ces objectifs. En réfléchissant toutes choses égales par ailleurs, l'existence de certaines pratiques de contrôle et d'incitation de manière significativement plus forte dans les entreprises où le capital-investisseur est le premier actionnaire serait le marqueur d'une influence coercitive. Les pratiques significativement plus présentes lorsque l'investisseur n'est pas le principal actionnaire seraient le marqueur d'une influence de nature plus mimétique ou normative. Enfin les pratiques plus présentes dans les entreprises financées, mais sans qu'il n'y ait de différence selon la place au capital, seraient le marqueur d'influences pouvant être coercitives et/ou normatives et mimétiques. Les données utilisées sont issues de l'enquête REPONSE (Relations Professionnelles et Négociations d'Entreprises), réalisée par la DARES en 2004-2005 auprès de 3000 établissements d'au moins 20 salariés. Au regard du fait que le capital-investissement concerne les entreprises privées non cotées, l'échantillon utilisé dans nos analyses se limite à 1778 observations. Si

l'enquête n'est pas en lien direct avec la problématique de l'article [10], elle permet néanmoins d'identifier, au travers du questionnaire adressé au représentant de la direction, les objectifs prioritaires de l'entreprise et leur caractère quantifié, l'existence de pratiques de contrôle (caractère intensif du contrôle du travail, évaluations périodiques), de pratiques d'incitations financières (primes de performance individuelle et collective, augmentations individualisées, accord d'intéressement, actionnariat salarié), de pratiques de communication descendante (diffusion d'un journal d'entreprise par exemple), de pratiques de mobilisation (groupe qualité, groupe d'expression directe, boîte à idées). De par son caractère représentatif du tissu économique français, cette enquête fait référence en matière d'analyses économétriques portant sur la Gestion des Ressources Humaines et les Relations Industrielles. Compte tenu de la nature dichotomique des variables dépendantes, des modèles de régression logistique ont été utilisés en contrôlant les caractéristiques des établissements.

Les résultats mettent en évidence qu'il existe des différences dans les objectifs des entreprises ainsi que dans leurs pratiques de contrôle, d'incitation, de communication et de mobilisation en fonction de la présence ou non d'un capital-investisseur au capital de l'entreprise, et en fonction de l'importance relative qu'il occupe dans le capital de l'entreprise financée. Plus précisément, la présence de capital-investisseurs est significativement liée à la définition précise et quantifiée d'objectifs financiers, en particulier la rentabilité, mais aussi la croissance ou la part de marché, ainsi que le respect d'un budget, et ce quelle que soit leur place au capital. Ceci marque une professionnalisation dans le fonctionnement des entreprises financées, laquelle permet également à l'investisseur de suivre plus facilement la performance de l'entreprise dans laquelle il a investi. Cependant, la nature de l'objectif prioritaire, en l'occurrence la rentabilité, n'est véritablement différente que dans les situations où les capital-investisseurs sont les principaux actionnaires, et par conséquent dans les situations où leur pouvoir est fort face au dirigeant. En ce qui concerne les pratiques de contrôle et d'incitation, des divergences fortes apparaissent : certaines pratiques sont, comparativement aux entreprises non financées, plus significativement plus présentes lorsque les capital-investisseurs constituent les principaux actionnaires mais pas lorsqu'ils ont une place secondaire. A l'inverse, d'autres pratiques se retrouvent plus fréquemment lorsque les capital-investisseurs sont actionnaires secondaires mais pas lorsqu'ils sont les principaux actionnaires. Lorsque les investisseurs sont en position de force, on constate davantage de changements dans l'équipe dirigeante, une plus forte intensité du contrôle du travail des salariés, une plus grande individualisation de la rémunération des cadres, et par contre un

moindre recours à des pratiques de communication descendante. A l'inverse, lorsque les capital-investisseurs sont en deuxième position au capital, les pratiques de communication sont plus développées. Cela concerne tout particulièrement la communication à l'ensemble des salariés de la stratégie de l'entreprise. L'actionnariat est également plus fréquent, ce qui peut être envisagé comme une stratégie d'enracinement de la part des dirigeants pour se protéger des investisseurs (Schleifer, Vishny, 1989 ; Hollandts, Guedri, 2008).

Au travers de ses résultats, cette étude contribue au champ de la gouvernance d'entreprise en confirmant que des modèles de gouvernance distincts peuvent exister, même dans le cas d'entreprises ayant comme point commun le fait d'être financées par capital-investissement. Plus fondamentalement, elle conduit à souligner que ces modèles de gouvernance distincts, l'un s'inscrivant dans la perspective actionnariale disciplinaire, l'autre dans la perspective cognitive (Charreaux, 2012), sont fonction de la place de l'investisseur dans le capital.

L'étude a également mis en évidence empiriquement le rôle d'entrepreneur institutionnel que jouent les capital-investisseurs, ceux-ci diffusant dans les entreprises qu'ils financent un certain nombre de normes et de pratiques, influençant les objectifs et les priorités ainsi que les logiques de contrôle et d'incitation des entreprises. Elle a non seulement précisé les dimensions de cette influence mais a également permis de montrer que la nature des normes et des pratiques diffusées dépend des modalités d'influence, coercitives ou cognitives (normatives et mimétiques). Il apparaît en outre que ces modalités d'influence dépendent elles-mêmes du pouvoir relatif de l'investisseur qui est directement lié à sa place au capital de l'entreprise. Ainsi plus l'investisseur détient une part importante du capital, plus son influence au sein de l'entreprise est de nature coercitive. Plus l'investisseur détient une faible part du capital, plus son influence au sein de l'entreprise repose sur des mécanismes normatifs et mimétiques, privilégiant les techniques de mobilisation et d'adhésion par la persuasion. Ces éléments constituent un apport aux théories néo-institutionnelles sociologiques en mettant en exergue empiriquement le lien direct entre l'importance relative des ressources dont dispose l'entrepreneur institutionnel et les modalités de son influence.

Au-delà de ces apports, deux questions au moins restent ouvertes. La première est celle d'une réelle causalité dans la relation qui unit le financement par capital-investissement aux objectifs et aux pratiques constatées dans les entreprises financées. La méthodologie mobilisée conduit en effet à relever des liens significatifs entre variables mais pas à proprement parler de liens de causalité. La littérature incite à penser que le financement par

capital-investissement est à l'origine des pratiques de contrôle et d'incitation étudiées dans cette recherche, mais une causalité inverse peut être envisagée, par exemple en ce qui concerne le lien entre le financement et les objectifs poursuivis. Il est en effet possible de supposer que c'est le fait qu'une entreprise dispose d'outils permettant de mesurer sa performance financière qui incite les capital-investisseurs à y investir, étant ainsi assurés de pouvoir suivre plus facilement la performance de leur investissement. La seconde question qui reste ouverte est relative aux caractéristiques des investisseurs. Les résultats confirment que des investisseurs aux caractéristiques différentes ont des influences différentes sur les entreprises qu'ils financent. Ils appellent ainsi à d'autres recherches sur ce point, souligné dans la littérature (Bacon et al., 2013) mais empiriquement peu exploré. En ce sens, et notamment au regard de l'effet du pays d'origine d'une entreprise sur les pratiques de Gestion des Ressources Humaines développées au sein de ses filiales (notamment Almond, 2011), la question de l'existence d'influences différentes des capital-investisseurs en fonction de leur origine géographique se doit d'être posée.

1.2.2. L'influence sur l'emploi et la création de valeur : l'effet du pays d'origine

L'une des caractéristiques des investisseurs sur laquelle notre attention s'est portée est leur nationalité, ce qui s'explique tant par des raisons d'actualité des entreprises que pour des raisons théoriques. D'un point de vue opérationnel, un certain nombre d'entreprises financées par capital-investissement (comme Rexel, Freescale, Moncler, Claire's, Gras Savoye, etc.) ont procédé à la fin des années 2000 ou plus récemment à des licenciements économiques. Dans plusieurs cas, les investisseurs majoritaires étaient d'origine anglo-saxonne. D'un point de vue théorique, le courant de la variété des formes de capitalisme (Hall, Soskice, 2001) met en évidence des logiques de gouvernance différentes et des modes de gestion différents des entreprises selon qu'elles se situent dans des économies libérales (*LMEs, Liberal Market Economies*) comme les Etats-Unis ou le Royaume-Uni, ou coordonnées (*CMEs, Coordinated Market Economies*) comme l'Allemagne ou le Japon. Or plusieurs études empiriques ont noté que les modes de gestion des entreprises détenues par des actionnaires locaux pouvaient différer de ceux des entreprises détenues par des actionnaires étrangers (par exemple Ferner, 1997; Almond et al., 2003; Farndale et al., 2008; Almond, 2011). Ayant mis en évidence précédemment l'influence des capital-investisseurs sur les modes de gestion des entreprises, il nous est dès lors apparu pertinent de recentrer l'analyse sur les conséquences sur l'emploi tout en focalisant notre attention sur de possibles différences entre les entreprises financées par des

investisseurs français et celles financées par des investisseurs anglo-saxons [17, 14, 1]. Cette thématique est très peu traitée en l'état actuel des travaux, même si plusieurs auteurs y appellent, comme Bacon et al. (2012) qui soulignent que « *l'importance de la prise en compte du contexte institutionnel dans le débat sur l'impact du capital-investissement pourrait être utilement explorée en étudiant si les investisseurs anglo-saxons exportent des pratiques de gestion de l'emploi relevant des économies libérales lorsqu'ils investissent dans des économies coordonnées* » (p.610, traduction libre).

Comme l'ont mis en évidence de nombreux travaux, les capital-investisseurs, par leur implication active et directe, entendent augmenter le potentiel de création de valeur de l'entreprise (pour une revue de littérature récente et une méta-analyse, voir Croce et al. (2013) et Rosenbusch et al. (2013)). Guidés par un souci d'efficience, il s'agit pour eux notamment de limiter les coûts de façon à accroître leur rente. En particulier, dans le cadre de montage de type LBO (Leverage-Buy-Out), le remboursement de la dette élevée, qui complète l'apport en fonds propres des investisseurs, exerce une discipline intense sur l'entreprise et implique une gestion serrée des coûts pour assurer des cash-flows suffisants. Dans cette optique, les restructurations des entreprises apparaissent comme une réponse à cette quête, avec l'ajustement en particulier d'un facteur de production majeur, principale charge pour les entreprises, le travail. Cette question fait débat entre les associations d'investisseurs et des associations de salariés ou des syndicats, mais également dans le monde académique. En effet, si depuis les premiers travaux de Kaplan (1989), de nombreuses études se sont intéressées aux liens entre le recours au capital-investissement et à l'emploi, les résultats sont loin d'être univoques (voir [17] pour une revue détaillée des études empiriques et un tableau de synthèse des résultats). Ces études présentent néanmoins un certain nombre de limites. Tout d'abord la plupart des études ont comme niveau d'analyse l'entreprise en elle-même et non celui des établissements, alors même que les variations de taille d'entreprise peuvent être liés à des changements de périmètres et non à des réductions d'emplois (cession d'un établissement par exemple). De plus, la plupart des recherches réalisées ne distinguent pas les profils des investisseurs, alors que leurs objectifs et modes d'influence peuvent être différents en fonction de leurs caractéristiques, notamment leur nationalité (Gospel, Pendleton, 2003). Enfin, les études ont généralement été réalisées en coupe, à une seule date, et ne permettent par conséquent pas d'étudier la permanence dans le temps d'une éventuelle influence du capital-investissement sur l'emploi. Notre travail [17] vise donc à analyser le lien entre le financement par capital-investissement et l'évolution de l'emploi au niveau des établissements français, de manière à contrôler les variations de périmètre des entreprises, tout

en prenant en compte l'origine géographique des investisseurs. L'étude est répliquée sur trois périodes différentes, de manière à étudier la permanence des effets : la fin des années 1990 (avant l'éclatement de bulle internet ayant mis à mal le secteur du capital-investissement), le milieu des années 2000 (caractérisé par une embellie économique), le début des années 2010 (faisant immédiatement suite la crise financière).

La prise en compte de l'origine géographique des investisseurs et de son influence sur la nature de la relation qui lie le financement par capital-investissement à l'emploi situe notre travail dans le débat sur la variété des formes de capitalisme. Les travaux fondateurs (Hall, Soskice, 2001) opèrent une distinction entre les économies libérales (*LMEs, Liberal Market Economies*) et les économies coordonnées (*CMEs, Coordinated Market Economies*). Les LMEs sont qualifiées d'économies actionnariales, dans lesquelles l'objectif de l'entreprise est de maximiser les profits à court terme pour les investisseurs plutôt que de rechercher une plus large convergence des intérêts des parties prenantes. Ce modèle met également l'accent sur la notion de « meilleures pratiques » pour atteindre les objectifs fixés (Farndale et al., 2008). A l'inverse, le modèle des CMEs se concentre plus sur la prise en compte des demandes des différentes parties prenantes de manière à assurer la légitimité de l'entreprise au sein de son champ organisationnel. Dans ce modèle, les compromis entre parties prenantes et la recherche de bénéfices mutuels doivent conduire à une meilleure pérennité de l'entreprise (Lincoln, Kalleberg, 1990 ; Dore, 2000 ; Georgen et al., 2009). Cette différence entre les deux modèles se retrouve dans la gestion de l'emploi (Gospel, Pendleton, 2003). En cas de difficulté économique de l'entreprise, l'approche libérale défend une adaptation à court terme, par le biais notamment de la réduction des coûts liés au travail et donc de la réduction des emplois, de manière à maintenir la rentabilité, le niveau d'endettement, et résister aux prises de contrôle. A l'inverse, dans le modèle coordonné, la plus grande implication des salariés ou de leurs représentants dans la gouvernance de l'entreprise conduit à ce que les difficultés économiques soient en premier lieu absorbées par une réduction de la création de valeur pour les actionnaires. De manière très cohérente, les modalités de réduction de l'emploi pour raison économique font l'objet de très peu de contraintes dans les économies libérales, alors que les économies coordonnées protègent plus les salariés contre les licenciements (Hall, Soskice, 2001). Si la France ne relève pas du modèle libéral (Bacon et al., 2012 ; Wood et al., 2004), elle occupe néanmoins une position ambiguë entre ces deux idéals-types. Le niveau de protection de l'emploi est cependant plus proche du modèle coordonné que du modèle libéral (Hall, Soskice 2001; Harcourt, Wood 2007; Georgen et al, 2012).

Les investisseurs français et les investisseurs anglo-saxons relèvent donc de deux modèles de capitalisme différents. Se pose dès lors la question des pratiques de gestion de l'emploi mises en œuvre dans les établissements financés par ces différents investisseurs : les capital-investisseurs étrangers appliquent-ils pour leurs investissements en France les pratiques de gestion des économies libérales ou les adaptent-ils au contexte institutionnel français ? Les investisseurs français calquent-ils leurs pratiques sur les pratiques des économies libérales dont relèvent les grands investisseurs internationaux ? Cette comparaison s'inscrit dans le cadre d'une collaboration avec la Pr. Anne Stévenot, spécialiste du capital-investissement, et avec nos collègues britanniques les Pr. Chris Brewster et Geoffrey Wood, tous deux spécialistes des comparaisons internationales. Elle fait l'objet d'un article [2] dans la revue américaine *Industrial Relations*.

Méthodologie. Les données issues des enquêtes REPONSE 1998-1999, 2004-2005 et 2010-2011 ont été mobilisées pour l'étude empirique. Les établissements qui ont fait l'objet de l'enquête à la fois en 1998-1999, 2004-2005 et 2010-2011 sont trop peu nombreux pour constituer un échantillon suffisant pour réaliser des analyses économétriques sur des données de panel. Nous avons donc réalisé des analyses en coupe successives pour les trois périodes, permettant en cela d'étudier la stabilité des résultats ou à l'inverse l'évolution des comportements des acteurs. Au regard des limites des études existantes présentées précédemment, l'enquête REPONSE présente l'intérêt d'être réalisée au niveau des établissements. Elle fournit également un ensemble d'informations relatives à la gestion de l'emploi au cours des trois dernières années : évolution de l'effectif total de l'établissement, évolution de l'effectif pour chacune des catégories socio-professionnelle composant l'établissement, présence d'intérimaires, suppression d'une ou plusieurs fonctions, recentrage sur des métiers spécifiques, recours accru à la sous-traitance ou à l'externalisation. L'enquête permet également d'identifier la principale catégorie d'actionnaires de l'entreprise (famille ou particuliers, organisme financier avec une distinction entre les organismes français et les organismes étrangers, société non financière, autre type d'actionnaire), et par là même la présence de capital-investisseurs. Les variables susceptibles d'influer sur la gestion de l'emploi telles que par exemple le secteur d'activité, l'âge de l'entreprise, la taille de l'entreprise, ou la présence syndicale peuvent également être contrôlées.

Pour une première version de l'étude [17], les données ont été traitées par le biais de modèles de régressions logistiques. Une seconde version de l'étude [14, 2], centrée sur un nombre plus réduit de variables dépendantes, a cherché à aller au-delà de la mise en évidence de relations

significatives entre financement par capital-investissement et emploi pour nous approcher d'une analyse en termes de liens de causalité (Rubin, 1974). Compte tenu du fait que les données utilisées sont issues d'enquêtes en coupe et ne sont par conséquent pas des données de panel, nous avons eu recours à des méthodes d'appariement, initiées par Rosenbaum et Rubin (1983) et fréquemment utilisées dans les études médicales, afin de mettre en évidence des liens de causalité entre l'adoption d'un traitement (ici le fait d'être financé par capital-investissement) et un certain nombre de variables représentant des conséquences attendues (en termes de variation de l'emploi et de flexibilité). Cette technique est à notre connaissance très peu utilisée dans le champ des recherches en sciences de gestion. Elle consiste à associer à chaque individu traité (ici, chaque établissement appartenant à une entreprise financée par capital-investissement) un individu non traité (un établissement appartenant à une entreprise non financée) dont les caractéristiques sont similaires à celles de l'individu traité. Il est ensuite possible de déterminer l'effet moyen du traitement sur les individus traités (*Average Treatment effect on the Treated (ATT)*). Rosenbaum et Rubin (1983) proposent de ne pas réaliser les appariements à partir des caractéristiques elles-mêmes (car les appariements deviennent quasiment impossibles si l'on prend en compte plus de trois ou quatre caractéristiques), mais de le faire sur la base d'un score de propension. Ce dernier correspond à la probabilité, pour un individu présentant certaines caractéristiques, d'être exposé au traitement et est généralement estimé par le biais d'un modèle logit ou probit. Il s'agit dans le cas qui nous intéresse de modéliser la probabilité d'être financé par capital-investissement (tout d'abord quelle que soit la nationalité de l'investisseur, puis en considérant comme deux « traitements » différents le financement selon que l'investisseur est français ou étranger). Il est alors possible, pour chaque individu traité, de l'apparier à un ou plusieurs individus ne recevant pas le traitement mais ayant un score de propension proche. Cette méthode de l'appariement par les scores de propension est devenue, dans certaines disciplines, relativement populaire pour estimer les effets d'un traitement dans le cadre d'études non-expérimentales (Caliendo, Kopeinig, 2008). Initiée en médecine, elle a été utilisée dans le cadre de travaux en économie, par exemple pour analyser les effets des politiques d'emploi (Heckman et al., 1997), l'effet des syndicats sur les salaires (Eren, 2007), ou les incitations à l'innovation dans le secteur privé (Bonnard, 2013).

Les résultats mettent en évidence que ce n'est pas tant le fait d'être financé par capital-investissement qui a des conséquences sur la gestion de l'emploi, mais l'origine des investisseurs. On observe en effet une différence nette entre l'effet sur l'emploi du

financement par des capital-investisseurs français et celui du financement par des capital-investisseurs étrangers, cet effet étant plus prononcé sur la période qui suit la crise financière ayant commencé en 2008. En 2010-2011, le fait d'être financé par un investisseur français n'a pas d'impact sur l'évolution de l'emploi (que l'on prenne en compte l'effectif global de l'établissement ou l'effectif de chacune des catégories de salariés), et ce malgré les exigences de rentabilité classiquement associées au financement par capital-investissement. A l'inverse, le financement par des investisseurs étrangers conduit à des réductions d'effectifs, cohérentes avec une orientation à plus court terme. Les résultats pour 2004-2005 sont à replacer dans un contexte économique tout autre, caractérisé par une croissance économique. Ici encore, l'effectif global n'est pas affecté lorsque les investisseurs sont français mais l'est lorsque les investisseurs sont étrangers. On assiste également à une plus grande flexibilisation de l'emploi sur les deux périodes lorsque les investisseurs sont étrangers, par le biais du recours à l'intérim.

Notre étude souligne donc que l'influence des investisseurs sur la gestion de l'emploi dans les entreprises qu'ils financent varie en fonction de leur nationalité, marquant ainsi un effet « pays d'origine ». Les investisseurs étrangers relèveraient d'un modèle libéral, favorisant la préservation de la rentabilité de l'investissement à travers la réduction et la flexibilisation des coûts que représente l'emploi, alors que les investisseurs français relèveraient quant à eux d'un modèle de capitalisme davantage « managérial » (Appelbaum et al., 2013), plus protecteur de l'emploi et inscrit dans une logique de performance à plus long terme. L'importance des investisseurs publics et parapublics dans le panorama du capital-investissement français, la pression réglementaires et normatives, l'ancrage institutionnel des acteurs français du capital-investissement qui fait que les investisseurs domestiques sont plus encastrés dans des réseaux de relations sociales et économiques que les investisseurs étrangers (Whitley, 2007), sont autant d'éléments explicatifs de ces résultats. Cet ancrage institutionnel peut également conférer aux investisseurs nationaux une meilleure connaissance de l'efficacité de certaines décisions de gestion dans leur contexte domestique, par exemple le fait que les suppressions d'emploi ne se traduisent pas nécessairement par une amélioration de la performance (Cornolti, Moulin, 2007).

Les résultats de l'étude [17], obtenus à partir des trois enquêtes 1998-1999, 2004-2005 et 2010-2011, apportent des éléments complémentaires quant à l'évolution des comportements des investisseurs au fil du temps. Alors que les résultats sont relativement proches pour 2004-2005 et 2010-2011, ceux obtenus pour 1998-1999 sont très différents. On n'y observe notamment aucun lien significatif entre financement par capital-investissement et réduction

des effectifs, et ce pas plus si l'on distingue investisseurs français et investisseurs étrangers. La récente crise économique et financière aurait eu moins d'impact sur les comportements des investisseurs que la crise de la bulle spéculative, dite « bulle internet », au début des années 2000, qui avait touché plus directement sans doute le capital-investissement mondial et français. Les crises qui ont marqué le capital-investissement dans les années 1990 et surtout au début des années 2000 ont affecté l'ensemble de la profession et obligé à une remise en question des pratiques. On date de cette époque le passage d'un comportement passif des investisseurs (« *hands-off* ») à un comportement plus actif (« *hands-on* » voire « *hands-in* ») vis-à-vis des entreprises qu'ils financent. Il semblerait que la crise du début des années 2000 ait conduit à un assainissement et à une maturité du secteur du capital-investissement, laissant place à des comportements plus actifs, avec un suivi, une implication et un contrôle plus important dans les lignes d'investissements, observés tout au long de la décennie suivante avec des implications sur l'emploi et l'organisation.

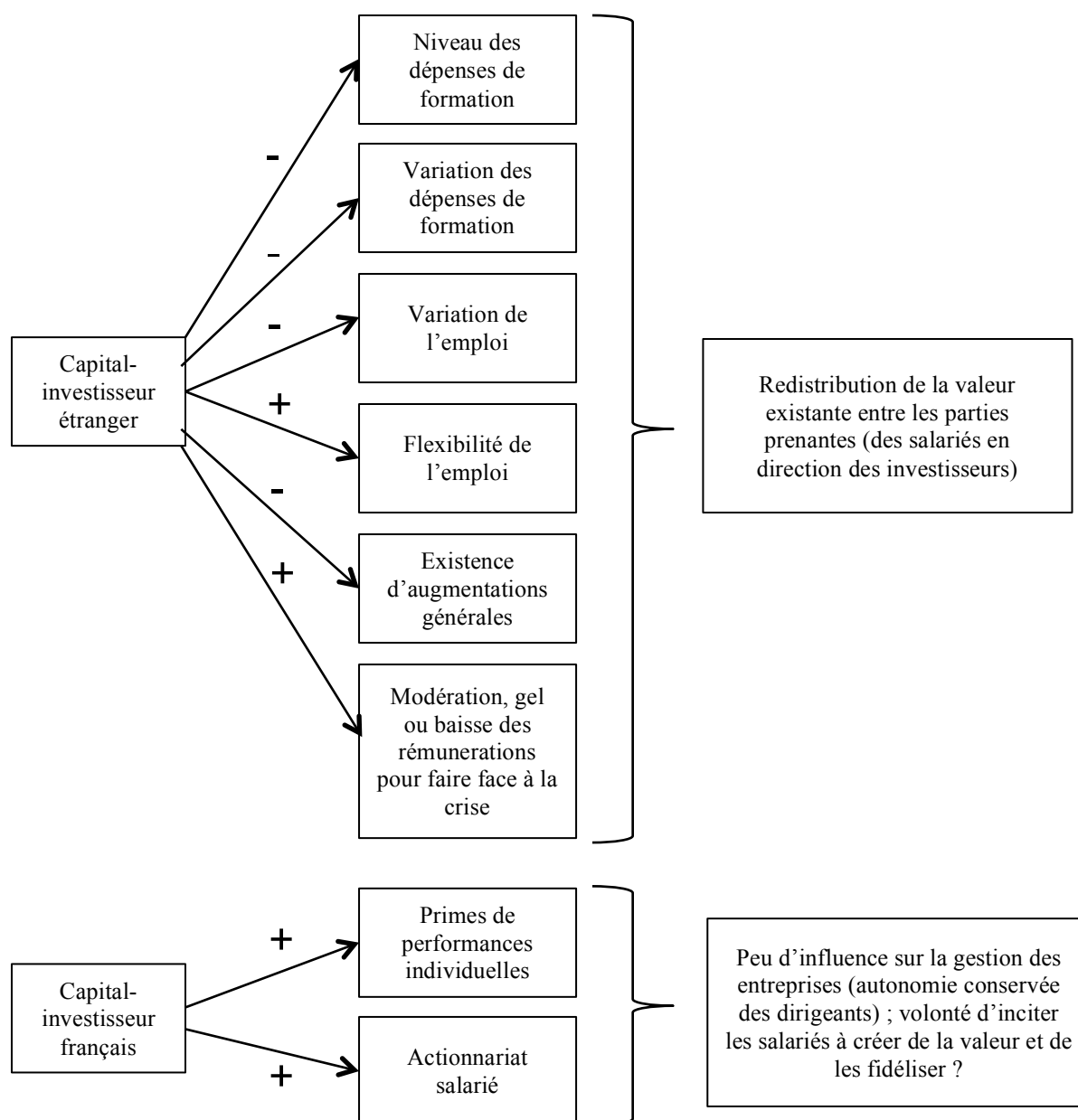
Ces études contribuent au débat académique concernant les effets du capital-investissement sur l'emploi et sur l'adaptation des investisseurs aux pratiques locales. Il s'agit à notre connaissance de la première étude qui analyse des conséquences sur l'emploi du financement par des capital-investisseurs étrangers. En mettant en évidence que les pratiques de gestion de l'emploi varient entre entreprises financées par capital-investissement selon que l'investisseur est français ou étranger, nos travaux apportent une contribution empirique au courant sur la variété des formes de capitalisme. Ils révèlent que peuvent co-exister de manière pérenne et s'entrecroiser différents modes de régulation du comportement des acteurs économiques, certains se diffusant sous l'impulsion du développement d'un écosystème capitaliste global, d'autres étant historiquement liés au contexte institutionnel local ou national (Jessop, 2012). Ces résultats appellent à étudier de manière plus précise la formation des normes de comportement des investisseurs (Armour et al., 2003), ainsi que les relations entre investisseurs domestiques et investisseurs étrangers en situation d'investissement commun.

De manière plus marginale, les apports sont également d'ordre méthodologique par l'introduction dans les analyses de la méthode des scores de propension qui vise à mettre en évidence des liens de causalité entre variables et non plus uniquement des relations significatives. Au regard des limites inhérentes aux données mobilisées, de futurs travaux pourraient utilement mobiliser d'autres sources d'information, de manière à pouvoir suivre plus précisément l'évolution de la gestion de l'emploi tout d'abord dans les années qui

précèdent l'arrivée d'un capital-investisseur au capital d'une entreprise, puis dans les années qui suivent.

Ces travaux [17], [14], [1] relatifs aux conséquences du financement par capital-investissement sur l'emploi, se prolongent actuellement par une réflexion plus large, à travers le prisme de la Gestion des Ressources Humaines, sur les moyens mis en œuvre par les entreprises financées pour générer la valeur demandée par les capital-investisseurs. Ce travail [1*] s'inscrit dans le cadre du débat ayant cours au sein du champ de la recherche internationale portant sur le capital-investissement quant aux choix de gestion permettant de générer cette valeur (Shleiffer, Summers, 1988 ; Appelbaum et al., 2013) : véritable création de valeur, notamment par le biais de l'investissement dans les ressources humaines en vue de générer ou préserver un avantage concurrentiel, ou à l'inverse redistribution de la valeur existante entre les parties prenantes au profit des capital-investisseurs par le biais de la réduction et de la flexibilisation des coûts que représentent les ressources humaines. Adoptant la même méthodologie que les travaux [17], [14], [1], ce travail soumis à la revue *Journal of International Business Studies* se réalise également avec les mêmes co-auteurs. D'après les résultats, aussi bien les entreprises financées par des capital-investisseurs français que celles financées par des capital-investisseurs étrangers ont des objectifs précis et quantifiés en termes de rentabilité. La question est donc de savoir comment ces objectifs sont atteints. Sans entrer dans les détails, les résultats peuvent être synthétisés grâce à la figure suivante.

Figure 1. Effet du capital-investissement sur la formation, l'emploi et les rémunérations



Le financement par des capital-investisseurs français n'a donc que peu de conséquences sur les moyens mobilisés par les entreprises pour générer de la valeur au travers des ressources humaines. Tout au plus peut-on interpréter les résultats comme une volonté de motiver les salariés, voire de les fidéliser au travers de mécanismes de rémunération. Les dirigeants des entreprises financées semblent donc conserver une grande liberté dans la manière de gérer leur entreprise (puisque'il n'y a que peu de différences avec des entreprises similaires non financées). A l'inverse, le financement par des capital-investisseurs étrangers a une influence

forte sur les décisions de gestion, allant dans le sens d'une extraction de la valeur à partir des ressources humaines et de sa redistribution au profit des investisseurs.

Ces résultats viennent donc confirmer et prolonger les travaux [17, 14, 1] et continuent ainsi à alimenter les débats au sein du champ de la variété des formes de capitalisme. Leurs conclusions ne doivent cependant pas être mal interprétées. Il ne s'agit pas de revendiquer la supériorité d'un modèle sur un autre, en l'occurrence celle du modèle des CMEs (Hall, Soskice, 2001) ou du modèle de capitalisme « managérial » (Appelbaum et al., 2013) sur le modèle libéral. D'une part les résultats ne permettent pas d'évaluer la performance à long terme des entreprises, que cette performance soit appréciée d'un point de vue monétaire ou d'un point de vue plus social au travers du développement de l'emploi. Des réductions d'emplois à court terme peuvent contribuer à une meilleure adaptation de l'entreprise aux évolutions de son contexte concurrentiel, aboutissant ainsi à terme à un meilleur développement de l'activité de l'entreprise et de l'emploi (Bacon et al., 2012). Par ailleurs le courant des variétés des formes de capitalisme n'a pas pour objectif de définir un modèle comme étant intrinsèquement supérieur aux autres. Il se borne, à partir de l'étude des pratiques des entreprises, à mettre en évidence l'existence de différents modèles de capitalisme liés à des contextes institutionnels, historiques et culturels et, plus récemment et d'un point de vue plus dynamique, à étudier les questions de diffusion de certains modèles ou d'interpénétration de différents modèles (Wood et al., 2014).

Synthèse 1. Les objectifs, méthodologies, apports et perspectives des recherches sur les évolutions organisationnelles et influences sur la Gestion des Ressources Humaines de différentes formes de financiarisation

Objectifs :

- Etudier comment les entreprises s'adaptent, tant du point de vue de leur structure, de leur organisation du travail, que de leurs modes de Gestion des Ressources Humaines, à un contexte de financiarisation, par l'étude de deux formes de financiarisation : l'introduction en Bourse et le financement par capital-investissement.
- Analyser les incidences de ces adaptations sur les salariés (à travers l'emploi et leur vécu des situations de travail)
- Mieux comprendre les modalités d'influence des capital-investisseurs sur les décisions de gestion prises par les dirigeants des entreprises qu'ils financent.
- Etudier, parmi les différentes caractéristiques des capital-investisseurs, si leur origine géographique (et la forme de capitalisme dont ils relèvent) se traduit par des modes de gestion de l'emploi différents dans les entreprises financées en France.

Méthodologies :

Les travaux développés ont mobilisé des méthodologies tant qualitatives que quantitatives : qualitatives par le biais d'études de cas et d'entretiens semi-directifs, quantitatives par des études économétriques menées sur de larges échantillons représentatifs du tissu économique français. La complémentarité de ces méthodologies, en termes de finesse de compréhension et de généralisation des résultats, conduit notamment à connaissance polymorphe et approfondie de l'influence du capital-investissement sur la gestion des entreprises financées.

Au-delà des méthodes mobilisées, nos derniers travaux s'ancrent dans une optique de comparaison internationale, par le biais d'un travail d'équipe incluant notamment des collègues britanniques.

Apports :

Sans revenir sur les résultats de nos études, nous avançons plusieurs apports de ces travaux :

- Une contribution globale à la compréhension de l'adaptation de la Gestion des Ressources Humaines en contexte de financiarisation.
- Une contribution à la compréhension des enjeux des réorganisations en termes de Gestion des Ressources Humaines.
- Une contribution à l'analyse des enjeux du partage de la fonction ressources humaines, principalement aux incidences de ce partage sur les managers de premier niveau.
- Une contribution empirique à la théorie néo-institutionnelle sociologique en mettant en évidence l'importance des ressources détenues par les investisseurs institutionnels dans la détermination de leurs modalités d'influence.
- Une contribution empirique au champ de la variété des formes de capitalisme, en comparant, en fonction de leur origine géographique, l'influence des capital-investisseurs sur l'emploi et sur les modes de création de valeur.
- Une contribution méthodologique au travers de l'adoption de la méthode de l'appariement par les scores de propension afin d'analyser des relations de causalité.
- Une contribution opérationnelle et managériale pour les pouvoirs publics, dirigeants d'entreprises, salariés et partenaires sociaux, notamment en qui concerne les enjeux de l'ouverture du capital des entreprises non cotées. Nos études permettent de mieux appréhender les conséquences que cela représente sur la liberté de gestion des dirigeants d'entreprise, sur les grandes orientations en matière de Gestion des Ressources Humaines,

et ce notamment en fonction de certaines caractéristiques des investisseurs : part du capital détenue, origine domestique (investisseur français) ou étrangère (investisseur international).

Perspectives :

Ces premiers travaux s'inscrivent dans un champ peu développé en France, qui lie gouvernance et Gestion des Ressources Humaines. Nos récentes études ouvrent un certain nombre de perspectives :

- D'un point de vue théorique, par l'approfondissement de l'analyse de la situation de la France dans la logique des variétés de forme de capitalisme, et surtout par l'analyse de la dynamique ou de l'enchevêtrement de modèles de capitalisme différents dans le cadre d'investissements internationaux.
- D'un point de vue méthodologique, par la réalisation de nouvelles études de cas afin de mieux comprendre les situations où des investisseurs étrangers sont présents au capital, mais également en mobilisant des données « extra-sociales » afin d'appréhender de manière dynamique l'évolution de la répartition de la valeur suite à l'entrée au capital de capital-investisseurs, et ce en fonction de leurs caractéristiques.
- Du point de vue des modalités de développement de notre activité de recherche à l'international, par la poursuite des collaborations engagées avec les Pr. Chris Brewster et Geoffrey Wood.

2. LA PARTICIPATION FINANCIERE, BRAS SECULIER DE LA FINANCIARISATION ? UNE ANALYSE CRITIQUE

Les dispositifs de participation financière que sont le partage des profits et l'actionnariat salarié se sont fortement développés durant les dernières décennies à travers le monde, et ce dans différents contextes institutionnels (Poutsma et al., 2012). Comme le rappellent les auteurs, l'explication à ce développement découle fréquemment de la théorie de l'agence (Jensen, Mekling, 1976) où les dirigeants et les salariés sont vus comme des agents opportunistes qui doivent être contrôlés et incités par les actionnaires de l'entreprise de manière à ce qu'ils agissent dans l'intérêt de ces derniers. Ainsi à la question « *Pourquoi les entreprises adoptent-elles des dispositifs de partage des profits ou d'actionnariat salarié ?* », Kruse (1996) rappelle que l'on envisage classiquement quatre réponses complémentaires : (1) l'amélioration de la productivité des salariés et de leur coopération, dans la perspective de la théorie de l'agence, (2) la flexibilisation de la rémunération des salariés, de manière à pouvoir l'ajuster à la performance de l'entreprise, (3) l'obtention de concessions de la part des organisations syndicales et/ou l'espoir de décourager les salariés de se syndiquer, (4) l'atteinte d'autres objectifs relatifs principalement à des gains fiscaux et à une protection du capital de l'entreprise contre des prises de participation hostiles. Nos différents travaux discutent la pertinence (ou non) de ces réponses classiques dans le contexte français, mais explorent également d'autres pistes d'explication, notamment en termes de protection des investissements faits par les entreprises dans leur capital humain.

Le terme de participation financière englobe deux types de dispositifs différents et complémentaires. Il s'agit d'une part du partage des profits, que l'on trouve en France à travers l'épargne salariale dont la participation légale et l'intéressement sont les deux fondements et, d'autre part, de l'actionnariat salarié par le biais duquel les salariés deviennent actionnaires de leur propre entreprise. Ces dispositifs concernent un grand nombre de salariés puisque les derniers chiffres disponibles à ce jour font état de 56,1% des salariés du secteur marchand non agricole ayant accès à au moins un dispositif d'épargne salariale (participation, intéressement, plan d'épargne), soit 8,7 millions de personnes (Pauron, 2015). Concernant l'actionnariat salarié, pour lequel il est plus difficile d'obtenir des informations fiables du fait de l'absence de statistiques officielles, la Fédération Européenne de l'Actionnariat Salarié estime que la France compte environ 3,5 millions d'actionnaires salariés.

Dans le cadre global d'une analyse de ses liens avec la financiarisation, la participation financière reste sujette à interrogations, tant en ce qui concerne les déterminants de son utilisation que ses conséquences, et ce aussi bien pour les dispositifs de partage des profits (2.1.) que pour ceux d'actionnariat salarié (2.2.). Pour mener à bien cette réflexion et au regard des différents dispositifs qui constituent l'épargne salariale au sens large (intéressement, participation légale, etc.), nous nous sommes tout d'abord interrogés sur les combinaisons de pratiques d'épargne salariale que les entreprises mettent en œuvre et sur leurs déterminants internes et externes, de manière à mieux comprendre notamment quelles peuvent être les raisons qui président à l'adoption de ces combinaisons de pratiques (2.1.1.). Compte tenu de l'interrogation des pouvoirs publics quant à l'incidence que pourrait avoir l'épargne salariale sur le niveau des salaires, dans une logique de substitution, nous avons essayé de mieux comprendre les stratégies de rémunération mises en place par les entreprises au travers des liens entre l'épargne salariale et les autres modalités de rémunération (2.1.2.). Dans le même temps, et sous l'hypothèse que l'épargne salariale vise notamment à aligner les intérêts des salariés sur ceux des actionnaires, nous avons également étudié, au-delà des effets comportementaux, si l'épargne salariale est un facteur d'amélioration du climat social.

Un autre ensemble de travaux porte sur l'actionnariat salarié, seconde composante de la participation financière (2.2.). Nos travaux se sont dans un premier temps inscrits dans le champ d'études récent qui analyse l'actionnariat salarié comme un moyen de protéger les investissements des entreprises en capital humain. Nous avons en ce sens cherché à déterminer, par des analyses réalisées à différentes périodes, si l'accroissement des dépenses de formation des entreprises pouvait être un facteur explicatif de l'adoption de l'actionnariat salarié (2.2.1), de même que nous avons étudié son caractère complémentaire ou non avec d'autres pratiques de Gestion des Ressources Humaines qui peuvent viser les mêmes objectifs. Dans une perspective plus large, nos travaux se sont ensuite réalisés à la frontière des champs de la Gestion des Ressources Humaines et de la gouvernance d'entreprise, afin de mieux comprendre en quoi l'actionnariat salarié s'accompagne ou non d'une évolution de la gouvernance des entreprises, et ce en différenciant notamment la situation des entreprises cotées de celle des entreprises non cotées (2.2.2.).

2.1. L'épargne salariale : une utilisation fortement dépendante des caractéristiques des entreprises, des effets discutés

Les dispositifs d'épargne salariale, éléments constitutifs de la rémunération globale des salariés en tant que périphériques légaux (Donadieu, 2000), sont apparus en France en 1959 pour l'intéressement et en 1967 pour la participation légale, ces deux dispositifs constituant le socle des plans d'épargne. Ils s'inscrivent dans une volonté du Général de Gaulle de rechercher une « troisième voie » entre le capitalisme et le communisme, posant ainsi la question des liens entre le capital et le travail. Au-delà de la dimension purement incitative que l'on peut trouver aux dispositifs de partage du profit, ils sont d'ailleurs apparus très tôt comme une solution possible aux « *labor problems* » (comme l'exploitation des salariés ou la précarité de l'emploi et le chômage), de nature à apaiser les tensions (Adams, Sumner, 1905). Nos travaux cherchent dans un premier temps à mieux comprendre les raisons de l'adoption des dispositifs d'épargne salariale (2.1.1.), avant d'analyser leur incidence sur les rémunérations et le climat social (2.1.2.).

2.1.1. Les raisons de l'adoption des dispositifs d'épargne salariale

Une influence des caractéristiques externes et internes des entreprises sur les choix en matière d'épargne salariale

La réponse à un appel à projets lancé par la DARES en 2011 sur « Analyse économique des liens entre l'épargne salariale et les politiques de rémunération » nous a conduit, dans le cadre d'une équipe de cinq collègues pilotée par le Pr. Patrice Laroche, à travailler sur les stratégies des entreprises en matière d'épargne salariale et leur cohérence avec leurs pratiques de rémunération [43]. La première phase de ce travail a consisté à catégoriser les pratiques d'épargne salariale développées par les entreprises et à analyser les déterminants de ces pratiques. En effet, s'il est intéressant d'envisager les enjeux de ces dispositifs comme cela est beaucoup le cas dans la littérature (notamment Kruse et al., 2010), il nous est également paru important de mieux comprendre les facteurs déterminants de la mise en œuvre et du développement de ce complément de rémunération, en particulier du fait de la diversité des pratiques des entreprises françaises en la matière. Ceci se situe dans une perspective plus large de contingence de la Gestion des Ressources Humaines (Dyer, 1985 ; Schuler, Jackson, 1987 ; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, 1988), selon laquelle une GRH efficace doit être

adaptée aux caractéristiques des entreprises et à celles de l'environnement dans lequel elles évoluent. Cette contingence des pratiques de GRH s'observe également lorsque l'on se concentre sur le domaine précis des rémunérations. Balkin et Gomez-Mejia (1987) mettent à ce titre en évidence que l'efficacité d'un système de rémunération incitative dépend de la congruence qui existe entre la stratégie de rémunération, l'organisation et son environnement. De même, au-delà des différentes réponses possibles à la question des raisons pour lesquelles les entreprises adoptent des dispositifs de participation financière, Kruse (1996) dans le contexte américain tout comme Pendleton (1997) dans le contexte Britannique et Pendleton et al. (2003) dans le contexte européen, soulignent que ces réponses sont souvent, et de manière non négligeable, influencées par un certain nombre de caractéristiques des entreprises ou de leur environnement. Paradoxalement, depuis les premiers travaux sur l'épargne salariale dans le contexte français comme ceux de Brillet (1998) (pour une revue de la littérature, voir [7, 22]), peu ont considéré les choix en matière d'épargne salariale au regard de ces caractéristiques.

Méthodologie. L'étude a nécessité de mobiliser plusieurs bases de données de manière à disposer de l'ensemble des informations nécessaires quant à l'utilisation par les entreprises des différents dispositifs d'épargne salariale et aux caractéristiques internes et externes de ces entreprises. L'enquête REPONSE 2004-2005 a par conséquent été appariée avec l'enquête PIPA (Participation, Intéressement, Plans d'épargne et Actionnariat salarié) conduite également par la DARES, et avec la base de données FICUS de l'INSEE qui fournit des informations de nature comptable. L'échantillon final est composé de 1519 établissements et, compte tenu de la perte d'observations liée à l'appariement entre les enquêtes REPONSE et PIPA (la base FICUS étant quant à elle quasi exhaustive), se caractérise par une sur-représentation des grandes entreprises et du secteur industriel.

Dans une optique configurationnelle, nous avons choisi de travailler sur des combinaisons de pratiques qui prennent en compte non seulement l'existence de certains dispositifs (comme c'est le cas dans la plupart des études) mais également sur l'intensité de leur utilisation. Nous avons pour cela retenu cinq variables à partir de l'enquête PIPA : existence d'un accord de participation, existence d'un accord d'intéressement, existence d'un plan d'épargne entreprise (PEE), importance des montants des versements volontaires des salariés au regard de la masse salariale, importance de l'abondement de l'entreprise au regard de la masse salariale. Les variables représentant les caractéristiques internes et externes des entreprises sont quant à elles issues de l'enquête REPONSE et de la base FICUS (pour une présentation détaillée des

variables, voir [7, 43]). La première étape de l'étude a consisté à identifier les différents groupes de pratiques d'épargne salariale des entreprises de l'échantillon. Une classification par la méthode des nuées dynamiques a été réalisée, aboutissant à identifier cinq profils types. Une fois ces profils recodés sous la forme d'un jeu de variables dichotomiques, des modèles de régression logistiques ont été mobilisés afin d'en identifier les déterminants.

Les résultats mettent en évidence que la taille est, sans surprise et conformément à la littérature, associée à l'existence et à l'intensité d'un système d'épargne salariale. Les pratiques les plus développées se rencontrent dans les plus grandes entreprises alors que les PME apparaissent comme des utilisateurs minimalistes (profils 2 et 3). La cotation en Bourse est également un facteur déterminant des profils associés à une intensité forte des dispositifs avec une importance des abondements de l'entreprise et des versements volontaires des salariés (profils 1 et 4). L'explication probable en est la possibilité pour les entreprises de favoriser la constitution par les salariés d'une épargne à moindre coût, notamment à travers les dispositifs d'actionnariat salarié, et de renforcer par là-même la stabilité du capital. La situation économique et financière apparaît également comme déterminante des choix en matière d'épargne salariale, les « minimalistes soucieux de flexibilité » (profil 3) ayant une faible rentabilité, alors que les « ubiquistes » (profil 4) ayant les pratiques les plus développées ont la l'inverse une rentabilité forte. Contrairement aux anticipations issues de la littérature, la composition de la main-d'œuvre (catégorie socio-professionnelle représentant la plus grande part de l'effectif) et le type d'organisation du travail n'ont que peu de lien avec les pratiques d'épargne salariale. Ces dernières apparaissent par contre comme une opérationnalisation des orientations stratégiques prises par la direction, les « minimalistes légaux » (profil 2) se retrouvant plus fréquemment quand la réduction des coûts est le principal objectif, les « ubiquistes » (profil 4) étant associés à une stratégie prioritairement orientée vers un objectif de croissance.

Figure 2. Les cinq profils d'épargne salariale et leurs déterminants

Profil d'épargne salariale	Profil 1 Les offreur d'ES fondée sur la participation	Profil 2 Les minimalistes légaux	Profil 3 Les minimalistes soucieux de flexibilité	Profil 4 Les ubiquistes	Profil 5 Les stimulateurs d'ES fondée sur l'intéressement
Caractéristiques d'épargne salariale	Participation Pas d'intéressement PE Niveau d'abondement + Versements volontaires ++	Participation Pas d'intéressement Pas de PE Pas d'abondement Pas de versement volontaire	Pas de participation Intéressement PE Niveau d'abondement - Versements volontaires -	Participation Intéressement PE Niveau d'abondement Versements volontaires +	Pas de participation Intéressement PE Niveau d'abondement ++ Versements volontaires +
Déterminants (résultats des régressions – annexe 1)	Entreprise indépendante* Cotées en bourse** Actionnaire : salariés* Entre 200 et 10 000 salariés L'intéressement n'accroît pas la cohésion** Professions intermédiaires***	Non cotées*** Plus de 50 salariés Actifs comptables faibles L'intéressement se fait au détriment des salaires.* Peu de professions intermédiaires** Obj. prioritaire : coûts salariaux***	Actionnaire : Etat** Petite entreprise Rentabilité faible voire nulle	Cotées en bourse** Actionnaire : Entreprise non financière française** Age : supérieur à 50 ans* Actifs comptables élevés*** L'intéressement ne se fait pas au détriment des salaires*** Ouvriers** Rentabilité forte Obj. prioritaire : croissance*	Actionnaires : Etat* Mono-établissement** Age : inférieur à 50 ans* Actifs comptables élevés* Employés*** Organisation : apprenante*

*** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05

Source : [7]

Au-delà de ses apports méthodologiques et de la confirmation de la pertinence d'une grille de lecture contingente pour comprendre les pratiques de rémunérations adoptées par les entreprises, cette recherche constitue également un éclairage utile aux praticiens, notamment dans le cas des PME qui se posent souvent des questions tant en ce qui concerne les effets de l'épargne salariale qu'en ce qui concerne l'adéquation des outils à leur situation (Stévenot, 2004). Les analyses menées peuvent toutefois se voir objecter les critiques formulées à l'encontre des approches contingentes, notamment en ce qui concerne les rémunérations (Kessler, 1995). En l'absence d'analyse de liens de causalité, les pratiques peuvent en effet avoir été adoptées en vue de faire évoluer certaines caractéristiques internes et externes des entreprises (comme le profil des salariés ou la performance de l'entreprise). Cette étude ne renseigne pas non plus, dans une perspective plus configurationnelle (MacDuffie, 1995 ; Delery, Doty, 1996), sur la cohérence des différents profils de pratiques d'épargne salariale avec les autres composantes de la rémunération, et plus largement les autres pratiques de Gestion des Ressources Humaines.

Quel rôle des syndicats dans l'épargne salariale ?

La nature des relations professionnelles (appréhendée notamment au regard du taux de syndicalisation et de la « couleur syndicale » du Comité d'Entreprise) n'a d'après l'étude menée pour la DARES [43] que peu d'influence sur les pratiques d'épargne salariale. Une

étude que nous avons réalisée précédemment avait pourtant montré de grandes divergences dans la manière dont les centrales syndicales appréhendaient les dispositifs d'épargne salariale [25]. Cette étude se justifiait alors (en 2006) par le fait que peu de travaux en France s'y étaient intéressés alors même que la réglementation offre un rôle significatif aux syndicats, que ce soit dans la conclusion et le suivi des accords d'intéressement ou dans la labellisation de fonds issus de l'épargne salariale (dans le cadre du Comité Intersyndical d'Epargne Salariale). Les résultats des études portant sur les relations qu'entretiennent syndicats et partage des profits ne sont par ailleurs par univoques. Certains auteurs estiment que l'absence de syndicat et de dialogue social systématique dans les entreprises de petite taille est une condition défavorable à l'adoption d'un régime d'épargne pour les salariés et explique en partie le retard du développement du système dans ces entreprises (Brillet, 2000). Plusieurs raisons justifient à l'inverse que certains syndicats soient hostiles aux dispositifs d'épargne salariale, allant du refus de toute flexibilisation des rémunérations à la crainte de l'affaiblissement de leur pouvoir (Vaughan-Whitehead, 1992). Un fait d'actualité avait également attiré notre attention lorsqu'en octobre 2005 cinq syndicats représentant en tout 83% des cheminots avaient dénoncé l'accord d'intéressement signé quelques jours auparavant entre la direction de la SNCF et quatre syndicats minoritaires. Nous avons par conséquent développé une étude des stratégies syndicales par rapport à l'épargne salariale, fondée sur l'analyse des représentations des syndicats à travers leurs discours. Plus précisément, nous avons cherché dans un premier temps à déterminer les attitudes des syndicats (favorables ou défavorables) face aux principes de l'épargne salariale (rapprochement des intérêts de l'entreprise et des salariés, complément de rémunération pour les salariés, etc.), avant d'analyser leur point de vue quant aux intérêts et limites de l'épargne salariale tant pour les entreprises que pour les salariés. L'étude a également visé l'engagement et le rôle des syndicats dans la mise en œuvre et la gestion des dispositifs.

Méthodologie. Une collecte exhaustive des documents traitant de l'épargne salariale a été faite sur les sites internet des cinq grandes centrales syndicales, ces dernières se servant de ce média de communication pour y présenter leurs analyses sur tous les dossiers dans lesquels elles sont engagées. L'échantillon se compose au final de 134 documents de tous types (fiches de présentation des dispositifs d'épargne salariale, retours d'expérience, communiqués de presse, tracts, synthèses de congrès, interviews, etc.), leur date de publication s'étalant de 2000 à 2005. Ces documents ont été traités par le biais du logiciel NUD*IST (NVivo sous sa forme actuelle), logiciel d'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur. Inscrit dans

une logique d'analyse thématique de contenu, ce type de logiciel procure au chercheur « *la possibilité d'automatiser une démarche inductive et interprétative bien souvent lourde à mettre en œuvre manuellement* » (Bournois et al., 2002). Comparativement à une analyse manuelle, il présente également l'intérêt de produire des éléments d'information quantitatifs sur chacun des sous-thèmes (nombre de documents codés, nombre de phrases) et de réaliser des croisements entre sous-thèmes. Une catégorisation hiérarchique des thèmes a été élaborée en vue du codage. Comme pour une analyse thématique de contenu manuelle, un double codage test a été réalisé afin d'évaluer la robustesse des catégories de codage. L'émergence de nouveaux thèmes ou sous-thèmes au cours de l'analyse des documents a fait, comme cela est fréquemment le cas, évoluer l'arbre hiérarchique de codage. Ceci s'est traduit par un recodage des documents déjà codés. L'unité d'analyse choisie est la phrase (7 711 phrases dans le cas présent) comme cela se fait traditionnellement pour les analyse thématiques.

Les résultats permettent de dégager des tendances communes à l'ensemble des syndicats mais aussi d'identifier des différences entre eux. Les syndicats sont globalement favorables à l'épargne salariale, à l'exception de la CGT et de FO. Les syndicats s'expriment peu sur les enjeux de l'épargne salariale pour les entreprises, si ce n'est en termes d'avantages fiscaux et sociaux, ce qui rejoint les craintes qu'ils expriment quant à l'utilisation des sommes issues de l'épargne salariale pour développer une épargne retraite, du fait des inégalités inhérentes à ce système (entre grandes et petites entreprises, bas et hauts revenus) et d'une menace de substitution progressive cette épargne retraite au système de retraite par répartition. Ils développent également leur crainte que ce mode de rémunération ne génère un risque important pour les salariés (du fait d'une flexibilisation des rémunérations et du risque de perte financière liée à l'actionnariat salarié financé par le biais de l'épargne salariale). La plupart des syndicats semble vouloir saisir une opportunité de l'épargne salariale en termes de gouvernance et de développement d'une épargne socialement responsable. C'est d'ailleurs principalement à ce niveau qu'ils voient leur rôle et leur capacité d'influence évoluer. Ainsi, on distingue le groupe des proactifs (CFTC, CGC, CFDT) de la CGT qui se déclare opposée au principe mais qui, en pratique, est engagée, et de FO qui reste largement hostile à toute implication dans l'épargne salariale. Certains syndicats (CFTC, CFDT) deviennent force de propositions pour améliorer le fonctionnement de l'épargne salariale et étendre le dispositif aux PME (développement d'accords de branches, abaissement du seuil légal de la participation). Un autre résultat majeur de ce travail met en évidence l'absence de discours concernant les conséquences de ce mode de rémunération sur les attitudes et les

comportements des salariés de la part des syndicats qui privilégient les conséquences économiques et sociales de l'épargne salariale. Il est intéressant de noter que Pendleton et Poutsma (2004) soulignent aussi les difficultés à obtenir de la part des syndicats un avis sur les avantages et les inconvénients de l'épargne salariale au niveau de l'entreprise ou des salariés.

Si l'étude permet de distinguer le positionnement des différents syndicats envers l'épargne salariale, elle met également en évidence que malgré les craintes ressenties par les syndicats, les dispositifs de participation financière leur redonnent un levier d'action en termes de gouvernance plus qu'il ne les en écarteraient sur la base d'un alignement des intérêts des salariés sur ceux de l'entreprise. Cette étude présente la limite majeure de porter sur les discours des centrales syndicales et non pas des acteurs syndicaux de terrain alors même que, comme cela a été évoqué, un découplage peut exister entre les positions des centrales (pouvant pour certains syndicats consister en une franche opposition aux dispositifs de partage des profits) et les pratiques de terrain où les délégués syndicaux signent des accords d'intéressement. Une étude des pratiques opérationnelles des délégués syndicaux permettrait en ce sens de mieux comprendre les relations complexes qu'entretiennent les syndicats avec l'adoption et la mise en œuvre des dispositifs de participation financière.

2.1.2. Les incidences sur les rémunérations et le climat social

Epargne salariale et salaires : l'absence d'effet de substitution

Une question centrale depuis les travaux de Weitzman (1984) est celle des relations entre partage des profits, évolution de l'emploi et évolution des salaires. Selon la thèse de Weitzman, le partage des profits permet une flexibilisation de la rémunération, laquelle a un effet favorable sur l'emploi. Cette question intéresse depuis les chercheurs tant dans les pays Anglo-Saxons (voir par exemple Kruse et al. (2010) pour une analyse récente) qu'en France (notamment Chaput et al., 2010) alors même que le cadre légal y est beaucoup plus contraignant. Cet intérêt du monde académique est relayé par celui des pouvoirs publics comme cela a été le cas par l'appel à projets de la DARES sur « l'analyse économique des liens entre l'épargne salariale et les politiques salariales » [43]. En arrière-plan se trouve évidemment la question de la disparité des salariés en matière de rémunération, mais également celle du financement du système de protection sociale, les dispositifs d'épargne

salariale étant moins soumis à cotisations sociales que ne le sont les autres formes de rémunération, même après le relèvement du niveau du forfait social.

Alors que les premières études montraient que les niveaux de salaires et leur évolution étaient indépendants du fait que les entreprises pratiquent ou non l'intéressement, les travaux plus récents aboutissent à des résultats plus variables et des conclusions plus nuancées (pour une revue de littérature détaillée, voir [4, 12, 15, 21, 43]). Ainsi, si certaines études les dispositifs d'épargne salariale conduiraient plutôt à une modération salariale dans les entreprises qui les mettent en place, d'autres ne trouvent aucun effet significatif sur la rémunération totale (salaire de base, primes et compléments de rémunération hors primes de partage du profit), tandis que d'autres encore constatent un effet positif sur la rémunération globale. Ces effets peuvent cependant varier selon le montant des primes versées, la taille des établissements et l'ancienneté des dispositifs. Les résultats obtenus sur des échantillons étrangers aboutissent à des conclusions tout aussi nuancées. Les études récentes tendent à montrer que les rémunérations sont plus élevées lorsque les pratiques de partage des profits sont plus développées (Kruse et al., 2010) : si le salaire fixe est aligné sur le marché, la rémunération globale se trouve augmentée. Les auteurs mettent en évidence non pas un effet de substitution mais plutôt de compensation pour le partage des risques, d'une part, et pour le niveau d'implication et d'effort supplémentaire demandé aux salariés et effectivement obtenu, d'autre part.

Au-delà du seul niveau de salaire envisagé par Weitzman (1984), il est également intéressant d'identifier la diversité des pratiques de rémunération (augmentations individualisées, primes individuelles, collectives, etc.) adoptées par les entreprises et de s'interroger sur leur cohérence. Cette question de la cohérence découle d'un point de vue théorique de la nécessité d'adapter la politique de rémunération aux caractéristiques de l'organisation et de son environnement (Balkin, Gomez-Mejia, 1987), mais également de l'importance de recourir à des pratiques cohérentes entre elles (Balkin, Gomez-Mejia, 1990). Notre objectif est ici d'analyser la cohérence entre l'intensité des pratiques d'épargne salariale développées par les entreprises et leurs pratiques salariales par ailleurs (niveau et dispersion des salaires de base, modalités de rémunération). Ce travail a fait l'objet de plusieurs communications [15, 21], d'un rapport de recherche [43], d'un article [4] et, suite à la sollicitation de collègues allemands et danois et en recourant à des données plus récentes, d'un chapitre d'ouvrage [12].

Méthodologie. Les données sont similaires à celles utilisées pour l'analyse des déterminants de l'utilisation des dispositifs d'épargne salariale (2.1.1). Des modèles de régression linéaire

ont été utilisés pour analyser la relation entre différents profils d'épargne salariale (cf. 2.1.1.) et des variables représentant successivement les niveaux de salaire (log du salaire horaire moyen, log du salaire horaire médian) et leur dispersion (rapport 9^{ème} décile du salaire horaire net / 1^{er} décile, variance du salaire horaire net). Des modèles de régression logistique ont également été mobilisés pour analyser les liens avec l'existence de différentes pratiques de rémunération (augmentation générales, augmentations individuelles, primes de performance collective, primes de performance individuelle, pour les cadres et les non cadres).

Nos résultats [4] mettent en évidence que l'épargne salariale ne constitue pas un substitut au salaire, comme cela est envisagé dans l'optique de Weitzman (1984), mais un élément complémentaire de rémunération, qui s'intègre de manière cohérente dans une politique de rémunération globale. Du point de vue du salaire, c'est tout particulièrement dans les entreprises qui développent des systèmes d'épargne salariale avec une forte importance de l'abondement et des versements volontaires que l'on trouve les niveaux de salaire les plus élevés, toutes choses égales par ailleurs. Les « ubiquistes », qui se caractérisent par les pratiques d'épargne salariale les plus développées, sont également liés à une plus forte probabilité d'accorder des augmentations générales. Les entreprises dont les pratiques sont axées sur l'intéressement recourent quant à elles significativement plus aux augmentations individuelles pour les cadres et aux primes de performance collective, ce qui est cohérent avec une stratégie globale de rémunération à la performance [21]. Ces résultats, qui soulignent la nature complémentaire de l'épargne salariale au salaire, ont été confirmés par l'utilisation de données plus récentes issues de l'enquête REPONSE 2010-2011 [12].

Dès lors, plusieurs explications théoriques peuvent être données à ce constat. L'épargne salariale peut relever d'une logique de salaire d'efficience (Akerlof, 1982). Considérant que la relation d'emploi qui lie les salariés à leur entreprise peut renvoyer à un mécanisme de don/contre-don (Mauss, 1954), la théorie du salaire d'efficience avance que des employeurs peuvent être tentés de payer leurs salariés à un niveau plus élevé que le salaire d'équilibre de marché car cela est susceptible d'influer sur les normes qui définissent l'échange, et donc le niveau d'effort déployé par les salariés. Les entreprises sont donc susceptibles d'offrir de meilleures rémunérations de manière à attirer les meilleurs salariés et stimuler leur productivité, d'autant plus quand les investissements dans le capital humain sont jugés stratégiques. On constate ainsi que les entreprises qui ont les niveaux de dépenses de formation les plus élevées sont également celles qui ont la plus forte probabilité de verser des primes d'intéressement et de disposer de plans d'épargne retraite. Le salaire d'efficience

permet aussi de gérer des problèmes d'agence (Shapiro, Stiglitz, 1984), liés à la difficulté d'observer la productivité des salariés. L'offre d'épargne salariale et de niveaux de salaires élevés, qui permettent d'attirer et de fidéliser les meilleurs profils, joue également un rôle de signal envers ces salariés. La perte de ces « avantages » en cas de mauvaise performance (si la productivité ou la performance est difficile à évaluer selon les postes, cela n'est néanmoins pas impossible) et le licenciement du salarié sont en effet une menace crédible et représentent un coût potentiel important pour le salarié, qui a donc tout intérêt à faire de son mieux. Enfin, les salariés qui ne seraient pas en mesure de répondre aux attentes de performance des entreprises et à la pression aux résultats seraient susceptibles de quitter spontanément l'entreprise. Cette sortie des salariés les moins productifs et leur remplacement par de nouveaux embauchés plus productifs générerait de fait un cercle vertueux et une augmentation de la productivité, qui pourrait être récompensée par le biais de hausses de salaires (Lazear, 2000).

Nos travaux soulignent donc que, dans le contexte français tout du moins (même s'ils rejoignent des travaux effectués à l'étranger), l'épargne salariale ne peut être considérée comme un mécanisme de flexibilisation de la rémunération ou de réduction des coûts salariaux. Elle constitue bien plus un complément de rémunération cohérent avec les caractéristiques des entreprises et avec les autres outils de rémunération. Ces travaux présentent l'intérêt de prendre en compte l'intensité des pratiques d'épargne salariale alors que traditionnellement les études intègrent uniquement l'intéressement, qui n'est en que l'un des dispositifs. Dans l'optique de prolonger et d'affiner ces travaux, il serait souhaitable de disposer des données de panel pour analyser à plus long terme la relation qu'entretiennent l'épargne salariale et les salaires, par exemple dans les années qui suivent la signature d'un accord d'intéressement.

Epargne salariale et climat social : des perceptions divergentes selon les acteurs

Les travaux présentés précédemment ont mis en évidence l'importance des enjeux de l'épargne salariale tant pour les entreprises, les salariés, les syndicats, que l'Etat. Plus indirectement ils soulignent également l'importance du cadre institutionnel dans lequel les décisions de gestion sont prises, notamment au regard des possibilités qu'offre ou non le cadre juridique et des incitations et contraintes qui relèvent du cadre fiscal. La réglementation

relative à l'épargne salariale favorise la négociation collective entre l'employeur et les salariés ou leurs représentants, notamment lors de l'adoption d'un dispositif, et implique une communication régulière sur les résultats liés au calcul du montant des primes perçues par les salariés. La réglementation correspond en ce sens à la représentation du rôle des pouvoirs publics et de la loi que défendent Commons et l'*Institutionnal Labor Economics School* pour promouvoir certaines pratiques en matière économique et sociale (Commons 1934 ; Theret, 2001). Les partisans de cette école considèrent en effet que le rôle de la loi doit être plus incitatif que coercitif pour amener les acteurs au sein de l'entreprise à s'intéresser aux problèmes considérés, à prendre leur part de responsabilité au travers des décisions qu'ils prennent. La régulation externe donne le cadre et organise une régulation interne qui laisse un rôle déterminant aux relations professionnelles (négociation collective, syndicalisation...). Selon l'*Institutionnal Labor Economics School*, les pouvoirs publics et la loi jouent un rôle de rééquilibrage des pouvoirs entre employeurs et salariés, dont les relations sont conflictuelles par essence, et ainsi d'apaisement des tensions (Commons, 1934 ; Kaufman, 1993). Dans cette perspective, l'épargne salariale devrait donc s'accompagner dans les entreprises d'un meilleur climat social (défini comme un ensemble de perceptions communes quant à la façon d'être traité dans et par l'organisation -Roy, 1989-) et de moins de dysfonctionnements sociaux. On peut aussi voir, au travers de la mise en place et du fonctionnement du dispositif français, une possibilité supplémentaire pour les salariés de s'exprimer, de communiquer directement ou indirectement et y trouver une forme d'« effet *voice* » (Hirschman, 1970 ; Freeman, Medoff, 1984) que l'on peut supposer bénéfique en termes de climat social.

L'étude [8] s'est plus particulièrement focalisée sur le dispositif d'intéressement du fait de son caractère facultatif, contrairement à la participation légale. On peut penser que ce caractère volontaire joue sur la perception que les salariés ont quant à la manière d'être traités dans et par l'organisation. Dans la logique de Commons, fondée sur l'incitation et l'implication des relations professionnelles, c'est ce dispositif qui est le plus à même d'avoir des conséquences positives sur le climat social. Au regard du cadre théorique et de la littérature, plusieurs hypothèses ont été posées, au premier lieu desquelles le fait que l'existence d'un accord d'intéressement s'accompagne d'un meilleur climat social (H1). Afin de mettre en évidence si c'est le principe même de l'accord qui importe ou si c'est le versement effectif d'une prime qui est déterminant, comme le laisserait présager la thèse d'une motivation extrinsèque et d'un salaire d'efficience, nous avons également testé l'hypothèse selon laquelle le versement d'une prime s'accompagne d'un meilleur climat social (H3), et ce uniquement sur le sous-échantillon des entreprises couvertes par un accord.

L'effet « multiplicateur » d'un plan d'épargne existant en complément de l'intéressement, évoqué dans la littérature, a également été testé (H2), de même que le fait que la prime soit calculée selon des critères proches de d'activité des salariés (H4) et que les salariés ou leurs représentant aient été associés à la conclusion de l'accord d'intéressement (H5).

Méthodologie. Les données mobilisées sont issues de l'enquête REPONSE 2004-2005, en exploitant à la fois le volet « employeurs » et le volet « salariés » (initialement composé de 8000 salariés) à l'instar de ce qu'ont fait Laroche et Schmidt (2004) afin de mettre en évidence des éventuelles différences de perception entre les dirigeants et les salariés. En plus de la perception de ces deux catégories d'acteurs quant à la qualité du climat social (calme ou tendu), des indicateurs plus objectifs ont été mobilisés : existence de problèmes d'absentéisme, d'incidents au travail, de conflits sociaux. Compte tenu de la nature de ces variables, des modèles de régression logistique ont été utilisés pour tester l'ensemble des hypothèses.

Sans entrer dans le détail des résultats, ceux-ci mettent tout d'abord en évidence la différence que l'on observe entre climat social perçu et indicateurs de dysfonctionnement. Ceci conduit à penser qu'on ne peut réduire complètement le climat social à ces indicateurs dits objectifs censés le caractériser, et invite à prendre en compte non seulement des dimensions objectives mais également les perceptions des acteurs afin d'obtenir une appréhension plus globale du climat social (Denison, 1996). Nous observons également des différences notables de résultats selon que l'on considère la perception des salariés et celles qu'ont les dirigeants du climat social dans l'entreprise. Si elles étaient en partie prévisibles, ces différences sont particulièrement révélatrices pour notre étude. En effet, on trouve un lien entre intéressement et climat social perçu par la direction mais ce lien positif ne s'observe pas du point de vue des salariés. Il est frappant de relever des résultats en miroir si l'on considère le lien entre plan d'épargne et climat social : le climat social est perçu comme meilleur par les salariés en présence d'un PEE alors qu'aucun lien significatif n'apparaît pour la direction. Ce résultat amène à remettre en question le rôle de l'intéressement comme levier de GRH capable d'influer sur l'attitude des salariés au travail suggéré dans la littérature. Le plan d'épargne apparaît comme un avantage (renforcé par le principe de l'abondement) développé au sein de l'entreprise pour l'ensemble des salariés sans condition de résultats. C'est précisément parce qu'il est perçu comme « désintéressé » qu'il apparaît comme plus à même d'améliorer la perception qu'a le salarié d'être traité par et dans l'organisation, bien au contraire de

l'intéressement qui correspond davantage à une logique de management par les résultats. De manière cohérente avec ce résultat, on observe que ce n'est pas tant le versement d'une prime d'intéressement ou (plus inattendu au regard des études antérieures) une formule de calcul plus proche du travail des salariés qui importent en matière de climat social mais le principe même de l'intéressement. Enfin, conformément à la théorie économique institutionnelle de Commons, l'existence d'une négociation organisée et l'implication des syndicats ou représentants du personnel dans l'entreprise sont liées à un meilleur climat social du point de vue des salariés et à des indicateurs de dysfonctionnement pour certains meilleurs. On peut expliquer cela par un « effet *voice* », favorable au climat social.

Malgré l'intérêt de ces résultats, la recherche réalisée souffre de la limite classique des études en coupe associées à des analyses de régressions logistiques, à avoir l'absence de mise en évidence de relations de causalité. Une étude longitudinale suite à l'introduction d'un dispositif d'intéressement serait en ce sens éclairante de l'existence d'une réelle causalité entre les variables considérées. Par ailleurs, si l'intéressement permet d'associer les salariés à la performance de l'entreprise, l'actionnariat salarié est un moyen d'association beaucoup plus direct et plus fort en rendant les salariés actionnaires de leur entreprise. Il est possible de supposer que cette forme de participation des salariés se traduise différemment en termes de climat social et donc de sentiment d'être traité dans et par l'organisation, ce qui a été étudié par la suite dans l'article [6].

2.2. L'actionnariat salarié : d'une protection des investissements en capital humain à une évolution des modes de gouvernance ?

Avec un peu moins de 3,5 millions d'actionnaires salariés, représentant ainsi le tiers des actionnaires salariés européens, la France est le pays européen où ce dispositif est le plus répandu, devant le Royaume-Uni (2,4 millions d'actionnaires salariés). Contrairement aux dispositifs d'épargne salariale qui font tous l'objet de définitions très claires, il n'est pas si aisé de cerner précisément ce que recouvre le terme d'actionnariat salarié. C'est l'article L225-102 du Code de Commerce qui permet d'en apprécier les contours⁶ et de préciser que l'on ne peut parler d'actionnariat salarié que lorsque la détention des actions se fait par le biais d'un support collectif (PEE⁷, FCPE), et non en cas de détention directe par les salariés par le biais d'un compte titre ou PEA.

Plusieurs dizaines d'études empiriques ont porté sur les effets de l'actionnariat salarié sur les performances de l'entreprise ainsi que sur les attitudes et comportements des salariés (pour une synthèse récente des principaux champs étudiés, voir notamment Kaarsmaker et al., 2010). Nous avons, dans le cadre d'un contrat de recherche [41], réalisé une réévaluation de ces résultats. Nos résultats, issus d'observations recueillies en période de crise économique (2010) mettent notamment en évidence que, pour des entreprises semblables, le fait qu'elles mettent en œuvre ou non un dispositif d'actionnariat salarié n'a d'influence ni sur la productivité des salariés ni sur la performance financière de l'entreprise. Les explications pourraient être similaires à celles avancées par Poulain-Rehm et Lepers (2013), à savoir le fait que la part de capital détenue par les actionnaires salariés est généralement faible et l'évolution vers un mode de management plus participatif rare. Au-delà de nos résultats, la majorité des études plaide en faveur d'un effet positif de l'actionnariat salarié sur les attitudes et comportements des salariés ainsi que sur la performance de l'entreprise, même si ces effets sont souvent très faibles (Kaarsmaker et al., 2010).

⁶ Sont ainsi considérées comme de l'actionnariat salarié « les actions détenues par le personnel de la société et par le personnel des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise prévu par les articles L. 443-1 à L. 443-9 du code du travail et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise régis par le chapitre III de la loi n° 88-1201 du 23 décembre 1988 relative aux organismes de placement collectif en valeurs mobilières et portant création des fonds communs de créances. Sont également prises en compte les actions détenues directement par les salariés durant les périodes d'incessibilité prévues aux articles L. 225-194 et L. 225-197, à l'article 11 de la loi n° 86-912 du 6 août 1986 relative aux modalités des privatisations et à l'article L. 442-7 du code du travail ».

⁷ PEE : Plan d'Epargne Entreprise ; FCPE : Fonds Commun de Placement d'Entreprise ; PEA : Plan d'Epargne en Actions.

Plusieurs explications existent à ces effets de l'actionnariat salarié. La première est à trouver dans le cadre de la théorie de l'agence (Jensen, Meckling, 1976 ; Charreaux, 2000) qui étudie les problèmes générés par la séparation entre les fonctions de décision (déléguées aux dirigeants par les actionnaires) et de mise en œuvre (confiées aux salariés). Cette relation peut devenir conflictuelle dans la mesure où les intérêts des deux parties ne sont pas nécessairement les mêmes. En raison du caractère incomplet des contrats qui empêche de prévoir toutes les situations pouvant survenir et de l'impossibilité pour un coût acceptable de pouvoir contrôler parfaitement le comportement du salarié (Desbrières, 2002), il s'agit de mettre en place des systèmes incitatifs pour encourager les salariés à agir spontanément dans le sens des dirigeants et, au-delà, des actionnaires. Les incitations financières constituent un mécanisme privilégié d'alignement des intérêts. Le fait de faire des salariés des actionnaires de l'entreprise apparaît comme un moyen particulièrement efficace en ce sens. C'est la perspective de gains financiers liés à la participation au capital qui influencerait alors l'attitude et le comportement des salariés, dans une logique de « satisfaction extrinsèque » (Klein, 1987). Même si cela a été rarement testé empiriquement, les perceptions qu'ont les salariés des profits réalisés grâce à l'actionnariat semblent conforter le modèle (notamment French, 1987). Plus récemment, Sengupta et al. (2007) concluent que les meilleures performances des entreprises faisant de l'actionnariat salarié viennent d'un moindre turnover et d'une plus grande productivité qui sont liés directement à l'incitation financière plutôt qu'à une plus grande implication affective. Au-delà des dimensions conflictuelles et opportunistes régulées par le contrôle et les incitations financières, des travaux estiment que la motivation au travail dépend principalement de facteurs intrinsèques et que la rémunération comme levier de management et outil de motivation extrinsèque n'a que des effets limités (Herzberg, 1971 ; Deci, Ryan, 2000). Des effets pervers pour la motivation des salariés et les performances de l'entreprise liés aux mécanismes d'incitation extrinsèques, dont la participation financière en particulier, ont même été mis en évidence (Luchak, 2003 ; Delahaie et Diaye, 2007). Delahaie et Diaye (2007) montrent ainsi les enjeux du Plan d'Epargne en France qui rend « moralement » acceptable le partage du profit. Si l'on étend ces réflexions à l'actionnariat salarié, ce ne serait pas tant l'intéressement financier lié à celui-ci qui serait de nature à améliorer l'implication et les performances des salariés au travail mais le principe même d'ouvrir le capital de l'entreprise au salarié, de lui reconnaître le droit de participer à celui-ci en tant que partie prenante interne directe de l'entreprise, qui serait de nature à renforcer la satisfaction et l'implication. Ceci correspond à la « satisfaction intrinsèque » du modèle de Klein (1987). La dernière dimension du modèle de Klein, la « satisfaction instrumentale »,

relèverait quant à elle du fait que l'actionnariat salarié serait associé à des pratiques favorisant la participation des salariés dans le fonctionnement de l'entreprise, répondant à une attente de leur part.

A travers ces différentes dimensions, l'actionnariat salarié constitue donc dans une logique de financiarisation un moyen d'association des salariés à la performance de l'entreprise beaucoup plus fort que ne l'est l'épargne salariale. Comme le rappelle Blair (1995), cette forme d'association génère un risque important pour les salariés (plus important que ne n'est celui supporté par les actionnaires) en cas de difficultés financières de leur entreprise, au sens où ils pourraient perdre tant leur emploi que leur épargne. Cette question du risque que l'actionnariat salarié fait encourir aux salariés renvoie plus largement à une interrogation de nature éthique quant aux décisions managériales (Mercier, 2014).

Deux champs de recherche nous ont semblé relativement peu explorés en l'état, malgré l'intérêt qu'ils peuvent susciter tant d'un point de vue théorique qu'opérationnel. Le premier, qui émerge depuis peu dans le monde anglo-saxon vise à analyser l'actionnariat salarié en tant qu'outil permettant de développer et de protéger l'investissement des entreprises dans le capital humain de leurs salariés (Robinson, Zhang, 2005 ; Pendleton, Robinson, 2011). Une partie de nos travaux relatifs à l'actionnariat salarié s'inscrit dans ce champ (2.2.1.). Le second champ, qui rejoint la chaîne « Actionnariat – Gouvernance – Gestion des Ressources Humaines » présentée en introduction de cette note, est relatif à l'incidence de l'actionnariat salarié sur la gouvernance des entreprises (2.2.2.), thématique présentée comme étant peu étudiée il y a déjà plus d'une dizaine d'années (Desbrières, 2002).

2.2.1. L'actionnariat salarié : un vecteur de protection de l'investissement en capital humain en cohérence avec d'autres pratiques RH

Deux questions se posent quant au lien présupposé entre l'actionnariat salarié et l'investissement des entreprises dans les compétences de leurs salariés : la première est celle de la temporalité, rejoignant la question plus large des processus d'adoption de pratiques de Gestion des Ressources Humaines ; la seconde celle des effets complémentaires, indépendants ou substitutifs de l'actionnariat salarié et des pratiques de mobilisation⁸ en vue de protéger les investissements en capital humain.

⁸ Nous faisons ici le choix, dans la lignée de Barraud-Didier, Guerrero et Igalens (2003), de traduire le terme de « *involvement practices* » pour celui de « pratiques de mobilisation » ou « pratiques mobilisatrices ». Cela

Les dépenses de formation comme préalable à l'adoption de l'actionnariat salarié

Une voie de recherche récente en matière d'actionnariat salarié consiste en l'analyse de la complémentarité entre ce mécanisme de participation financière et l'investissement des entreprises en capital humain⁹ (Robinson, Zhang, 2005). Deux arguments plaident en faveur d'une telle complémentarité. Le premier revient à considérer l'actionnariat salarié comme un mécanisme qui permet de protéger tant l'employeur que les salariés des risques de hold-up liés aux dépenses de formation engagées par les entreprises (Ben-Ner et al., 2000). D'un côté, l'employeur court le risque que les dépenses de formation qu'il a engagées le soient en pure perte si les salariés ne s'investissent pas dans leur formation et ne mettent pas ou peu en pratique dans leur situation de travail les enseignements reçus, sachant qu'un individu est le seul arbitre de l'utilisation ou non de sa propre connaissance (Pfeffer, Salancik, 1978). Dans le pire des cas, les salariés quittent l'entreprise après avoir bénéficié des formations. De l'autre côté, les salariés courent le risque que l'employeur ne les fasse pas bénéficier des conséquences positives des formations (en termes de gains de productivité par exemple) et que ce dernier en soit le seul bénéficiaire, d'autant plus si les compétences acquises présentent un fort degré de spécificité à l'entreprise et n'ont par conséquent que peu de valeur sur le marché du travail. Arriver à une convergence d'intérêts entre employeur et salariés est par conséquent nécessaire pour que les entreprises investissent en capital humain (Ferrary, 2015). Le second argument est plus large et renvoie à l'évolution du capitalisme moderne. Il s'agit de la tendance à long terme selon laquelle le capital humain, intangible, prend une importance croissante dans les entreprises modernes au détriment du capital physique (Rousseau, Shperling, 2003). Il est évidemment plus difficile de gérer les salariés de manière à faire en sorte qu'ils travaillent de la manière la plus efficace possible que ce n'est le cas pour les outils

permet notamment d'éviter de recourir au terme de « participation », plus large et qui recouvre la participation financière dont font partie l'épargne salariale et l'actionnariat salarié.

⁹ Dans le prolongement des premiers travaux anglo-saxons explorant cette nouvelle manière d'envisager l'actionnariat salarié, nous recourons au concept de capital humain, issus des travaux de G. Becker (1964). Il est possible de se reporter à l'article de Nyberg et Wright (2015) pour une discussion récente de la pertinence de ce concept et de son évolution au fil du temps. Ayant une importance stratégique pour les entreprises (Wright et al., 2014), variable médiatrice de la relation liant les pratiques de Gestion des Ressources Humaines à la performance organisationnelle (Wright, McMahan, 2011), les conditions dans lesquelles il peut être source d'avantage concurrentiel peuvent néanmoins être discutées (Campbell et al., 2012). Initialement appréhendé à un niveau individuel, le capital humain s'envisage progressivement dans le champ de la stratégie à un niveau plus collectif à travers l'idée d'agrégation des connaissances, compétences, capacités et autres caractéristiques individuelles des salariés et de son effet sur la performance organisationnelle (Nyberg et al., 2014). Cette évolution conduit d'ailleurs certains auteurs à proposer d'utiliser non plus le terme de « *human capital* » mais celui de « *human capital resources* » (Ployhart et al., 2014).

de production alors même que, selon une perspective fondée sur les ressources, ils peuvent être l'origine d'un avantage concurrentiel (Barney, 1991). Certains considèrent également qu'il peut être difficile de sécuriser cet investissement des salariés dans leur travail dans un contexte où les entreprises ne sont pas toujours en mesure de leur garantir la pérennité de leur emploi. En ce sens, pourquoi les salariés s'engageraient-ils dans le développement de leur capital humain et sa mise en œuvre si l'entreprise n'est pas en mesure de proposer une certaine réciprocité ? Pour Blair (1995), l'actionnariat salarié est un moyen de résoudre ce dilemme en conférant aux salariés une partie des droits de décision résiduels et de la rente organisationnelle (via les mécanismes de gouvernance et les dividendes).

Les quelques rares études existant sur le sujet ont confirmé l'existence d'un lien significatif entre l'actionnariat salarié et l'engagement de l'entreprise en termes de formation (Robinson, Zhang, 2005 ; Pendleton, Robinson, 2011). Deux principales explications liées aux avantages de l'actionnariat salarié peuvent être avancées à cette relation, les deux allant dans le sens de l'établissement d'une relation de long terme entre l'entreprise et ses salariés. La première est la création d'une communauté d'intérêt entre l'employeur et les salariés, laquelle est liée tant aux mécanismes de gouvernance qui peuvent être associés à l'actionnariat salarié (accès à l'information, droit de vote, présence éventuelle d'un représentant des salariés actionnaires au sein du conseil d'administration ou de surveillance), qu'à ses conséquences psychologiques (cf. le modèle de Klein (1987)). L'actionnariat salarié peut également venir renforcer un sentiment de propriété psychologique déjà ressenti par les salariés (Pierce et al., 1991). La seconde est plus simplement un effet de « rétention » des salariés lié aux caractéristiques techniques des plans d'actionnariat salarié. Dans le cas français, les actions acquises dans le cadre d'un dispositif d'attribution d'actions gratuites ne peuvent par exemple pas être cédées par les salariés bénéficiaires avant un délai minimal de quatre ans (deux ans au titre de la période d'acquisition, deux ans au titre de la période de conservation). De la même manière, si l'acquisition de titres dans le cadre d'une augmentation de capital réservée aux salariés se fait par le biais des primes de participation et d'intéressement, un délai de placement minimal de cinq ans est requis pour pouvoir bénéficier des avantages fiscaux et sociaux associés aux dispositifs d'épargne salariale.

Si les études existantes mettent en évidence une complémentarité entre actionnariat salarié et investissements en formation, elles ne disent rien sur la manière selon laquelle cette complémentarité se développe au cours du temps. Dit autrement, la dimension processuelle et chronologique reste absente de ces études, comme cela est fréquemment le cas des recherches en Gestion des Ressources Humaines, alors même que cela revêt un intérêt tant théorique

qu'opérationnel. La prise en compte des apports des théories évolutionnistes peut éclairer la compréhension de l'adoption de pratiques de Gestion des Ressources Humaines (Pil, MacDuffie, 1996). Cette littérature suggère que la plupart des changements vécus par les entreprises prennent une forme incrémentale, alors que les changements radicaux de leur mode de fonctionnement sont peu fréquents (Nelson, Winter, 1982). Les changements relèveraient souvent d'une logique d'essai-erreur, l'expérimentation se trouvant par ailleurs entravée par l'inertie et la réticence à changer les routines organisationnelles. Les entreprises adopteraient alors rarement un ensemble de pratiques de Gestion des Ressources Humaines de manière simultanée, préférant attendre d'évaluer l'efficacité des pratiques déjà adoptées avant de prendre la décision d'en implanter de nouvelles. Au regard de l'ensemble des contraintes que représente l'actionnariat salarié (que ce soit en termes de coût d'implantation, de coût de gestion, d'information et d'explications auprès des salariés, d'incidence sur les mécanismes de gouvernance, etc.), l'adoption de ce dispositif apparaît comme beaucoup plus « révolutionnaire » que ne l'est une augmentation, même significative, des dépenses de formation. Cela suggère que la complémentarité entre actionnariat salarié et investissement en capital humain résulte, d'un point de vue processuel, de l'existence de dépenses de formation élevées qui précèdent l'adoption d'un dispositif d'actionnariat salarié. Nous avons par conséquent tout d'abord testé l'existence d'une telle complémentarité dans le cas français, puis testé si l'adoption d'un dispositif d'actionnariat salarié se fait à la suite d'importants investissements en formation. Ce travail a donné lieu à une communication [18] et un article [3] co-écrit avec le Pr. Andrew Pendleton, l'un des principaux spécialistes de l'actionnariat salarié.

Méthodologie. Les données utilisées dans le cadre de cette recherche sont issues des enquêtes REPONSE 1998-1999 et 2004-2005, plus précisément du « panel » de l'enquête REPONSE qui est composé des mêmes établissements pour 1998-1999 et 2004-2005. Cela permet donc non seulement d'analyser l'utilisation de l'actionnariat salarié en 1998-1999 et en 2004-2005, mais également d'étudier les situations où des établissements adoptent un dispositif d'actionnariat salarié entre les deux périodes. Une variable permet de savoir si les salariés détiennent des actions de leur entreprise. Au regard des restrictions apportées à l'échantillon et des vérifications faites, cette variable reflète bien l'actionnariat salarié tel que défini par le Code de Commerce. A partir de cette variable pour 1998-1999 et 2004-2005, une nouvelle variable est construite, qui reflète les différentes situations possibles des établissements au regard de l'actionnariat salarié entre les deux dates : 1) absence d'actionnariat salarié à la fois

en 1998-1999 et en 2004-2005 ; 2) présence à la fois en 1998-1999 et 2004-2005 ; 3) adoption du dispositif entre les deux périodes. L'investissement en capital humain est quant à lui appréhendé au travers du montant des dépenses de formations, relativement à la masse salariale. Nous distinguons la situation où les dépenses de formation de l'établissement sont inférieures à la médiane de son secteur d'activité de celle où elles sont supérieures. Ceci permet encore une fois de construire une nouvelle variable reflétant les variations entre les deux périodes considérées. Une autre variable reflétant le capital humain est utilisée, correspondant au temps nécessaire à un nouveau salarié pour qu'il réalise son travail aussi bien qu'un salarié déjà en place. Cela renvoie plus précisément à la dimension spécifique du capital humain. Les autres facteurs susceptibles d'influencer l'adoption de l'actionnariat salarié sont également contrôlés.

Dans un premier temps, des modèles de régression logistique modélisent la probabilité que plusieurs facteurs, y compris le capital humain, soient associés à la présence d'un dispositif d'actionnariat salarié en 2004-2005. La deuxième étape analyse les effets retardés des dépenses de formation de 1998-1999 sur l'utilisation de l'actionnariat salarié en 2004-2005. La troisième et dernière étape revient à estimer les effets des variations de dépenses de formation sur l'adoption de l'actionnariat salarié entre 1998-1999 et 2004-2005. Pour cette dernière étape nous avons recours à un échantillon réduit aux établissements qui ne disposaient pas d'actionnariat salarié en 1998-1999, de manière à utiliser des modèles d'adoption (Kruse, 1996). Le délai de six ans entre les deux périodes prises en compte dans les analyses peut être discutable. Au-delà des contraintes évidentes liées aux dates de réalisation des enquêtes REPONSE et en l'absence d'éléments théoriques clairs pouvant guider les choix, cette durée est similaire à celle prise en compte dans la seule autre étude (à notre connaissance) qui considère l'introduction de pratiques de mobilisation des salariés (Pil, MacDuffie, 1996).

Les principaux résultats mettent en évidence un lien entre l'investissement en capital humain et la présence d'actionnariat salarié, et plus précisément le fait que les entreprises n'adoptent pas un dispositif d'actionnariat salarié en même temps qu'elles augmentent leurs dépenses de formation. Il faut bien plus que les dépenses de formation soient importantes (supérieures à la médiane du secteur) et continues (c'est-à-dire sur les deux périodes considérées) pour qu'il y ait adoption d'un dispositif d'actionnariat salarié entre les deux périodes considérées. Ce résultat est cohérent avec une étude récente portant sur le partage des profits de Fang et Long (2012), qui intègre la dimension temporelle et suggère que les établissements qui investissent

en capital humain utilisent les dispositifs de partage des profits pour partager avec les salariés les rentes issues de ces investissements.

Malgré ses limites (principalement le fait que les données ne permettent de prendre en compte ni le pourcentage de capital détenu par les salariés ni le pourcentage de salariés effectivement actionnaires de l'entreprise), cette étude contribue de manière significative au champ de recherche qui porte sur l'actionnariat salarié. En effet, en mettant en évidence la dimension séquentielle de la relation qui lie les dépenses de formation et l'actionnariat salarié et ainsi une certaine forme de causalité, cette recherche aide à mieux comprendre cette forme particulière de complémentarité. Elle contribue également au segment de littérature qui s'intéresse aux déterminants de l'adoption (et non de la présence) de dispositifs de participation financière et, par rapport aux travaux existants, souligne que certaines pratiques de Gestion des Ressources Humaines (en l'occurrence la formation) sont associées à la probabilité d'adopter un mécanisme d'actionnariat salarié. De manière plus générale, les résultats sont cohérents avec les implications de la théorie de la dépendance envers les ressources (Pfeffer, Salancik, 1978) et de la théorie des contrats incomplets (Grossman et Hart, 1986), selon lesquelles le partage du capital et des droits de contrôle peuvent aider à gérer la dépendance envers les ressources et les pertes d'efficacité lorsque les actifs sont spécifiques. Notre recherche suggère qu'il y a des bénéfices mutuels, tant pour les employeurs que pour les salariés, à la réallocation de certains droits résiduels au profits de salariés en vue de surmonter les problèmes potentiels d'opportunisme.

La question du caractère complémentaire, indépendant ou substitutif aux pratiques de mobilisation des salariés

Si l'actionnariat salarié est un moyen de gérer les risques de hold-up liés à l'investissement des entreprises dans la formation de leurs salariés, ce n'est pas le seul dispositif susceptible de favoriser la relation de long terme nécessaire aux gains mutuels que peut générer cet investissement. Les pratiques de mobilisation des salariés, qui impliquent une plus grande participation des salariés dans les décisions opérationnelles sans qu'il n'y ait pour autant un partage *de jure* du pouvoir et de l'autorité (Marchington et al., 1992), sont également favorables à l'établissement d'une telle relation de long terme.

Ces pratiques participatives ne relèvent pas tant d'une philosophie de démocratie industrielle, qui considère la participation comme un droit démocratique fondamental des salariés qui permet d'étendre leur contrôle sur les décisions managériales, que d'une logique d'efficacité

économique. Dans cette optique, la participation des salariés aux décisions et leur plus grande autonomie dans le travail doivent se traduire par des attitudes et comportements plus favorables à l'entreprise, allant dans le sens d'une relation positive de long terme entre l'entreprise et ses salariés (Wilkinson, Dundon, 2010). Marchington et al. (1992) différencient deux formes de participation directe ou de mobilisation des salariés : la communication descendante, et les pratiques de résolution de problème qui se focalisent sur la capacité des salariés à faire des propositions d'amélioration au regard des modes de fonctionnement existants de l'entreprise. La communication descendante transmet traditionnellement des informations quant à la situation de l'entreprise, à ses objectifs, et à la manière dont les salariés participent à leur atteinte. La logique est ici que les salariés sont plus impliqués s'ils comprennent les décisions qui sont prises par les dirigeants. Même si la communication descendante est une forme faible de mobilisation des salariés, elle est importante en ce sens qu'elle permet de la part de ceux-ci une meilleure compréhension de leur contexte de travail. Les pratiques de résolution de problème (tels que les cercles de qualité, les boîtes à idées, etc.) vont au-delà, en encourageant les salariés à partager leurs idées en vue d'améliorer la performance de l'entreprise. Elles contribuent à développer un climat plus coopératif au sein de l'entreprise et améliorent le sentiment des salariés d'avoir une plus grande maîtrise de leur travail. En ce sens, tant la communication descendante que les pratiques de résolution de problème ont des effets psychologiques sur les salariés (Lawler, 1986). Les conséquences qui s'ensuivent ont été étudiées à de nombreuses reprises, montrant notamment un moindre turnover dans les entreprises qui ont recours à des pratiques de mobilisation des salariés (pour une revue de ces études, voir notamment Wood, 2010).

Ayant mis en évidence dans notre article [3] le recours à l'actionnariat salarié en vue de favoriser et de protéger les investissements des entreprises en capital humain, et compte tenu de la capacité des pratiques de mobilisation à favoriser une relation de long terme entre l'entreprise et les salariés, la question qui s'ensuit nécessairement est celle de l'indépendance, de la redondance ou de la complémentarité de ces deux catégories d'outils de Gestion des Ressources Humaines. La question de cette complémentarité se pose tout particulièrement dans le cadre de la relation de ces dispositifs à l'investissement en capital humain. En effet, comme cela a déjà été précisé auparavant, les études au sein de ce champ sont très peu nombreuses. Pendleton et Robinson (2011) n'abordent pas la question de la complémentarité, et les résultats de Robinson et Zhang (2005) plaident plutôt en faveur d'un effet indépendant de l'actionnariat salarié. De manière plus générale, cette question de la complémentarité entre les pratiques d'actionnariat salarié ou de partage des profits et les autres formations de

participation des salariés est centrale dans le champ de la recherche sur la participation financière (Poutsma et al., 2006). La littérature empirique va plutôt dans le sens, sous certaines conditions, d'une complémentarité entre actionnariat salarié et pratiques de mobilisation, notamment quant à leurs effets sur la productivité des salariés (voir à ce propos notamment Pendleton et Robinson, 2010). Celle-ci se justifie par plusieurs raisons. La communication descendante est nécessaire pour que les salariés comprennent les objectifs de l'entreprise et, plus spécifiquement, la communication autour des plans de participation financière apparaît comme un élément déterminant de leur efficacité en termes d'influence sur les salariés, comme l'ont mis en évidence Fakhfakh (1997) ainsi que notre article [8]. D'un point de vue plus théorique, les pratiques participatives contribuent à limiter le risque de passager clandestin qui est l'une des limites fréquemment soulignées des dispositifs collectifs tels que l'actionnariat salarié, d'une part parce qu'elles encouragent des relations plus coopératives entre les salariés et d'autre part du fait de la surveillance mutuelle qu'elles induisent. Ces pratiques participatives venant répondre à certains besoins psychologiques des salariés, elles induisent également une plus grande confiance et une plus grande coopération entre les individus (Kim, 2005). Ces effets positifs des pratiques participatives nécessitent néanmoins qu'elles se développent dans une réelle perspective de participation des salariés à la vie de l'entreprise, et non dans une logique où l'expression des salariés ou les propositions qu'ils émettent ne seraient jamais réellement prises en compte dans les faits (Sengupta, 2008). L'actionnariat salarié apparaît lui aussi comme complémentaire des pratiques de mobilisation des salariés puisque, en rendant possible des gains financiers pour les salariés, il les encourage à être réellement acteurs de ces pratiques participatives (Ben-Ner, Jones, 1995). Au-delà de la juxtaposition de deux ou de plusieurs pratiques, cette complémentarité renvoie au concept de grappes de pratiques cohérentes entre elles, ayant des effets bénéfiques sur la performance organisationnelle (MacDuffie, 1995 ; Becker, Gerhart, 1996 ; Delery, Doty, 1996).

A l'intersection des travaux portant sur la complémentarité de l'actionnariat salarié et des pratiques de mobilisation des salariés, et du récent champ de recherche relatif au lien entre actionnariat salarié et investissement en capital humain, nous avons cherché à comprendre si actionnariat salarié et pratiques de mobilisation sont indépendants, redondants ou complémentaires dans leur relation avec les dépenses de formation, en analysant les différentes grappes qui pouvaient les associer. Ce travail a donné lieu à une communication [18] et un article dans une revue anglo-saxonne [5]

Méthodologie. Les données mobilisées sont issues de l'enquête REPONSE 2004-2005 et la variable relative à l'actionnariat salarié est similaire à l'article [3]. Les dépenses de formation sont conservées sous la forme d'une variable ordinale correspondant à différents niveaux de dépense de formation relativement à la masse salariale (moins de 1,5%, de 1,5% à 2%, de 2,1% à 3%, de 3,1% à 4%, plus de 4%). Les pratiques de mobilisation des salariés sont regroupées selon les deux catégories définies par Marchington et al. (1992) : les pratiques de communication (diffusion à l'ensemble des salariés d'un journal d'entreprise ; réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service), les pratiques de résolution de problème (existence de boîtes à idées ; existence de groupes qualité ou de résolution de problèmes ; existence de groupes d'expression). Une présentation plus détaillée de l'ensemble des variables, y compris des variables de contrôle, est faite dans l'article [5].

Différents modèles probit ordonnés ont été utilisés pour analyser les liens entre d'une part l'actionnariat salarié et les pratiques de mobilisation et, d'autre part, le niveau des dépenses de formation. Le premier modèle (1) teste si la présence d'un actionnariat salarié et l'existence d'au moins une pratique de mobilisation ont un lien significatif avec le niveau des dépenses de formation. Le deuxième modèle (2) prend en compte l'intensité des pratiques : la variable reflétant l'existence d'au moins une pratique de mobilisation est remplacée par une variable qui traduit l'utilisation de 0 à 5 pratiques de mobilisation. Afin de différencier les types de pratiques de mobilisation, le troisième modèle (3) intègre deux variables relatives aux pratiques de mobilisation : l'existence d'au moins une pratique de communication, l'existence d'au moins une pratique de résolution de problème. Enfin, en vue de tester l'hypothèse de la complémentarité, nous avons suivi la démarche proposée par Dube et Freeman (2010) dans leur étude de la complémentarité entre la participation financière et les autres formes de participation des salariés. Nous avons par conséquent ré-estimé les modèles (1), (2) et (3) en introduisant des variables d'interaction entre actionnariat salarié et pratiques de mobilisation. Dans un dernier modèle, les variables d'actionnariat salarié et de mobilisation sont remplacées par un jeu de six variables reflétant toutes les grappes de pratiques possibles à partir de : l'existence d'un actionnariat salarié (ESO), l'existence de pratiques de communication (DC), l'existence de pratiques de résolution de problèmes (UPS). Ces variables sont donc : « ESO seul », « DC seul », « UPS seul », « ESO et DC seuls », « DC et UPS seuls », « ESO et DC et UPS »¹⁰.

¹⁰ La grappe « ESO et UPS seuls » n'est pas incluse dans le modèle car aucune observation ne correspond à cette situation.

Les résultats des premiers modèles mettent en évidence que tant l'actionnariat salarié que les pratiques de mobilisation (à travers les différentes variables utilisées) sont significativement liées au niveau des dépenses de formation. Les résultats les plus intéressants sont relatifs aux grappes de pratiques. Les grappes les plus limitées (c'est-à-dire avec un seul type de pratiques) ne sont pas significativement liées au niveau des dépenses de formation et ce n'est donc que quand deux types de pratiques au moins sont utilisées qu'un lien significatif est observé. Le lien le plus fort est observé au niveau de la grappe de pratiques la plus complète, associant actionnariat salarié, communication et pratiques de résolution de problème. Le calcul des effets marginaux associés à ces grappes pour les différents niveaux de dépenses de formation met en évidence que les grappes d'au moins deux pratiques sont négativement liées aux niveaux de dépenses les plus faibles et positivement liées aux niveaux de dépenses les plus élevés. La grappe la plus complète est également celle pour laquelle les effets marginaux dans la relation avec le niveau supérieur de dépenses de formation sont les plus élevés. Ces résultats conduisent à deux conclusions principales. La première est que, même si l'actionnariat salarié peut être théoriquement considéré comme un moyen de gérer les problèmes potentiels de hold-up liés aux dépenses de formation, il n'est effectivement lié aux dépenses de formation que lorsque des pratiques de mobilisation sont également utilisées. La seconde est l'existence d'un lien entre le niveau des dépenses de formation engagées par l'entreprise et le degré de complexité des grappes de pratiques associant actionnariat salarié et pratiques de mobilisation.

Cette étude contribue au champ de recherche portant sur l'utilisation de l'actionnariat salarié en vue de favoriser l'investissement des entreprises en capital humain. Elle souligne la nécessaire complémentarité entre l'actionnariat salarié et les pratiques de mobilisation des salariés et met, de plus, l'accent sur le fait que plus les entreprises investissent en formation et plus elles ont recours à des grappes de pratiques élaborées pour encourager les salariés à utiliser les compétences acquises grâce à la formation et à demeurer au sein de l'entreprise. Ces résultats font écho à ceux de Kato et Morishima (2002) qui constataient que les gains de productivité étaient insignifiants quand une seule forme de pratiques de mobilisation était associée à l'actionnariat salarié.

Plusieurs limites à ce travail doivent être soulignées, parmi lesquelles la non prise en compte, du fait des données, du pourcentage de salariés effectivement actionnaires de l'entreprise. Certaines études s'intéressant à cette question de la complémentarité ont en effet montré que, lorsqu'une majorité de salariés adhère à un plan d'actionnariat, ceci a un effet sur le niveau de productivité qui est indépendant de la mise en œuvre de pratiques de mobilisation (Pendleton,

Robinson, 2010). De plus, si le cadre théorique suggère que les pratiques de mobilisation sont favorables à l'investissement en formation, il est envisageable que l'efficacité des pratiques faisant appel à l'initiative et aux propositions des salariés nécessite de leur part des compétences plus importantes, et engendre par là même des dépenses de formation (MacDuffie, 1995). Il est également possible que l'investissement en formation, l'actionnariat salarié et les pratiques de mobilisation soient considérés par des dirigeants comme des « bonnes pratiques » qu'ils adoptent de manière mimétique (Oliver, 1997), aboutissant à une situation similaire à celle observée dans les études [4] et [12] où les entreprises qui ont les politiques d'épargne salariale les plus développées sont également celles qui ont les politiques salariales les plus avantageuses.

2.2.2. L'actionnariat salarié : un facteur d'évolution de la gouvernance des entreprises ?

Sans aller jusqu'à poser la question de « à qui appartient l'entreprise ? » (Chassagnon, Hollandts, 2014), force est de constater que l'actionnariat salarié est susceptible de faire évoluer la gouvernance des entreprises en accordant une place plus importante aux salariés, qui passent d'une situation de partie prenante sous l'autorité hiérarchique de l'employeur à cette situation particulière où ils se retrouvent dans le même temps actionnaires de leur entreprise.

La question des enjeux de l'actionnariat salarié en termes de gouvernance peut s'appréhender selon deux points de vue différents. Le premier s'inscrit dans une perspective classique d'analyse des relations d'agence qui lient actionnaires, dirigeants et salariés (Jensen, Meckling, 1976 ; Charreaux, 2012). Du fait du caractère incomplet des contrats déjà évoqué, des systèmes incitatifs sont mis en place pour encourager les salariés à agir spontanément dans le sens des dirigeants et, au-delà, de ses actionnaires. Associer les salariés au capital de l'entreprise alors un mécanisme particulièrement efficace en vue de réduire les conflits d'intérêts entre actionnaires et salariés et limiter les coûts d'agence, même si cela suppose un partage de la rente. Dans cette perspective actionnariale de la gouvernance, les implications de l'ouverture du capital aux salariés en termes de diffusion d'information et de participation à la décision sont secondaires et tout au plus vues comme des contraintes, de nature à limiter l'intérêt de l'actionnariat salarié.

Le second point de vue relève d'une approche partenariale de gouvernance qui considère que l'entreprise doit prendre en compte, à la fois comme objectifs et comme contraintes, non seulement les intérêts de ses actionnaires mais également ceux des différentes parties

prenantes. La gouvernance devient alors un système d'arbitrage entre ces intérêts potentiellement différents (Blair, 1995 ; Charreaux, Desbrières, 1998). Un premier argument relatif aux salariés qui incite à faire évoluer la gouvernance est le fait qu'ils encourent des risques parfois bien plus grands que ceux pris par les actionnaires, en raison de la diversification nécessairement limitée de leur investissement : ils engagent leur capital humain dans l'entreprise dans laquelle ils travaillent (Freeman, 1984). Un second argument découle d'un renversement de la relation d'agence actionnaires-salariés (Blair, 1999). Au regard de l'incomplétude des contrats qui lient l'employeurs aux salariés, ces derniers peuvent craindre l'opportunisme de l'employeur qui détient de fait la plupart des droits de contrôle résiduels (Grossman, Hart, 1986) et qui a une grande latitude pour décider et organiser le travail dans l'entreprise. Face à l'aversion au risque et la crainte d'un mécanisme de hold-up, l'employeur doit alors donner aux salariés, en guise de gage, un certain nombre de droits, droit au partage de la rente et droit de contrôle sur l'employeur. L'actionnariat salarié est ici pour les salariés une solution en vue de se protéger du risque d'opportunisme de l'employeur, et pour l'employeur un moyen de préserver son investissement en capital humain. Dans cette seconde perspective de la gouvernance, la diffusion accrue d'information aux salariés et leur participation plus importante aux décisions stratégiques sont considérées comme des conditions de l'efficacité de l'actionnariat salarié.

Selon que l'on se place dans la première perspective ou dans la seconde, la participation des salariés au travers d'un accès à l'information plus important et d'une implication plus grande dans la décision stratégique est donc vue soit comme une contrainte à minimiser soit comme une condition fondamentale et nécessaire. Dans les deux cas, tester les effets de l'actionnariat salarié sur ces dimensions de la gouvernance permet d'apprécier indirectement l'importance relative de ces coûts ou de ces conditions d'efficacité, qui déterminent selon les deux perspectives les enjeux positifs de l'actionnariat salarié. Cette question est largement ignorée dans les études empiriques (voir [1]), alors même que le besoin de l'analyser a été largement souligné dans la littérature (Blasi et al., 1996 ; Pendleton, 2001). Nous avons donc testé les effets de l'actionnariat salarié sur la diffusion d'information aux salariés et leur participation aux décisions stratégiques. Cette recherche fait l'objet d'un article en cours de révision [1].

Méthodologie. Les données utilisées sont issues des enquêtes REPONSE 2004-2005 et 2010-2011, ce qui permet d'évaluer si les pratiques d'information et de prise de décision évoluent indépendamment ou non de l'existence d'un actionnariat salarié. Tant le questionnaire « Représentant de la direction » que le questionnaire « Salariés » sont utilisés. La variable

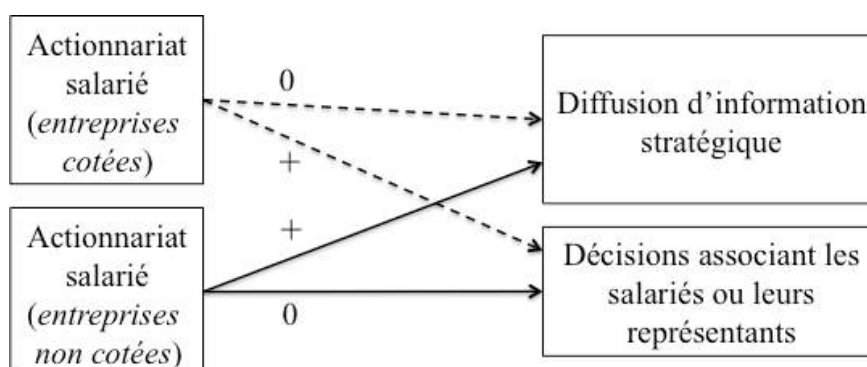
relative à la présence d'un actionnariat salarié est identique à celle utilisée dans les études présentées précédemment (notamment [3], [5], [6]). Un premier groupe de variables dichotomiques reflète l'existence d'une diffusion d'information régulière à l'ensemble des salariés sur des thèmes pouvant être classés en trois catégories, en fonction de leur distance au quotidien des salariés : des informations de niveau stratégique (relatives à la stratégie et aux orientations de l'entreprise, ainsi qu'à sa situation économique), des informations de niveau intermédiaire (relatives aux perspectives d'évolution de l'emploi et d'évolution des salaires, qui concernent donc beaucoup plus directement les salariés que les informations stratégiques mais demeurent éloignées des situations quotidiennes de travail), des informations de niveau opérationnel (possibilités de formation et informations relatives aux changements dans les situations de travail des salariés). Un second groupe de variables renvoie à la participation des salariés à des décisions de niveau stratégique (et non à des décisions relatives à l'amélioration des situations de travail, comme cela est fréquemment le cas dans la littérature à travers les pratiques de mobilisation des salariés). A l'instar de Rebérioux (2003), nous avons recours en approximation à la question suivante posée aux salariés : « En cas de tension ou de difficulté dans l'entreprise, que se passe-t-il le plus souvent ? ». L'objectif est d'appréhender les décisions prises à des moments critiques de la vie de l'entreprise, par exemple en situation de restructuration. C'est en effet en cas de difficultés que la question de la participation des salariés aux décisions se pose véritablement. Les variables reflètent la volonté ou non d'intégrer les salariés dans les processus décisionnels. La direction peut prendre seule des décisions, ou consulter les salariés ou leurs représentants pour trouver des solutions en commun (l'alternative étant que qu'aucune décision particulière n'est prise).

Les données sont traitées selon la méthode de l'appariement par les scores de propension, telle que présentée dans la première partie de ce mémoire d'HDR dans le cadre des travaux relatifs aux liens entre le financement par capital investissement et l'emploi. Au regard des spécificités réglementaires qui s'appliquent aux entreprises cotées tant en termes de diffusion d'information que de représentation des salariés actionnaires en fonction du pourcentage de capital détenu, de la différence de diffusion de l'actionnariat salarié entre entreprises cotées et non cotées, et au regard des études existantes relatives à la diffusion d'information, les analyses sont réalisées dans un premier temps sur l'échantillon complet, avant de porter de manière distincte sur les deux sous-échantillons des entreprises cotées et non cotées.

L'étude empirique réalisée ici montre qu'il existe bien des effets de l'actionnariat salarié sur la gouvernance des entreprises allant dans le sens d'une plus grande diffusion d'information

aux salariés et d'une participation accrue aux décisions stratégiques, plus précisément en contexte de difficultés rencontrées par l'entreprise. L'étude montre que, sur la période récente, on observe des résultats en miroir selon que les entreprises sont cotées ou non (cf. figure ci-dessous). Dans les entreprises cotées, l'actionnariat salarié va dans le sens de prises de décisions qui associent plus les salariés ou leurs représentants alors qu'il n'affecte pas les modes de prises de décision dans le cas des entreprises non cotées. En revanche, dans les entreprises non cotées, l'actionnariat salarié entraîne une diffusion plus importante d'informations à caractère stratégique, alors que ce n'est pas le cas dans les entreprises cotées.

Figure 3. Des résultats en miroir selon la cotation en Bourse



On note par ailleurs une évolution des pratiques entre les deux périodes chronologiques considérées. La diffusion d'information est allée croissante dans les entreprises cotées, et ce de manière plus importante dans les entreprises sans actionnariat salarié qu'avec actionnariat salarié, opérant sur la période une sorte de rattrapage, qui explique que les différences significatives en matière de diffusion d'information aux salariés en 2004-2005 se réduisent ensuite. Ce constat est probablement lié aux évolutions réglementaires depuis 2006 sur la représentation des salariés dans les entreprises cotées, et aux pressions normatives et mimétiques dans un contexte de gouvernance d'entreprise sensibilisée aux dimensions de responsabilité sociale. Dans les entreprises cotées, ce n'est plus tant le fait d'être actionnaire que d'être salarié qui légitime le droit à l'information des salariés.

Alors que l'actionnariat salarié n'avait en 2004-2005 dans les entreprises cotées pas d'effet sur la participation des salariés aux décisions en cas de difficultés de l'entreprise, un effet est significatif sur la période plus récente. On peut y voir une étape de progression dans la gouvernance des entreprises cotées : si la diffusion d'information à l'ensemble des salariés tend à devenir une pratique largement généralisée au sein des entreprises cotées, l'actionnariat salarié confèrerait quand même aux salariés des possibilités supérieures d'intervention au niveau de la gouvernance des entreprises, que le seul statut de salarié ne permet pas.

Dans les entreprises non cotées, où l'actionnariat salarié est moins présent que dans les entreprises cotées même s'il progresse entre les deux périodes, la diffusion d'information aux salariés, et plus encore leur association aux décisions stratégiques, est moindre qu'elle ne l'est dans les entreprises cotées. Ceci se comprend notamment au regard de l'environnement réglementaire et d'une pression peut-être moindre en termes de responsabilité sociale. Les résultats peuvent laisser entrevoir un effet décalé de l'actionnariat salarié par rapport aux entreprises cotées : il favorise une plus grande diffusion d'information aux salariés mais pas, ou pas encore, une plus grande association des salariés aux décisions. Comme pour l'article [3], ces résultats sont cohérents avec la perspective évolutionniste (Nelson, Winter, 1982) pour laquelle les entreprises adoptent plus rapidement les pratiques qui ne modifient que peu leurs routines organisationnelles que celles qui engendrent des changements plus radicaux.

La principale limite de l'étude reste la variable relative à l'actionnariat salarié, qui se limite à refléter sa présence ou son absence. Il en est effet probable que le pourcentage de capital détenu par les salariés et la proportion de salariés actionnaires ait une influence sur la place que peuvent avoir les salariés dans les mécanismes de gouvernance de l'entreprise. Cette recherche réalise néanmoins un certain nombre d'apports à la littérature relative à l'actionnariat salarié et à la gouvernance des entreprises. Que l'on se situe dans une perspective classique de gouvernance actionnariale ou dans une perspective de gouvernance plus partenariale, la recherche met en évidence que l'actionnariat salarié s'accompagne d'une évolution d'un certain nombre de mécanismes de gouvernance de l'entreprise, alors que cela n'avait été que peu étudié auparavant. Les apports tiennent aussi à la mise en évidence de résultats différents selon que les entreprises sont cotées ou non, et à la mise en évidence d'évolutions chronologiques dans les comportements des entreprises. L'apport est également méthodologique par le biais de l'utilisation de méthodes d'appariement par les scores de propension qui cherchent à mettre en évidence de relations de causalité, lesquelles semblent par ailleurs confirmées par les effets de décalage temporel qui ont été constatés dans les résultats. Comme pour nos autres recherches relatives à la participation financière, cette étude, en termes d'apports managériaux, permet aux responsables de la mise en œuvre de l'actionnariat salarié de se situer par rapport aux pratiques des entreprises françaises dans une logique de benchmark, importante en matière de politique de rémunération et de participation financière tout particulièrement (Poutsma et al., 2012).

A cette étude font écho des entretiens réalisés dans le cadre d'une convention de recherche avec l'IRES (Institut de recherches Economiques et Sociales) pour le compte de la CFE-CGC. Cette recherche a donné lieu à un rapport [41] dont l'objectif était de réévaluer la performance économique et sociale de l'actionnariat salarié et d'interroger ses liens avec la gouvernance des entreprises. Si la méthodologie utilisée était principalement de nature quantitative, des entretiens ont également été réalisés avec une dizaine d'acteurs de l'actionnariat salarié, français et britanniques (pour ces derniers, il s'agissait principalement de comprendre les nouvelles formes d'actionnariat salarié en développement en Grande-Bretagne). Ces acteurs sont très directement liés à l'actionnariat salarié, que ce soit en termes de représentation des actionnaires salariés, de promotion de l'actionnariat salarié, ou plus directement de sa mise en œuvre. Même si la valeur scientifique de ces entretiens est faible, il est intéressant de constater que les propos des acteurs français sont cohérents avec les résultats de notre étude [1] et renvoient à l'idée selon laquelle l'influence des actionnaires salariés sur les décisions des dirigeants seraient plus fortes dans les entreprises cotées que dans les entreprises non cotées, principalement familiales. En fonction de la forme que prend l'actionnariat salarié, l'exercice par le Conseil de surveillance du FCPE d'actionnariat salarié des droits de vote en Assemblée Générale, ou l'exercice par une association d'actionnaire salariés des pouvoirs données par les salariés détenant des actions en direct, sont des mécanismes d'influence forts dans les entreprises cotées, d'autant plus qu'à cela s'ajoute la possibilité de poser des questions durant l'Assemblée Générale, qui est un moment très médiatique de l'activité de l'entreprise. La présence d'un représentant des actionnaires salariés au Conseil d'Administration ou Conseil de Surveillance, quand les salariés détiennent plus de 3% du capital, relève quant à elle tout autant d'une logique de gouvernance actionnariale que de gouvernance cognitive (Charreaux, 2012), celui-ci pouvant éclairer le Conseil sur la perception qu'ont les salariés d'un certain nombre d'évolutions tout comme sur ce qui peut être considéré comme acceptable ou non aux yeux des salariés.

La situation dans les entreprises non cotées, souvent de plus petites tailles et familiales, est perçue de manière très différente, avec une très faible volonté d'associer les salariés aux décisions de l'entreprise et une faible capacité de leur part à influencer sur ces décisions. Il s'agit là d'une opposition entre entreprise managériale, où le pouvoir est relativement impersonnel, et entreprise entrepreneuriale ou familiale, où le pouvoir est incarné de manière beaucoup plus personnelle par le dirigeant de l'entreprise qui est également l'un des principaux actionnaires. Les enjeux de l'actionnariat salarié pour lui ne sont pas non plus les mêmes : l'entreprise n'étant pas cotée il n'est pas nécessaire de la protéger contre des prises de contrôle hostiles ;

le capital étant peu ouvert, la question des stratégies d'enracinement du dirigeant par le biais de l'actionnariat salarié (Desbrières, 1997) ne s'y pose également, de fait, que très peu. La réticence à faire entrer les salariés ou leurs représentants dans les organes de gouvernance est donc plus grande dans les entreprises non cotées familiales que dans les entreprises cotées. Comme l'indiquait l'un de nos interlocuteurs, « *dans les PME à actionnariat familial, le chef d'entreprise qui souhaiterait développer son actionnariat n'a pas forcément envie qu'il y ait à l'assemblée générale (qui se fait à Pâques dans la salle-à-manger familiale) la présence des salariés actionnaires* ».

Synthèse 2. Les objectifs, méthodologies, apports et perspectives des recherches sur les dispositifs de participation financière et leurs liens avec la financiarisation

Objectifs :

- Etudier comment les entreprises mobilisent les différents dispositifs constitutifs de l'épargne salariale en fonction de leurs caractéristiques tant internes qu'externes.
- Mieux comprendre dans quelle mesure les différentes manières de mobiliser ces dispositifs sont en cohérence ou non avec les autres outils et pratiques de rémunération développés par ces entreprises.
- Analyser en quoi et dans quelles conditions les dispositifs de participation financière peuvent avoir une influence sur les salariés.
- Etudier si, en dehors du contexte britannique, l'actionnariat salarié peut être considéré comme un moyen de protéger les investissements des entreprises en capital humain et si, dans cette perspective, il est indépendant, redondant ou complémentaire des pratiques de mobilisation des salariés.
- Mieux comprendre si l'actionnariat salarié s'accompagne d'une évolution de la gouvernance des entreprises.
- Plus généralement, étudier en quoi la participation financière constitue ou non un relai de la financiarisation qui s'inscrirait dans une logique de flexibilité des rémunérations et d'alignement de l'intérêt des salariés sur ceux des actionnaires.

Méthodologies :

Les travaux réalisés ont très majoritairement mobilisé des méthodologies quantitatives, menées sur la base de plusieurs enquêtes nationales représentatives du tissu économique français. Dans une moindre mesure, des déclarations de centrales syndicales ont fait l'objet d'une analyse de discours. De manière marginale, des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des acteurs français et britanniques de l'actionnariat salarié et permettent de mieux comprendre et de mieux contextualiser certains de nos résultats.

Apports :

Plusieurs apports peuvent être avancés à l'issue de ces travaux :

- Une contribution globale au champ de la participation financière, par le biais d'études portant sur ses deux composantes (partage des profits et actionnariat salarié) et par des résultats conduisant à relativiser leur utilisation dans une logique de financiarisation.
- Une contribution empirique aux approches configurationnelles de la Gestion des Ressources Humaines par la mise en évidence de la congruence des mécanismes de participation financière avec les autres mécanismes de rémunération et, au-delà, d'autres pratiques de Gestion des Ressources Humaines.
- Une contribution plus spécifique au champ de l'actionnariat salarié par un approfondissement des connaissances au sein du courant récent considérant cet outil sous l'angle de la protection du capital humain.
- Une contribution aux champs de l'actionnariat salarié et de la gouvernance d'entreprise, par des analyses différenciant la situation des entreprises cotées de celle des entreprises non cotées, jusqu'ici peu étudiées.
- Une contribution méthodologique au travers : 1) de l'adoption de la méthode de l'appariement par les scores de propension afin d'analyser des relations de causalité ; 2) de la prise en compte de périodes chronologiques différentes dans certaines analyses, mettant en évidence des évolutions de comportements et suggérant également des liens de causalité.

- Une contribution pour les pouvoirs publics dans leurs questionnements relatifs aux dispositifs d'épargne salariale, au pouvoir d'achat et au financement de la protection sociale, par la mise en évidence de la non-substitution de l'épargne salariale aux salaires.
- Des contributions managériales, par la mise en évidence de certaines conditions d'efficacité de la participation financière et l'attention mise sur le caractère non déterministe de l'influence que peuvent avoir ces dispositifs sur les salariés.

Perspectives :

Nos travaux ouvrent un certain nombre de perspectives, plus particulièrement dans le champ de l'actionnariat salarié :

- D'un point de vue théorique, par la prise en compte d'une réflexion en termes de variété des formes de capitalisme dans l'analyse de l'actionnariat salarié, quant aux logiques qui sous-tendent son adoption, ses modes de fonctionnement, son utilisation et ses effets.
- D'un point de vue théorique et empirique, par l'extension de nos réflexions aux coopératives de salariés, qui peuvent être considérées comme une forme extrême d'actionnariat salarié.
- D'un point de vue méthodologique, par la prise en compte de deux caractéristiques essentielles de l'actionnariat salarié que sont la part de capital détenue par les salariés et le pourcentage de salariés effectivement actionnaires de leur entreprise.
- Du point de vue du développement de notre activité de recherche à l'international, par la poursuite des collaborations avec le Pr Andrew Pendleton et la comparaison des situations françaises et britanniques en matière d'actionnariat salarié.

CONCLUSION

A l'issue de la présentation de nos travaux de recherche, nous souhaitons mettre en perspective ceux-ci au travers d'une réflexion plus large portant sur l'incidence de la financiarisation sur la Gestion des Ressources Humaines (1), mais également sur l'apport de l'approche en termes de variété des formes de capitalisme à l'étude de la financiarisation (2). Cette conclusion sera également l'occasion d'exposer ce qui peut constituer selon nous des indices d'une capacité d'encadrement de jeunes chercheurs et de présenter quelques perspectives de recherche (3).

1) Une analyse (partielle) des incidences de la financiarisation sur la GRH

L'article séminal de Gospel et Pendleton (2003) mettait en évidence les liens logiques qui unissent la structure de financement des entreprises et les décisions en matière de Gestion des Ressources Humaines, au travers des mécanismes de gouvernance qui influent sur les critères et la nature des décisions des dirigeants. Deux situations de financiarisation différentes ont été étudiées dans le cadre de nos travaux. La première situation correspond à l'introduction en Bourse de France Télécom, ancienne entreprise publique héritière du ministère des Postes et Télécommunications, la seconde au financement de PME en croissance par des sociétés de capital-investissement. En matière de structure de financement, toutes deux renvoient donc à une logique de financement par fonds propres. Toutes deux ont également pour point commun, comparativement aux situations préexistantes, d'induire au niveau des entreprises de plus fortes exigences de performance financière et un horizon de gestion plus court : du fait de la liquidité des titres cotés sur les marchés financiers pour la première situation ; du fait de l'horizon de sortie de cinq à sept ans et des contraintes liées à l'endettement important fréquemment associé aux opérations de financement par capital-investissement pour la seconde.

Ces deux situations, marquées par un raccourcissement de l'horizon de gestion, aboutissent à des conséquences que l'on pourrait estimer négatives sur la Gestion des Ressources Humaines et sur les salariés eux-mêmes. L'adaptation de France Télécom, si elle ne s'est pas traduite par des suppressions d'emplois, s'est cependant concrétisée sur une période de temps courte par

de nombreuses mobilités de personnels en direction de métiers parfois émergents et pour lesquels ces personnels n'étaient pas toujours compétents, entraînant parfois des difficultés personnelles importantes et des situations d'amotivation. Le rôle des managers de premier niveau s'est également profondément modifié, ce qui a pu se traduire par une remise en cause de leur légitimité aux yeux de leurs équipes et une incapacité à se saisir pleinement de leur nouveau rôle. Les mécanismes de récompense extrinsèque ont montré leurs limites dans ces transformations organisationnelles et ceux visant à faire adhérer les salariés aux nouveaux objectifs de l'entreprise ne se sont pas traduits de manière sensible sur leur motivation intrinsèque. Les situations de financement par capital-investissement traduisent également cet effet négatif, ce type de financement se concrétisant plutôt par une réduction et une flexibilisation de l'emploi, de même que par une faiblesse des efforts de formation des salariés.

Une fois ces constats posés, plusieurs questions surgissent, auxquelles il semble en l'état difficile de répondre. La première est très liée aux terrains étudiés : que se serait-il passé autrement ? Que se serait-il passé si France Télécom ne s'était pas adapté en l'espace quelques années à son nouveau contexte concurrentiel, au prix de mobilités contraintes et des difficultés vécues par certains personnels ? La question se pose différemment pour les entreprises financées par capital-investissement, qui sont sélectionnées par les investisseurs sur la base de leurs qualités, et pour lesquelles la question de la survie ne se pose a priori que peu.

La seconde est de nature plus théorique : est-il possible de concilier les impératifs de performance à court terme avec les exigences du développement à long terme, et si oui comment ? Cette question renvoie notamment à la thèse développée par Thompson (2003, 2013) du « *capitalisme déconnecté* ». L'idée en est une déconnexion entre les attentes grandissantes envers les salariés afin d'assurer la performance de l'entreprise (efforts déployés, plus grande mobilisation des émotions au travail, gestion des tensions avec les clients externes et internes, etc.) et la gestion de l'emploi et des ressources humaines que les entreprises peuvent mettre en œuvre. Les *high performance work practices* seraient ainsi de plus en plus difficiles à mettre en œuvre du fait des contraintes financières pesant sur les entreprises et, de manière plus générale, l'accent mis sur la performance financière à court terme rendrait impossible la mise en place d'une politique de Gestion des Ressources Humaines favorisant le développement de l'entreprise à long terme. Selon Clark (2009) cette thèse s'applique tout particulièrement au modèle du financement par capital-investissement, du fait des contraintes liées au remboursement de la dette et aux exigences de retour sur

investissement à court terme qu'il sous-tend. Dans cette même perspective, la financiarisation est vue comme remettant en cause les relations qui existent entre les employeurs et les salariés, lesquelles avaient permis antérieurement la création de valeur. A cette thèse du « capitalisme déconnecté » font écho les travaux de Shleifer et Summers (1988) sur la rupture des contrats implicites liant actionnaires et parties prenantes dans le cas d'acquisitions hostiles, ainsi que ceux d'Appelbaum et al. (2013). Ces derniers mettent en évidence les implications que peuvent avoir des opérations de capital-investissement en termes de rupture de la confiance entre employeur et salariés et de rupture des contrats implicites qui les liaient (comme l'engagement de maintenir l'emploi, d'investir dans la formation des salariés, etc.). Nos résultats, même s'ils ne sont pas en mesure de distinguer les effets à court terme des modes de financiarisation étudiés de leurs effets à long terme (notamment quant à l'évolution de la performance des entreprises), tendent à confirmer ces ruptures de contrats implicites évoquées dans la littérature. Ils mettent également en évidence le rôle central du dirigeant d'entreprise, placé face des injonctions paradoxales de la part des investisseurs (par exemple innover pour construire un avantage concurrentiel tout en réduisant les coûts pour répondre à la demande de création de valeur à court terme) et à des tensions issues des divergences dans les attentes des différentes parties prenantes internes et externes de l'entreprise, ce qui n'est pas sans rappeler les tensions de rôle des managers de premier niveau analysées dans nos premiers travaux.

Plusieurs éléments viennent cependant nuancer cette incidence négative de la financiarisation sur la Gestion des Ressources Humaines, au regard tant de nos résultats que des limites des études que nous avons menées. Les travaux réalisés sur le financement par capital-investissement incitent en effet à ne pas analyser les conséquences de la financiarisation de manière uniforme quelle que soit la nature des investisseurs. Les analyses prenant en compte la part du capital détenue par les capital-investisseurs ont mis en évidence que, lorsque cette part est prépondérante, leur influence est plus coercitive qu'elle ne l'est lorsque cette part au capital est secondaire. Ceci rejoint le constat initial de Gospel et Pendleton (2003), mais également de Bacon et al. (2013) selon lequel, au sein d'une même catégorie d'investisseurs, des différences peuvent exister. Il est en effet possible, mais cela reste à vérifier, que les sociétés de capital-investissement ayant une part importante au capital des entreprises qu'ils financent ne présentent pas les mêmes caractéristiques que celles qui détiennent une part faible, notamment en termes de taille de la société de capital-investissement ou de nationalité. Les capital-investisseurs britanniques par exemple sont moins enclins à investir sur de faibles

participations et en syndication (c'est-à-dire avec d'autres capital-investisseurs) que ne le sont les capital-investisseurs français. La mise en évidence que l'effet des capital-investisseurs anglo-saxons sur l'emploi est différent de celui des capital-investisseurs français contribue également à souligner l'importance de prendre en compte les caractéristiques des investisseurs, et de ne pas considérer la financiarisation comme un phénomène relevant d'investisseurs homogènes partageant tous les mêmes objectifs et mettant en œuvre les mêmes moyens pour favoriser l'atteinte de ces objectifs. D'autres caractéristiques différenciantes, telles que le type d'opération de financement, n'ont pas pu être intégrées dans nos études compte tenu des données mobilisées. Il en va ainsi de la différence entre les opérations de *Management BuyIn* et celles de *Management BuyOut*. Il est en effet probable que la remise en cause des contrats implicites est moindre dans le cas de *MBO*, où l'équipe dirigeante reste en place, que dans le cas de *MBI* où l'équipe dirigeante est renouvelée. Ces éléments, qui restent à approfondir, incitent donc à ne pas considérer la financiarisation comme une force homogène s'exerçant sur les entreprises et leurs salariés, mais bien plus à prendre en compte la diversité des investisseurs et de leurs caractéristiques afin de mieux appréhender les liens entre financiarisation, gouvernance, et Gestion des Ressources Humaines.

Les résultats de nos travaux portant sur la participation financière viennent également remettre en cause l'idée selon laquelle l'utilisation des mécanismes qui la composent se traduirait, dans une perspective de financiarisation, par une dégradation de la situation des salariés. Selon le modèle de Gospel et Pendleton (2003), la manière de sécuriser l'implication des salariés et des managers et l'une des dimensions des décisions des dirigeants qui est affectée par la structure de financement. En ce sens, compte tenu de leur capacité théorique à aligner les intérêts des salariés sur ceux des actionnaires, les dispositifs de partage des profits et d'actionnariat salarié devraient, dans une perspective de création de valeur à court terme, être utilisés en vue de favoriser la performance au travail des salariés et de flexibiliser les rémunérations. Les résultats de nos travaux portant sur l'épargne salariale mettent en évidence qu'il n'en est rien, ou tout du moins que le recours à l'épargne salariale dans une logique de flexibilité des rémunérations n'est le fait que de certains profils d'entreprises, plutôt caractérisées par une petite taille et une situation financière difficile. De manière plus générale, nos résultats ne confirment pas la thèse de la substitution de Weitzman (1984) mais soulignent, bien à l'inverse, que les entreprises qui ont les politiques d'épargne salariale les plus développées sont également celles qui ont, toutes choses égales par ailleurs, les niveaux

de salaire les plus élevés. Ces résultats conduisent également à relativiser les effets de la cotation en Bourse en matière de Ressources Humaines que l'on pourrait avancer sur la base du cas particulier de France Télécom. Il s'avère en effet que ce sont les entreprises de grande taille et cotées en Bourse qui offrent à leurs salariés les politiques d'épargne salariale les plus généreuses et les niveaux de rémunération les plus élevés.

La mise en évidence de typologies de pratiques d'épargne salariale cohérentes avec les caractéristiques internes et externes des entreprises conduit également à penser que les dispositifs de participation financière ne sont pas mis en œuvre dans une simple logique d'amélioration de la performance des salariés. Les résultats relatifs au lien entre l'épargne salariale et le climat social (appréhendé notamment au travers de plusieurs indicateurs et non uniquement sur la base de la perception des acteurs) contribuent aussi à souligner les limites des dispositifs d'incitations extrinsèques, rejoignant ainsi un certain nombre de travaux portant sur les limites des incitations (Deci, Ryan, 1985 ; voir également Roussel et Fall (2015) qui synthétisent les travaux de Bénabou et Tirole (2003)). Au-delà de cet effet « peu incitatif », une autre de nos recherches [9] non évoquée précédemment éclaire sur les risques que peuvent engendrer les dispositifs incitatifs pour les entreprises qui les mettent en place. Au travers du cas du secteur bancaire, elle met en effet en évidence que l'importance de la rémunération aux performances individuelles associée à une faiblesse des dispositifs de contrôle est de nature à exacerber le risque opérationnel lié aux ressources humaines précédemment mis en évidence dans la littérature (Ferrary, 2007, 2009).

Les travaux menés sur l'actionnariat salarié, plus particulièrement sur son lien avec l'investissement des entreprises en capital humain, conduisent à l'appréhender au-delà de sa seule dimension incitative et, plus largement, renvoient à une réflexion sur la place des salariés dans la gouvernance des entreprises. Les résultats de nos recherches ont mis en évidence que l'actionnariat salarié, adopté suite à des dépenses de formation importantes et continues, pouvait être un moyen pour les entreprises de sécuriser ces dépenses, en lien avec d'autres pratiques de Gestion des Ressources Humaines favorisant également l'établissement d'une relation de long terme entre l'entreprise et ses salariés. Ces résultats, obtenus dans le contexte français, confortent le récent courant de littérature qui considère que le lien entre actionnariat salarié et capital humain peut être une explication au moins aussi pertinente à l'adoption de plans d'actionnariat salarié que ne l'est la théorie de l'agence (SenGupta et al., 2007 ; Pendleton, Robinson, 2011). La littérature relative à l'actionnariat salarié qui s'inscrit dans la lignée de la théorie de l'agence considère ce dispositif comme un outil incitatif pour

accroître les efforts et le partage d'information dans des contextes où les coûts de surveillance sont élevés. Cette conception se confronte cependant à deux difficultés toutes deux bien connues dans le champ de la participation financière. La première est le risque de passer clandestin puisque, l'actionnariat salarié étant par définition un mode de rémunération collectif, les individus (sous l'hypothèse de leur opportunisme) ont intérêt à se reposer sur les efforts déployés par les autres salariés. La seconde difficulté tient à l'éloignement existant entre les efforts déployés par les salariés et la valeur des actions de l'entreprise, ce qui fragilise l'effet potentiellement incitatif (voir à ce propos notamment Oyer, 2004). Appréhender l'actionnariat salarié au travers de son lien avec le capital humain ne lie pas une performance individuelle à des résultats d'entreprise, mais concentre l'attention sur le fait que les gains obtenus par les salariés s'accroissent avec l'ancienneté au sein de l'entreprise, récompensant ainsi l'accumulation d'un capital humain bénéfique à l'entreprise. L'actionnariat salarié apparaît alors comme un signal positif tant pour les salariés que pour les entreprises, de manière à favoriser l'investissement de tous dans le développement et la préservation du capital humain. Les droits accordés en termes de gouvernance viennent quant à eux matérialiser ces signaux aux yeux des salariés.

Au-delà de la dimension principalement financière évoquée dans les lignes précédentes, l'actionnariat salarié pose également la question de la place des salariés dans l'entreprise. Plus précisément, l'importance du capital humain dans la création de valeur de l'entreprise, et ainsi la dépendance de l'entreprise à ses salariés, amène à interroger la nature de l'entreprise et de ses mécanismes de gouvernance. Cette prise en compte de l'importance du capital humain conduit à considérer l'entreprise non plus sous la forme d'un nœud de contrat mais comme un nœud d'investissements spécifiques construits autour d'une ressource critique, qui peut se révéler être le capital humain (Rajan, Zingales, 1998). Cette approche de la nouvelle théorie des droits de propriété aboutit à la conclusion selon laquelle que le développement du capital humain modifie le pouvoir au sein de l'entreprise par le biais de l'accès ou du droit d'accès aux ressources critiques de l'entreprise. Charreaux et Desbrières (1998) vont au-delà de cette approche et mettent en évidence que la traditionnelle valeur actionnariale, cohérente avec une vision de la firme où les actionnaires en tant que créanciers résiduels exclusifs sont les seuls apporteurs de ressources à percevoir la rente créée par l'entreprise, ne permet pas d'appréhender de manière satisfaisante les mécanismes à la base de la création de valeur. La vision partenariale de la valeur permet à l'inverse de mieux comprendre (si ce n'est mesurer) la contribution de chacune des parties prenantes de l'entreprise à cette création de valeur. Comme d'autres parties prenantes, les salariés doivent pouvoir bénéficier d'une partie de cette

rente puisqu'ils « *peuvent prétendre, tant des points de vue de l'efficacité que de l'équité, recevoir la juste contrepartie de leurs contributions* » (Charreaux, Desbrières, 1998, p.84) et que, bien qu'ils soient à l'origine de la part la plus importante de la valeur créée, « *leurs transactions n'étant pas le plus souvent totalement garanties, ils assument une partie du risque résiduel* » (Charreaux, Desbrières, 1998, p.84). Tandis que les travaux de l'école dijonnaise de la gouvernance n'ont pas de visée prescriptive, Blair (1995, 1999), qui partage cette vision pluraliste de l'entreprise, considère que le développement du capital humain doit aboutir à une conception renouvelée de la gouvernance. Le risque résiduel supporté par les salariés est considéré comme étant dans les faits plus important que celui que la théorie attribue aux actionnaires. En effet, alors que ces derniers ont généralement la possibilité de diversifier leurs investissements, les salariés n'ont pas cette possibilité de diversification et investissent leur capital humain au sein d'une seule entreprise. Le risque est d'autant plus grand pour eux s'ils ont développé des compétences spécifiques à l'entreprise qui sont donc peu facilement redéployables sur le marché du travail. Les salariés sont légitimes pour être des créanciers résiduels, ce qui a pour conséquence que la répartition des droits de propriété doit les inclure au même titre que les actionnaires. De manière pragmatique, c'est donc l'actionnariat salarié qui est seul en mesure de leur conférer ces droits de propriété qui leur permettent d'accéder tant à une partie de la rente qu'à une partie des droits de contrôle. Bien plus qu'un moyen d'aligner les intérêts des salariés sur ceux des actionnaires, l'actionnariat salarié serait le moyen d'accorder la place à laquelle les salariés ont légitimement droit au regard de leur investissement en capital humain.

2) L'apport de la variété des formes de capitalisme à l'étude de la financiarisation

Comme nous l'avions indiqué en introduction, la plupart des travaux traitant de la financiarisation ont été développés dans les pays relevant d'économies libérales. Nos travaux, situés dans le contexte français, contribuent par conséquent à alimenter ce champ par l'analyse de situations d'entreprises qui développent leurs activités dans un pays où l'importance de la valeur actionnariale est a priori moindre et où les relations entre les acteurs économiques sont moins impersonnelles. Par ailleurs, notre article [2] portant sur les effets du capital-investissement sur l'emploi dans les entreprises françaises a également mis en évidence que ces effets étaient différents selon que les investisseurs étaient français ou anglo-saxons, ce qui suggère une transposition des pratiques de gestion de l'emploi ayant cours dans

le pays d'origine de ces derniers. Les différences entre pays et selon l'origine des investisseurs renvoient au constat que la financiarisation s'est développée à différentes vitesses dans différents pays, reflétant ainsi des héritages historiques et des arrangements institutionnels variables (Gospel, Pendleton, 2014). Cette importance des contextes nationaux était déjà présente dans l'article de Gospel et Pendleton (2003) et se retrouve également dans des travaux français portant notamment sur la rémunération. Constatant qu'en France les systèmes de rémunération flexible n'ont d'effet ni en termes de motivation ni en termes de satisfaction au travail, Igalens et Roussel (1999) indiquent que dans des contextes culturels similaires à celui des Etats-Unis, où les salariés peuvent faire le choix d'un système de rémunération, la rémunération flexible peut se révéler efficace. En matière d'actionnariat salarié, Caramelli et Briole (2007) interrogent les valeurs culturelles en tant que variables modératrices de l'effet de l'actionnariat salarié sur les attitudes des salariés.

Les grilles de lecture permettant de comprendre les différences dans le mode de gouvernance et le fonctionnement des entreprises selon les pays sont nombreuses, même en focalisant l'analyse sur les approches institutionnelles¹¹ traditionnellement mobilisées en vue de comparer la Gestion des Ressources Humaines entre différents pays (Wood et al., 2012)¹². Au sein de cette littérature, un premier ensemble regroupe les approches que l'on peut qualifier de juridico-financières, qui tendent à considérer qu'un modèle de capitalisme est intrinsèquement supérieur aux autres. Un second ensemble regroupe quant à lui les approches qui s'intéressent à la diversité des capitalismes : théorie de la régulation, variété des formes de capitalisme.

¹¹ Les institutions sont « *les règles du jeu dans une société ou, plus précisément, les contraintes conçues par les hommes qui structurent l'interaction humaine. Par conséquent elles structurent les incitations dans les échanges humains, qu'ils soient politiques, sociaux ou économiques* » (North, 1990, p.3). Les institutions prennent donc la forme de règles formelles (politiques, judiciaires, économiques, contractuelles) et de contraintes informelles (normes de comportements). Elles sont vues comme les règles du jeu, tandis que les organisations sont les joueurs. Elles fournissent ainsi un cadre de référence pour l'activité économique, générant une contrainte qui ne s'exerce pas directement sur le comportement des individus, mais sur leurs interactions.

¹² Nous prenons le parti ici de ne pas développer la perspective culturaliste à laquelle il est possible de recourir dans le cadre de comparaisons internationale, même si celle-ci est peu mobilisée dans les champs de recherche au sein desquels nous développons nos travaux. Centrée sur les cultures et les valeurs partagées par une même communauté à un niveau national et analysant par ce biais les différences de fonctionnement entre des entreprises de différents pays (voir notamment Hofstede, 1980), cette approche des comparaisons internationales connaît plusieurs limites (Reiche et al., 2012), au rang desquels une tendance à simplifier exagérément les cultures nationales et à réaliser des comparaisons interculturelles sur la base de stéréotypes, des difficultés méthodologiques, un risque de confusion entre des valeurs mesurées à un niveau individuel et des valeurs considérées comme nationales, une tendance des études inscrites dans cette perspective à expliquer *ex post* les constats observés par la culture plutôt qu'à construire des modèles théoriques expliquant de quelle manière la culture affecte les méthodes de Gestion des Ressources Humaines.

Les approches juridico-financières : la supériorité du modèle libéral

Les approches juridico-financières partagent l'idée selon laquelle la quête rationnelle du profit se fait de la manière la plus efficace en l'absence de contraintes réglementaires pesant sur les actionnaires. L'explication dominante est celle de La Porta et al. (1997) qui met en avant le cadre juridique, en opposant les pays ayant comme tradition juridique le droit coutumier (les pays anglo-saxons) et les pays dont la tradition est celle du droit civil (comme la France, l'Allemagne, les pays scandinaves). Pour des raisons historiques, les pays de droit coutumier offrent une plus grande protection aux propriétaires que ce n'est le cas dans les pays de droits codifiés, où l'intervention étatique est plus forte et la protection des autres parties prenantes de l'entreprise plus grande. Dans ces pays de droit codifié, la protection des actionnaires est donc plus faible et, à l'inverse, les droits des salariés plus développés. La législation du travail accorde un rôle important aux organisations syndicales, une plus grande protection aux salariés qui fait qu'il est plus difficile pour l'entreprise d'adapter l'emploi aux variations d'activité, notamment par le biais de licenciements. Dans la perspective de La Porta et al. (1997), les contextes nationaux qui se caractérisent par le recours au droit civil sont donc vus comme souffrant d'inefficiences. La relation entre l'employeur et les salariés y est considérée comme un jeu à somme nulle : si l'une des deux parties a plus de droits, elle gagne en pouvoir au détriment de l'autre partie.

D'autres explications, telles que celle de Roe (2003) qui porte sur l'idéologie politique ou celle de Pagano et Volpin (2005) centrée sur le système électoral, vont dans le même sens, mettant en évidence la supériorité du modèle anglo-saxon qui permet de développer un contexte d'action plus favorable aux actionnaires que ce n'est le cas dans les autres modèles.

Le constat d'une diversité du capitalisme et le principe d'équifinalité

Les approches qui s'intéressent à la diversité du capitalisme ne partagent pas la conception selon laquelle un modèle serait supérieur aux autres mais envisagent, selon un principe d'équifinalité, que différentes formes de capitalisme peuvent se révéler performantes et viables. Elles se différencient cependant par les points sur lesquels elles se focalisent : la théorie de la régulation centre la réflexion sur la viabilité du processus d'accumulation capitaliste en se focalisant sur les crises ; l'approche par la variété des formes de capitalismes s'intéresse plus particulièrement à la manière dont les relations entre l'entreprise et le contexte institutionnel dans lequel elle opère affecte sa compétitivité (la théorie des

systèmes d'affaires, développée par Whitley (1999), peut en être considérée comme un courant mettant plus l'accent sur les relations que l'entreprise entretient avec ses parties prenantes internes -les salariés- et externes -principalement l'Etat-).

La théorie de la régulation comme approche macro-économique

La théorie de la régulation, apparue en France durant les années 1970, s'intéresse en premier lieu à la viabilité du processus d'accumulation capitaliste et focalise son attention sur les crises (notamment la fin du modèle fordiste). L'analyse, de nature macro-économique, met en avant la notion de mode de régulation (définie dans la note en bas de page 12 de ce mémoire), examine les variations historiques des arrangements institutionnels qui définissent les économies capitalistes, et accorde une attention particulière à la manière dont ces arrangements institutionnels peuvent être déstabilisés et remplacés par d'autres à travers des conflits politiques et des crises économiques (Boyer, 2015). Au-delà de son analyse du changement et des crises, la théorie de la régulation s'est également intéressée à la diversité des capitalismes et identifie, à partir de méthodes de classifications de données, un nombre réduit de configurations fondées sur un mode dominant de régulation. Ainsi Boyer (2002) identifie quatre configurations : un capitalisme à dominante de marché, un capitalisme méso-corporatiste, un capitalisme à forte impulsion étatique, un capitalisme social-démocrate. La typologie d'Amable (2005) se révèle proche en distinguant cinq systèmes, à savoir un capitalisme de marché, un capitalisme asiatique, un capitalisme d'Europe continentale, un capitalisme socio-démocrate et un capitalisme méditerranéen. Si la théorie de la régulation présente l'intérêt de développer des analyses dynamiques, notamment en ce qui concerne les crises économiques, elle reste fondamentale inscrite à un niveau macro-économique ce qui constitue une limite dans le cadre d'analyses cherchant à comprendre le mode de fonctionnement des entreprises ainsi que ses évolutions, notamment dans le cadre de comparaisons internationales ou de relations entre entreprises ou entre acteurs économiques issus de différentes zones géographiques.

La variété des formes de capitalisme et ses formes idéal-typiques

Cette approche se révèle beaucoup plus centrée sur les entreprises elles-mêmes et cherche à expliquer, sur la base du comportement des entreprises, la coexistence de différents systèmes économiques. Elle trouve son fondement historique dans la constatation au cours des années

1990 d'évolutions dans la performance de pays tels que les Etats-Unis et le Royaume-Uni d'une part (en dégradation), de pays tels que l'Allemagne, le Japon et les pays d'Europe du Nord d'autre part (en amélioration), aboutissant à une situation où les premiers deviennent selon les indicateurs de l'OCDE moins performants que les seconds.

Hall et Soskice (2001) apportent la contribution pionnière et centrale à l'approche de la variété des formes de capitalisme. Selon eux, les entreprises sont au centre d'un ensemble de relations économiques et sociales qui fournissent le contexte dans lequel elles cherchent à exploiter leurs compétences clés et leurs capacités dynamiques. La compétitivité des entreprises dépend de la manière dont les institutions, au niveau national, facilitent leur capacité à résoudre les problèmes posés par le besoin de coordonner et de gérer les relations internes et externes dans cinq domaines : les relations industrielles (rémunérations, conditions de travail, etc.) ; la formation professionnelle et l'éducation ; la gouvernance (plus particulièrement les relations avec les financeurs) ; les relations avec les autres entreprises, l'Etat, les associations professionnelles et les autres acteurs sociaux ; les relations avec leurs propres salariés de manière à ce qu'ils aient les compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise et qu'ils agissent dans le sens de ses objectifs. L'analyse des modes de coordination dans ces cinq domaines conduit les auteurs à distinguer deux catégories de pays : les économies de marché libérales (LMEs, *Liberal Market Economies*) et les économies de marché coordonnées (CMEs, *Coordinated Market Economies*). A ces qualificatifs, Charreaux (2006) préfère ceux d'économies « impersonnelles » et d'économies « relationnelles », au sens où dans les premières la coordination repose principalement sur des mécanismes de marché (la coordination est donc spontanée, fondée sur les prix et sur l'établissement de contrats), alors que dans les secondes la coordination accorde une place plus importante aux relations non marchandes et aux interactions stratégiques des acteurs.

Les économies de marché libérales se caractérisent par l'importance des marchés de capitaux et de la demande de création de valeur actionnariale dans des délais rapides, des mécanismes externes de gouvernance des entreprises (rejoignant en cela la vision disciplinaire classique de la gouvernance), des relations de marché et des arrangements contractuels pour réguler les relations avec les acteurs économiques avec lesquels les entreprises sont en contact. Les relations avec les salariés sont marquées par la flexibilisation du travail, notamment en ce qui concerne les embauches, licenciements, ainsi que les rémunérations. Les pays associés à ces LMEs sont principalement les Etats-Unis, le Royaume-Uni, l'Irlande, le Canada, l'Australie et la Nouvelle-Zélande. Dans les économies de marché coordonnées, les financeurs des

entreprises se révèlent plus patients, la gouvernance moins soumise aux pressions externes et orientée vers une plus grande prise en compte des différentes parties prenantes des entreprises, les relations entre entreprises plus souvent établies dans une optique de coopération. La flexibilité du travail y est moindre, la négociation collective plus développée, les salaires plus uniformes et la sécurité de l'emploi plus assurée. L'Allemagne, le Japon, les pays d'Europe du Nord sont les exemples fréquemment cités de pays relevant d'économies coordonnées.

La détermination de ces deux formes de capitalisme n'exclut pas l'existence de modèles hybrides, présentant certaines caractéristiques du modèle libéral et d'autres du modèle coordonné. Dans la perspective de la variété des formes de capitalisme, ces modèles hybrides sont néanmoins amenés à évoluer car la persistance dans le temps des institutions est dépendante des complémentarités existant, ce qui a pour conséquence que seuls les systèmes « cohérents » sont à même de perdurer et de s'imposer car rendant possible une plus grande performance des entreprises. Par exemple l'importance du financement bancaire et de l'actionnariat familial peut encourager des comportements plus patients de la part des investisseurs. Ceci peut être complémentaire à des institutions relatives au marché du travail qui confèrent une forte protection des droits des salariés. Cela veut que les employeurs sont non seulement moins exposés à une pression financière à court terme, mais également qu'il leur est moins aisé de procéder à des réductions d'emplois si la situation économique de leurs entreprises se dégradent. Cela peut encourager le développement du capital humain, ce qui peut être vu comme un élément positif tant pour les salariés eux-mêmes que pour le futur de l'entreprise. Ici, deux caractéristiques institutionnelles (relatives au financement de l'économie et au marché du travail) se complètent et se renforcent mutuellement (Wood et al., 2012). L'existence de ces deux formes de capitalisme permettant d'aboutir à une efficience productive ne doit pas être considérée, dans une vision déterministe, comme imposant des décisions de gestion au niveau des entreprises. Le cadre institutionnel dans lequel les entreprises évoluent, que ce soit dans les économies libérales ou dans les économies coordonnées, joue un double rôle habilitant et contraignant. Les spécificités de chacun des modèles de capitalisme ont en effet une influence sur les stratégies mises en œuvre par les entreprises mais, au sein de l'espace généré par le cadre institutionnel national, les dirigeants prennent leurs décisions en disposant d'une importante latitude décisionnaire.

Même si les développements réguliers de la variété des formes de capitalisme depuis le modèle initial de Hall et Soskice (2001) et leur portée explicative en font une théorie

dominante au sein du champ des comparaisons internationales, cette approche n'est pas exempte de limites. Gould et al. (2015) synthétisent les principaux reproches qui lui sont classiquement adressés. La première critique est évidemment celle du caractère pour le moins restrictif d'une catégorisation opposant uniquement deux formes de capitalisme, alors que les différentes formes de capitalisme observées pourraient plutôt tenir d'un continuum allant de l'une à l'autre de ces deux formes « pures » (Bosch et al., 2009). A cette critique s'ajoute celle selon laquelle certaines zones géographiques du globe semblent partiellement, voire totalement exclues du cadre d'analyse, comme l'Afrique, l'Amérique Latine ou la plupart des pays asiatiques. Par ailleurs, les différences au sein de chaque pays pris en compte par la typologie, notamment entre secteurs d'activités, peuvent être très marquées en ce qui concerne par exemple les relations industrielles. Ces critiques ont été largement prises en compte au sein du champ, à travers la reconnaissance du fait que certaines économies ne correspondent pas à l'une ou l'autre des formes « pures », de même que par le biais de l'approfondissement de la typologie initiale (voir notamment l'article de Walker et al. (2014) sur les différences existant entre mais également au sein même des différentes formes de capitalisme). Une dernière critique qui peut être adressée à l'approche de la variété des formes de capitalisme est le fait qu'elle dépeint des archétypes nationaux plus rigides et statiques qu'ils ne le sont en réalité (Bosch et al., 2009) et que, plus globalement, elle conduit à une analyse peu dynamique de la variété des formes de capitalisme et de leur évolution.

Malgré ces limites, l'approche de la variété des formes de capitalisme contribue à la compréhension et à la discussion des processus de financiarisation, notamment par l'importance soulignée de la complémentarité des institutions qui fonde la cohérence des formes de capitalisme identifiées. Dans chacun des modèles de capitalisme, les institutions sont complémentaires et se renforcent mutuellement, comme c'est le cas par exemple des institutions relatives au financement de l'économie et de celles relatives aux relations sociales et à la gestion des salariés, rejoignant ainsi le modèle de Gospel et Pendleton (2003) qui met en évidence les liens entre modes de financement, gouvernance et Gestion des Ressources Humaines. Ce cadre théorique permet par conséquent de contraster différents modèles de relations d'emploi en s'intéressant tant aux pratiques des entreprises qu'aux institutions fixant le cadre dans lequel elles évoluent (Wailles et al., 2015). Dans l'optique d'une analyse de la financiarisation, l'une des questions qui se pose néanmoins est celle d'une « dissémination » du modèle des économies de marché libérales en direction du ou des autres modèles de capitalisme, notamment dans les économies coordonnées où les institutions se sont

progressivement alignées pour aboutir à un équilibre institutionnel correspondant à un modèle cohérent et donc a priori pérenne. Cela revoie à une possible évolution vers un « monde plat », pour reprendre l'expression de l'éditorialiste du New York Times Thomas Friedman (2005). Autrement dit, la question est celle d'un alignement progressif du fonctionnement des entreprises sur un modèle relevant des économies libérales ou, à l'inverse, de logiques relevant plutôt de la persistance de spécificités contextuelles nationales, voire de l'hybridation de modèles dans le cadre des interactions qui relient les différents modèles de capitalisme entre eux.

L'apport du « variegated capitalism » à une approche plus dynamique de la variété des formes de capitalisme

Les développements récents dans le champ de la variété des formes de capitalisme proposent un cadrage théorique à ces questions, qui se trouve conforté par les résultats de nos recherches [2] et [1*]. Il s'avère en effet que les arrangements institutionnels évoluent en permanence, de manière non linéaire et, au fil du temps, ne correspondent plus nécessairement à leurs objectifs d'origine (Lane, Wood, 2012). Ceci peut refléter les décisions des acteurs sociaux qui, en remettant en cause un certain nombre de règles et de normes, cherchent à faire évoluer le contexte institutionnel de manière à ce qu'il soit plus favorable à leurs propres objectifs. Si l'on replace ce constat dans une analyse de la financiarisation, ces évolutions peuvent être le fait d'acteurs d'économies coordonnées, en interaction avec des acteurs issus d'économies libérales, qui cherchent à faire évoluer les règles du jeu de manière à ce qu'elles soient plus favorables à leurs interactions, ou le fait d'acteurs originaires d'économies libérales qui viennent développer leurs activités dans un pays qui ne relève pas de leur propre modèle de capitalisme. Le recours aux pratiques communément admises au sein de leur pays d'origine est alors susceptible, in fine, de faire évoluer les institutions, et ce d'autant plus si ces pratiques sont également adoptées par des acteurs locaux.

La notion de *variegated*¹³ *capitalism* (Peck, Theodore, 2007 ; Jessop, 2012) permet d'appréhender la dimension dynamique de l'évolution des formes de capitalisme à travers les interactions des acteurs. Ainsi, alors que l'approche de la variété des formes de capitalisme

¹³ Les termes « *variegated* » et « *variegation* » sont des néologismes issus de la juxtaposition des termes « *variety* », représentant la variété des formes de capitalisme, et « *gate* » qui symbolise le fait que cette approche du *variegated capitalism* s'intéresse aux relations qui lient les différentes formes de capitalisme et à l'influence que peut exercer le modèle libéral sur le modèle coordonné. En l'absence de traduction établie, nous conserverons les termes anglo-saxons dans la suite de notre exposé.

cherche à comprendre les différences institutionnelles entre économies de marché, que les acteurs privilégiés de son analyse sont les entreprises et qu'elle met plutôt l'accent sur la stabilité des institutions, l'approche du *variegated capitalism* se concentre sur la compréhension de l'évolution des différentes formes de capitalisme et des relations que ces formes de capitalisme entretiennent entre elles, met au centre de ses analyses les acteurs individuels encastrés dans des réseaux de relations sociales et économiques, et développe une analyse dynamique en considérant que les différentes formes de capitalisme ne sont qu'en situation d'équilibre temporaire (Peck, Theodore, 2007).

Cette approche constate tant des complémentarités que des tensions entre les différentes formes de capitalisme dans un contexte où l'économie se mondialise mais où l'on ne constate pas d'homogénéisation complète de ses modes de fonctionnement, ce qui n'empêche que le modèle des économies de marché libérales soit devenu le modèle dominant. Ces complémentarités et ces tensions forment les limites aux possibilités de coexistence et de coévolution des différentes formes de capitalisme dans une même « matrice spatio-temporelle » (Jessop, 2012). Même si cette matrice renvoie à des zones géographiques spécifiques durant une période temporelle définie, sa dimension ultime, en tendance tout du moins, est celle de l'économie mondiale. Le *variegated capitalism* renvoie alors l'image d'un ensemble de modèles différents d'accumulation du capital (ou de formes de capitalisme) qui existent au sein de cette matrice en expansion, s'y développent, s'y transforment, en interaction les uns avec les autres.

Les questions qui s'ensuivent sont celle de la compossibilité de différentes formes de capitalisme au sein de la matrice (c'est-à-dire le fait qu'elles puissent exister en même temps) et celle de la domination écologique d'une de ces formes sur les autres (Jessop, 2012). Les analyses développées mettent en évidence les limites des positions défendant l'idée d'un processus de libéralisation de l'ensemble des économies développées (sur le monde d'un monde plat) et concluent que ces économies ne convergent pas vers un modèle libéral dominé par la financiarisation. Cependant on ne constate pas non plus, dans ces économies développées, de modèles nationaux qui resteraient totalement indépendants et à l'écart des influences du modèle libéral. Le *variegated capitalism*, dans lequel évoluent notamment les entreprises françaises, se caractériserait donc par sa dimension mondialisée, la domination éco-systémique du modèle libéral, et les interactions que cet écosystème entretient avec les contextes institutionnels spécifiques nationaux, notamment par l'intermédiaire des investisseurs financiers. Comme le montrent nos études [2] et [1*], dans un contexte national spécifique, les institutions et les pratiques associées ne sont jamais totalement cohérentes ou

parfaitement alignées. Certaines pratiques (notamment celles associées aux investisseurs anglo-saxons) peuvent atteindre un niveau de domination éco-systémique, mais elles continuent à co-exister avec d'autres pratiques et arrangements institutionnels caractéristiques des contextes locaux.

Ce cadre théorique du *variegated capitalism*, qui prolonge les premiers développements de l'approche de la variété des formes de capitalisme pour mieux appréhender l'époque contemporaine, semble, au regard des développements précédents, particulièrement fécond pour mieux comprendre, de manière dynamique et à travers les interactions des acteurs, les liens entre financiarisation et Gestion des Ressources Humaines.

3) Capacité d'encadrement et perspectives de recherche

Les indices d'une capacité d'encadrement de jeunes chercheurs

Au-delà de la capacité à mener à bien des recherches, qui est en soi un élément fondamental de « capacité à encadrer de jeunes chercheurs » mentionnée dans l'arrêté relatif à l'Habilitation Diriger des Recherches, plusieurs indices peuvent être exposés.

Le premier est l'expérience acquise en matière d'évaluation de travaux scientifiques, que ce soit en tant qu'évaluateur régulier pour des congrès scientifiques (congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, conférences de l'Association Académique Internationale de Gouvernance, conférences de l'Academy of Management) ou en tant que relecteur ad hoc pour des revues académiques françaises (*Revue de Gestion des Ressources Humaines*, *Revue Française de Gestion*, etc.) ou internationales (*International Journal of Human Resource Management*, *Economic and Industrial Democracy*). Ces évaluations de communications et d'articles, de même que les évaluations qui ont été portées sur nos propres travaux, nous permettent de souligner ce qui constitue à notre sens quelques points de vigilance sur ce qui constitue la qualité d'un travail scientifique : 1) la pertinence de la problématique de la recherche au regard de la littérature existante mais également au regard des situations vécues par les acteurs de terrain, de manière à éviter que des questionnements triviaux, masqués par une complexité de la méthodologie mise en œuvre (dans ce cas souvent quantitative), n'aboutissent à des travaux dont l'intérêt et les apports sont minimes ; 2) l'existence d'un soubassement théorique solide à la recherche menée ; 3) des hypothèses ou des propositions de recherche clairement exprimées ; 4) la mise en œuvre d'une méthodologie

adéquate au regard de la problématique ; 5) la discussion des résultats et leur mise en perspective par rapport aux travaux existants et aux cadres théoriques mobilisés ; 6) la contribution de la recherche à la connaissance scientifique au sein du champ considéré et, dans la mesure du possible, sa contribution potentielle à la réflexion des praticiens ; 7) la reconnaissance des limites de la recherche qui a été menée, inévitables et permettant d'envisager de futurs travaux.

Le second indice est à resituer dans un contexte où les exigences relatives à la recherche sont croissantes et où les financements sont à la fois rares et déterminants de la capacité de production. Il s'agit de notre participation à des contrats de recherche, soit seul (dans le cas de la recherche sur l'actionnariat salarié réalisée pour le compte de la CFE-CGC), soit en tant que membre de l'équipe mobilisée (comme cela a été le cas pour les contrats avec la DARES, ministère du Travail), soit en tant que coordinateur de l'équipe mobilisée (cas de contrats avec la Région Lorraine, portant notamment sur les enjeux du financement de la croissance des PME sur l'emploi et les relations sociales). Ces expériences soulignent une capacité à élaborer des réponses aux appels à projets (dans leurs dimensions scientifique, budgétaire, etc.), à intéresser les acteurs publics et privés, à développer une dynamique collective autour de ces projets, à mener à bien une recherche dans les temps impartis. L'enjeu est tout particulièrement de réussir à intéresser les financeurs, ce qui nécessite que les travaux viennent répondre à des questionnements que se posent les acteurs dans leur sphère d'activité ou de responsabilité. En ce sens, les travaux que nous avons réalisés nous ont par exemple conduit à être sollicité par le Cercle des Administrateurs Salariés de la CFE-CGC pour participer à leur journée d'étude et d'échange sur l'actionnariat salarié, et à être finaliste du Prix académique de la recherche en management Syntec 2016, qui a pour objectif de renforcer les liens entre le monde académique et les cabinets de conseil en management. Par ailleurs ces contrats de recherche, lorsqu'ils sont menés en équipe comme c'est le cas le plus souvent, se matérialisent également par un travail collectif qui se traduit par des interactions, des partages d'expérience, des échanges entre chercheurs et se révèle ainsi profitable à tous, bien au-delà du simple rendu du rapport qui est l'objectif premier du contrat de recherche. L'inclusion de jeunes chercheurs dans des équipes répondant à des appels à projets nous paraît donc une opportunité à saisir, que ce soit en termes d'accès à des financements, à des terrains de recherche, ou de partage d'expérience et de conseils.

Notre participation régulière et active aux réunions des équipes de recherche dont nous avons fait partie et qui sont le support de la présentation de travaux de doctorants et de collègues, vient également alimenter notre capacité à encadrer de jeunes chercheurs. Ces présentations

sont en effet l'occasion d'échanger sur les choix théoriques et méthodologiques effectués, sur la cohérence de la recherche menée, sur son potentiel. Plus encore que ce n'est le cas dans une situation de relecteur pour une revue, ces interactions incitent également à réfléchir sur la manière de faire passer certains messages, sans que cela ne froisse ou ne mette en porte-à-faux des doctorants ou des collègues, tout en faisant en sorte que ces messages soient entendus et qu'ils puissent se révéler utiles pour la suite du travail engagé.

L'opportunité nous a également été donnée d'encadrer plus directement des travaux d'étudiants de niveau Master 2 en formation dans les domaines de la Gestion des Ressources Humaines et de la Finance, que ce soit dans le cadre de mémoires professionnels d'étudiants en stage ou contrats de professionnalisation, ou dans le cadre de mémoires de recherche. Ces travaux ont traité par exemple de problématiques relatives à l'absentéisme, à l'évaluation de la performance d'une politique de rémunération, ou aux enjeux économiques et sociaux du rachat d'entreprise sous forme de coopérative de salariés pour les coopérateurs. A travers l'accompagnement nécessaire à la réalisation de ces mémoires on retrouve, à un niveau évidemment moindre que celui de la thèse de doctorat, certains principes sur lesquels il faut réussir à focaliser l'attention de l'étudiants : pertinence de la problématique (au-delà, dans le cadre d'un mémoire professionnel, du problème très opérationnel auquel peut être confronté l'entreprise), sélection des sources bibliographiques pertinentes, construction d'un plan cohérent, analyse rigoureuse des données collectées, etc. De manière plus directe, nous avons également encadré au printemps 2015 le stage qu'un étudiant a effectué au sein de notre laboratoire de recherche, le Cerefige. Celui-ci nous a notamment accompagné sur des travaux liés au financement par capital-investissement, qui visaient à mieux prendre en compte la dimension chronologique à la fois de l'investissement des capital-investisseurs et de l'évolution de l'emploi au fil du temps, en essayant de mobiliser des données complémentaires à celles déjà utilisées dans nos travaux. Ces quelques semaines ont été l'occasion de le sensibiliser aux attraits mais également aux exigences du travail académique. La participation à de nombreux comités de sélection depuis maintenant une dizaine d'années, nous a par ailleurs permis de mieux appréhender les critères, tant de fond que de forme, qui sont susceptibles de présider à une décision de recrutement en tant que Maître de Conférences. Il est à ce titre important d'accompagner les doctorants dans la recherche du délicat équilibre entre 1) la nécessaire qualité de leur contribution scientifique au travers de leur thèse et de leurs publications, 2) leur investissement pédagogique auprès des étudiants et l'accumulation d'une expérience diversifiée d'enseignement, et enfin 3) leur participation au

fonctionnement des institutions au sein desquelles ils développent leurs activités de recherche et pédagogiques, le tout dans un temps nécessairement contraint.

Le dernier point, si ce n'est un indice d'une capacité d'encadrement, serait plutôt un conseil à de jeunes chercheurs, si tant est que nous puissions nous le permettre. Ce conseil serait, dans le contexte actuel, d'oser développer leurs travaux dans une perspective internationale et d'aller présenter les résultats de leurs recherches dans des congrès internationaux. Nous avons pu constater, en ce qui concerne le monde académique britannique tout du moins, une grande ouverture et un enthousiasme à développer des collaborations que n'entravent pas les différences de corps, de statut, d'expérience. Sans entrer dans le débat de savoir si les raisons en sont institutionnelles (inscription dans un monde académique mondialisé, exigences fortes en termes de production scientifique, système universitaire où chaque acteur – enseignants-chercheurs, personnel administratif – se concentre sur son cœur de métier, etc.) ou culturelles, nos collaborations avec des collègues britanniques mondialement reconnus dans leur champ de spécialité nous ont paru au final plus faciles à établir que cela ne peut parfois être le cas au sein de la communauté universitaire française.

Des perspectives de recherche ... et de travail doctoral

Nos activités de recherche se sont développées autour de la thématique de la financiarisation et de ses incidences en termes de Gestion des Ressources Humaines. Plus précisément, et sans que cela ne revête une dimension chronologique significative, les travaux réalisés l'ont été autour de deux axes structurants : celui de l'analyse des incidences de la financiarisation sur l'emploi, l'organisation du travail et les différentes catégories de membres de l'entreprise d'une part ; celui de l'analyse des enjeux du recours aux outils de participation financière d'autre part. Afin de poursuivre les contributions qu'ont pu apporter nos travaux à leurs champs respectifs, notre projet est de continuer à explorer ces deux axes complémentaires et cohérents. Ces thématiques sont plus développées dans le monde anglo-saxon qu'elles ne le sont en France. Il y a donc là tant la possibilité pour de jeunes chercheurs de s'inscrire dans un courant de recherche international que de développer l'état des connaissances dans un contexte plus local. Un certain nombre de perspectives de recherche se dégagent par conséquent, qui sont soit en projet soit déjà en cours de réalisation.

En termes de thématiques

Concernant le premier axe de recherche, les résultats montrant que le financement par des capital-investisseurs français n'a pas d'impact négatif sur l'emploi ont fait écho chez des collègues financiers à des questionnements relatifs à l'investissement socialement responsable et aux politiques ESG (*Environmental, Social, and Corporate Governance*) développées par un certain nombre de sociétés de capital-investissement. Un projet de recherche est par conséquent en cours pour évaluer dans quelle mesure la gestion de l'emploi dans les entreprises financées par des capital-investisseurs revendiquant la prise en compte de critères ESG dans la gestion de leurs participations diffère ou non de celle observée dans les entreprises financées par d'autres capital-investisseurs. De même, suite à la recherche menée avec les Pr. Chris Brewster, Anne Stévenot et Geoffrey Wood, nous tentons d'approfondir la compréhension de l'influence du financement par capital-investissement sur le fonctionnement des entreprises, toujours dans la même perspective de comparaison en fonction du pays d'origine des investisseurs. C'est ici plus particulièrement la thèse du « capitalisme déconnecté » de Thompson (2003, 2013) qui est questionnée et l'effet à long terme de ce mode de financement.

Concernant le second axe de recherche, le récent contrat de recherche réalisé sur l'actionnariat salarié en période de crise a conduit à s'intéresser au développement très récent des *employee-owned companies*, ou entreprises contrôlées par leurs salariés, au Royaume-Uni. Le développement de ces entreprises est actuellement fortement encouragé par les pouvoirs publics britanniques et soutenu par d'importants avantages fiscaux. Ces entreprises conservent fondamentalement les objectifs d'une entreprise classique en termes de performance, un mode de fonctionnement similaire, mais les décisions sont prises dans une optique orientée vers le long terme et dans l'intérêt des salariés, qui sont également les actionnaires (souvent par le biais d'un trust). Les mécanismes de gouvernance, très peu régis par la loi, sont extrêmement variés mais, d'une manière ou d'une autre, les dirigeants qui demeurent les décisionnaires au sein de l'entreprise sont toujours responsables de leurs décisions envers les salariés. Même si le projet reste en l'état encore mal défini, il serait intéressant d'étudier les motivations qui poussent les salariés à s'engager dans de tels projets et de mettre cela en parallèle avec la situation des salariés français qui s'engagent dans la transformation de leur entreprise en coopérative de salariés. Ces transformations en SCOP sont en effet souvent vues comme un moyen ultime de sauver des emplois dans une entreprise en grande difficulté (même si les statistiques sur la création de SCOP ne corroborent pas

nécessairement cette vision). La question des attitudes et comportements des salariés dans ces deux situations particulières d'actionnariat salarié est une piste de réflexion stimulante.

Concernant les formes plus classiques d'actionnariat salarié, un certain nombre de travaux effleurent la notion de propriété psychologique développée par Pierce et Jussila (2011). Les travaux de ces auteurs aboutissent à la constitution d'échelles de mesure de la propriété psychologique qu'il pourrait être intéressant de mobiliser pour savoir dans quelle mesure l'actionnariat salarié influe sur le sentiment de propriété psychologique qu'ont les salariés envers leur entreprise, et par la suite sur leurs attitudes et comportements.

En termes méthodologiques

Alors que nos premiers travaux avaient recours à des méthodologies qualitatives, nos publications au cours de ces dernières années ont mobilisé des méthodologies de nature quantitatives (modèles de régressions logistiques, analyses typologiques, appariement par les scores de propension). D'autres méthodologies quantitatives, non encore mobilisées dans nos travaux, pourraient être particulièrement adaptées à certains de nos projets de recherche. Il en va ainsi du recours à des modèles multi-niveaux, qui permettraient par exemple, dans le cadre de comparaisons internationales, de distinguer les facteurs explicatifs d'un phénomène qui relèvent des caractéristiques des entreprises, des facteurs explicatifs qui relèvent du pays d'implantation de ces mêmes entreprises.

Même si la prédominance va ces dernières années au recours aux méthodes quantitatives dans nos travaux, le récent contrat de recherche réalisé sur l'actionnariat salarié a donné lieu, dans le cadre des questionnements liés aux modes de gouvernance, à des entretiens réalisés avec des acteurs français de l'actionnariat salarié mais également, afin d'apporter un éclairage sur la situation britannique, à des acteurs britanniques impliqués dans le développement des *employee-owned companies*. S'il en était besoin, cela nous a rappelé les intérêts de ces méthodologies en termes de compréhension fine des phénomènes étudiés. Nous envisageons donc d'y avoir plus fréquemment recours à l'avenir, en complément des méthodes quantitatives.

En termes théoriques

Nos travaux [2] et [1*] soulignent des différences dans les effets du capital-investissement selon le pays d'origine de ces investisseurs. Il s'agit désormais d'explorer plus avant les logiques d'ancrage institutionnel qui peuvent expliquer les différences observées entre les entreprises financées par des capital-investisseurs français et celles financées par des capital-

investisseurs étrangers. La question du positionnement de la France dans les typologies classiques relevant de la variété des formes du capitalisme se pose ainsi. Les développements récents au sein de ce champ, notamment la notion de *variegated capitalism* explorée par Jessop (2012), pourrait être utilement mobilisée pour analyser une situation qui relève d'une hybridation de modèles.

Pour conclure, et à l'aune du développement de nos travaux de recherche depuis notre thèse de doctorat, force est de constater que l'équilibre est difficile à trouver entre d'une part la publication d'articles dans des revues internationales, si possible bien classées dans les *rankings* des différents pays, répondant aux normes de publication anglo-saxonnes et à une forme de concurrence mondialisée mais dont la portée pourra être faible nationalement, et d'autre part la publication de recherches dans des supports « domestiques », sous la forme d'articles ou de chapitres d'ouvrages, plus visibles pour la communauté universitaire nationale et plus porteuse de sens pour les acteurs locaux.

Ce contexte dans lequel évolue notre communauté s'apparente peut-être à une forme de « *variegated academic world* », caractérisé par une recherche de nature anglo-saxonne qui acquiert une prédominance éco-systémique, en interaction avec des contextes nationaux caractérisés par des spécificités institutionnelles (nature du système d'enseignement supérieur avec la coexistence ou non d'acteurs en interrelations -universités et écoles- et plus ou moins exposés à la dimension internationale, modalités d'évaluation des enseignants-chercheurs, modes de financement de la recherche, etc.) qui influencent la nature du travail des enseignants-chercheurs et de leur production scientifique.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams T., Sumner H. (1905), *Labor Problems: a Textbook*, The MacMillan Company, New-York.
- Aglietta M. (1998), « Le capitalisme de demain », *Notes de la Fondation Saint-Simon*, Paris.
- Aitken R. (2007), *Performing Capital. Toward a Cultural Economy of Popular and Global Finance*, New York, Palgrave Macmillan.
- Akerlof G.A. (1982), « Labor contracts as partial gift exchange », *The Quarterly Journal of Economics*, vol.97, n°4, p.543-569.
- Allard-Poesi F., Perret V. (2014), « Fondements épistémologiques de la recherche », in R.A. Thietart et al., *Méthodes de recherche en management*, p.15-46.
- Almond P. (2011), « Re-visiting 'country of origin' effects on HRM in multinational corporations », *Human Resource Management Journal*, vol.21, n°3, p.258-271.
- Almond P., Edwards T., Clark I. (2003), « Multinationals and Changing National Business Systems in Europe: Towards the "Shareholder Value" Model? », *Industrial Relations Journal*, vol.34, n°5, p.430-445.
- Amable B. (2005), *Les cinq capitalismes ; Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*, Paris, Seuil.
- Amess K., Wright M. (2012), « Leveraged buyouts, private equity and jobs », *Small Business Economics*, vol.38, n°4, p.419-430.
- Appelbaum E., Batt R., Clark I. (2013), « Implications of Financial Capitalism for Employment Relations Research: Evidence from Breach of Trust and Implicit Contracts in Private Equity Buyouts », *British Journal of Industrial Relations*, vol.51, n°3, p.498-518.
- Armour J., Deakin S., Konzelmann S. (2003), « Shareholder Primacy and the Trajectory of UK Corporate Governance », *British Journal of Industrial Relations*, vol.41, n°3, p.531-555.
- Bacon N., Wright M., Ball R., Meuleman M. (2013), « Private Equity, HRM, and Employment », *Academy of Management Perspectives*, vol.27, n°1, p.7-21.
- Bacon N., Wright M., Demina N. (2004), « Management buyouts and human resource management », *British Journal of Industrial Relations*, vol.42, n°2, p.325-347.
- Bacon N., Wright M., Meuleman M., Scholes L. (2012), « The Impact of Private Equity on Management Practices in European Buy-outs: Short-termism, Anglo-Saxon, or Host Country Effects? », *Industrial Relations*, vol.51, p.605-626.
- Balkin D.B., Gomez-Mejia L.R. (1987), « Toward a contingency theory of compensation strategy », *Strategic management journal*, vol.8, n°2, p.169-182.
- Balkin D.B., Gomez-Mejia L.R. (1990), « Matching compensation and organizational strategies », *Strategic Management Journal*, vol.11, p.153-169.
- Baret C., Oiry E. (2014), « La gestion des compétences : quatre leçons pour surmonter les difficultés de la mise en œuvre dans le secteur public », *Gestion*, vol.39, n°2, p.94-103.
- Barney J. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol.17, n°1, p. 99-120.
- Barraud-Didier V., Guerrero S., Igalens J. (2003), « L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises: le cas des pratiques de mobilisation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°47, p.2-13.
- Batt R. (2002), « Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth », *Academy of management Journal*, vol.45, n°3, p.587-597.
- Becker G.S. (1964), *Human Capital*, Columbia University Press, New York, NY.

- Becker B., Gerhart B. (1996), « The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects », *Academy of management journal*, vol.39, n°4, p.779-801.
- Ben-Ner A., Burns W.A., Dow G., Putterman L. (2000), « Employee ownership: An empirical exploration », in M. Blair, T. Kochan (eds.), *The New Relationship: Human Capital in the American Corporation*, Washington, DC: Brookings Institution.
- Benabou R., Tirole J. (2003), « Intrinsic and extrinsic motivation », *The Review of Economic Studies*, vol.70, n°3, p.489-520.
- Béraud M., Colin T., Grasser B. (2008), « La qualification dans les centres d'appels: affaiblissement ou recomposition? », *Travail et emploi*, n°114, p.45-57.
- Black, Gospel H., Pendleton A. (2007), « Finance, corporate governance and the employment relationship », *Industrial Relations*, vol.46, n°3, p.643-650.
- Blair M. (1995), *Ownership and Control: Corporate Governance for the 21st Century*, Brookings Institution, Washington, DC.
- Blair M. (1999), « Firm-specific human capital and theories of the firm », Working Paper No. 167848, Georgetown University Law Center.
- Blasi J., Conte M., Kruse D. (1996), « Employee Stock Ownership and Corporate Performance among Public Companies », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.50, n°1, p.60-79.
- Bonnard C. (2013), « Les incitations à l'innovation dans le secteur privé », *Recherches économiques de Louvain*, vol.79, p.45-81.
- Bosch G., Lehnsdorff S., Rubery J. (2009), « European employment models in flux: pressures for change and prospects for survival and revitalization », in G. Bosch, S. Lehnsdorff, J. Rubery, J. (eds), *European Employment Models in Flux*, London, Palgrave, p.1-56.
- Bournois F., Point S., Voynnet-Fourboul C. (2002), « L'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur : une évaluation », *Revue Française de Gestion*, n°137, p.71-84.
- Boxall P., Purcell J. (2011), *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan.
- Boyer R. (2000), « Is a finance-led growth regime a viable alternative to fordism? A preliminary analysis », *Economy and Society*, vol.29, n°1, p.111-145.
- Boyer R. (2002), « Variété du capitalisme et théorie de la régulation », *L'année de la régulation*, n°6, p.125-194.
- Boyer R. (2015), *Economie politique des capitalismes ; Théorie de la régulation et des crises*, Paris, La Découverte.
- Brewster C. (1995), « Towards a 'European' model of human resource management », *Journal of International Business Studies*, vol.26, n°1, p.1-21.
- Brillet F. (1998), « Eclatement et cohérence des recherches salariales : les déterminants des pratiques d'individualisation des rémunérations, d'intéressement et d'actionnariat », in J. Allouche et B. Sire, *Ressources Humaines Une gestion éclatée*, Paris, Economica, p.315-333.
- Caliendo M., Kopeinig S. (2008), « Some practical guidance for the implementation of propensity score matching », *Journal of Economic Surveys*, vol.22, n°1, p.31-72.
- Campbell B.A., Coff R., Kryscynski D. (2012), « Rethinking sustained competitive advantage from human capital », *Academy of Management Review*, vol.37, n°3, p.376-395.
- Caramelli M., Briole A. (2007), « Employee stock ownership and job attitudes: Does culture matter? », *Human Resource Management Review*, vol.17, n°3, p.290-304.
- Charreaux G. (1997), *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, Théories et faits*, éd. Economica, coll. Recherche en gestion.
- Charreaux G. (2000), « La théorie positive de l'agence : positionnement et apports », *Revue d'économie industrielle*, n°92, p.193-214.

- Charreaux G. (2006), « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », in Charreaux G., Wirtz P., *Gouvernance d'entreprise. Nouvelles perspectives*, Economica, coll. Recherche en gestion.
- Charreaux G. (2012), « Le gouvernement d'entreprise », in J. Allouche, *Encyclopédie des ressources humaine*, Vuibert, p.725-732.
- Charreaux G., Desbrières P. (1998), « Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.1, n°2, p. 7-88.
- Chassagnon V., Hollandts X. (2014), « Who are the owners of the firm: shareholders, employees or no one? », *Journal of Institutional Economics*, vol.10, n°1, p.47-69.
- Clark G., Thrift N., Tickell A. (2004), « Performing Finance: The Industry, the Media, and Its Image », *Review of International Political Economy*, vol. 11, p.289-310.
- Clark I. (2009), « Owners and managers disconnecting managerial capitalism? understanding the private-equity business model », *Work, Employment & Society*, vol.23, n°4, p.775-786.
- Coff R. (1997), « Human Assets and Management Dilemmas : Coping with Hazards on the Road to Ressource-Based Theory », *Academy of Management Review*, vol. 22, p.374-402.
- Commons J.R. (1934), *Institutional Economics. Its place in Political Economy*, The MacMillan Company.
- Comte A. (1844) [1995], *Discours sur l'esprit positif*, Paris, Vrin (1^{ère} édition Paris, Carilian-Goeury et Dalmont).
- Conway, N., Deakin, S., Konzelmann, S., Petit, H., Rebérioux, A., Wilkinson, F. (2008), « The influence of stock market listing on human resource management: Evidence for France and Britain », *British Journal of Industrial Relations*, vol.46, n°4, p.631-673.
- Corcuff P. (1995), *Les nouvelles sociologies : construction de la réalité sociale*, Paris, Nathan.
- Cornolti C., Moulin Y. (2007), « Pourquoi les suppressions d'emplois ne produisent-elles pas une hausse de la performance? Eléments pour l'amélioration du modèle de calcul décisionnel », *Management & Avenir*, n°11, p.63-92.
- Croce A., Marti J., Murtinu S. (2013), « The Impact of Venture Capital on the Productivity Growth of European Entrepreneurial Firms : Screening or value added effect ? », *Journal of Business Venturing*, vol.28, p.489-510.
- Davis S.J., Haltiwanger J.C., Jarmin R.S., Lerner J., Miranda J. (2011), *Private equity and employment*, n°w17399, National Bureau of Economic Research.
- Deci E.L., Ryan R.M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, Plenum, New York.
- Delahaie N., Diaye M.-A. (2007), « L'épargne salariale : entre transfert des risques et stabilisation du capital », document de travail n°84, Centre d'Etudes pour l'Emploi.
- Delery J.E., Doty D.H. (1996), « Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions », *Academy of management Journal*, vol.39, n°4, p.802-835.
- Denison D.R. (1996), « What is the difference between organizational culture and organizational climate ? A native's point of view on a decade of paradigm wars », *The Academy of Management Review*, vol.21, n°3, p.619-632.
- Desbrières P. (1997), « Le rôle de l'actionnariat des salariés non-dirigeants dans le système de gouvernement de l'entreprise », in G. Charreaux (ed.), *Le Gouvernement des Entreprises*, Economica, p.397-417.
- Desbrières P. (2001), « La relation capital-investissement dans les firmes industrielles et commerciales », in G. Charreaux (dir.), *Images de l'investissement*, Paris, Vuibert, p.361-390.
- Desbrières P. (2002), « Les actionnaires salariés », *Revue française de gestion*, vol.5, p.255-281.

- DiMaggio P.J. (1988), « Interest and Agency in Institutional Theory », in L. Zucker (Ed.), *Research on Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, Ballinger, p.3-22.
- Donnadieu G. (2000), « Stratégies et politiques de rémunération », in D. Weiss (dir.), *Les Ressources Humaines*, Paris, Editions d'Organisation.
- Dore R. (2000), *Stock market capitalism: Welfare capitalism : Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*, Oxford, Oxford University Press.
- Dore R. (2008), « Financialization of the global economy », *Industrial and Corporate Change*, vol.17 n°6, p. 1097-1112.
- Dubar C. (2000), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.
- Dube A., Freeman R. (2010), « Complementarity of Shared Compensation and Decision-Making Systems: Evidence from the American Labor Market », in D.L. Kruse, R.B. Freeman, J.R. Blasi (eds.) *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-based Stock Options*, University of Chicago Press, p.167-199.
- Dyer L. (1985), « Strategic human resources management and planning », in K. Rowland et G. Ferris (ed.), *Research in personnel and human resource management*, vol.3, Greenwich, JAI Press, p.1-30.
- Eren O. (2007), « Measuring the Union–Nonunion Wage Gap Using Propensity Score Matching », *Industrial Relations*, vol.46, n°4, p. 766-780.
- Erturk I., Froud J., Johal S., Leaver A., Williams K. (2007), « The Democratisation of Finance? Promises, Outcomes and Conditions », *Review of International Political Economy*, vol.14, p.553-575.
- Fakhfakh F. (1997), « Quand l'intéressement passe inaperçu... », *Travail et Emploi*, n° 71, p.53-63.
- Fang T., Long R. (2012), « Do employees profit from profit sharing? Evidence from Canadian panel data », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.65, n°4, p.899-927.
- Farndale E., Brewster C., Poutsma E. (2008), « Coordinated vs. liberal market HRM: the impact of institutionalization on multinational firms », *The International Journal of Human Resource Management*, vol.19, n°11, p.2004-2023.
- Ferner A. (1997), « Country of origin effects and HRM in multinational companies », *Human Resource Management Journal*, vol.7, n°1, p.19-37.
- Ferrary (2007), « Le facteur humain, source de risque opérationnel », *Revue Banque*, n°696, p.76-78.
- Ferrary M. (2009), « Les ressources humaines à risque dans le secteur bancaire. Une application de la gestion des risques opérationnels », *Gestion 2000*, n°2, p.85-104.
- Ferrary M. (2015), « Investing in transferable strategic human capital through alliances in the luxury hotel industry », *Journal of Knowledge Management*, vol.19, n°5, p.1007-1028.
- Freeman F.J., Cameron K.S. (1993), « Organization Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework », *Organization Science*, vol.4, n°1, p.10-30.
- Freeman R.B., Medoff J.L. (1984), *What do unions do?*, New-York, Basic Books.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pittman, Marshfield, MA.
- French J.L. (1987), « Employee perspectives on stock ownership: Financial investment or mechanism of control? », *Academy of Management Review*, vol.12, p.427-435.
- Friedman T. (2005), *The world is flat: the globalized world in the twenty-first century*, New-York, Farrar, Strauss and Giroux.
- Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. (2008), *Méthodologie de la recherche*, Paris, Pearson.

- Girod-Seville M., Perret V. (1999), « Fondements épistémologique de la recherche », in R.-A. Thiéart et al., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p.13-33.
- Glaserfeld (von) E. (2001), « The radical constructivism view of science », *Foundation of science*, vol.6, p.31-43.
- Goergen M., Brewster C., Wood G., Wilkinson A. (2012), « Varieties of Capitalism and Investments in Human Capital », *Industrial Relations: a Journal of Economy and Society*, vol.51, p.501-527.
- Goergen M., O'Sullivan N., Wood G. (2011), « Private equity takeovers and employment in the UK: some empirical evidence », *Corporate Governance: An International Review*, vol.19, n°3, p.259-275.
- Goergen, M., Brewster C., Wood G. (2009), « Corporate Governance Regimes and Employment Relations in Europe », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol.64, n°4, p.620-640.
- Gospel H., Pendleton A. (2003), « Finance, Corporate Governance and the Management of Labour: A Conceptual and Comparative Analysis », *British Journal of Industrial Relations*, vol.41, n°3, p.557-582.
- Gospel H., Pendleton A. (2014), « Financialization, new investment funds, and labour », in H. Gospel, A. Pendleton, S. Vitols, *Financialization, new investments funds, and labour; an international comparison*, Oxford University Press, p.1-52.
- Gospel H., Pendleton A., Vitols S., Wilke P. (2011), « New investment funds, restructuring, and labor outcomes: A european perspective », *Corporate Governance: An International Review*, vol.19, n°3, p.276-289.
- Gould A., Barry M., Wilkinson A. (2015), « Les variétés du capitalisme revisitées : débats actuels et avenues possibles », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol.70, n°4, p.603-620.
- Grawitz M. (2001), *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz.
- Grossman S., Hart O. (1986), « The costs and benefits of ownership. A theory of vertical and lateral integration », *Journal of Political Economy*, vol.94, n°4, p.691-719.
- Guba E.G., Lincoln Y.S. (1989), *Fourth generation evaluation*, Londres, Sage.
- Hall P.A., Soskice D.W. (2001), *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*, Oxford University Press.
- Harcourt M., Wood G. (2007), « The Importance of Employment Protection for Skill Development in Coordinated Market Economies », *European Journal of Industrial Relations*, vol.13, n°2, p.141-159.
- Heckman J., Ichimura H., Todd P.E. (1997), « Matching As an Econometric Evaluation Estimator: Evidence from Evaluating a Job Training Programm », *The Review of Economic Studies*, vol.64, n°4, p.605-654.
- Hellmann T., Puri M. (2002), « Venture capital and the professionalization of start-up firms: empirical evidence », *Journal of Finance*, vol.LVII, n°1, p.169-197.
- Herzberg F. (1971), *Le travail et la nature de l'homme*, EME, Paris.
- Hirschman A. (1970), *Exit, Voice, Loyalty*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Hofstede G. (1980), *Culture's consequences : International differences in work-related values*, Bervely-Hills, Sage.
- Hollandts X., Guedri Z. (2008), « Les salariés capitalistes et la performance de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°183, p.35-50.
- Igalens J. (2001), « Tous DRH, la logique du partage de la fonction », in Peretti J.-M., *Tous DRH ; les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants*, Paris, Éditions d'Organisation, 2^{ème} édition, pp.11-18.

- Igalens J., Roussel P. (1999), « A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction », *Journal of Organizational Behavior*, vol.20, p.1003-1025.
- Jensen M. (1986), « Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeover », *American Economic Review*, n°76, p.323-29.
- Jensen M. (1989), « The eclipse of the public corporation », *Harvard Business Review*, n°5, p.61-74.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), « Theory of the Firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol.11, p.78-133.
- Jessop B. (2012), « Rethinking the diversity of capitalism: varieties of capitalism, variegated capitalism, and the world market », in G. Wood, C. Lane (eds.), *Capitalist Diversity and Diversity within Capitalism*. London: Routledge, p.209-237.
- Jessop B. (2012), « Rethinking the diversity of capitalism: varieties of capitalism, variegated capitalism, and the world market », in G. Wood, C. Lane (eds.), *Capitalist Diversity and Diversity within Capitalism*, London, Routledge, p.209-237.
- Kaasemaker E., Pendleton A. et Poutsma E. (2010), « Employee Share Ownership », in A. Wilkinson, P.J. Gollan, M. Marchington et D. Lewin, *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*, Oxford University Press, p.315-337.
- Kaplan S. (1989), « The effects of management buyouts on operating performance and value », *Journal of financial economics*, vol.24, n°2, p.217-254.
- Karmarkar U. (2004), « Will you survive to the services revolution ? », *Harvard Business Review*, June, p.100-107.
- Kato T., Morishima M. (2002), « The productivity effects of participatory employment practices: Evidence from new Japanese panel data », *Industrial Relations*, vol.41, n°4, p.487-520.
- Kaufman B.E. (1993), *The Origins and Evolutions of the Field of Industrial Relations in the United States*, ILP Press, Ithaca.
- Kessler I. (1995), « Reward systems », in Storey J. (ed.), *Human Ressource Management. A Critical Text*, International Thomson, Business Press, p.254-279.
- Kim D.O. (2005), « The benefits and costs of employee suggestions under gainsharing », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.58, n°4, p.631-652.
- Klein K.J. (1987), « Employee stock ownership and employees attitudes: a test of three models », *Journal of Applied Psychology Monograph*, vol.72, p.319-332.
- Konzelmann S., Conway N., Trenberth L., Wilkinson F. (2006), « Corporate governance and human resource management », *British Journal of Industrial Relations*, vol.44, n°3, p.541-567.
- Krippner G. (2005), « The Financialization of the American Economy », *Socio-Economic Review*, vol.3, n°2, p.173-208.
- Kruse D., Freeman R., Blasi J. (2010), *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit Sharing, Gainsharing, and Broad-based Stock Options*, . Chicago: University of Chicago Press.
- Kruse D.L. (1996), « Why do firms adopt profit-sharing and employee ownership plans? », *British Journal of Industrial Relations*, vol.34, n°4, p.515-538.
- Kuhn T. (1970), *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion.
- La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A., Vishny R. (1997), « Legal determinants of finance », *Journal of Finance*, vol.52, n°3, p.1131-1150.
- Lane C., Wood G. (2012), « Institutions, Internal Diversity and Change », in C. Lane, G. Wood, *Capitalist Diversity and Diversity within Capitalism*, London, Routledge, p.1-31.
- Lapavitsas C. (2011), « Theorizing financialization », *Work, Employment and Society*, vol.25, n°4, p.611-626.

- Laroche P., Schmidt G. (2004), « Présence syndicale et climat social perçu : une analyse différenciée salariés / dirigeants en France », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°51, p.2-23.
- Lawler E.E. (1986), *High Involvement Management*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lazear E.P. (2000), « Performance pay and productivity », *American Economic Review*, vol.90, n°5, p.1346-1361.
- Lazonick W., O'Sullivan M. (2000), « Maximising Shareholder Value: a New Ideology for Corporate Governance », *Economy & Society*, vol.29, n°1, p.13-35.
- Le Moigne J.-L. (1995), *Le constructivisme. Tome2 : des épistémologies*, Paris, ESF.
- Lengnick-Hall G.A., Lengnick-Hall M.L. (1988), « Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology », *Academy of Management Review*, vol.13, n°3, p.454-470.
- Lepak D.P., Snell S.A. (1999), « The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development », *Academy of Management Review*, vol.24, n°1, p. 31-48.
- Lepak D.P., Snell S.A. (2002), « Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations, *Journal of Management*, vol.28, n°4, p.517-543.
- Lincoln J.R., Kalleberg A.L. (1990), *Culture, control, and commitment: A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Louart P. (2012), « Les acteurs de la GRH », in J. Allouche (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, pp. 694-704.
- Luchak A.A. (2003), « What kind of voice do loyal employees use? », *British Journal of Industrial Relations*, vol.41, n°1, p.115-134.
- MacDuffie J.P. (1995), « Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: organisational logic and flexible production systems in the world auto industry », *Industrial and Labour Relations Review*, vol.48, n°2, p.197-220.
- Marchington M., Goodman J., Wilkinson J., Ackers P. (1992), « New Developments in Employee Involvement », London, Employment Department Research Paper Series.
- Marginson P., Armstrong P., Edwards P., Purcell J., Hubbard N. (1993), *The Control of Industrial Relations in Large Companies: An Initial Analysis of the Second Company Level Industrial Relations Survey*. Warwick Papers in Industrial Relations, n°45, Coventry: Industrial Relations Research Unit.
- Mauss M. (1954), *The gift: forms and functions of exchange in archaic societies*, Cohen & West.
- Mercier S. (2014), *L'éthique dans les entreprises*, Paris, La Découverte.
- Mougenot G. (dir.) (2014), *Tout savoir sur le capital investissement*, Paris, Gualino.
- Nelson R., Winter S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge MA: Harvard University Press.
- North D. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press.
- Nyberg A.J., Moliterno T.P., Hale D., Lepak D.P. (2014), « Resource-based perspectives on unit-level human capital: A review and integration », *Journal of Management*, vol.40, p.316-346.
- Nyberg A.J., Wright P.M. (2015), « 50 Years of Human Capital Research: Assessing What We Know, Exploring Where We Go », *The Academy of Management Perspectives*, vol.29, n°3, p.287-295.
- Oliver C. (1997), « Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views », *Strategic Management Journal*, vol.18, n°9, p.697-713.

- Oyer P. (2004), « Why do firms use incentives that have no incentive effects? », *Journal of Finance*, vol.59, n°4, p.1619-1649.
- Pagano M., Volpin P. (2005), « The political economy of corporate governance », *American Economic Review*, vol.95, n°4, p.100-1030.
- Pauron A. (2015), « Participation, intéressement et épargne salariale en 2013 : un salarié sur cinq a désormais accès à un Perco », *Dares Analyses*, n° 055, juillet.
- Peck J., Theodore N. (2007), « Variegated capitalism », *Progress in Human Geography*, vol.31, n°6, p.731-772.
- Pendleton A. (1997), « Characteristics of workplaces with financial participation: evidence from the Workplace Industrial Relations Survey », *Industrial Relations Journal*, vol.28, n°2, p.103-119.
- Pendleton A. (2001), *Employee ownership, participation and governance: a study of ESOPs in the UK*, London, New York: Routledge.
- Pendleton A., Poutsma E. (2004), « Financial Participation : The Role of Governments and Social Partners », Rapport pour l'European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Pendleton A., Poutsma E., Van Ommeren J., Brewster C. (2003), « The Incidence and Determinants of Employee Share Ownership and Profit Sharing in Europe », in T. Kato and J. Pliskin (éd.), *The Determinants of the Incidence and Effects of Participatory Organizations. Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor Management*, Greenwich: JAI Press, p.141-172.
- Pendleton A., Robinson A. (2010), « Employee stock ownership, involvement, and productivity: An interaction-based approach », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.64, n°1, p.3-29.
- Pendleton A., Robinson A. (2011), « Employee share ownership and human capital development: Complementarity in theory and practice », *Economic and Industrial Democracy*, vol.32, n°3, p.439-457.
- Pettigrew A. (1987), « Context and action in the transformation of the firm », *Journal of Management Studies*, vol.24, n°6, p.649-670.
- Pfeffer J., Salancik G. (1978), *The External Control of Organizations, A Resource Dependence Perspective*, New York : Harper & Row Publishers.
- Piaget J. (1967), *Logique et connaissance scientifique*, Gallimard.
- Pierce J., Jussila I. (2011), *Psychological ownership and the organizational context: Theory, research evidence, and application*, Edward Elgar Publishing.
- Pierce J., Rubenfeld S., Morgan S. (1991), « Employee ownership: a conceptual model of process and effects », *Academy of Management Review*, vol.16, n°1, p.121-144.
- Pil F., Macduffie J. (1996), « The adoption of high-involvement work practices », *Industrial Relations*, vol.35, n°3, p. 423-455.
- Ployhart R.E., Nyberg A.J., Reilly G., Maltarich M.A. (2014), « Human capital is dead; long live human capital resources! », *Journal of Management*, vol.40, p.371-398.
- Popper K.R. (1991), *La connaissance objective*, Paris, Aubier.
- Poulain-Rehm T., Lepers X. (2013), « Does employee ownership benefit value creation ? The case of France », *Journal of Business Ethics*, n°112, p.325-340.
- Poutsma E., Blasi J.R., Kruse D.L. (2012), « Employee share ownership and profit sharing in different institutional contexts », *The International Journal of Human Resource Management*, vol.23, n°8, p.1513-1518.
- Poutsma E., Kalmi P., Pendleton A. (2006), « The relationship between financial participation and other forms of employee participation: new survey evidence from Europe », *Economic and Industrial Democracy*, vol.27, n°4, p.637-667.

- Purcell J. (1995), « Corporate strategy and its link with human resource management strategy », in J. Storey (ed.), *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Routledge, p.63-86.
- Rajan R., Zingales L. (1998), « Power in a Theory of the Firm », *Quarterly Journal of Economics*, vol.113, n°2, p.387-432.
- Rébérioux A. (2003), « Les marchés financiers et la participation des salariés aux décisions », *Travail et Emploi*, n°93, p.25-43.
- Reich B.S., Lee Yih-teen, Quintanilla J. (2012), « Cultural perspectives on comparative HRM », in C. Brewster, Mayrhofer W., *Handbook of research on comparative human resource management*, Cheltenham, Edward Elgar, p.51-68.
- Riegler A. (2001), « Towards a radical constructivism understanding of science », *Foundation of science*, vol.6, n°1, p.1-30.
- Robinson A.M., Zhang H. (2005), « Employee Share Ownership: Safeguarding Investments in Human Capital », *British Journal of Industrial Relations*, vol.43, n°3, p.469-488.
- Roe M. (2003), *Political determinants of corporate governance*, Oxford, Oxford University Press.
- Rosenbaum P., Rubin D. (1983), « The central role of the propensity score in observational studies for causal effects », *Biometrika*, vol.70, n°1, p.41-55.
- Rosenbusch N., Brinkmann J., Müller V. (2013), « Does acquiring venture capital pay off for funded firms? A meta-analysis on the relationship between venture capital investment and funded firm financial performance », *Journal of Business Venturing*, vol.28, p.335-353.
- Rosenstein J., Bruno A., Byrgrave W., Taylor N. (1993), « The CEO, venture capitalists and the board », *Journal of Business Venturing*, vol.8, p.99-113.
- Rousseau D., Shperling Z. (2003), « Pieces of the action: ownership and the changing employment relationship », *Academy of Management Review*, vol.28, p.553-570.
- Roussel P., Fall A. (2015), « Quand un Prix Nobel d'économie peut intéresser la recherche en gestion des ressources humaines : analyse d'une contribution de Jean Tirole », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°95, p.78-80.
- Roussel P., Wacheux F. (2005), « Conclusion : ouvertures épistémologiques », in P. Roussel, F. Wacheux (dir.), *Management des ressources humaines ; Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck, p.405-428.
- Rubin D.B. (1974), « Estimating causal effects of treatments in randomised and non-randomised studies », *Journal of Educational Psychology*, vol.66, p. 688-701.
- Ryan R.M., Deci E.L. (2000), « Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions », *Contemporary educational psychology*, vol.25, n°1, p.54-67.
- Sapienza H.J., Manigart S., Wermey W. (1995), « Venture capitalist governance and value added in four countries », *Journal of Business Venturing*, vol.11, n°2, p.439-469.
- Schleifer A., Vishny R.W (1989), « Management entrenchment: the case of managers specific investments », *Journal of Financial Economics*, n°25, p.123-139.
- Schmidt G. (2010), « Introduction au débat "Les méthodes de recherche en GRH" », in J. Allouche (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, p.897-898.
- Schuler R.S., Jackson S.E. (1987), « Linking competitive strategies with human resource management practices », *Academy of Management Executive*, vol.1, n°3, p.207-219.
- Sengupta S. (2008), « The impact of employee-share-ownership schemes on performance in unionised and non-unionised workplaces », *Industrial Relations Journal*, vol.39, n°3, p.170-190.
- Sengupta S., Whitfield K., McBabb B. (2007), « Employee share ownership and performance: golden path or golden handcuffs? », *The International Journal of Human Resource Management*, vol.18, n°8, p.1507-1538.

- Shapiro C., Stiglitz J.E. (1984), « Equilibrium unemployment as a worker discipline device », *American Economic Review*, vol.74, n°3, p. 433-444.
- Shleifer A., Summers L. H. (1988). « Breach of trust in hostile takeovers », in A.J. Auerbach (ed.), *Corporate Takeovers: Causes and Consequences*, Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, p.33–68.
- Shleifer A., Vishny R. (1997), « A survey of corporate governance », *Journal of Finance*, vol. 52, n°2, p.737-783.
- Stévenot A. (2004), « Une étude exploratoire du développement de l'épargne salariale en PME: proposition d'une lecture néo-institutionnaliste », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.7, n°1, p.172-199.
- Stévenot A. (2005), *La gouvernance des entreprises financées par Capital Investissement : une analyse sociocognitive de la relation Capital Investisseur – dirigeant*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Nancy 2.
- Taylor P., Bain P. (1999), « An assembly line in the head': work and employee relations in the call centre », *Industrial Relations Journal*, vol.30, n°2, p.101-117.
- Theret B. (2001), « Saisir les faits économiques : la méthode Commons », *Cahiers d'économie politique*, n°40-41, p.79-137.
- Thiétart R.A. et al. (2014), *Méthodes de recherche en management*, 4^{ème}, paris, Dunod.
- Thompson P. (2003), « Disconnected capitalism: or why employers can't keep their side of the bargain », *Work, Employment and Society*, vol.17, n°2, p.359-378.
- Thompson P. (2013), « Financialization and the workplace: extending and applying the disconnected capitalism thesis », *Work, Employment and Society*, vol.27, n°3, p.472-488.
- Tomaskovic-Devey D., Lin K. (2011), « Income Dynamics, Economic Rents, and the Financialization of the U.S. Economy », *American Sociological Review*, vol.76, n°4, p.538-559.
- Van der Zwan N. (2014), « Making sense of financialization », *Socio-Economic Review*, vol.12, p.99-129.
- Vaughan-Whitehead D. (1992), *Intéressement, Participation, Actionnariat*, Paris, Economica.
- Wailles N., Wright C.F., Bamber G.J., Lansbury R.D. (2015), « Introduction to International and Comparative Employment Relations: Exploring Varieties of Capitalism », in G.J. Bamber, R.D. Landdsbury, N. Wailles, C.F. Wright, *International and Comparative Employment Relations*, Sage, 6ème édition.
- Walker J.T., Brewster C., Wood G. (2014), « Diversity between and within varieties of capitalism: transnational survey evidence », *Industrial and Corporate Change*, vol.23, n°2, p.493-533.
- Weber M. (1995) [1921], *Économie et Société*, Paris, Plon.
- Weitzman M. (1984), *The Share Economy. Conquering the Stagflation*. Cambridge: Harvard University Press.
- Whitley R. (1999), *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems*, Oxford, Oxford University Press.
- Whitley R. (2007), *Business systems and organizational capabilities: The institutional structuring of competitive competences*, Oxford, Oxford University Press.
- Wilkinson A., Dundon D. (2010), « Direct employee participation », in A. Wilkinson, P.J. Gollan and D. Lewin (ed.), *The Oxford handbook of participation in organizations*, Oxford University Press, p.167-185.
- Williamson O. (1979), « Transaction-cost economics: The governance of contractual relations », *Journal of Law and Economics*, vol.22, n°2, p.233-261.
- Wood G., Brewster C., Brookes M. (2014), *Human Resource Management and the Institutional Perspective*, London, Routledge.

- Wood G., Harcourt M., Harcourt S. (2004), « The effects of age discrimination legislation on workplace practice: a New Zealand case study », *Industrial Relations Journal*, vol.35, n°4, p.359-371.
- Wood G., Psychogios A., Szamosi L.T., Collings D.G. (2012), « Institutional approaches to comparative HRM », in C. Brewster, Mayrhofer W., *Handbook of research on comparative human resource management*, Cheltenham, Edward Elgar, p.27-50.
- Wood S. (2010), « High involvement management and performance », in A. Wilkinson et al., *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*, New York, Oxford University Press, p.407-426.
- Wright M., Hoskisson R.E., Busenitz L.W. (2001), « Firm rebirth: buyouts as facilitators of strategic growth and entrepreneurship », *Academy of Management Executive*, vol.15, n°1, p.111-125.
- Wright M., Hoskisson R.E., Busenitz L.W., Dial J. (2000), « Entrepreneurial growth through privatization: the upside of management buyouts », *Academy of Management Review*, vol.25, n°3, p.591-601.
- Wright P., McMahan G. (2011), « Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management », *Human Resource Management Journal*, vol.11, n°2, p.93-104.
- Wright P.M., Coff R., Moliterno T.P. (2014), « Strategic human capital crossing the great divide », *Journal of Management*, vol.40, p.353–370.
- Wright P.M., McMahan G.C. (2011), « Exploring human capital: putting ‘human’ back into strategic human resource management », *Human Resource Management Journal*, vol.21, n°2, p.93-104.

LISTE DES PUBLICATIONS

Articles en cours de révision

[1] GUERY L., STEVENOT A., « L'actionnariat salarié favorise-t-il l'information des salariés et leur participation aux décisions stratégiques ? Une question de gouvernance d'entreprise », *Management International* (2^{ème} tour)

[1*] STEVENOT A., GUERY L., WOOD G., BREWSTER C., « Does private equity investment create value or just cream it off? A comparative analysis of the impact of foreign and French PE investment on HRM in French firms », *Journal of International Business Studies* (1^{er} tour)

Articles

[2] GUERY L., STEVENOT A., BREWSTER C., WOOD G. (forthcoming), « The Impact of Private Equity on Employment: The Consequences of Fund Country of Origin – New Evidence from France », *Industrial Relations* (Berkeley)

[3] GUERY L., PENDLETON A. (forthcoming), « Do investments in human capital lead to Employee Share Ownership ? Evidence from French establishments », *Economic and Industrial Democracy*, first published on October 1, 2014 as doi:10.1177/0143831X14551999

[4] FLOQUET M., GUERY L., GUILLOT-SOULEZ C., LAROCHE P., STEVENOT A., (forthcoming) « Congruence between Profit-Sharing Schemes and other Pay Practices: Evidence from French Firms », *Management Revue*.

[5] GUERY L. (2015), « Why do firms adopt employee share ownership? Bundling ESO and direct involvement for developing human capital investments », *Employee Relations*, vol.37, n°3, p.296-313.

[6] GUERY L., STEVENOT A. (2014), « Le lien entre l'actionnariat salarié et le climat social à l'épreuve des faits : le cas des entreprises françaises non cotées », *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, n°13, p.101-120.

[7] FLOQUET M., GUERY L., GUILLOT-SOULEZ C., LAROCHE P., STEVENOT A. (2014), « Les pratiques d'épargne salariale et leurs déterminants », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°92, p.3-20.

[8] STEVENOT A., GUERY L. (2013), « Participation financière et climat social : une analyse des perceptions comparées dirigeants/salariés », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol.68, n°2, 290-311.

[9] STEVENOT A., GUERY L. (2010), « Pratiques d'incitation et de contrôle dans les banques : une gouvernance du risque opérationnel lié aux ressources humaines spécifique ? », *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, n°8, 35-62.

[10] STEVENOT A., GUERY L. (2010), « Le rôle « d'entrepreneur institutionnel » des capital-investisseurs auprès des entreprises : des influences coercitives et cognitives liées à l'importance relative des ressources », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.13, n°2, 107-144.

[11] STEVENOT A., GUERY L. (2006), « L'influence des Capital Investisseurs sur la gestion des ressources humaines des entreprises financées : dimensions, enjeux et limites », *Gestion 2000*, n°3, p.119-163.

Chapitres d'ouvrage

[12] FLOQUET M., GUERY L., LAROCHE P., STEVENOT A. (forthcoming), « Profit sharing in France: substitute or complement to wages? », in Fietze, S. and Matiaske, W. (eds.), *Dimensions and perspectives of financial participation in Europe*. Nomos Publishing, à paraître.

[13] GUERY L., MERCIER E., MOTTAY D., SCHMIDT G. (2004), « Flexibilités et performances dans les centres d'appels : le cas de France Télécom », in Beaujolin-Bellet R. (dir.), *Flexibilités et performances ; Stratégies d'entreprises, régulations, transformations du travail*, Paris, La Découverte, Collection Recherches.

Communications

[14] GUERY L., STEVENOT A., BREWSTER C., WOOD G. (2015), « The Impact of Private Equity on Employment: The Effect of PE's Home Country - Evidence from France », Academy of Management Annual Meeting, August 11-17, Vancouver.

[15] FLOQUET M., GUERY L., LAROCHE P., STEVENOT A. (2014), « Profit-sharing Plans and Compensation Policies in France », Academy of Management Annual Meeting, August 1-5, Philadelphia.

[16] GUERY L., STEVENOT A. (2014), « Does ESO promote a good organizational climate or does a good organizational climate promote ESO? Evidence from French firms », Employee Ownership Conference, University of York.

[17] GUERY L., STEVENOT A. (2014), « Capital-investissement et emploi en France : une comparaison dans le temps selon les profils d'investisseurs »

13ème Conférence Internationale de Gouvernance, Dijon, 19-20 mai.

XXVème Congrès de l'AGRH, Chester, 6-7 novembre.

[18] GUERY L. (2013), « Safeguarding investments in human capital: Evidence of complementarity between ESO and involvement practices »,

10th European Conference of ILERA (International Labour and Employment Relations Association), 20-22 juin, Amsterdam.

25th Annual Conference of SASE (Society for the Advancement of Socio-Economics), 27-29 juin, Milan.

[19] GUERY L., STEVENOT A. (2013), « Le lien entre l'actionnariat salarié et le climat social à l'épreuve des faits : le cas des entreprises françaises non cotées », 12ème Conférence Internationale de Gouvernance, Nantes, 2-3 mai.

- [20] LAROCHE P., FLOQUET M., GUERY L., GUILLOT-SOULEZ C., STEVENOT A. (2013), « Employee Profit-Sharing Plans and Compensation Strategy », 25th Annual Conference of SASE (Society for the Advancement of Socio-Economics), 27-29 juin, Milan.
- [21] LAROCHE P., FLOQUET M., GUERY L., GUILLOT-SOULEZ C., STEVENOT A. (2013), « Les relations entre épargne salariale et rémunérations : une analyse des stratégies et de la cohérence des pratiques », XXIVème Congrès de l'AGRH, Paris, 20-22 novembre.
- [22] LAROCHE P., FLOQUET M., GUERY L., GUILLOT-SOULEZ C., STEVENOT A. (2012), « Les déterminants de l'épargne salariale (ES) : proposition d'une typologie des pratiques d'ES des entreprises françaises », XXIIIème Congrès de l'AGRH, Nancy, 12-14 septembre.
- [23] STEVENOT A., GUERY L. (2010), « Pratiques d'incitation et de contrôle dans les banques : une gouvernance du risque opérationnel lié aux ressources humaines spécifique ? », 9ème Conférence Internationale de Gouvernance, Metz, 17-18 mai 2010.
- [24] GUERY L. (2009), « Pratiques de mobilisation des salariés et performance financière de l'entreprise : quels liens ? », XXème Congrès de l'AGRH, Toulouse, 9-11 septembre.
- [25] STEVENOT A., GUERY L. (2006), « Épargne salariale et stratégies syndicales : une analyse des représentations des syndicats à partir des discours », XVIIème Congrès de l'AGRH, Reims, 16-17 novembre.
- [26] STEVENOT A., GUERY L. (2006), « L'influence des Capital Investisseurs sur la gestion des ressources humaines des entreprises financées : dimensions, enjeux et limites », 5ème Congrès International de Gouvernance, IECS Strasbourg, 15-16 mai 2006.
- [27] GUERY L. (2005), « La conciliation de l'économie et du social par les managers de premier niveau à France Télécom : une analyse par les conflits de rôle », XVIème Congrès de l'AGRH, Paris Dauphine, 15-16 septembre.
- [28] DUCHAMP D., GUERY L. (2004), « The theory of communicative action: an approach to understand and conduct organizational change », Annual Conference of the Irish Academy of Management, Dublin, 2-3 septembre.
- [29] GUERY L. (2004), « Le manager de premier niveau comme manipulateur de la conviction sur la convention : une lecture conventionnaliste des modalités de recherche de l'adhésion des salariés opérationnels », XIIIe Conférence de l'AIMS, Le Havre, 1-4 juin.
- [30] GUERY L., MERCIER E., MOTTAY D., SCHMIDT G. (2004), « ICT, flexibility, work re-organization and performance: places and roles of Human Resource Management. The France Telecom case », 20th EGOS Colloquium, Ljubljana, 1-3 juillet.
- [31] GUERY L., MERCIER E., MOTTAY D., SCHMIDT G. (2004), « La fonction ressources humaines, levier de création de valeur ? Du volontarisme des discours au scepticisme des acteurs », XVème Congrès de l'AGRH, Québec, 1-4 septembre.

[32] GUERY L. (2004), « La redéfinition du rôle des managers de premier niveau : quelles implications sur leur légitimité ? », 17èmes Journées Nationales des IAE, Lyon, 13-14 septembre.

[33] GUERY L. (2003), « La Fonction Ressources Humaines : objet et/ou acteur de flexibilité(s) ?; Le cas de France Télécom », Colloque DARES "Aux sources des transformations du travail ; stratégies d'entreprises, évolution de l'offre, systèmes techniques", Paris, 26 mars.

[34] GUERY L., MOTTAY D. (2003), « Modalités de contrôle et management d'un centre d'appels : une tension productivité / qualité de service accentuée par les outils de contrôle informatisés », 8ème Colloque de l'AIM, Grenoble, 22-23 mai.

[35] GUERY L. (2002), « Une analyse de la fonction managériale en contexte de réorganisation », XIIIe Congrès de l'AGRH, Nantes, 21-23 novembre.

[36] GUERY L., MERCIER E. (2002), « Flexibilité et gestion de l'emploi : le cas de trois centres d'appels France Télécom », Colloque Entreprise&Personnel – ANACT "Organisations du travail et professionnalisation dans les centres d'appels", Lyon, 20 juin.

[37] GUERY L. (2001), « Les influences réciproques des Technologies de l'Information et de la Communication et du travail de l'encadrement intermédiaire : une approche par la théorie de la structuration », XIIe Congrès de l'AGRH, Liège, 13 et 14 septembre.

Cahiers de recherche

[38] STEVENOT A., GUERY L. (2006), « L'influence des Capital Investisseurs sur la gestion des ressources humaines des entreprises financées : dimensions, enjeux et limites », Cahier du Fargo n°1060502, LEG – FARGO, UMR CNRS 5118, Université de Bourgogne.

[39] STEVENOT A., GUERY L. (2006), « Épargne salariale et stratégies syndicales : une analyse des représentations des syndicats à partir des discours », Cahier du Fargo n°1060904, LEG – FARGO, UMR CNRS 5118, Université de Bourgogne.

[40] GUERY L. (2002), « Les apports d'une optique sociologique à l'analyse de la transformation du travail des managers », Cahier de recherche n°2002-05, GREFIGE – Université Nancy 2.

Rapports de recherche

[41] GUERY L. (2015), L'actionnariat salarié en période de crise : performance économique, performance sociale, et questions de gouvernance. Preuves empiriques françaises et éclairage britannique, Convention de recherche avec l'IRES pour le compte de la CFE-CGC.

[42] FLOQUET M., GUERY L., LAROCHE P., SALESINA M., STEVENOT A. (2014), «Modalités, enjeux, difficultés du financement de la croissance des PME lorraines et incidences sur les relations sociales et l'emploi du financement par fonds propres », Projet Université – Région.

[43] LAROCHE P. (dir.), FLOQUET M., GUERY L., GUILLOT-SOULEZ C., STEVENOT A. (2013), L'influence de l'épargne salariale sur les rémunérations : une analyse des stratégies, de la cohérence des pratiques et du rôle modérateur des relations professionnelles, Rapport de recherche, DARES, ministère du Travail et de l'Emploi.

[44] GUERY L., STEVENOT A. (2013), « Quelles stratégies de rémunération et d'actionnariat salarié pour soutenir le développement du capital humain de l'entreprise ? Une comparaison européenne », Projet Université-Région.

[45] LAROCHE P. (dir.), FLOQUET M., GUERY L., GUILLOT Ch., STEVENOT A., (2012), « l'influence de l'épargne salariale sur les pratiques de rémunération : une analyse comparée France/Grande Bretagne », Projet Université-Région.

[46] ORY J.-N. (dir.), NOEL F., JAEGER M., STEVENOT A., GUERY L., MAEDER A., DONGMO N., Le PHUONG M. (2011), « Gouvernance et gestion des ressources humaines (GRH) dans les institutions financières : quel rôle dans la prise de risque et comment réguler? », Projet Université-Région

[47] GUERY L., MERCIER E., MOTTAY D., SCHMIDT G. (dir.) (2003), TIC, flexibilités, transformations du travail et performances : le cas de France Télécom, Rapport de Recherche, DARES, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.

[48] GUERY L. (2001), « Les Technologies de l'Information et de la Communication dans les administrations d'Etat : de l'influence sur la prise de décision aux jeux d'acteurs », in Claustre V. (dir.), Développement des NTIC et management territorial : potentialités et limites d'une gestion publique "interactive", Rapport de Recherche, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la technologie.

Ouvrage pédagogique

[49] DUCHAMP D., GUERY L. (2013), *La gestion des ressources humaines*, Nathan, collection Repères Pratiques, 4^{ème} édition.

Thèse

[50] GUERY L. (2003), « Légitimité et recherche d'adhésion chez le manager en contexte de réorganisation; Analyse des implications de la redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau à France Télécom », Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Nancy 2, sous la direction de la Pr. Géraldine Schmidt.

CURRICULUM VITAE

MAITRE DE CONFERENCES EN SCIENCES DE GESTION
UNIVERSITE DE LORRAINE | ISAM-IAE | CEREFIGE

loris.guery@univ-lorraine.fr

Né le 18/12/1977
Marié, deux enfants

FONCTIONS

Depuis 2014	Maître de conférences en sciences de gestion, Université de Lorraine, ISAM-IAE
2007-2014	Maître de conférences en sciences de gestion, Université de Lorraine, IUT Epinal
2004-2007	Maître de conférences en sciences de gestion, Université de Bourgogne, IAE
2003-2004	Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche, Université Nancy 2, IAE
2000-2003	Allocataire de recherche et Moniteur de l'enseignement supérieur, Université Nancy 2, IAE

PARCOURS UNIVERSITAIRE

2003	Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Nancy 2 « Légitimité et recherche d'adhésion chez le manager en contexte de réorganisation; Analyse des implications de la redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau à France Télécom » Mention Très honorable avec les félicitations du jury Directeur de thèse : Professeur Géraldine Schmidt Rapporteurs : Professeur Isabelle Huault Professeur François Pichault Membres du jury : Professeur José Allouche (Président) Professeur Christophe Baret Professeur Patrick Gilbert
2000	DEA en Sciences de Gestion, Mention Bien, Université Nancy2, IAE de Nancy
1999	Maîtrise de Sciences de Gestion, Mention Bien, Université Nancy2, IAE de Nancy

ACTIVITES PEDAGOGIQUES

Enseignements actuels

Enseignements de niveau master

Gestion des ressources humaines : Master 2 Administration des Entreprises, ISAM-IAE Nancy
Gestion internationale des ressources humaines : Master 2 Commerce et Stratégie à l'International, ISAM-IAE Nancy
Bilan social et Tableaux de Bord Sociaux : Master 2 Conseil et Analyse des Systèmes en Ressources Humaines, ISAM-IAE Nancy
Grand oral de synthèse : Master 2 Comptabilité Contrôle Audit, ISAM-IAE Nancy

Contrôle de gestion sociale : Master 1 Ressources Humaines, Master 1 Management des Organisations du Secteur Sanitaire et Social, ISAM-IAE Nancy
Gestion des rémunérations : Master 1 Gestion, Université de Franche-Comté (enseignement à distance)

Enseignements de premier cycle

Gestion des ressources humaines : L3 Gestion, ISAM-IAE Nancy
Contrôle de gestion sociale : Licence Professionnelle Assistant Ressources Humaines, ISAM-IAE Nancy
Introduction à la gestion : L1 Administration Economique et Sociale, ISAM-IAE Nancy

Principaux enseignements antérieurs

Enseignements de niveau master

Evolution de la fonction ressources humaines : Master 2 Gestion des Ressources Humaines, IAE de Dijon
Gestion des ressources humaines : Master 2 Administration des Entreprises, IAE de Dijon
Théorie des organisations : Master 2 Administration des Entreprises, IAE de Dijon
Management stratégique : Master 2 Langues Etrangères Appliquées, Université de Bourgogne
e-rh : Master 2 Conseil et Audit en Ressources Humaines, IAE de Nancy ; Master 2 Gestion des Ressources Humaines, IAE de Strasbourg
Systèmes d'information : Master 2 Administration des Entreprises, IAE de Nancy
Stratégie et Ressources Humaines : Master 1 Ressources Humaines, ISAM-IAE Nancy

Enseignements de premier cycle

Gestion des ressources humaines : Licence de Sciences de Gestion, IAE de Dijon ; Licence professionnelle Développement commercial des PME, IUT Epinal
Organisation de l'entreprise : DUT Techniques de commercialisation, IUT Epinal
Connaissance des PME : Licence professionnelle Développement commercial des PME, IUT Epinal
Psycho-sociologie des organisations : DUT Techniques de commercialisation, IUT Epinal

Publications pédagogiques

Ouvrage pédagogique

DUCHAMP D., GUERY L. (2013), *La gestion des ressources humaines*, Nathan, collection Repères Pratiques, 4^{ème} édition.

Etudes de cas

GUERY L., KRZYZANOWSKI S., MERELLE P. (2011), « La transmission de la menuiserie Dubois », Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques, CCIP.
GUERY L. (2011), « GPEC et recrutement dans la biotechnologie », Centrale des IUT.
GUERY L. (2010), « Quelle cohérence à la stratégie de Cisco ? », Centrale des IUT.

Accompagnement pédagogique de VAE

Accompagnateur pédagogique de trois candidats ayant soutenu leur demande de VAE, (Licences Professionnelles IUT Epinal), de deux candidats en cours de rédaction de leur dossier.

RESPONSABILITES PEDAGOGIQUES ET SCIENTIFIQUES

Responsabilités de diplômes

Depuis 2014 Licence Sciences de Gestion, ISAM-IAE
2011-2014 Licence professionnelle Management des Organisations, spécialité Développement Commercial des PME, IUT Epinal
2005-2007 M1 et M2 Administration des Entreprises, IAE de Dijon

Missions au sein des institutions pédagogiques

Depuis 2015 Responsable de la formation continue, membre du comité de direction, ISAM-IAE
2014-2015 Coordinateur de la commission de recrutement des ATER, ISAM-IAE
2011-2012 Coordinateur de la commission de recrutement des ATER, IUT d'Epinal
2008-2011 Chargé de communication département TC, IUT Epinal
2004-2006 Chargé de mission communication et qualité, IAE de Dijon

Fonctions dans des conseils d'administration

2012-2014 Président du Conseil restreint, IUT d'Epinal
2011-2014 Membre élu du Conseil d'Institut, IUT d'Epinal
2000-2002 Membre élu du Conseil d'Administration, IAE de Nancy

Fonctions dans des conseils de laboratoire

2011-2014 Membre du conseil de laboratoire du Cerefige, Université de Lorraine
2002-2004 Membre du conseil de laboratoire du Grefige, Université Nancy 2

Missions d'expertise

Depuis 2014 Expert pour l'évaluation de formations (licences et masters) auprès du HCERES
Depuis 2013 Expert scientifique auprès de l'ANRT (évaluation des dossiers CIFRE)

Comités de sélection

Membre de comités de l'Université de Bourgogne (depuis 2005-2014), l'Université de Strasbourg (2010), l'Université de Haute-Alsace (2011), l'Université de Franche-Comté (2013), L'université de Lorraine (2012 et 2013)

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1. Présentation synoptique des principaux travaux commentés	31
---	----

TABLE DES FIGURES

Figure 1. Effet du capital-investissement sur la formation, l'emploi et les rémunérations	57
Figure 2. Les cinq profils d'épargne salariale et leurs déterminants	66
Figure 3. Des résultats en miroir selon la cotation en Bourse.....	91

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	9
1) FINANCIARISATION, GOUVERNANCE ET RESSOURCES HUMAINES	10
2) UN PARCOURS DE RECHERCHE MARQUE IMPLICITEMENT PAR L'ETUDE DES INCIDENCES DE LA FINANCIARISATION.....	18
3) POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET CHOIX METHODOLOGIQUES.....	23
4) STRUCTURATION DE LA NOTE	28
 1. FINANCIARISATION(S) : EVOLUTIONS ORGANISATIONNELLES ET INCIDENCES SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	 35
1.1. OUVERTURE A LA CONCURRENCE, PRIVATISATION ET INTRODUCTION EN BOURSE D'UNE ENTREPRISE PUBLIQUE : CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS ET HUMAINS	36
1.1.1. <i>Adaptations organisationnelles au contexte concurrentiel : la fonction ressources humaines comme acteur et objet de la création de valeur.....</i>	36
1.1.2. <i>Incidences sur les personnes : les conséquences des changements sur la motivation intrinsèque des salariés et la légitimité des managers.....</i>	40
1.2. CAPITAL-INVESTISSEMENT ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	44
1.2.1. <i>Les modalités de l'influence des capital-investisseurs sur les entreprises financées : l'effet de la dépendance envers les ressources.....</i>	44
1.2.2. <i>L'influence sur l'emploi et la création de valeur : l'effet du pays d'origine.....</i>	49
 2. LA PARTICIPATION FINANCIERE, BRAS SECULIER DE LA FINANCIARISATION ? UNE ANALYSE CRITIQUE.....	 61
2.1. L'EPARGNE SALARIALE : UNE UTILISATION FORTEMENT DEPENDANTE DES CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES, DES EFFETS DISCUTES.....	63
2.1.1. <i>Les raisons de l'adoption des dispositifs d'épargne salariale.....</i>	63
Une influence des caractéristiques externes et internes des entreprises sur les choix en matière d'épargne salariale.....	63
Quel rôle des syndicats dans l'épargne salariale ?	66
2.1.2. <i>Les incidences sur les rémunérations et le climat social.....</i>	69
Epargne salariale et salaires : l'absence d'effet de substitution.....	69
Epargne salariale et climat social : des perceptions divergentes selon les acteurs	72
2.2. L'ACTIONNARIAT SALARIE : D'UNE PROTECTION DES INVESTISSEMENTS EN CAPITAL HUMAIN A UNE EVOLUTION DES MODES DE GOUVERNANCE ?.....	76
2.2.1. <i>L'actionnariat salarié : un vecteur de protection de l'investissement en capital humain en cohérence avec d'autres pratiques RH</i>	78
Les dépenses de formation comme préalable à l'adoption de l'actionnariat salarié	79
La question du caractère complémentaire, indépendant ou substitutif aux pratiques de mobilisation des salariés	83
2.2.2. <i>L'actionnariat salarié : un facteur d'évolution de la gouvernance des entreprises ?....</i>	88

CONCLUSION	97
1) UNE ANALYSE (PARTIELLE) DES INCIDENCES DE LA FINANCIARISATION SUR LA GRH	97
2) L'APPORT DE LA VARIETE DES FORMES DE CAPITALISME A L'ETUDE DE LA FINANCIARISATION	103
Les approches juridico-financières : la supériorité du modèle libéral	105
Le constat d'une diversité du capitalisme et le principe d'équifinalité	105
La théorie de la régulation comme approche macro-économique	106
La variété des formes de capitalisme et ses formes idéal-typiques	106
L'apport du « variegated capitalism » à une approche plus dynamique de la variété des formes de capitalisme	110
3) CAPACITE D'ENCADREMENT ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE	112
Les indices d'une capacité d'encadrement de jeunes chercheurs	112
Des perspectives de recherche ... et de travail doctoral	115
 BIBLIOGRAPHIE	 119
 LISTE DES PUBLICATIONS.....	 131
 CURRICULUM VITAE	 137
 TABLE DES TABLEAUX.....	 140
 TABLE DES FIGURES	 140
 TABLE DES MATIERES.....	 141

Résumé

Ce mémoire propose une lecture des liens qui unissent la financiarisation à la Gestion des Ressources Humaines. Plusieurs situations de financiarisation sont analysées (introduction en Bourse, financement par capital-investissement), en vue d'en apprécier les incidences à des niveaux tant organisationnels que plus individuels. Le recours aux dispositifs de participation financière (épargne salariale, actionnariat salarié) est également étudié de manière à comprendre dans quelle mesure il constitue une concrétisation et un levier d'une logique de financiarisation, ou s'il revoie à d'autres logiques. A partir d'une diversité théorique (approches disciplinaire et partenariale de la gouvernance, théorie de la dépendance envers les ressources, néo-institutionnalisme sociologique, théorie du capital humain, variété des formes de capitalisme, etc.) et méthodologique (études qualitatives et quantitatives), nos travaux conduisent à apprécier avec prudence les incidences de la financiarisation sur la Gestion des Ressources Humaines, et à relativiser celles-ci en fonction des caractéristiques des investisseurs. L'utilisation que les entreprises françaises font des dispositifs de participation financière se démarque également d'une simple logique de financiarisation de la relation employeur – salarié. Le mémoire développe enfin en quoi l'approche de la variété des formes de capitalisme, et plus particulièrement ses développements récents, constitue une grille de lecture porteuse de sens des liens qui unissent la financiarisation à la Gestion des Ressources Humaines.

Abstract

This dissertation focuses on Financialization and Human Resource Management. Several forms of financialization (i.e. Initial Public Offering, private equity funding) and their consequences, both at organizational level and individual level, are studied. Financial participation mechanisms (i.e. profit sharing and employee share ownership) are also considered, in order to understand if they are an achievement of financialization, or if companies use them for other purposes. Based on a variety of theories and methods, our researches lead to evaluate the consequences of financialization on Human Resource Management cautiously, taking into account investors' characteristics. The use of financial participation mechanisms by French companies stands out from the idea of a financialization of the employer-employee relationship. Finally, the dissertation highlights that Varieties of Capitalism approach, and more specifically recent developments on variegated capitalism, are a stimulating theoretical framework for studying the relationship between financialization and Human Resource Management.