

Chaire « Dialogue social et compétitivité des entreprises » Policy Papers

La nature de l'actionnariat des entreprises a-t-elle une incidence sur les pratiques de travail et d'emploi, et sur les relations sociales ?

Loris Guery, Yves Moulin, Marc Salesina et Anne Stévenot, professeurs à l'IAE de Nancy (Université de Lorraine) et membres du CEREFIGE (Centre Européen de Recherche en Economie Financière et Gestion des Entreprises).

Cette recherche s'intéresse à la gouvernance des entreprises et aux variations, selon la nature de leur actionnariat, des pratiques de travail et d'emploi ainsi que des relations sociales. Nous croisons les apports de trois champs de recherche : la littérature consacrée à la gouvernance, la gestion des ressources humaines et les relations industrielles.

Les influences multiples de la gouvernance d'entreprise

Toutes les formes de gouvernances ne conduisent pas aux mêmes comportements ni aux mêmes résultats, et une même forme de gouvernance mise en œuvre dans des contextes historiques, sociaux, institutionnels ou légaux différents peut elle aussi conduire à des effets différents.

Une première opposition : des effets différenciés selon les acteurs dominants de la gouvernance et leurs « intérêts »

Les propositions théoriques qui expliquent et modélisent le comportement des acteurs de la gouvernance leur attribuent différents objectifs (ou « intérêts »), qui guident leurs choix et préférences en matière de décisions organisationnelles. Il existe ici une première opposition :

- L'approche de maximisation de la valeur actionnariale (*shareholder value*) considère la détention de droits de propriété (les actions) comme une condition nécessaire et suffisante pour exercer le contrôle de la firme (Berle et Means, 1932). L'objectif primordial de cette dernière est d'obtenir le meilleur retour sur investissement pour les actionnaires. La gouvernance renvoie aux procédés par lesquels les apporteurs de capitaux garantissent la rentabilité de leur

investissement (Shleifer et Vishny, 1997). La hiérarchie des intérêts est donnée d'avance et les actionnaires sont *a priori* dominants.

- L'approche parties prenantes (*stakeholders*) considère que différents acteurs internes ou externes (les parties prenantes, lesquelles ont un intérêt dans la réussite de la firme car leur propre réussite en dépend) peuvent influencer les décisions organisationnelles (Freeman, 1984). Ces parties prenantes ont une capacité plus ou moins grande à capter l'attention des managers et influencer les décisions en faveur de leurs propres intérêts (Mitchell, Agle et Wood, 1997). La hiérarchie des intérêts n'est donc pas donnée d'avance et on peut envisager des situations où les détenteurs du capital ne seraient pas nécessairement dominants, ou encore ne seraient pas tournés exclusivement vers la rentabilité financière, comme cela a pu s'observer par exemple dans des entreprises familiales privilégiant la préservation et le développement d'un patrimoine socio-émotionnel (voir notamment Berrone *et al.*, 2012).

Une deuxième opposition : des effets différenciés selon la forme de gouvernance

Il faut aussi tenir compte des modalités de conception et d'exercice de la gouvernance, c'est-à-dire comment elle est légalement définie et concrètement mise en œuvre. Deux éléments se combinent pour créer différentes formes de gouvernance d'entreprise (*cf. p. ex. Conway et al.*, 2008, p. 634–635) :

- La structure des droits de propriétés, plus ou moins dispersée selon le nombre d'acteurs qui peuvent se prévaloir de droits de propriétés sur la firme ;
- La structure de la gouvernance, c'est-à-dire la structure organisationnelle et légale épousée par les organes ayant pour fonction la gouvernance de la firme.

Structures des droits de propriété et de gouvernance créent des opportunités et/ou des contraintes qui élargissent ou rétrécissent les possibilités d'influencer la prise de décision : la gouvernance structure, sur base légale, la hiérarchisation des intérêts pris en compte dans les décisions, les objectifs de l'organisation et, par là, les politiques et pratiques de gestion, y compris celles qui portent sur la GRH (Konzelmann *et al.*, 2006) et les relations professionnelles (Gospel et Pendleton, 2003).

À un niveau plus « macro », ces mécanismes sont influencés par les contextes historiques, légaux et institutionnels qui contribuent à façonner des systèmes nationaux de gouvernance d'entreprise (Gospel et Pendleton, 2003). Ces systèmes se distinguent selon l'origine et la nature des ressources financières à la disposition des firmes, selon les objectifs poursuivis par les apporteurs de capitaux, et selon les mécanismes légaux qui gouvernent les droits et pratiques de participation. En conséquence, le lieu où l'entreprise opère, mais aussi l'origine géographique des apporteurs de capitaux (*cf. p. ex. Stévenot et al.*, 2018), sont susceptibles de modifier l'influence de la gouvernance d'entreprise d'un système national à l'autre ou au sein d'un même système.

Une troisième opposition : les effets différenciés d'une même forme de gouvernance

La question est ici de comprendre pourquoi et dans quelle mesure une même forme de gouvernance (ici actionnariale) peut produire des effets différenciés en matière de GRH et de relations professionnelles. Elle porte sur la mise en œuvre effective des droits conférés par la propriété (Rousseau et Shperling, 2003) et du degré d'ingérence des actionnaires dans la conduite de la firme.

En effet, la capacité des managers à produire des choix stratégiques (Gospel et Pendleton, 2003), c'est-à-dire leurs contraintes et leur degré d'autonomie décisionnelle, est influencée, même à forme de gouvernance identique, par les caractéristiques des actionnaires, notamment leur origine géographique (question de la convergence avec le modèle dominant du pays d'origine ; *cf. supra*) et leur degré d'« activisme » (c'est-à-dire leur propension à influencer les décisions de gestion ; *cf. p. ex. Conchon, 2012, p. 46–49 ; Beffa et Ragot, 2009*).

Les enjeux pour la GRH : hiérarchisation des intérêts, contrat psychologique et engagement organisationnel

Un soubassement théorique de la GRH est que la performance organisationnelle dérive de la performance individuelle. Cette dernière peut être améliorée par l'engagement organisationnel (*commitment*) des salariés (Allen et Meyer, 1980 ; Walton, 1985). Or, l'engagement organisationnel est bâti sur l'équilibre fragile du contrat psychologique (Rousseau, 1995), ensemble de croyances fondées sur une logique de réciprocité et sur la rétribution future de l'effort actuel. Puisque la gouvernance organise la hiérarchisation des intérêts, elle crée un contexte où la poursuite des intérêts des uns (typiquement : les actionnaires) peut se faire au détriment des intérêts des autres (typiquement : les salariés ; Konzelmann et al., 2006) : la gouvernance influence les termes de la coopération et de l'engagement par ses effets potentiels sur le contrat psychologique.

L'interface des problématiques gouvernance–GRH est particulièrement sensible en cas de modification de la structure de propriété ou de gouvernance s'accompagnant d'évolutions stratégiques et de leur déclinaison en dispositifs RH. Par exemple, l'arrivée au capital de nouveaux actionnaires pourrait avoir des répercussions sur l'engagement organisationnel en raison des restructurations organisationnelles ou des glissements d'objectifs. Certaines catégories d'actionnaires ou de structures de gouvernance, notamment celles qui mettent l'accent sur les logiques de court terme et de maximisation de la valeur actionnariale, pourraient conduire à une détérioration de l'engagement organisationnel, en particulier en ce qu'elles sont susceptibles d'affecter chacune des trois composantes classiques de l'engagement (identification aux objectifs et valeurs de l'entreprise ; désir d'appartenance à l'organisation ; volonté de déployer des efforts au nom et pour le compte de l'organisation ; Mowday, Porter et Steers, 1982).

Alternativement, un changement d'actionnaires dominant pourrait se traduire par l'introduction d'une impulsion en faveur du développement de systèmes de gestion stratégique des RH. En effet, les systèmes de type « *high-performance* » sont davantage présents dans certains environnements nationaux (typiquement en Amérique du Nord) que dans d'autres (en France p. ex.). Le pays d'origine des actionnaires dominants pourrait ainsi expliquer l'évolution des pratiques de GRH, par convergence avec les systèmes RH du pays d'origine. Ce type d'influence est attesté, dans le cas de la France, pour certaines pratiques (en particulier la formation et la rémunération ; Stévenot *et al.*, 2018).

Enfin, les systèmes de type *high-performance* incluent de mécanismes d'expression et de participation des salariés à la prise de décision (*cf.* p. ex. Appelbaum *et al.*, 2000 ; Pfeffer, 1995) et s'accompagnent fréquemment d'une orientation partenariale des relations professionnelles au niveau de l'entreprise (Kochan et Osterman, 1994 ; Guest et Peccei, 2001), dans une logique proche du concept de *voice*.

Les enjeux pour les relations sociales : contrôle, prérogatives managériales et légitimité sociale, ou la centralité du concept de *voice*

Voice et gouvernance

La *voice* (expression ou encore participation des salariés) est un moyen d'inclure les travailleurs dans la gouvernance de l'organisation et la régulation de la relation d'emploi. Elle est un point de rencontre entre les enjeux de gouvernance, de relations professionnelles et de GRH, car « les tensions entre les objectifs de l'organisation et des travailleurs, ainsi qu'entre les perspectives des actionnaires et des parties prenantes [y] sont les plus visibles, parce qu'elle les lie aux questions des prérogatives managériales et de la légitimité sociale » (Marchington, 2007, p. 233).

Peu de mises en perspective avec la nature de l'actionnariat des entreprises ont été produites, alors que l'identité des financeurs, leurs objectifs, leurs droits d'intervention et leur capacité d'influence sur la marche de l'entreprise peuvent se révéler déterminantes des décisions qui affectent les salariés (Gospel et Pendleton, 2003).

Les options de mise en œuvre des pratiques de voice

Kaufman (2014) développe un modèle intégratif des différentes options de pratiques de *voice* (cette intégration se fait en particulier à partir des travaux de Dundon *et al.*, 2004 d'une part et de Cox, Zagelmeyer et Marchington, 2006 de l'autre). Croiser trois dimensions caractérisant la *voice* (sa forme directe ou indirecte, sa convergence ou son opposition avec la direction, et sa finalité de communication ou d'influence) permet d'en classer les formes sur un *continuum* allant de formes directes, dans une perspective de convergence et de communication, jusqu'à des formes indirectes de contestation et d'influence. Ce

continuum, ainsi que la prise en compte des fréquences de distribution des différents types de *voix*, aboutissent à une mesure composite de l'étendue, de la profondeur et de la force de la *voix*.

Cette approche permet de raisonner en termes de degré d'intégration (*embeddedness* ; Cox, Zagelmeyer et Marchington, 2006) des pratiques de *voix* à l'ensemble des dispositifs de gestion selon la nature de l'actionnariat. Elle ouvre ainsi la voie à une interrogation des effets de la nature de l'actionnariat sur la prévalence :

- De pratiques plus ou moins *directes*, selon qu'elles sont par exemple portées par des représentants du personnel (et leurs possibles configurations) ou qu'elles trouvent une concrétisation dans l'action des salariés eux-mêmes ;
- De pratiques plus ou moins *étendues* (au sens de Cox et al.), c'est-à-dire le nombre de dispositifs d'expression et de participation disponibles de manière effective ;
- De pratiques plus ou moins *profondes* (toujours au sens de Cox et al.), la profondeur de la *voix* étant une fonction croissante d'éléments temporels (comme la fréquence de réunions) ou quantitatifs (la proportion de salariés visés par un dispositif) ;
- De pratiques différenciées selon leur *finalité*, c'est-à-dire qu'elles aient vocation à faire émerger des points de coopération et de partenariat ou, à l'inverse, qu'elle se situent sur le terrain du conflit et du rapport de force ;
- De pratiques *systématisées* ou non, c'est-à-dire faisant ou non l'objet d'une utilisation simultanée et délibérée de pratiques d'expression et de participation à la prise de décision cohérentes et complémentaires.

Les principaux résultats de l'étude

Les données mobilisées proviennent de l'enquête REPONSE (Relations professionnelles et négociations d'entreprises), réalisée par la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche des Études et Statistiques du ministère du Travail). Elle porte dans sa version 2010–2011 sur 4 000 établissements d'au moins 11 salariés et constitue un échantillon représentatif des entreprises françaises. Comportant trois volets (employeurs, salariés, représentants des salariés), elle permet de couvrir de nombreux thèmes et, sur certains d'entre eux, de croiser les perceptions des différents acteurs. En complément des analyses économétriques menées sur ces données, des entretiens ont été réalisés avec des représentants d'investisseurs, de syndicats de salariés, et de cabinet de conseil aux instances représentatives du personnel.

Pratiques de travail et d'emploi

On observe une polarisation des pratiques de travail et d'emploi selon la forme de gouvernance, notamment cristallisée autour de la gestion des effectifs d'une part et du recours à des pratiques de GRH de type « haute performance ».

Les résultats en matière de *gestion des effectifs et de leur flexibilité* identifient des mécanismes de protection de l'emploi de manière plus fréquents dans les entreprises familiales. Ce résultat est un point d'intérêt car on pourrait s'attendre à trouver des pratiques de GRH moins formalisées dans les entreprises familiales, à tout le moins des pratiques moins fortement alignées sur un principe central des systèmes « à haute performance » ; la sécurité de l'emploi. La gestion de l'emploi dans les entreprises familiales pourrait reposer sur un type de contrat psychologique où l'engagement des salariés vis-à-vis de la firme se trouve récompensé par la sécurité de l'emploi (comme en témoigne la propension plus faible des entreprises familiales à diminuer les effectifs ou à recourir à l'intérim). En particulier, observer les comportements qui conduisent à recourir moins fréquemment que les autres types d'entreprises à des réductions d'effectifs en période de *hausse* de l'activité est en cohérence avec une logique où la sécurité de l'emploi est une composante essentielle du contrat psychologique ; s'il n'est pas illogique d'observer des réductions d'effectif dans les périodes difficiles, pratiquer des réductions d'effectif dans les périodes de croissance répond à une logique plus froidement gestionnaire d'optimisation, en décalage avec celle de réciprocité.

On peut par ailleurs suggérer que le financement par capital investissement est susceptible de conduire à un dilemme organisationnel. En effet, il s'accompagne de manière privilégiée de pratiques de travail et d'emploi et de pratiques d'expression des salariés proches des composantes typiques des modèles de GRH à « haute performance » (lien performance individuelle-rémunération, responsabilisation, possibilités d'expression des salariés, etc.). Ces pratiques ont pour objet de susciter implication et engagement organisationnels de la part des salariés. Le succès de leur mise en œuvre – leur traduction sous forme d'accroissement de la performance – est un processus de long terme. Or, ce type de gouvernance s'accompagne aussi de pratiques de gestion de l'emploi où la dimension de flexibilité est centrale.

Enfin, le rapport à la *formation* conduit à des observations plus ambiguës. La tendance commune concernant ces pratiques est à la baisse. Or, la formation est une composante essentielle des systèmes de GRH, notamment en raison de leur rôle de politique d'ajustement en cas d'écart observés entre ressources disponibles (quantitativement et qualitativement) et besoins futurs dans le cadre des processus de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Aussi les résultats obtenus peuvent s'interpréter de différentes manières, sans qu'il soit possible d'attribuer à l'une ou l'autre de ces propositions une plus grande certitude : le déficit d'attrait pour la formation peut ainsi se lire comme un défaut d'anticipation (qu'on pourrait attribuer principalement aux situations mettant en

jeu les entreprises familiales où la GPEC pourrait être moins développée) ou encore comme un choix délibéré de ne pas réaliser d'investissement dans le capital humain détenu par l'entreprise. Un prolongement – prudent – peut toutefois être suggéré, quelle que soit l'interprétation retenue : les types de gouvernance étudiés ici pourraient constituer un ensemble dans lequel les choix en matière de mode d'évolution de la main-d'œuvre consisteraient à passer par le marché (pour recruter de nouveaux salariés) ou par la substitution (lorsque les possibilités techniques de mécanisation leur permettent) plutôt que par l'investissement en formation.

Relations professionnelles et voice

Les résultats quantitatifs produits en matière de relations professionnelles soulignent l'opposition entre entreprises familiales et entreprises financées par capital-investissement.

D'abord, on voit se dessiner une *opposition de modèles de relations professionnelles*. Dans les entreprises familiales, l'approche semble relever davantage d'une logique unitariste. Le nombre de pratiques de *voice* est moins important qu'ailleurs (et centré sur des pratiques à faible « valeur ajoutée ») : la *voice* des salariés semble peu prise en compte et peu valorisée, en cohérence avec le principe unitariste d'alignement des intérêts entre dirigeants et salariés, qui laisse peu de place aux éléments discordants. Les résultats en matière d'opinion concernant le rôle et les fonctions des représentants des salariés et des syndicats, ainsi qu'en matière de conflictualité sociale, renforcent cette première analyse. Les institutions permettant une *voice* indirecte sont considérées de manière négative dans les entreprises familiales : cela est de nouveau en cohérence avec un principe d'alignement des intérêts. De même, et quoi qu'on puisse en faire une première lecture paradoxale, la faible conflictualité qui y est observée suggère également une logique unitariste forte dans ce type de contexte : l'absence de conflit ne signifie pas nécessairement que le climat social est bon, mais pourrait, ici, indiquer que l'expression du conflit est rendue difficile par le contexte organisationnel.

À l'inverse, les entreprises financées par capital-investissement semblent avoir plus largement adoptée une logique pluraliste : le nombre et l'étendue des pratiques de *voice*, de même que l'appréciation globalement positive du rôle des représentants des salariés semble dénoter, sinon une institutionnalisation du dialogue social, *a minima* un souci de structurer les interactions entre les dirigeants, les salariés et leurs représentants.

La *signification et les rôles de la conflictualité* semblent différents selon le type de gouvernance. Ce résultat fournit d'une part un enseignement indirect qui renforce la connaissance de l'action des représentants des salariés et des choix stratégiques opérés par les acteurs syndicaux au niveau de l'entreprise ou de l'établissement, en particulier l'influence des contextes en matière de gouvernance d'entreprise pour guider ces choix et ces actions. D'autre part, si l'on se place dans l'hypothèse d'un processus de reprise d'entreprise (cas qui n'est pas abordé directement par l'étude), nos résultats suggèrent qu'on peut s'attendre à un glissement vers des conflits plus

ouverts et une conflictualité plus forte en cas de reprise par capital-investissement. C'est ainsi une complexification des enjeux pour les investisseurs comme pour les partenaires sociaux qui est mise en lumière.

Enfin, les pratiques d'expression des salariés les plus sophistiquées sont mises en œuvre principalement dans les entreprises financées par capital-investissement, surtout si le capital est étranger : on peut ici se demander s'il s'agit d'une convergence des modèles internationaux avec importation de pratiques permettant de mettre en place de nouvelles formes de partenariat social ou, à l'inverse, si ces pratiques ne sont pas justement adoptées pour court-circuiter l'action des représentants des salariés.

Les enseignements de l'approche qualitative

Du point de vue des pratiques mises en œuvre par les propriétaires, le constat est à nouveau celui d'une divergence. Cependant, cette divergence n'est plus seulement observée d'un type de gouvernance à l'autre, mais au sein d'un même type de gouvernance. Par exemple, les pratiques d'investisseurs étrangers (en l'occurrence, américains), peuvent être très respectueuses des salariés et de leurs intérêts, mais d'autres investisseurs étrangers semblent ne pas s'en préoccuper. Ce résultat invite à interroger davantage l'incertitude associée la détention du capital par des investisseurs étrangers et à un travail d'identification des déterminants de leur propension à adopter des comportements plus coopératifs ou plus « brutaux ». Un approfondissement important pourrait être trouvé dans la comparaison des situations rencontrées en cas de capital-investissement étranger et de capital détenu par des *hedge funds* (situation qui se situe en-dehors du cadre retenu pour cette étude).

Par ailleurs, la place occupée par ces questionnements dans la hiérarchisation des préoccupations des acteurs locaux est un point d'étonnement. Les acteurs des centrales syndicales interrogées semblent accorder un intérêt relatif aux liens entre gouvernance et pratiques d'emploi et de relations professionnelles, principalement motivé par les conséquences d'un changement (passage vers le capital-investissement en l'occurrence) : c'est davantage la situation concrète dans laquelle se trouvent les salariés une fois que le rachat de l'entreprise a été opéré qui constitue la préoccupation dominante, mais pas réellement l'anticipation des enjeux relatifs aux processus se situant en amont du changement de gouvernance. À leur décharge, les syndicats ne sont en principe mis au courant du projet de rachat de l'entreprise qu'au moment de la présentation du projet en CSE, lequel a parfois lieu une fois que l'ensemble des modalités relatives au processus de reprise ont été entérinées (même si cela est contraire aux préconisations de la loi) : difficile dans ce cas d'influencer les processus conduisant au changement.

Enfin, ces thématiques constituent un sujet sensible, auquel est associé une forme d'appréhension : celle-ci est sensible aussi bien pour l'accès au terrain qu'à propos de l'échange d'information avec les autres acteurs de l'entreprise (comme dans le cadre des interactions avec les représentants du personnel). L'ouverture d'espaces

pour des questionnements qui n'existeraient pas encore chez les représentants du personnel et/ou chez les salariés pourrait être perçue comme un risque de la part des dirigeants. Cela est compréhensible compte tenu de leur position d'interface dans les dyades qui se nouent au sein de la chaîne investisseurs-dirigeants-représentants/salariés, mais contribue certainement à rendre difficile les interactions plus directes (et donc l'influence potentielle) entre représentants des salariés et investisseurs.

Références

Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990), « The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, n° 1, p. 1-18.

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*, 51(3), 498-518.

Berle, A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York, Transaction Publishers.

Beffa, J.-L., Ragot, X. (2009). « L'enjeu de l'actionnariat des grandes entreprises cotées en France », in Touffut J.-P. (dir.), *À quoi servent les actionnaires ?*, Paris, Albin Michel, pp. 47-63.

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.

Charreaux, G. (Ed.). (1997). *Le gouvernement des entreprises: Corporate Governance: théories et faits*, Economica.

Conchon, A. (2012). L'actionnaire, nouvel acteur des relations professionnelles au niveau de l'entreprise ? *Revue de l'IRES*, 75(4), 43-65.

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*, 46(4), 631-673.

Cox, A., Zagelmeyer, S. & Marchington, M. (2006), « Embedding Employee Involvement and Participation at Work », *Human Resource Management Journal*, vol. 16, n° 3, p. 250-268.

Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The Meanings and Purpose of Employee Voice. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149-1170.

- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Boston : Pitman.
- Gospel, H., & Pendleton, A. (2003). Finance, corporate governance and the management of labour: A conceptual and comparative analysis. *British Journal of Industrial Relations*, 41(3), 557-582.
- Gospel, H., & Pendleton, A. (éds.) (2005), *Corporate Governance and Labour Management: An International Comparison*. Oxford : Oxford University Press.
- Guest, D. E., & Peccei, R. (2001). Partnership at Work: Mutuality and the Balance of Advantage. *British Journal of Industrial Relations*, 39(2), 207–236.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976), « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, p. 305–360.
- Kaufman, B. E. (2014). Explaining breadth and depth of employee voice across firms: a voice factor demand model. *Journal of Labor Research*, 35(3), 296-319.
- Kaufman, B. E. (2015). Theorising determinants of employee voice: An integrative model across disciplines and levels of analysis. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 19-40.
- Kochan, T.A. & Osterman, P. (1994), *The Mutual Gains Enterprise. Forging a Winning Partnership Among Labor, Management, and Government*, Boston : Harvard Business School Press.
- Konzelmann, S., Conway, N., Trenberth, L., & Wilkinson, F. (2006). Corporate Governance and Human Resource Management. *British Journal of Industrial Relations*, 44(3), 541–567.
- Marchington, M. (2007), « Employee Voice Systems », in P. Boxall, J. Purcell & P.M. Wright (éds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford : Oxford University Press, p. 231–250.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982), *Employee-Organization Linkages*, New York : Academic Press.
- Rousseau, D. M. 1995. Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Newbury Park, CA: Sage.
- Rousseau, D., & Shperling, Z. (2003). Pieces of the Action: Ownership and the Changing Employment Relationship. *Academy of Management Review*, 28(4), 553–570.

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, 52(2), 737-783.

Stévenot, A. (2006). Conflits entre investisseurs et dirigeants ; une analyse en termes de gouvernance cognitive, *Revue française de gestion*, (5), 157-180.

Stévenot, A., Guery, L., Wood, G., & Brewster, C. (2018). Country of Origin Effects and New Financial Actors: Private Equity Investment and Work and Employment Practices of French Firms. *British Journal of Industrial Relations*, 56(4), 859–881.

Thomsen, S. (2004). 'Convergence of corporate governance during the stock market bubble: towards Anglo-Americanisation of European standards?' In A. Grandori (ed.), *Corporate Governance and Firm Organization. Microfoundations and Structural Forms*. Oxford: Oxford University Press, pp. 297–317.

Walton, R.E. (1985), « From Control to Commitment in the Workplace », *Harvard Business Review*, vol. 63, n° 2, p. 77–84.