



*Communication à la Conférence organisée par le Comité de Recherche 30 de l'Association
Internationale de Sociologie et l'Association d'économie politique*

28-30 août 2007, UQAM, Montréal, Québec

**Mutations de l'entreprise, travail et emploi :
le cas des Fusions-Acquisitions**

par Philippe Bernoux et Claire Burlat (doctorante),

Equipe Modys, Université de Lyon 2 et CNRS

(Courriels : philippe.bernoux@ish-lyon.cnrs.fr - claire.burlat@univ-lyon2.fr)

Résumé

Le phénomène des Fusions-Acquisitions (Fusacs) s'est développé de manière importante depuis une quinzaine d'années. Actionnaires et dirigeants qui les impulsent pensent en obtenir des résultats économiques et financiers positifs. Or, il semble bien que ces opérations soient loin de parvenir aux réussites escomptées étant pensées plus dans leur dimension financière que dans la prise en compte de l'entreprise comme institution. Les changements impulsés ont un retentissement sur le travail et l'emploi. Sur le travail, en provoquant des réactions hostiles, alors que les salariés acceptent les changements lorsqu'ils en comprennent le sens et peuvent en discuter. Sur l'emploi qui semble être en lien fort avec la qualité des relations sociales à l'échelle d'un pays. La théorie de la valeur actionnariale, théorie qui légitime le transfert quasi exclusif du pouvoir aux actionnaires, est soumise à critique lorsqu'elle prend la place de la théorie de l'institution. Une étude de cas, le rachat d'une entreprise de transports publics, montrera que lorsque les aspects financiers et institutionnels sont liés, les résultats des Fusions-Acquisitions sont très différents que lorsque l'aspect financier est le seul critère de l'action.

Abstract

Mergers and Acquisitions (M&A) have been increasingly developing for the last fifteen years. Shareholders and corporate managers drive them in order to benefit from their positive economical and financial results. However, these operations seem to be far from reaching the expected successful results since they are more planned in a financial perspective than in a perspective taking into consideration the institutional dimension of firms. Changes implemented have an impact on work and employment: - on work since they entail hostile reactions among employees who only accept change as long as they understand its goal and can discuss it - on employment since there is an obvious link between labour dialogue quality and employment nationwide. The shareholder theory which legitimizes the transfer of almost all power to shareholders can be criticized when it takes over the firm-as-an-institution theory. A case study based on the takeover of a public transport company will show that when financial and institutional aspects are both taken into consideration, mergers and acquisitions have other results than when financial consideration is the only criteria for acting.

1 – Les Fusions-Acquisitions, l’entreprise, le travail et l’emploi

Dans le milieu de la sociologie du travail, celui de cette conférence, il semble que l’entreprise soit trop souvent absente. La preuve peut en être trouvée dans le fait que les termes “entreprise“, “firme“, ne sont pas présents dans le texte de présentation de la conférence, alors que l’on aurait pu penser que le travail et l’emploi s’exécutant majoritairement dans les entreprises, il devrait être présent. Sans doute est-ce l’histoire de la discipline qui est en cause. En France, mais pas seulement, le marxisme longtemps dominant ne voulait pas voir l’entreprise. Aux journées de Sociologie du Travail de Lille, en 1986, a éclaté la tension traversant la sociologie entre ceux qui admettaient l’intérêt d’une sociologie de l’entreprise pour la sociologie du travail et ceux qui la refusaient. Ce débat recoupait en partie celui qui a existé entre Georges Friedmann et Pierre Naville, co-auteurs d’une Sociologie du Travail (1962) sur la possibilité de faire une sociologie du travail autonome d’une sociologie de la société.

Or, l’évolution récente du pouvoir dans l’entreprise modifie la gouvernance de celle-ci et retentit sur le travail et sur l’emploi. Le pouvoir, qui était dans la main des dirigeants, passe dans celle des actionnaires, entraînant des changements organisationnels en même temps qu’une modification de la conception de l’entreprise. L’entreprise-institution, menée par des dirigeants-entrepreneurs, cède la place à l’entreprise centrée sur son aspect financier et dirigée principalement par les actionnaires. On l’appellera l’entreprise-marchandise. Cette évolution radicalise des positions dont l’opposition n’est pas justifiée. La mutation porte sur la conception de l’entreprise autant que sur son organisation. Elle est particulièrement visible dans le phénomène, récent dans son amplitude, des Fusions-Acquisitions (Fusacs dans le texte). Nous étudierons les changements liés aux Fusacs, les difficultés qu’ils entraînent dans la relation de travail et dans l’emploi, la définition de l’entreprise qui permet de justifier ces mutations. La description de la fusion Veolia-Linjebus mettra en lumière l’importance de la prise en compte de l’organisation locale pour la réussite d’une Fusac.

2 – Les difficultés des Fusacs : l’entreprise traitée comme marchandise

Si le phénomène des Fusacs s’est développé récemment, ses résultats économiques ne sont pas à la hauteur des ses ambitions. Une majorité d’observateurs estime que leur taux d’échec est très élevé, une opération sur deux n’atteignant pas les objectifs escomptés (Bahrmeyer, Mayrhofer, 2003)¹. Quelles sont les raisons de ces échecs ?

¹ Un des exemples les plus célèbres est celui de la fusion Daimler-Chrysler. Annoncée en 1998 comme “la fusion du siècle“, elle a donné naissance à un véritable mammoth industriel et a toujours été déficitaire. Si le groupe a affiché en 2002, 3,3 milliards d’euros de bénéfice, les pertes enregistrées depuis la fusion, par la multinationale, Daimler-Chrysler, sont chiffrées à 66 milliards d’euros - soit 36 millions d’euros de perte par jour.

21 – L'organisation entre stratégie et exécution

Les observations convergent pour constater que les Fusacs sont décidées pour des raisons essentiellement économiques et de stratégie globale. Ces raisons occultent les logiques d'organisation et de production, les dirigeants s'intéressant peu à la mise en œuvre. "L'appropriation de la stratégie, donc le succès de la mise en œuvre, n'est possible que si ceux qui doivent implanter cette stratégie participent de manière importante à sa formulation" (Hafsi, Toulouse, 2002 p.272). Tout semble concourir à ce que les deux soient séparées. D'une part, si la stratégie reçoit toute l'attention des dirigeants, des consultants et même parfois des législateurs, la mise en œuvre est laissée à elle-même et fait figure de parent pauvre du processus. Ce n'est pas le résultat d'une action délibérée des dirigeants, mais découle des modèles utilisés², modèles dans lesquels les mécanismes de réflexion stratégique et de planification à long terme sont distincts et séparés des mécanismes de réalisation organisationnelle. D'autre part, les acteurs qui les pensent sont différents, le processus de formulation faisant rarement appel aux personnes qui auront un rôle dans la réalisation. Les structures mises en place, séparant l'organisationnel du stratégique, rendent les fusions extrêmement difficiles à appliquer. Par la suite, même des mécanismes de participation ne peuvent pallier ces déficits structurels.

Les exécutants, connaissant mal les projets, ont tendance soit à les refuser explicitement, soit à traîner les pieds pour les mettre en œuvre. Or la réussite semble liée à la manière dont les acteurs-exécutants acceptent de conduire les projets. Tout dépendrait finalement des ajustements des acteurs sur le terrain et à leurs règles de fonctionnement. On en a un exemple dans la description de la fusion avortée (Monin, Vaara E., 2005) où l'idée de synergie, séduisante au départ, a dû céder en raison des difficultés à faire travailler concrètement ensemble les services. Les systèmes de régulation étaient si différents dans les deux entreprises qu'il a fallu renoncer. Les règles et les pratiques de travail étaient trop éloignées.

Autre exemple, de réussite celui-là : un cadre de l'entreprise Renault (Monnet, in Jeannot, Veltz, 2001), présentant la fusion Renault-Nissan, souligne la place des relations de coopération et d'apprentissage. "À chaque instant, la relation de coopération oscille selon le sens que les acteurs respectifs sont en mesure - ou non - de donner à ce qui arrive de

En 2006, la perte de Chrysler a été de 1,11 milliards d'euros (*Le Monde*, 16/02/07). Finalement, en 2007, Daimler a revendu 5 milliards de \$ Chrysler qu'il avait acheté plus de 30 milliards neuf ans plus tôt.

² Il est difficile de ne pas penser à certaines réflexions d'économistes neo-institutionnalistes, cf D. North "Ce qui passe pour du choix rationnel ne relève pas tant de la cogitation individuelle que de l'encastrement du processus de pensée dans le contexte social et institutionnel plus large" cité par Chavance, 2007, p.66.

l'intérieur et de l'extérieur du projet. (...) In fine, le maintien de l'équilibre dépend des capacités d'apprentissage, personnelles et collectives, à s'accorder et agir en commun. (...) Coopérer signifie d'abord savoir engager une dynamique d'échange vertueuse des backgrounds respectifs, c'est-à-dire la (re)connaissance et la compréhension des différences, préalable nécessaire à la construction d'accords " (p.35). De même, Hafsi et Toulouse citent deux auteurs américains dont l'ouvrage porte un titre évocateur ("Managing Acquisitions : Creating Values Throug Corporate Renewal"), où ceux-ci insistent pour montrer que l'intégration est un long processus d'adaptation et d'apprentissage des firmes et des personnes. Ils suggèrent que, pour que le changement induit par une Fusac réussisse, croyances et valeurs des entreprises doivent être pris en compte, ce qui suppose davantage qu'une analyse financière, même si celle-ci est évidemment indispensable.

On est donc en présence d'une vision de l'entreprise où le système de règles et de pratiques n'est pas pris en considération. Cette perspective théorique, qui néglige de regarder l'entreprise dans sa totalité, c'est-à-dire comme institution, est une des principales sources d'échec.

22 – La non prise en compte de l'institution. Les Fusacs produisent des bouleversements de l'organisation du travail qui déstabilisent les anciens modes de fonctionnement et en introduisent de nouveaux, engagés le plus souvent sans analyse préalable suffisante de l'organisation existante. Il ne s'agit pas de figer l'entreprise dans ses modèles existants, il s'agit de prendre en compte les conditions de réussite d'un changement. Parmi celles-ci, la connaissance des règles qui régissent le système de l'entreprise a généralement été reconnue comme condition majeure de réussite d'un changement. Cette réussite dépend, en effet, des ajustements sur le terrain qui s'effectuent à travers les règles régissant chaque groupe. Si ces règles sont supprimées ou modifiées sans information préalable et sans accord au moins tacite des acteurs, ceux-ci les refusent ou traînent les pieds pour les exécuter. Les acteurs acceptent et mettent en œuvre les changements dans la mesure où ils en comprennent le sens et où ils sont capables, à leur niveau de pratique, de maîtriser les modifications qu'ils apportent.

Lorsque les Fusacs sont vues dans une perspective surtout ou exclusivement financière, leur logique ne prend pas en compte les modifications des règles ni la manière dont les acteurs pourront ou non s'en saisir. L'écart entre conception et exécution, la connaissance de l'entreprise à travers ses seuls éléments comptables sont une raison des échecs des Fusacs. Leur impact sur le travail et l'emploi est lié à ces raisons.

3 – L'impact de ces Fusacs sur le travail et l'emploi

Concernant le travail, la relation de travail et l'emploi, beaucoup d'approches actuelles (cf. bibliographie) semblent donner beaucoup d'importance au lien entre conduite des changements et attitudes au travail, au point de sembler négliger l'approche globale par le système productif. Les considérations relationnelles internes sont l'objet de plus d'attention que les structures globales, qui, dans les analyses antérieures, conduisaient souvent à leur rejet. Cette tendance, si elle devait se confirmer, marquerait un tournant notable dans la sociologie du travail.

31 – Sur le travail. Selon la plupart des auteurs (résumés dans S. Guerrero, 2006), l'impact des Fusacs sur les attitudes des salariés dans leur relation au travail commence seulement à être analysé, les recherches s'étant jusque-là plus intéressées aux aspects globaux, financiers, légaux et stratégiques. Les changements induits par les Fusacs sont traités comme des changements habituels dans les entreprises, sauf que ces derniers sont en général très attentivement préparés par les directions, ce qui n'est pas le cas dans les Fusacs.

Dans le cas de ces changements, plusieurs enquêtes montrent que les salariés ne les rejettent pas forcément. Contrairement à une idée reçue, les salariés interrogés ne les récusent pas forcément. Les résultats d'enquêtes récentes, tant françaises qu'étrangères (Anact, 2007 - INQA, 2007 pour l'Allemagne) mettent en lumière le fait que si une part importante des salariés n'est pas toujours convaincue de la pertinence des changements en cours (il s'agit de tous les changements, pas seulement suite à des Fusacs), tous les salariés conviennent que la meilleure tactique est de s'engager pour leur réussite. Le changement semble désormais aujourd'hui être investi comme une figure imposée, indispensable à la survie de l'entreprise.

Ces salariés disent avoir une vision positive du changement. La qualité du collectif de travail, notamment en termes de communication, apparaît comme un élément déterminant de cette vision. Lorsqu'ils ont la possibilité de discuter avec leurs collègues et avec leur manager de la façon d'organiser leur travail, les salariés ont une forte propension à considérer que leur travail et leur emploi sont globalement satisfaisants. C'est l'échange que l'on réclame. Les salariés acceptent l'idée d'un nouveau poste, ils se disent "disponibles" vis-à-vis d'un changement, à la condition explicite qu'il soit concerté. Ils attendent que l'entreprise les considère comme des acteurs responsables et vont jusqu'à demander que l'entreprise s'appuie sur eux pour affronter les nouvelles orientations stratégiques. En même temps, ils veulent peser sur le changement, faire entendre leur voix pour corriger les dérives des réformes.

Une mutation du même type accompagne l'image des Ressources Humaines. Elles étaient considérées jusqu'ici comme une variable d'ajustement. Or beaucoup d'auteurs (Prahalad & Hamel, 1990, Pérez, 2006), soulignent l'insuffisance de cette approche, insistant sur le fait

que les charges de personnel devraient être considérées comme des ressources et non seulement comme des charges.

La perception du changement (la perception, pas le fait) par les salariés dépend, de manière importante, de la qualité du mode de management, de la capacité d'écoute des managers et de leur proximité avec les salariés. Suite à une Fusac, si l'avenir de la personne peut être l'objet de certaines garanties, si l'identité n'est pas remise en cause, les rapports de travail peuvent avoir une connotation positive qui permettrait de faire accepter le changement. Les objectifs de la production ne sont plus toujours les mêmes, la hiérarchie reçoit des consignes différentes, et donc le type de travail et les relations de travail changent. Mais la manière de gérer ce changement peut faire la différence avec une opposition radicale au changement. Le nouveau travail, s'il est l'objet d'une concertation et d'un dialogue permettant aux salariés de donner leur avis en modifiant éventuellement la manière d'exécuter de travail, ce nouveau travail n'est pas forcément l'objet d'un rejet.

Les éléments relevés par S. Guerrero correspondent au thème souvent étudié de la satisfaction au travail. Le débat est sans fin. Des travaux déjà anciens (Roustang, 1977, résumant un ensemble de recherches), ont montré que la satisfaction ne pouvait se comprendre sans un cadre explicatif où l'orientation au travail doit être liée aux composantes de la vie de travail et aux caractéristiques de l'entreprise pour parvenir à un bilan d'ensemble. Les recherches actuelles confirment cette orientation où le travail ne peut être analysé qu'en tenant compte de cet ensemble de paramètres.

32 – Sur l'emploi. Une étude récente (Philippon, 2007) a mis en lumière le fait que la qualité des relations sociales ne pèse pas seulement sur le travail, comme on vient de le montrer, mais aussi sur l'emploi. Se fondant sur des comparaisons internationales (du type World Value Survey), l'auteur montre que le frein à l'emploi et donc au chômage dans les différents pays enquêtés tient aussi à la qualité des relations de travail. Si l'on met en relation sur deux axes les opinions d'une part des managers sur la coopération managers-employés ("Les relations avec vos employés sont-elles coopératives ou conflictuelles ?") et d'autre part des employés sur leur satisfaction au travail ("D'une manière générale, dans quelle mesure êtes-vous satisfait ou pas satisfait de votre travail ?"), on aboutit à une forte corrélation entre les deux opinions. Plus la coopération managers-employés est jugée bonne, plus la satisfaction concernant le travail est élevée. À un extrême, on trouve pour l'Europe des pays comme la France et la Grèce. À l'autre, Danemark, Finlande, Autriche et Pays Bas.

Encore plus intéressant est le fait que ce tableau est le même lorsqu'il s'agit de la corrélation entre la coopération managers-employés et le taux d'emploi (non plus la satisfaction).

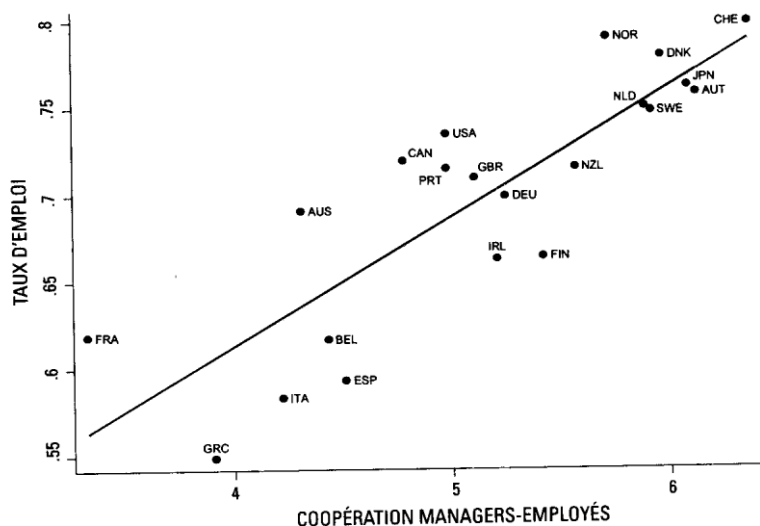
Coopération et taux d'emploi varient dans le même sens, de manière quasiment identique à la relation précédente. À un extrême, celui de la non-coopération et du faible taux d'emploi, se trouvent la France et la Grèce. À l'autre extrême, le Danemark, l'Autriche, la Norvège, etc.

Tableau n°1

Relations au travail et taux d'emploi

LE CAPITALISME D'HÉRITIERS

Figure 2
RELATIONS DU TRAVAIL ET TAUX D'EMPLOI



Sources : Global Competitiveness Report (GCR, 1999) et OECD (2000).

Lecture : L'axe vertical représente le taux d'emploi de différents pays. En France, il est de 61,8%. L'axe horizontal correspond aux réponses des managers à la question du GCR : « les relations avec vos employés sont-elles coopératives ou conflictuelles ? ». Les réponses vont de 1 (très hostiles) à 7 (très coopératives).

Il y aurait un lien fort entre taux d'emploi et qualité des relations sociales. La pénibilité du travail serait liée en grande partie au jugement sur les relations sociales, et ferait que beaucoup de salariés, surtout parmi les jeunes et les seniors, ne cherchent pas vraiment un emploi ou souhaitent le quitter. 90% des sondés de 54-59 ans déclarent vouloir cesser leur activité au plus tard à 60 ans. Quant aux jeunes, beaucoup hésitent à rentrer dans des entreprises dont les contraintes, en particulier relationnelles, leur paraissent un obstacle difficile à surmonter.

Bien entendu, le travail de Thomas Philippon est à lire avec précautions. Corrélation ne dit pas causalité, le raisonnement est fondé sur des enquêtes d'opinion qu'il convient d'accueillir avec précautions. Le sens du lien taux d'emploi-relations de travail peut être critiqué, les comparaisons entre pays sont liées aussi à d'autres variables que celles qui sont mentionnées. L'auteur en convient lui-même d'ailleurs, écrivant qu'il "semble y avoir un effet causal des relations sociales sur l'emploi et le chômage" (p.87) . Il n'empêche. Concernant le lien au travail et à l'emploi, les attitudes des salariés ne sont pas liées seulement à des variables économiques, physiques ou à des contraintes matérielles. Elles dépendent aussi de la qualité des relations dans les entreprises, même si les démonstrations dans ce domaine peinent à être encore tout à fait concluantes.

Cette qualité des relations dépend de l'idée que la société se fait de ce que devrait être l'entreprise. Toutes les théories contiennent des modèles de relations. La variété de ces modèles ne se comprend pas seulement pour des raisons économiques et commerciales, mais les représentations issues de ces théories assignent leurs places respectives aux actionnaires et aux salariés.

4 – L'entreprise : institution ou marchandise ?

41 – Historique et évolution du concept d'entreprise. Plusieurs étapes ont jalonné l'évolution de l'idée d'entreprise (Peyrelevalde, 2005). Au XIXe siècle, puis dans le modèle rhénan, l'image de l'harmonie d'intérêts entre dirigeants et actionnaires, sur le modèle de la démocratie politique, apparaît forte. Puis progressivement naît l'idée du contrôle des dirigeants par les actionnaires. Suite à des OPA et à un certain nombre de scandales, une première réglementation sur la gouvernance voit le jour (rapport Cadbury en Grande-Bretagne, 1992), suivie de la mise en place de la corporate gouvernance. Cette réglementation n'ayant pas empêché une série de nouveaux scandales (Enron et beaucoup d'autres), une nouvelle vague de réglementation (loi Sarbane-Oxley aux Etats-Unis, 2002, loi sur la sécurité financière en France, 2002), bouscule les équilibres antérieurs. Dans le modèle rhénan, les dirigeants géraient les entreprises dans un équilibre entre salariés, actionnaires et leur propre logique de dirigeants, l'entreprise étant supposée représenter un intérêt social général. On est passé au modèle qui postule l'harmonie entre apporteurs de capitaux et gestionnaires. Aujourd'hui ces utopies ont pris fin. Le gouvernement des entreprises est passé entre les mains des actionnaires, plaçant beaucoup plus directement les dirigeants sous leur emprise.

Ce changement est légitimé par la théorie de la valeur actionnariale, selon laquelle les dirigeants doivent agir essentiellement dans l'intérêt des actionnaires, théorie qui supplante actuellement celle de l'entreprise comme institution. Selon cette théorie, les actionnaires,

propriétaires de l'entreprise, doivent posséder la totalité du droit de gouvernement. La propriété des parts sociales leur donne juridiquement le droit de voter pour la nomination des membres du conseil d'Administration, les dirigeants restant responsables de la marche de l'entreprise.

Mais au profit de quels intérêts ? La jurisprudence américaine a répondu : dans l'intérêt des actionnaires. Pourquoi ? Parce que le fait d'être propriétaire semble le facteur le plus pertinent pour la sauvegarde et le développement de la propriété, dans le cas de l'entreprise pour la dynamiser. La raison en serait qu'un propriétaire accorde davantage de soins à l'objet de la propriété que celui qui ne l'est pas. Stratégiquement, pour rendre les dirigeants favorables, s'est développé un système d'alliances et de récompenses (les stock options entre autres) attribuées à ces dirigeants sur rapport des conseils d'administration. Les salariés, trop liés à leurs intérêts à court terme de sauvegarde de l'emploi, ne seraient pas capables de gérer ce dynamisme.

Pourtant, lorsque la majorité des actionnaires ne connaît vraiment ni la gestion de l'entreprise, ni l'ensemble humain qu'elle constitue³, qu'ils ne sont pas responsables des salariés ni en charge de la relation de subordination et du lien salarial, lorsqu'ils délèguent à des dirigeants qui connaissent mieux qu'eux l'entreprise et ses problèmes, qu'est-ce qui justifie que ces actionnaires soient les mieux à même de prendre les décisions concernant toute l'entreprise et engageant l'avenir ? La réponse a été donnée à travers la théorie de l'agence. Cette théorie repose sur l'idée de contrat. Une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque, en lui délèguant un certain pouvoir de décision (Jensen, Meckling, 1976). Définition qui ne traite pas de la question du contrôle de l'agent par le principal ni du sens dans lequel l'agent va faire usage de son pouvoir. Appliquée à la relation entre actionnaires et dirigeants, la théorie de l'agence autorise les actionnaires à n'avoir d'attention qu'à la valeur financière, voire boursière, de l'entreprise, sans attention particulière au développement à long terme ni au produit.

Les actionnaires ayant le droit de vendre leurs actions, cette possibilité fait problème sur l'exercice du contrôle et de la gestion. S'il y a possibilité de liquidation du titre de propriété, le pouvoir managérial ne doit-il pas être partagé entre l'intérêt de ceux qui disposent des actions, qu'ils peuvent revendre, et l'intérêt de ceux qui seront affectés par tout exercice du pouvoir ? Celui-ci ne doit-il pas s'exercer aussi au nom de la communauté que constitue

³ En 2005, 61% des fonds dans la capitalisation des entreprises du CAC 40 étaient d'origine étrangère (Djelic, Zarlowski, 2005, note p.458)

l'entreprise, les dirigeants étant responsables devant l'ensemble des parties prenantes, non devant les seuls actionnaires ?

Droit de propriété entraînant le droit de gestion, volatilité de la propriété, appui sur la théorie des contrats, critère du risque, exclusion des parties prenantes de la participation à la gestion : ces principes qui fondent la théorie de la valeur actionnariale justifient-ils la domination de cette théorie ? Ces critères sont-ils les bons ? Doivent-ils être les seuls ? En fait, le lien entre propriété et bonne gouvernance est tout aussi difficile à prouver que le lien entre participation des parties prenantes et bonne marche. Il y a donc à s'interroger sur la prééminence de la théorie de la valeur actionnariale.

Face à la théorie de la valeur actionnariale s'est développée la théorie des parties prenantes (PP - Freeman, 1984, Mercier, 2001). L'objectif est de définir la place, dans la gestion, de tous les acteurs concernés (salariés, clients, fournisseurs, environnement, etc.) par la vie de l'entreprise. Le fondement de cette théorie est l'affirmation que ces acteurs étant indispensable à sa vie, une place devrait leur être reconnue dans la gestion. Les tenants de la théorie de la valeur actionnariale rejettent cette thèse des PP au motif qu'il y aurait confusion sur la nature de la responsabilité : si la firme a des responsabilités vis à vis des PP, cela ne modifie pas son objectif qui est de maximiser le profit. Quelles sont alors les obligations de la firme vis-à-vis des PP ? Celles-ci doivent être respectées, mais elles n'ont pas leur mot à dire sur la stratégie de l'entreprise. La théorie des PP ne semble pour le moment pas suffisamment assurée et légitimée pour faire pièce à la première.

42 – Valeur actionnariale ou institution ?

On se trouve donc en présence de deux courants de la théorie de l'entreprise. Pour le premier, la théorie dite "holiste" ou institutionnaliste, l'entreprise est une institution. En sociologie, la définition classique de l'institution se fonde sur deux critères : la production de règles et l'autonomie. L'entreprise comme institution est un lieu de production de règles, produites dans une autonomie qui sans être totale, est cependant réelle. Ces règles ne peuvent être réduites aux règles contractuelles entre les parties composant l'entreprise, car l'importance de cette institution fait que la société ne peut s'en désintéresser. Sans qu'il s'agisse à proprement parler de fonction, l'importance de l'entreprise pour la société est telle que celle-ci va produire des lois ou des règlements pour en encadrer le fonctionnement. Ce qui suppose implicitement une certaine durée de l'institution-entreprise et lui confère une légitimité sociale. Dans cette perspective, on dira que l'entreprise ne peut être abandonnée aux seules lois du marché ou, en tous cas, ne peut le faire si elles s'opposent au regard de la société porté par la légitimité, regard traduit dans les lois ou des règles.

Pour les tenants de la valeur actionnariale, à l'inverse, la firme est considérée comme une somme de contrats où le principal – l'actionnaire - délègue et contrôle, détenant un droit de gouvernance venu de ce que, juridiquement, il est propriétaire des actions. Cette propriété serait légitimée par les bons résultats économiques, ce dont il est toujours difficile de faire la preuve. Les propriétaires des actions sont-ils, plus que les dirigeants, garants d'une meilleure gestion de l'entreprise ? La question reste ouverte. L'actionnaire-propriétaire cherche sans doute le développement mais dans une logique financière, qui n'est pas la seule dans l'entreprise. Les autres parties prenantes sont aussi fondées à revendiquer une place dans la direction. Il semble que ce soient les dirigeants, responsables de la marche de l'entreprise aux yeux des actionnaires, des salariés et aux yeux de la loi, qui seraient le mieux à même de gérer l'entreprise. Ils ont à rendre compte de sa marche à toutes les parties prenantes, à prendre les décisions importantes et à faire admettre les changements nécessaires.

D'autres auteurs vont plus loin. La thèse de la valeur actionnariale et la pratique que l'on voit se dérouler sous nos yeux iraient jusqu'à saper les fondements de la société capitaliste (Peyrelevade, 2005). Le dynamisme des sociétés capitalistes est venu non seulement du progrès économique, mais de ce que ce développement a été lié (ou simultané) avec le progrès social. Un des éléments constitutifs de celui-ci est la place faite aux salariés dans les entreprises, aux règles que la négociation leur a données et que la société, par sa législation, leur a reconnu. Leur dénier une place de ce type, c'est penser que le développement économique peut être, à lui seul, facteur de développement d'une société et que les bénéfices du marché en sont le signe principal sinon unique. Donner tout le pouvoir aux actionnaires et ne pas en reconnaître aux membres de l'entreprise, revient à nier que la démocratie soit un terreau indispensable au développement économique des sociétés.

Nous caractérisons le mouvement actuel des Fusacs à travers le concept d'entreprise-marchandise et non à travers celui de l'entreprise-institution. Si le critère marchand est principal, voire quasi unique, il tend à ne pas prendre en compte la régulation de l'entreprise, les règles créées par les parties prenantes, l'importance des relations de travail et de l'emploi. Il considère de plus comme négligeable la perception que les salariés ont de leur entreprise et de leur place, perception qui conditionne leur implication et fonde la légitimité sociale du changement. Pour s'impliquer, les salariés ont besoin de connaître les raisons des changements qui ont une influence sur l'organisation de leur travail. Dans le cas des Fusacs, même si l'emploi n'est pas forcément ou immédiatement menacé, l'organisation va être profondément modifiée en raison des nouveaux modes de gestion et de travail qui mettent en cause la relation des salariés à l'entreprise. Cela est visible, par exemple, dans le passage d'une entreprise gouvernée selon une gestion d'un certain type (selon un modèle national,

entreprise française devenue américaine, puis japonaise, puis allemande, etc., ou bien selon un modèle local) à un autre type de gestion, pour des raisons qui ne relèvent pas d'une logique incluant le type de travail. La nouvelle entreprise cesse alors d'être pourvoyeuse d'identité et de statut social, les salariés s'y impliquent moins. Le travail est alors ramené à n'être qu'un gagne-pain, ce qui autorise à ne pas justifier les fusions auprès des salariés. "On ne peut pas penser que la personnalité des travailleurs reste 'au vestiaire', même si on comprend aisément qu'il est plus facile (...) de supposer que le travail se résume à un gagne-pain". (Clot & Litim, 2002, p.1534). Le système socio-économique repose alors sur l'image d'une société qui ne serait que marchande. C'est une vision réductrice qui ne prend pas en compte le système de régulation et de relations existant dans l'institution, celui qui confère une identité à ses membres.

La domination de la théorie et de la pratique de la valeur actionnariale dessinerait un modèle de société, éliminant celui de l'entreprise-institution. Or cette évolution n'est pas inévitable. La recherche présentée maintenant montre qu'une Fusac peut réussir dans un modèle respectueux de toutes les parties prenantes, montre même que ce respect est une condition de réussite. Les deux points de vue, celui de l'entreprise comme institution et celui de la valeur actionnariale, lorsqu'ils sont pris conjointement en compte, sont facteurs de réussite.

5 – Etude de cas : une Fusac réussie⁴

51 - Leader mondial de la gestion déléguée de services publics dans le domaine de l'environnement, Veolia Environnement (VE) emploie près de 300 000 salariés à travers 1 400 entreprises réparties dans plus de 60 pays. Née en 1853, VE est aujourd'hui spécialisée dans quatre activités liées à l'environnement : l'eau, l'énergie, le transport et la propreté urbaine. La récente stratégie d'expansion de cette entreprise française consiste à remporter des contrats d'exploitation de services urbains, attribués après les appels d'offre des collectivités locales. Il arrive aussi que VE réalise des acquisitions pour pénétrer de nouveaux marchés étrangers. VE fonctionne à partir d'organisations décentralisées privilégiant l'autonomie des sites d'exploitation qui s'appuient sur un encadrement de proximité responsabilisé.

En raison du principe de "l'encastrement"⁵ de ses activités dans les contextes socio-économiques nationaux, VE ne saurait entreprendre de grands changements organisationnels

⁴ La thèse de doctorat, en cours, dont est tirée cette étude de cas, a bénéficié d'une bourse Cifre. L'enquête, d'une durée de plusieurs mois pour la Suède (une comparaison avec la Roumanie et des sites français est en cours), a été menée au siège de Veolia Transport en Suède, et au sein de sites d'exploitation tels que le métro de Stockholm et Råsta, le dépôt de bus le plus important en Suède avec près de 600 conducteurs et dont le périmètre couvre 1/6 de la superficie du grand Stockholm.

au seul nom de la valeur actionnariale. La délégation de services publics est une activité localisée. Il s'agit de services publics commandités par des clients qui sont aussi des élus des collectivités locales. Les contrats d'exploitation s'exercent sur le moyen et long terme, pouvant s'étaler jusqu'à 50 ans. Ce sont des activités de services dont la prestation et la qualité dépendent largement de la main d'œuvre. C'est pourquoi il importe que les salariés ne rejettent pas les modes d'organisation du travail mis en place.

52 - L'implantation de Veolia Transport en Suède, filiale de VE, permet de présenter une acquisition qui associe le point de vue de la valeur actionnariale à celui de l'entreprise institutionnelle.

La Suède a engagé une réforme profonde du marché des transports publics municipaux et régionaux, dans les années 1980. Cette réforme s'inscrit dans le cadre de la révision des missions de l'Etat providence avec l'introduction d'éléments de l'économie de marché, tels que la privatisation de services publics, la décentralisation, une plus grande liberté de choix aux usagers et une limitation de la bureaucratie. En conséquence, le transfert de la responsabilité du transport public aux régions et municipalités est décidé. La déréglementation du secteur des transports publics, commencée en 1978 par la création de la Public Transport Authority (PTA), devient effective en 1989 avec l'annulation des licences exclusives d'exploitation. Dès 1978, les PTA peuvent contracter avec un opérateur (public ou privé) pour l'exploitation des réseaux de transport public par voie ferrée, bateau ou bus. Les appels d'offre se font par tronçons du réseau et les cahiers des charges définissent très précisément l'offre de transport.

À cette date, des premiers contrats, d'une durée moyenne de trois à cinq ans, dits "à coûts complets"⁶ sont signés : l'autorité organisatrice encaisse les recettes et rémunère l'opérateur par un forfait. Cette autorité assume le risque commercial, l'exploitant n'étant pas intéressé directement à l'augmentation de la fréquentation. À cette époque, le prix du contrat est le principal critère de sélection de l'adjudicataire par les PTA, pour limiter la part de financement du transport public.

Les exploitants (privés comme publics) engagent alors une chasse aux coûts pour proposer l'offre la plus compétitive et gagner des parts de marché. Les économies réalisées sont significatives : les coûts d'exploitation ont diminué de 10 à 15 % dès le début, de plus de 20% dans certaines régions. On assiste à une concentration importante. De nombreuses petites

⁵ Rappelons que, pour Granovetter (1985), l'"encastrement" signifie que l'échange marchand s'enracine dans des réseaux sociaux.

⁶ En opposition aux « net contracts » ou contrats incomplets où l'opérateur est rémunéré selon une estimation du différentiel entre les recettes et ses coûts. Dans ce cas, c'est lui qui assume le risque.

compagnies de bus font faillite, d'autres fusionnent ou sont rachetées. Depuis les années 1990, 3 compagnies de bus dominant le marché, tandis que le capital des entreprises de transport public s'internationalise.

Cette organisation a eu pour conséquence une intensification du rythme de travail des conducteurs. L'entreprise perd sa fonction socialisatrice, entendue comme la capacité d'insertion dans un groupe social et d'apprentissage de rapports sociaux. Les collectifs de travail antérieurs incluait des espaces d'échange social, tels que des clubs de loisirs. Ils ne subsistent pas avec la nouvelle organisation, les échanges entre conducteurs se réduisant à des "contacts coopératifs étroits" (Veltz, 2000). Les dépôts deviennent des lieux "anonymes", sentiment nourri aussi par les dysfonctionnements de l'encadrement. Les "cols blancs" (superviseurs et aiguilleurs de la route) dépassent leur rôle formel dans l'urgence des activités quotidiennes. Ces "superviseurs" ont le sentiment de n'avoir "aucun contrôle" sur le fonctionnement du dépôt et n'ont à mettre en œuvre que des rapports de commandement. La distance entre cols bleus et cols blancs se creuse.

53 - Lorsque VE devient propriétaire de Linjebuss (1995), elle découvre que les sites connaissent d'importants problèmes de gestion du personnel au point d'être réputés ingouvernables. Les taux d'absence courte pour maladie s'élèvent à 9%, plus de la moitié des emplois s'exercent sous la forme de temps partiel ou CDD, le turnover atteint un taux de 50% sur certains sites. Le secteur des bus, qui souffrait déjà d'une mauvaise image, connaît des difficultés de recrutement. Celui-ci se fait dans l'urgence des besoins et sans définition de critère spécifique. L'entreprise décide alors d'un plan d'efficacité, basé sur la réduction des coûts d'exploitation, qui devient le mot d'ordre. Si les conducteurs sont épargnés par les licenciements, qui concernent surtout les "cols blancs" du siège et des sites, ils sont soumis aux impératifs de rentabilité. Les renouvellements des accords collectifs conclus avec le syndicat entérinent l'allongement du temps de travail (recul de l'âge de la retraite de 63 à 65 ans et réduction des congés annuels), certaines pauses sont supprimées. Les emplois du temps des conducteurs sont redéfinis. L'accent est mis sur le découpage temporel des plannings. Il s'agit de l'incorporation de nouveaux principes organisationnels : on cherche à supprimer tous les "temps morts". Ceci dans un climat social dégradé, la politique de privatisations antérieure ayant déclenché de grandes grèves des conducteurs, suite aux réductions salariales et à la perte d'avantages sociaux. Ces difficultés de gestion de la main d'œuvre avaient eu de graves incidences sur les résultats économiques, surtout par absentéisme de court terme.

Veolia Transport se trouve confrontée non seulement à la nécessité de répondre au besoin de rendre les dépôts plus "humains", de faire baisser les mauvais indicateurs de gestion (absentéisme, turnover, accidents) mais également d'introduire la qualité de service dans

l'organisation du travail. Le schéma adopté va reposer sur des contrats courts à "coûts complets", prévoyant des clauses d'incitation à la qualité de service. Celle-ci avait été évaluée par les PTA sur des critères tels que la propreté des véhicules, le comportement des conducteurs, la satisfaction des passagers. La vente du métro de Stockholm en 1999, faite pour des raisons d'amélioration de la qualité et de fiabilité du réseau, a marqué le fléchissement de la logique du moins-disant.

Les dirigeants français de Veolia Transport, restés discrets voire absents des décisions prises durant les deux premières années, décident alors de la réorganisation des grands dépôts de bus ainsi que du métro de Stockholm. Le pouvoir de décision des responsables de site est renforcé, les sites sont "sectorisés" en équipes, chacune dirigée par un manager. Ce chef d'unité est responsable des indicateurs définis comme prioritaires (turnover, heures supplémentaires, absentéisme et accidents) pour son équipe. La DRH développe des programmes de formation pour accompagner les managers dans leurs missions d'encadrement. Les règles et principes de fonctionnement sont inventés sur les sites au fil des discussions entre les représentants des différents acteurs, réunis dans des groupes de travail. La nouvelle équipe d'encadrement comprend des anciens représentants syndicaux, ce qui marque l'association des conducteurs à la reconfiguration des collectifs de travail.

Une approche compréhensive se substitue à la logique de commandement classique avec le remplacement des "superviseurs" par des managers. Ces derniers ont une fonction d'animation des membres de leurs équipes selon la politique de la porte ouverte qui permet aux conducteurs de parler à tout moment à son manager de sujets professionnels comme privés. Cette proximité permet la détection de problèmes tels que l'alcoolisme, la réadaptation des conducteurs malades ou victimes de violence. Ce dispositif, centré sur la santé et le bien-être des salariés, permet d'entretenir les contacts avec les conducteurs. Cette fonction, qui vise à limiter l'absentéisme, fait partie des missions du manager

L'organisation se recentre donc sur le système de règles et de relation de l'entreprise et gagne en flexibilité. L'organisation en équipes de travail permet une souplesse des emplois du temps, les pauses sont reconnues et réintroduites en 2003. Des possibilités d'enrichissement des tâches sont offertes aux conducteurs (nettoyage des véhicules ou tâches administratives). La sensibilisation des conducteurs à l'importance croissante de la qualité de service se fait au travers d'une démarche participative, par une plus grande communication des résultats et de l'activité en général, avec la création d'un journal interne, au cours de discussions informelles avec le management ou encore lors de campagnes d'information. Les managers animent des groupes de discussion hebdomadaires, moments privilégiés pour les conducteurs pour soulever des questions liées à l'exercice du métier.

Cette politique se traduit par une baisse du taux d'absentéisme de 9% à 4% de 1998 à 2005, alors que l'indicateur national croît sur la même période, et du taux de turnover réduit à 10% en 2005. Les pratiques de GRH sont systématisées. Le recrutement est réorganisé (sélection, période d'essai, pratiques de tutorat, bilan d'évaluation) avant l'embauche définitive. Un système d'évaluations informelles, résultant de la proximité quotidienne des managers avec les membres de leur équipe, est mis en place. On observe l'émergence de problématiques de gestion des hommes sur le long terme, telles que la gestion des trajectoires professionnelles, de la diversité, et le renouvellement de la pyramide des âges.

Finalelement, si dans la phase des premiers contrats, la logique essentiellement financière liée à la pratique systématique du moins-disant, a permis de réduire les coûts d'exploitation, les contradictions de cette logique sont progressivement apparues. Par la suite, la qualité de service à laquelle les conducteurs sont associés et sensibilisés, liée au travail lui-même, a permis d'augmenter les recettes et de répondre aux problèmes de fonctionnement des sites. Le dispositif organisationnel mis en place, qui confère un rôle central à l'encadrement intermédiaire, a permis d'allier la gestion des coûts aux nouvelles exigences en termes de qualité de service tout en favorisant le développement des rapports personnalisés. Cette reconfiguration a restauré le système relationnel de l'entreprise. Dans la deuxième phase, celle du rachat par Veolia, les nouveaux principes d'organisation du travail ont favorisé la flexibilité de l'organisation par l'incorporation d'espaces dans les emplois du temps, d'espaces consacrés à des échanges sur le lieu de travail. La gestion des hommes ne se borne plus à éteindre les incendies pour assurer le service de transport au jour le jour. La réflexion sur l'évolution des ressources humaines et sur leur accompagnement professionnel par l'entreprise est engagée. L'implantation de Veolia Transport en Suède montre qu'une acquisition internationale peut se traduire par un remodelage organisationnel adapté au terrain selon les règles de l'organisation locale.

Conclusion

Le cas que nous venons de présenter résume l'argumentation de cette communication. Il nous semble possible de dire que la théorie de la valeur actionnariale ne permet pas, à elle seule, de fonder ni une théorie de l'entreprise ni même de la gestion des entreprises. De plus, la pratique montre que si son application est efficace pour des actions de spéculation, sa réussite est loin de satisfaire les buts d'enrichissement des actionnaires qu'elle se propose. Par contre, si le changement prend en compte l'entreprise comme institution, valeur actionnariale et institution peuvent se compléter. Alors que si la première ignore la seconde, le résultat a toutes les chances d'être négatif.

D'un point de vue proprement sociologique, si l'information préparant les Fusacs est rigoureuse et instantanée sur des critères de gestion, elle est trop souvent quasi inexistante sur ceux des institutions. Or, les aspects institutionnels (entre autres l'apprentissage, la coopération, les règles informelles, etc.) jouent un rôle central dans l'adaptation des changements. Les données gestionnaires globales ne permettent pas de communiquer correctement sur l'ensemble des critères sur lesquels se fondent ou devraient se fonder les décideurs. Elles devraient être soumises, elles aussi, au critère de rationalité limitée. Ce n'est pas seulement la masse d'informations qui limite leur rationalité, mais la logique dans laquelle elles fonctionnent. Celle-ci laisse entendre que les distances sont abolies alors que, n'ayant pas été touchées, ces distances demeurent à travers les rationalités différentes. Cette distance est la cause de la plupart des échecs.

Pour qu'une Fusac réussisse, il est nécessaire que les aspects institutionnels et pas seulement gestionnaires soient pris en compte. C'est ce que montre le cas Veolia où les dirigeants ont gardé la logique de l'entreprise-institution en la liant à celle de l'entreprise-marchandise.

Bibliographie

- AES Plus Net Entraide étudiante, 05/03/2006 (source Google)
- Aglietta M. (1976), *Régulation et crises du capitalisme*, Calmann-Lévy
- Aglietta M., Rebérioux A., (2004), *Dérives du capitalisme financier*, Paris, Albin Michel, 396p.
- ANACT Lettre du réseau, (juin 2007), <http://www.qualitedevieautravail.org/sondage>
- Aoki M., (1984), *The Cooperative Game Theory of the Firm*, Oxford, Clarendon Press
- Bahrmeyer Ch., Mayrhofer U., (2003), "Le changement organisationnel dans les fusions internationales : le cas EADS" in Froehlicher Th., Walliser B., *Les métamorphoses des organisations*, Paris, L'Harmattan, 421p.
- Baumol W.J. (1959), *Business Behavior, Value and Growth*, New York, Mac Millan
- Baumol W.J., Panzar J.-C., Willig R.D., *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, Harcourt Brace, 1982
- Berle A. A. Jr, Means G. C. (1933), *The Modern Corporation and Private Property*, New-York, Mac Millan
- Bernoux P., (1982), *Un travail à soi. Pour une théorie de l'appropriation du travail*, Toulouse, Ed. Privat, février 1982, 252 p.
- Berry M., (1983), *Une technologie invisible ? Le rôle des instruments de gestion dans l'évolution des systèmes humains*, Edition Ecole Polytechnique, juin 1983
- Boyer R., Saillard Y., (1995), *La théorie de la régulation* Paris, La Découverte
- Chavance B., (2007), *L'économie institutionnelle*, Paris La Découverte, Coll Repères
- Chiappello E., (2005), « Les normes comptables comme institution du capitalisme », *Sociologie du travail*, vol 47, n°3 juillet-sept
- Clot Y., Litim M., (2003), "Sens du travail", in Allouche J., ss la dir de, *Encyclopédie des Relations Humaines*, Paris, Vuibert, 1891 p.
- Cohen E., (2001), *L'ordre économique mondial, Essai sur les autorités de régulation*, Paris, Fayard, 323 p.

- Cohen D. (2006), *Trois leçons sur la société post-industrielle*, Paris, ed du Seuil
- Coriat B., Weinstein O., (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Librairie Générale Française, Le livre de poche,
- Granovetter M. (1985), *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, *American Journal of Sociology*, n°91 481-510
- Guerrero S., (2006), “Les Ressources Humaines en contexte de fusions et d’acquisitions“, in Allouche J., ss la dir de, (2003 – 2^e ed. 2006) *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, pp 561-567
- Guiol P., Munoz J., (2006), “Management des entreprises et santé de salariés“, *Rapport de recherche pour le ministre délégué à la Recherche et aux Nouvelles Technologies*, avril 2006, 220 p. ([Annexes](#)).
- Hafsi T., Toulouse JM., (2002), “Acquisitions et fusions : les choix stratégiques en conflit avec leur mise en œuvre“, in Jacob R. et al., *Transformer l’organisation*, Montréal, Québec, Gestion, Coll “Racines du savoir“.
- Haspeslagh P., Jemison O., (1991), *Managing Acquisitions : Creating Values Throug Corporate Renewal*, Free Press
- INQA (2007), *Un bon travail, qu’est-ce que c’est ?* Initiative Neue Qualität der Arbeit, Dortmund, De (www.inqa.de)
- Jansson K. and Wallin B., *Developments in Transport Policy (1991), Deregulation of Public Transport in Sweden*, *Journal of Economics and Policy*, Volume XXV n°1
- Jeannot G., Veltz P., (2001), *Le travail entre l’entreprise et la cité*, ed de l’Aube,
- JensenMC, Meckling WH., (1976), “Théory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure“, *Journal of Financial Economics*, 3 (4)
- Le Blanc G., (2005), cours à l’Ecole des Mines de Paris, résumé (source Google)
- Le Velly R. (2002), *La notion d’encastrement: une sociologie des échanges marchands*, *Sociologie du travail*, n° 44 37-53
- Lorrain D., (1993), “Les services urbains, le marché et le politique“, Publié dans Martinand C. (Dir) *l’expérience française du financement privé des équipements publics*, 1993, pp 13-44
- Lorrain D. (2005a), “Urban capitalisms : European models in competition“, *International Journal of Urban and Regional Research*, Volume 29.2 231-67
- Lorrain D., (2005b), “La firme locale-globale : Lyonnaise des Eaux (1980-2004)“, *Sociologie du travail* vol 47, n°3, pp 340-361
- Lorrain D., (2007), “Le marché a dit. Intermédiaires financiers et managers dans le secteur électrique“, *Sociologie du travail*, vol 49, n°1, pp 65-83
- Monin Ph., Vaara E., (2005) “Les synergies illusoires dans les fusions et acquisitions. Autopsie du théranostique chez Biomérieux-Pierre Fabre ”, *Annales des Mines*, dec, n°82, pp.37-49
- North D., (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press
- Pérez R., (2006), “La dimension ressources humaines des restructurations industrielles“in Allouche J., ss la dir de, (2003 – 2^e ed. 2006) *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, pp 1153-1160
- Peyrelevade J., (2005), *Le capitalisme total*, Paris, Seuil, Coll La République des Idées,
- Philippon Th. (2007), *Le capitalisme d’héritiers La crise française du travail*, Paris, Seuil, Coll La République des Idées,
- Prahalad CK., Hamel G., (1990), “The core competence of the corporation“ *Harvard Business Review*, vol.68, n°3, pp.79-91
- Roustang G., (1977), “enquête sur la satisfaction au travail ou analyse directe des conditions de travail ? “, *Revue Internationale du travail*, vol.115, mai-juin, pp295 ss.

- Ségrestin D., (1996), "La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production", *Revue d'économie industrielle*, n°75, 1er trimestre 1996, pp. 291-307
- Veltz P. (2000), *Le nouveau monde industriel*, Editions Gallimard