

NEVEU Valérie
7, rue Nicolas Roret 75013 Paris
0155438673

Numéro de référence de la communication : 34

Titre de la communication : Actionnariat salarié, implication dans l'organisation et relations de pouvoir

Atelier : « Jeune chercheur »

Numéro de la communication : 34

Titre de la communication : Actionnariat salarié, implication dans l'organisation et relations de pouvoir

ACTIONNARIAT SALARIE, IMPLICATION DANS L'ORGANISATION ET RELATIONS DE POUVOIR

Valérie NEVEU

L'actionnariat salarié a fait l'objet d'un vaste courant de recherche principalement anglo-saxon : de nombreuses publications tendent ainsi à montrer l'effet positif d'une pratique d'actionnariat salarié sur les attitudes des salariés (satisfaction au travail et implication envers l'organisation accrues, influence perçue plus importante,...). Malheureusement, trop peu d'études ont été menées en France sur le sujet ; or, en matière d'actionnariat salarié, les pratiques françaises sont radicalement différentes des pratiques anglo-saxonnes. Il nous semble donc important de montrer en quels termes peut se poser, en France, la question des effets de l'actionnariat salarié sur les attitudes des salariés actionnaires.

Ainsi, cette communication, qui prend essentiellement la forme d'une revue de littérature, a pour objet de présenter les principaux concepts théoriques nécessaires à l'analyse : implication organisationnelle, pouvoir,...L'actionnariat salarié favorise-t-il une implication organisationnelle accrue de la part des salariés actionnaires ? Quel est son impact en termes de fondements et d'exercice du pouvoir au sein de l'entreprise ? Cela nous renvoie alors à la question du gouvernement de l'entreprise. L'influence perçue par le salarié a-t-elle un impact sur l'implication envers l'organisation ? Enfin, nous étudierons dans quelle mesure l'actionnariat salarié peut être considéré comme un contrat psychologique qui lie le salarié à son employeur ; ce contrat ne repose-t-il pas sur une confiance réciproque entre les parties ? Que se passe-t-il en cas de violation du contrat ?

Mots-clés : actionnariat salarié, implication organisationnelle, pouvoir, contrat psychologique, confiance

EMPLOYEE OWNERSHIP, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND POWER

Valérie NEVEU

Most research on employee ownership to date has examined the impact of employee ownership on attitudes and behaviors, in the US and the UK. These scholars report positive effects of employee attitudes (job satisfaction, organizational commitment, perceived influence from ownership...).

Unfortunately, few studies examined these effects in France whereas the overall structure of share ownership schemes is rather different. So, we discuss here the question of the effects of employee ownership on employee attitudes in France.

This paper reviews the literature on employee ownership, and examines the main theoretical concepts : organizational commitment, power... Does employee ownership increase employees'organizational commitment ? We outline the main effects on sharing of power (and exercise of power) within the firm. This refers to the question of corporate governance in the firm. We discuss the effects of influence on organizational commitment. We suggest that employee ownership can be seen as a psychological contract between the employee and the employer. Trust is a basis of such a contract ; so, we examine the outcomes of the psychological contract breach on employee attitudes.

Key- words : employee ownership, organizational commitment, power, psychological contract, trust

ACTIONNARIAT SALARIE, IMPLICATION DANS L'ORGANISATION, ET RELATIONS DE POUVOIR

L'actionnariat salarié a fait l'objet d'un vaste courant de recherche, principalement anglo-saxon : de nombreuses publications tendent ainsi à montrer l'effet positif d'une pratique d'actionnariat salarié sur les attitudes et les comportements des salariés : implication envers l'organisation accrue, influence perçue plus importante...

Or, en matière d'actionnariat salarié, les pratiques françaises sont radicalement différentes des pratiques anglo-saxonnes ; malheureusement, trop peu d'études ont été menées en France sur le sujet. Il nous semble donc important de montrer en quels termes peut se poser, en France, la question des effets de l'actionnariat salarié sur les attitudes des salariés actionnaires.

S'agissant des effets de l'actionnariat sur les attitudes et les comportements des salariés actionnaires, notre revue de littérature nous a conduit à constater que certains auteurs concluent à l'impossibilité de différencier les actionnaires des non- actionnaires (Long, 1982 ; Dunn *et al.*, 1991 ; Keef, 1998). Pour d'autres, au contraire, l'actionnariat favorise une implication accrue de la part des salariés concernés (Pendleton, 1998) ; enfin, des études américaines constatent que « dans la mesure où l'actionnariat facilite la participation aux décisions des salariés, cela a un effet décisif sur les attitudes » (Rhodes et Steers, 1981 ; Long, 1980, 1982). Bref, les recherches américaines et britanniques s'intéressent soit aux effets directs de l'actionnariat sur les attitudes soit aux effets indirects « médiatisés » par d'autres variables : participation aux décisions (réelle ou perçue), satisfaction à l'égard du plan d'actionnariat (Buchko 1993), ou encore « actionnariat psychologique » (Pierce *et al.*, 1991) qui renvoie à la façon dont le salarié se sent propriétaire (« psychologie de propriété »)...

Implication organisationnelle et pouvoir (participation aux décisions) constitueront donc deux des principaux concepts théoriques de l'analyse. L'étude des fondements et des conditions d'exercice du pouvoir nous renverra inévitablement à la question du gouvernement de l'entreprise ; nous nous demanderons également dans quelle mesure nous pouvons considérer l'actionnariat salarié comme « un contrat » liant le salarié à son employeur, au sens des théories contractuelles (théorie de l'agence), mais aussi au sens du contrat psychologique (Rousseau, 1989). Un tel contrat ne repose-t-il pas sur une confiance réciproque entre salarié actionnaire et employeur ? Que se passe-t-il en cas de violation du contrat, i.e. lorsque l'une des parties considère que l'autre partie ne remplit pas ses obligations ?

1. REVUE DE LITTÉRATURE :

1.1 LES PRINCIPAUX MODELES THEORIQUES

En matière d'actionnariat salarié, on peut distinguer trois modèles qui sont régulièrement repris et testés dans la littérature anglo-saxonne. Klein (1987) est l'une des premières – à la suite des travaux fondateurs de Long (1978, 1979, 1980)-, à tenter une présentation synthétique de ces modèles ainsi qu'un test de leurs hypothèses.

Le premier modèle est le modèle de « satisfaction intrinsèque ». Ce modèle suggère que le seul fait d'être actionnaire accroît l'implication organisationnelle du salarié. Ce statut crée un intérêt commun et accroît le sentiment d'identification à l'entreprise parmi les salariés (Long, 1978). Même si la comparaison entre des entreprises « traditionnelles », dans lesquelles l'actionnariat salarié est négligeable, et des entreprises favorables à ce mode de participation financière, ne permet pas de conclure de manière définitive (Greenberg, 1980 ; Rhodes et Steers, 1981), les partisans de ce modèle suggèrent que cette implication -ou satisfaction- intrinsèque constitue « un effet direct » de l'actionnariat salarié (Tannenbaum, 1983). L'implication accrue peut résulter de la « congruence » entre les valeurs et objectifs (attentes) de l'individu actionnaire, d'une part, et ce que l'organisation propose en termes de récompenses, d'autre part (Oliver, 1984).

Le deuxième modèle, modèle de « satisfaction instrumentale », considère les effets « indirects » de l'actionnariat salarié. Selon ce modèle, l'actionnariat a un effet positif sur le comportement des salariés au travail s'il est accompagné d'opportunités, proposées aux salariés, de participer à la prise de décisions. Ce n'est qu'à cette condition que l'implication organisationnelle du salarié actionnaire se trouve accrue (Stein, 1976, Long, 1978, 1979, Hammer et Stern, 1980, Tannenbaum, 1983 ;). D'après ce modèle, la perception qu'a le salarié de son pouvoir est corrélée de manière significative à l'implication de celui-ci envers l'organisation : lorsque l'actionnariat accroît les

perceptions des salariés de leur influence dans la prise de décision au niveau de l'organisation, l'impact est positif sur les attitudes (et les comportements) de ces mêmes salariés. French et Rosenstein (1984) et Buchko (1992) ont mis en évidence les effets intermédiaires du pouvoir (*influence*) et du contrôle sur la relation « actionnariat – comportement du salarié » ; Long (1980) a constaté que les actionnaires ayant bénéficié d'un pouvoir accru à la suite de la mise en place du plan d'actionnariat montraient des changements d'attitudes « positifs », tandis que ceux qui n'avaient pas davantage de pouvoir montraient des changements d'attitude « négatifs ».

Enfin, le modèle de « la satisfaction extrinsèque » suggère que l'actionnariat salarié accroît l'implication organisationnelle s'il est financièrement « rémunérateur » - *financially rewarding*- pour le salarié. Dans ce cas, c'est la perspective de gains financiers qui influencerait le comportement du salarié. Même s'il a rarement été testé empiriquement (Buchko, 1993), les perceptions qu'ont les salariés des profits réalisés grâce à l'actionnariat semblent conforter ce modèle (Rosen *et al.*, 1986 ; French, 1987 ; Klein, 1987). Par ailleurs, un tel modèle est cohérent avec les apports de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) qui suggère que des incitations financières telles que le salaire au mérite, le partage des profits et – par extension- l'actionnariat salarié peut rendre les intérêts de l'agent (*i.e.* du salarié) compatibles avec ceux du principal (*i.e.* de l'employeur). Mais, selon Nichols et Davidson (1992), l'acceptation d'actions pour des raisons financières ne signifie pas une disposition à s'impliquer.

1.2 LE TEST DES MODELES

Parmi les principales études menées pour tester ces différents modèles, on peut citer, tout d'abord, celle de Klein (1987). Celle-ci conclut que l'actionnariat en soi n'est pas rémunérateur (le pourcentage d'actions détenues dans le plan n'est pas significativement lié à l'implication organisationnelle), invalidant ainsi le premier modèle de satisfaction intrinsèque. Pour que le plan d'actionnariat soit associé à de l'implication, il faut que d'autres variables interviennent. Parmi celles-ci, on peut citer le gain financier lié soit au rendement de l'action soit, plus fréquemment, au montant de la contribution versée par l'entreprise – les études ont été menées dans le cadre de plans du type ESOP, *Employee Stock Ownership Plans*, qui prévoient une forme d'abondement -. Outre le gain financier, il y a ce qui relève d'un management participatif : intérêt de l'encadrement pour l'actionnariat salarié (« philosophie de l'actionnariat »), politique générale de communication de l'entreprise qui comprend, ici, le pouvoir du salarié (perçu par le salarié lui-même et par son encadrement) mesuré dans différents domaines de prise de décisions (conditions de travail, stratégie de l'entreprise...). Ainsi, ces résultats nous suggèrent que le modèle de satisfaction extrinsèque et le modèle de satisfaction instrumentale sont, tous deux, utiles pour expliquer les conditions dans lesquelles l'actionnariat des salariés est associé à une implication et un pouvoir accru. Le pouvoir servirait donc de variable modératrice entre actionnariat d'une part et attitude du salarié d'autre part.

En 1993, Buchko a repris certaines tentatives de synthèse proposées par Pierce *et al.* (1991) pour tester un « modèle de recherche intégré », intégrant et combinant les principaux résultats obtenus à partir des relations causales envisagées par des études antérieures. Il constate que, après la mise en place d'un plan d'actionnariat, il y a une corrélation positive entre la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle (Hammer *et al.*, 1981 ; French et Rosenstein, 1984) ; les variables « pouvoir perçu », « satisfaction à l'égard du plan » et « satisfaction au travail » ont toutes été significativement et positivement corrélées à l'implication organisationnelle, alors que la valeur financière n'était pas significativement corrélée à l'implication. Ainsi, le principal mécanisme par lequel l'actionnariat affecte les attitudes de l'individu au travail (satisfaction, implication) est cohérent avec le modèle instrumental : contrairement aux propositions de French (1987), les effets de l'actionnariat ne sont pas strictement – et uniquement- une fonction des récompenses financières extrinsèques. Les effets directs de la valeur financière de l'investissement du salarié sont maintenant « postulés » comme indirects, « médiatisés » par la satisfaction à l'égard du plan. Cela conforte les perspectives instrumentale et extrinsèque dans la mesure où la satisfaction et l'implication ne résultent pas de l'actionnariat lui-même, mais des récompenses et profits associés à l'actionnariat, en particulier, récompenses financières et bénéfice d'un pouvoir accru.

Buchko suggère également que, plus encore que les techniques de management participatif visant à donner réellement davantage de pouvoir aux salariés, ce sont les perceptions qu'a le salarié de son pouvoir qui sont essentielles dans l'analyse, rejoignant en cela les propositions de Long (1978). L'usage de telles techniques peut être inefficace si les salariés ne *croient* pas que, en tant que propriétaires, ils ont - un peu plus qu'avant- leur mot à dire sur la gestion courante de leur entreprise.

Enfin, les travaux de Keef (1998) ainsi que ceux de Pendleton *et al.* (1998) proposent « d'explorer » les relations entre actionnariat salarié et implication organisationnelle du salarié en mettant en évidence d'éventuelles variables médiatrices. Ils utilisent le modèle développé par Pierce *et al.* (1991), qui ont introduit la notion « d'actionnariat psychologique ». Pierce *et al.* reprennent en effet les propositions de Gurdon (1978) ainsi que celles de Hammer et Stern (1980) selon lesquelles les aspects formels de l'actionnariat opèrent à travers les perceptions et

les attitudes du salarié et non directement sur le comportement du salarié. Les attitudes envers l'entreprise ne seraient pas directement déterminées par le seul fait (objectif) d'être actionnaire mais par les perceptions qu'en ont les salariés et les significations qu'ils lui donnent.

Ainsi, l'actionnariat est multidimensionnel : il opère non seulement comme un phénomène formel (qui se traduit par un accès au capital, au pouvoir, à l'information) mais aussi comme une expérience psychologique (attentes à l'égard du plan d'actionnariat, légitimité perçue). Il convient donc de prendre en compte ces deux aspects -formel et psychologique- dans l'analyse de la relation « actionnariat salarié- attitude et comportement du salarié ». On rejoint ici les conclusions de Buchko (1993) : il existe un actionnariat psychologique, qui peut être envisagé à la fois comme une réponse affective (une attitude) à l'égard du plan d'actionnariat (qu'il nomme « satisfaction à l'égard au plan ») et comme l'ensemble des changements de comportements perçus à la suite de la mise en place de l'actionnariat (qu'il nomme « influence perçue à la suite de l'actionnariat »).

Pendleton *et al.*(1998) suggèrent ainsi que le sentiment de fierté et de « propriété » propre à tout actionnaire, (sentiment d'appartenance à l'entreprise) crée cet « actionnariat psychologique », qui sert de variable médiatrice entre actionnariat formel et attitude du salarié. Les résultats auxquels ils parviennent confortent les modèles de satisfaction intrinsèque (sentiment de fierté) et instrumentale (Klein, 1987). C'est l'actionnariat, accompagné d'une participation aux décisions, qui crée ce fameux « sens de propriété » qui peut, à son tour, favoriser une implication accrue.

2. LES OBJECTIFS DE NOTRE RECHERCHE

2.1 Les principaux enseignements des modèles théoriques

- *Le recours récurrent à l'implication organisationnelle pour étudier les effets de l'actionnariat salarié :*

A l'issue de notre revue de littérature, il nous paraît difficile, s'agissant de l'étude des effets de l'actionnariat salarié sur les attitudes du salarié, de faire l'impasse sur une analyse en termes d'implication organisationnelle. On constate, en effet, une corrélation positive entre la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle des salariés, après la mise en place d'un plan d'actionnariat (Hammer *et al.*, 1981, cité par Buchko, 1993; French et Rosenstein 1984). Par ailleurs, Pierce *et al.*, (1987) suggèrent que l'implication organisationnelle constitue une variable médiatrice entre actionnariat (psychologique) et satisfaction au travail du salarié ; dans le même ordre d'idée, Long (1978) avait identifié une variable intervenant dans la relation entre actionnariat salarié et effets en termes de satisfaction au travail, motivation, turnover, absentéisme...: il avait alors appelé cette variable « identification organisationnelle ».

Enfin, ce concept permet de prendre en compte l'interaction qui existe entre le salarié devenu actionnaire de son entreprise et l'organisation qui l'emploie (nous nous référons ici à la définition de Thevenet, 1992). Nous considérons donc, avec Keef (1998), l'implication organisationnelle comme « la clé des effets de l'actionnariat salarié ».

- *L'actionnariat salarié permet d'articuler participation financière, participation aux décisions (perçue et réelle) et attitude du salarié.*

L'actionnariat salarié peut être considéré comme un type de participation aux décisions formel et indirect (Cotton *et al.*, 1988).

Concernant l'articulation entre participation aux décisions et implication organisationnelle, Rhodes et Steers (1981) utilisent le cadre théorique de Salancik (1977) selon lequel la participation aux décisions accroîtrait l'implication en favorisant le sentiment de responsabilité. La relation entre participation et implication a été confortée par Patchen (1965), Ruh *et al.* (1973), Alutto et Acito (1974), et Morris (1976) ; pourtant d'autres études n'ont pas conforté la relation (Alutto et Belasco, 1972 ; Hrebiniak, 1974 ; Long, 1977). Il semble, en fait que le résultat dépende de la manière dont on définit l'implication : les études qui confortent la relation sont celles qui considèrent l'implication comme intégrant « l'acceptation des buts »; par contre, Long (1977) n'a trouvé aucune relation entre participation et implication, mesurée par « l'intention de rester ». Réciproquement, on peut penser que les individus qui sont impliqués envers les buts et valeurs de l'organisation participeront, de manière plus active, aux activités de l'organisation (March et Simon, 1958 ; Steers, 1977)

La participation aux décisions renvoie aux questions de l'origine du pouvoir, de l'exercice de celui-ci, ainsi que de son éventuelle revendication. Parmi les droits fréquemment associés à la propriété, on peut citer « le droit de posséder une certaine part physique ou une valeur financière de l'objet possédé, le droit à l'information sur la situation de ce qui est possédé, et le droit d'exercer une influence (contrôle) sur l'objet possédé » (Pierce *et al.*, 1991).

Selon certains, l'actionnariat constitue la forme la plus évoluée de la participation car il est le lien naturel entre la participation financière et la participations aux décisions. En effet, la propriété porte en elle un droit légal à

influencer les décisions (Hespe et Wall, 1976 ; Rhodes et Steers, 1981). Conte et Tannenbaum (1978) ont suggéré que la possession d'actions comporte un certain nombre de moyens formels qui génèrent de la participation des salariés (droit d'assister aux réunions annuelles d'actionnaires...); pour Tannenbaum *et al.* (1974), « là où il y a actionnariat, il y a accroissement de la participation aux décisions ».

Vaughan-Whitehead (1992) rappelle que plus la participation aux décisions devient active, et plus le lien entre effort individuel et part aux profits reçue devient évident (Cable et Fitzroy, 1980) : le sentiment d'adhésion aux objectifs de l'entreprise est ainsi renforcé. Une participation continue aux décisions permet en effet de rallonger l'horizon temporel du salarié (Aoki, 1984 ; Cable, 1984 ; Fitzroy et Mueller, 1984).

Pourtant, nous ne pouvons en déduire que cette participation aux décisions – ou revendication de participer aux décisions- constitue une constante préoccupation du salarié actionnaire. En effet, French (1987) montre que le salarié actionnaire se voit plus en investisseur qu'en participant aux décisions : en devenant actionnaire de son entreprise, le salarié s'attend plus à réaliser des profits qu'à avoir un certain contrôle. La volonté de participer aux décisions de l'entreprise va se manifester sous certaines conditions : selon French, c'est en cas de baisse des bénéfices ou de mauvaises performances de l'entreprise qu'il naîtra, chez le salarié actionnaire, un sentiment d'« insatisfaction » à l'égard du plan d'actionnariat et des dirigeants de l'entreprise, sentiment qui l'incitera alors à revendiquer davantage de pouvoir et une participation aux décisions accrue. Nous pensons qu'une telle attitude relèverait alors plutôt d'une stratégie de type « voice », si l'on reprend la terminologie de Hirschmann (1972) – rester et protester-. Dans ce cas, la participation aux décisions sera perçue comme légitime par le salarié ; cette légitimité étant une condition nécessaire pour rendre la participation aux décisions effective (Pierce *et al.*, 1991).

Berles et Means l'ont montré en 1932 : la détention d'actions d'une entreprise confère peu de pouvoir réel aux actionnaires. L'actionnariat salarié ne semble pas accroître spontanément les désirs d'influence du salarié pour protéger son investissement. Il apparaît, en fait, que « les actionnaires ne se montrent pas soucieux ou intéressés à prendre part aux affaires de l'entreprise à moins qu'ils ne perçoivent une défaillance de la part de la direction » (Long, 1981). Ceci est également noté par French (1987) : les salariés accepteront le schéma « traditionnel » de prise de décision aussi longtemps qu'ils jugeront satisfaisants les rendements de leur investissement ; dans le cas contraire, leur volonté de participer aux décisions sera accrue.

Le rôle de la participation aux décisions comme variable médiatrice entre « actionnariat salarié » et « attitude du salarié » doit être souligné quel que soit le niveau auquel s'opère cette participation : le poste en lui-même, le service, la politique générale de l'entreprise... (Long, 1982, reprenant les trois niveaux distingués par Hespe et Wall, 1976)

2.2 Les objectifs de notre recherche

Notre revue de littérature l'a montré : il semble difficile d'étudier les effets de l'actionnariat salarié sur les attitudes en isolant les impacts multiples sur plusieurs variables : implication organisationnelle, satisfaction au travail, satisfaction à l'égard du plan d'actionnariat, participation aux décisions... Comment ces effets s'articulent-ils les uns aux autres ? Nous l'avons vu, la réponse n'est pas immédiate et les résultats ne sont pas toujours concordants. S'agit-il là de la totalité des effets possibles ? Ne peut-on pas en envisager d'autres ?

Afin de clarifier l'analyse, nous proposons de chercher à identifier d'une part les principales contributions du salarié actionnaire envers son organisation ; nous savons déjà que cette contribution peut prendre la forme d'une implication accrue (de quel type d'implication s'agit-il ?). En échange de cette contribution, le salarié s'attend à recevoir une ou plusieurs récompenses. Parmi ces dernières, on peut citer celles qui sont purement financières (perspective du gain financier, directement liée à l'évolution du cours de Bourse), ainsi que le désir de prendre part aux décisions. Cela concerne alors ce que nous proposons d'appeler l'aspect « instrumentalité » de l'implication. En effet, le salarié est impliqué car il attend « quelque chose » en échange de sa participation (récompense financière ou symbolique telle que la représentation au Conseil d'Administration...). En d'autres termes, le salarié s'implique car il a intérêt à s'impliquer ; nous le voyons déjà ici, le recours à l'analyse stratégique notamment nous sera utile pour comprendre et expliquer ce mécanisme.

Nous tenterons donc de montrer que l'actionnariat salarié est une forme de participation financière qui permet de structurer l'échange qui se réalise entre le salarié actionnaire et l'organisation (théorie de l'échange : Blau, 1964; Homans, 1958, 1974): le salarié actionnaire « apporte » à l'entreprise ses contributions (implication...) ; en retour, il retire de sa participation au plan d'actionnariat de multiples bénéfices (économiques, sociaux, reconnaissance de l'entreprise...)

Le recours aux théories financières, souvent occultées par les analyses qui ont fait l'objet de notre revue de littérature, nous paraît également indispensable pour appréhender les effets de l'actionnariat salarié. Parmi les théories à envisager, nous pouvons citer la théorie de l'agence, la théorie de l'agence généralisée (Hill et Jones,

1992) ou encore la théorie de l'enracinement (Shleifer et Vishny, 1989 ; Castanias et Helfat, 1992). Les théories contractuelles utilisées par les analyses du « corporate governance » nous renverront ensuite, plus généralement, à l'étude des contrats tels que les conçoit la perspective des « contrats psychologiques ». Nous verrons également dans quelle mesure nous pourrions considérer le salarié actionnaire comme un citoyen de son entreprise et appliquer ainsi l'approche de la citoyenneté à l'actionnariat salarié.

Par ailleurs, l'actionnariat peut être considéré comme un système de récompense qui rend les intérêts du salarié et de l'organisation à la fois « entremêlés de manière inextricable et dépendants tous deux de la réalisation d'un objectif commun supérieur (la rentabilité de la firme) » (Kelly et Kelly, 1991) ; pourtant les auteurs soulignent que le recul de l'attitude « eux - nous » ainsi favorisé dépend de la confiance que les salariés actionnaires placent dans leurs dirigeants (confiance dans les motivations et la capacité des dirigeants à gérer correctement les affaires courantes de la firme) : celle-ci est donc une condition nécessaire pour que les salariés perçoivent l'existence d'un but supérieur commun. Là encore, il s'agit d'un concept qui est, nous semble-t-il, trop souvent négligé lorsque l'on étudie les effets de l'actionnariat salarié sur les attitudes, si l'on excepte la tentative de Rousseau (2000).

Enfin, notre recherche qui vise, en quelque sorte, à identifier les conditions selon lesquelles on peut adapter les résultats anglo-saxons au cas de la France ne peut faire l'impasse d'une approche en termes de « rémunération ». En effet, l'actionnariat est aussi un mécanisme de rémunération différée (Roussel, 1996,1999), or la rémunération n'est pas sans effet sur les attitudes et comportements des individus au travail (théorie du salaire d'efficience). En reprenant les termes utilisés par Brillet (1999), nous dirons que la participation au capital relève de la rétribution extrinsèque du salarié, i.e. d'une rétribution composée de variables qui ne dépendent pas directement du contenu de l'activité. Elle constitue donc un élément à part entière de la rémunération du salarié. Nous retrouvons là l'analyse de Donnadiou (1995) qui place les plans d'épargne d'entreprise (avec ou sans actionnariat), ainsi que les stock-options, parmi ce qu'il appelle « les périphériques légaux », dans la pyramide des rémunérations. « Ces périphériques se traduisent toujours en termes monétaires, habituellement par un versement d'argent, soit en fin d'une période de référence (intéressement), soit au bout d'un temps de blocage (habituellement cinq ans). Ils viennent compléter la rémunération mais sans avoir légalement le caractère d'un salaire. (...) Ils peuvent ouvrir une certaine plage de flexibilité individuelle (stock options, plan d'épargne) et (...) peuvent donc servir d'instruments complémentaires à une politique de régulation des rémunérations ».

Dans le cas de l'actionnariat, Rusbult et Farrell (1981) ont montré que les récompenses peuvent influencer l'implication. Comme le notent Rhodes et Steers (1981), la perception qu'ont les salariés actionnaires de leur salaire peut influencer leur attitude, citant Berman (1967) « les acheteurs d'actions ...ont tendance à considérer leur investissement comme un moyen d'accéder à un revenu salarial supérieur à ce qu'ils auraient pu obtenir à partir d'une relation d'emploi ordinaire ». Pourtant, la place occupée éventuellement par l'actionnariat salarié au sein du système de rémunération de l'entreprise n'est pas évidente : peut-être est-ce dû à la spécificité des outils qui servent, en France de support à l'actionnariat salarié. Ainsi, il ne s'agit pas de *Approved Profit Share Schemes*, ni de *Save As You Earn Share Option Schemes*, ni encore des fameux *Employee Share Ownership Plans*, qui favorisent tous, plus ou moins, une articulation entre rémunération et actionnariat ; au contraire, les supports français tels que l'épargne salariale, voire les *stock-options* (dont l'utilisation reste limitée à certains salariés) ont, en général, un impact relativement faible sur la rémunération du salarié.

Au total, l'objectif de notre recherche sera donc de tenter de clarifier, parmi les effets de l'actionnariat salarié sur les attitudes les différents jeux qui « s'enroulent » autour de ce mode de participation financière : jeux affectifs, mais aussi jeux instrumentaux et politiques, voire jeux symboliques...

3. LE CADRE CONCEPTUEL DU MODELE

3.1. L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE :

Selon Thevenet (1992), « l'implication est une notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise. (...) Il y a interaction entre l'individu et l'entreprise pour que se crée et se développe cette implication. Cette interaction constitue l'une des différences primordiales de l'implication par rapport à la motivation et à la satisfaction ».

- *L'implication : un concept à trois dimensions*

Si l'on reprend la typologie de Mowday, *et al.* (1982) qui distingue l'implication comportementale, processus par lequel les comportements conduisent à s'attacher de plus en plus à l'organisation (processus extériorisé, calculateur, qui voit les individus développer une implication non envers l'organisation mais envers leurs propres actions : Salancik, 1977), de l'implication attitudinale conçue comme une attitude qui reflète la nature et la qualité du lien entre l'individu et l'organisation (processus intériorisé, moral ; Oliver, 1990 ; Thevenet, 1992), nous dirons que les approches présentées dans notre revue de littérature relèvent plutôt du deuxième type d'implication. En effet, selon l'approche attitudinale, l'individu s'identifie à l'organisation et s'engage à rester

membre de celle-ci afin de poursuivre ses buts et ses valeurs qu'il a acceptés et intériorisés. L'implication est alors un contrat psychologique passé par l'individu avec l'organisation dont il attend de son identification des satisfactions.

On le voit donc ici clairement l'implication dépend largement de la manière dont l'individu est « traité » par l'organisation, puisqu'elle se développe en contrepartie de récompenses, réelles ou anticipées, et des investissements passés (matériels ou psychologiques) (Farrell et Rusbult, 1981 ; Oliver, 1990).

En distinguant trois types d'implication organisationnelle (affective, calculée et normative), Allen et Meyer (1990) nous renvoient, s'agissant de l'implication calculée, à la « théorie des gages concurrents » (Becker, 1960, Neveu, 1993). L'implication est alors définie comme « un phénomène structurel qui est le résultat de transactions entre l'individu et l'organisation et de corrections des « gages- concurrents » ou des investissements au cours du temps » (Hrebiniak et Alutto, 1972). Quant à la composante normative, il s'agit plutôt de « l'ensemble des pressions normatives intériorisées qui incitent à agir dans un sens qui fait se concilier objectifs et intérêts organisationnels [et objectifs et intérêts personnels]. » (Wiener, 1982). Ainsi, « l'implication est un état psychologique qui (a) caractérise la relation du salarié à l'organisation et (b) a des conséquences sur la décision de continuer ou non à être membre de l'organisation » (Meyer et Allen, 1993). Cependant, la nature de l'état psychologique pour chaque forme d'implication est relativement différente : les salariés caractérisés par une forte implication affective restent dans l'organisation car ils le veulent, ceux caractérisés par une forte implication calculée restent car ils ont besoin de le faire, et ceux avec une forte implication normative restent car ils se sentent obligés de le faire.»

Finalement, la définition que nous retenons ici se rapproche de celle énoncée par O'Reilly et Chatman (1986) qui permet de synthétiser les principaux apports que nous venons d'évoquer : l'implication organisationnelle est conçue comme l'attachement psychologique ressenti par la personne à l'égard de son entreprise ; il reflète le degré auquel l'individu intériorise ou adopte les caractéristiques et perspectives de l'organisation.

- Les antécédents de l'implication

Meyer *et al.* (1993) constatent que les antécédents de l'implication diffèrent selon le type d'implication considéré. Ainsi, ce sont les salariés « développant » des apprentissages et des expériences au travail cohérents avec leurs propres attentes qui font également preuve de la plus forte implication affective. L'implication calculée se développe lorsque les salariés reconnaissent qu'ils ont accumulé des investissements ou « side-bets » (Becker, 1960) qui seraient perdus s'ils quittaient l'organisation, ou qu'ils disposent d'alternatives comparables limitées. Nous retrouvons ici l'idée selon laquelle le salaire et en général tout système formel de récompenses favorise une implication calculée et instrumentale (Mathieu et Zajac, 1990 ; Caldwell *et al.*, 1990). Enfin, l'implication normative résulte d'expériences de socialisation qui se manifestent par une loyauté du salarié envers son employeur (Wiener, 1982). Les auteurs suggèrent également que l'implication affective, et dans une moindre mesure, l'implication normative, sont positivement corrélées à une sorte de « citoyenneté organisationnelle ». Et Wiener (1982) de conclure sur l'importance du phénomène de « socialisation organisationnelle » dont il affirme qu'il ne peut être indépendant d'un processus instrumental.

Par ailleurs, Dunham *et al.* (1994) ont constaté que la participation aux décisions pouvait constituer un antécédent de l'implication affective et de l'implication normative. Ainsi, parmi les antécédents de l'implication affective, on peut citer ce que les auteurs appellent un « management participatif », c'est-à-dire « le sentiment qu'ont les salariés de pouvoir influencer les décisions concernant leur environnement de travail ou tout autre problème les affectant » mais aussi la confiance pouvant être accordée à l'organisation (i.e. dans quelle mesure les salariés pensent qu'ils peuvent compter sur l'organisation pour surveiller leurs intérêts). On retrouve ces deux derniers éléments (management participatif et confiance pouvant être accordée à l'organisation pour défendre les intérêts du salarié) parmi les antécédents de l'implication normative. Ces deux facteurs inspirent donc au salarié un sentiment d'obligation morale de réciprocité envers l'organisation.

3.2 L'ANALYSE DU POUVOIR DU SALARIE ACTIONNAIRE :

-Participation aux décisions et pouvoir

Bon nombre de théoriciens de l'organisation se sont intéressés à la question de la participation individuelle à la prise de décision organisationnelle (Barnard, 1938 ; Taylor 1947 ; Weber, 1947 ; March et Simon, 1958). Locke et Schweiger (1979) ont ainsi suggéré qu'une dimension clé de la participation était la prise de décision. Locke *et al.*, (1997) rappellent que la participation à la prise de décisions est une prise de décision jointe, partagée entre supérieur et subordonné ou entre leader et suiveurs. C'est donc un processus au cours duquel le pouvoir (influence) est partagé entre des individus qui, par ailleurs, sont hiérarchiquement inégaux.

Locke *et al.* (1979) notent que « la plupart des salariés subordonnés montrent peu de volonté pour participer aux décisions de l'encadrement supérieur ; ceux qui veulent plus de participation veulent être impliqués dans des décisions concernant leur propre travail et leur environnement immédiat de travail, i.e. des domaines dans lesquels

ils sont le plus susceptibles d'avoir une compétence pertinente (Holter, 1965). March et Simon (1995) soulignent que la participation aux décisions constitue l'une des dimensions de la supervision. Selon eux, une participation au moins formelle dans les décisions est une condition de leur acceptation ; plus on a le sentiment de prendre part aux décisions, moins apparaissent latentes dans l'organisation les différences de pouvoir, et plus forte est la tendance à s'identifier à l'organisation. Et la perception d'une participation individuelle à la fixation des objectifs est équivalente à beaucoup d'égards à une participation réelle.

L'accès à certaines phases du processus de décision constitue donc l'un des modes d'exercice du pouvoir. On peut ainsi suggérer que les salariés actionnaires utiliseraient le pouvoir auquel ils peuvent prétendre (du fait de leur statut d'actionnaire) pour intervenir dans le processus de prise de décision (du moins, de manière formelle). Le pouvoir est alors conçu comme un moyen pour les individus de poursuivre leurs propres fins et intérêts (Hickson *et al.*, 1981). Pouvoir et participation aux décisions peuvent alors être assimilés (Dahl, 1958).

- La position spécifique du salarié actionnaire : à l'interface de la coalition interne et de la coalition externe de l'organisation

L'idée de concevoir l'organisation comme une coalition est suggérée par Cyert et March (1963 ; March, 1962) qui s'appuient sur la critique énoncée par Simon (1959) de la rationalité économique en tant qu'explication de la prise de décision. Il y a des différences entre les objectifs et les préférences des sous-groupes qui constituent l'organisation ; et ces désaccords peuvent porter sur les objectifs ou sur les relations entre les actions entreprises et les résultats escomptés. Mintzberg (1986) analyse « la structure et les jeux du pouvoir à l'intérieur et à l'entour des organisations ». Selon lui, les attitudes dans une organisation correspondent à un jeu du pouvoir dans lequel différents joueurs, appelés les « détenteurs d'influence », cherchent à contrôler les décisions et les actions des entreprises. Reprenant l'analyse de Hirschman (1970), Mintzberg considère que, pour peu qu'il choisisse de s'exprimer (stratégie du type « voice »), n'importe quel membre de l'organisation devient un détenteur d'influence ; quant à ceux qui choisissent la loyauté plutôt que la protestation, ils choisissent de ne pas participer en tant que détenteurs d'influence actifs (autrement qu'en soutenant d'une façon implicite la structure de pouvoir existant). La notion de « coalition » est utilisée dans le sens introduit par Cyert et March (1963) : il s'agit d'un « groupe de personnes qui négocient entre elles pour déterminer une certaine répartition de pouvoir organisationnel ». La coalition externe comprend plusieurs groupes de détenteurs d'influence : les propriétaires, les associés, les regroupements de salariés (syndicats), les différents « publics » de l'organisation et les administrateurs ; la coalition interne comporte, elle, le président directeur général, les salariés ainsi que l'ensemble des croyances partagées par ces détenteurs d'influence internes (l'idéologie). Nous notons la position spécifique du salarié actionnaire de son entreprise : en tant que salarié, il appartient à la coalition interne, mais en tant que propriétaire (même partiellement) de celle-ci, il relève de la coalition externe...

Les propriétaires sont les détenteurs d'influence qui détiennent légalement l'organisation. Parmi les moyens externes d'influence, on peut citer l'appartenance au Conseil d'Administration (CA) : il s'agit du « véhicule – au moins du point de vue formel – par lequel les détenteurs d'influence externes sont censés être représentés dans le processus de prise de décision des organisations ». Il se situe donc à l'intersection de la coalition interne et de la coalition externe de l'organisation, entre ceux qui prennent les décisions et les mettent en action et ceux qui cherchent à les influencer. Parmi les fonctions de contrôle du CA, Mintzberg cite le choix du Président Directeur Général, l'exercice d'un contrôle direct pendant les périodes de crise, l'examen des décisions et des performances de la direction – les décisions qui font le plus couramment l'objet d'examens sont celles de nature stratégique ou encore celles qui concernent les dividendes... Pourtant le pouvoir réel du CA reste limité « aussi longtemps que ses membres sont des membres à temps partiel et qu'ils se situent à l'extérieur de la coalition interne » car il leur est alors impossible d'acquérir les éléments d'information nécessaires. La plupart du temps donc le CA ne remet pas en cause une équipe de dirigeants dans laquelle « il a toute confiance ».

Nous pouvons nous demander, avec Mintzberg (1986) si l'appartenance au CA (ainsi que l'accès au pouvoir de contrôle qu'il permet) ne relève pas plutôt du domaine du symbole. En effet, dans le cas d'une coalition externe divisée (divisée entre quelques groupes de détenteurs d'influence), « la distribution du pouvoir est toujours vague et fluide » et par conséquent, « chaque moyen d'influence devient l'objet d'une bataille, où l'on essaye d'en prendre le contrôle ; et ceci concerne aussi le CA, où le pouvoir est distribué d'une manière formelle, par la répartition des sièges ». Ainsi, « en dépit des faiblesses du Conseil en tant que moyen d'influence, celui-ci a une signification symbolique considérable... (l'enjeu consiste alors à) définir son propre pouvoir d'une manière formelle et officielle, en obtenant de siéger au Conseil. »

Les membres de la coalition interne vont chercher à influencer « la politique de l'organisation, afin de l'orienter dans le sens de [leurs] intérêts ». Par « politiques », il faut donc comprendre des comportements qui peuvent se situer en dehors des canaux légitimes d'influence, et qui visent à servir l'individu ; le système des politiques ainsi mis en évidence naît de la volonté de « résister » aux systèmes d'influence dominants (e.g. pouvoir de la Direction Générale). Ce pouvoir politique prend la forme d'un ensemble de « jeux » « qui se déroulent partout

dans la coalition interne», complexes et subtils, se déroulant simultanément, s'imbriquant les uns dans les autres (Allison, 1971). Nous verrons plus loin que Crozier et Friedberg (1977) s'appuient également sur cette notion de jeux ; ici, soulignons que Mintzberg s'intéresse à la structure des jeux individuels : parmi ces derniers, il cite ceux qui sont pratiqués afin de faire aboutir des changements dans l'organisation (notamment le jeu « du coup de sifflet » qui consiste à « siffler les coupables ») ; cela nous renvoie à une stratégie de type « voice ». le pouvoir n'est donc pas exercé à tout moment (concept d'activation du pouvoir, March, 1966) ; son usage fait suite à une situation de conflit. Si nous tentons d'adapter ces conclusions au cas du salarié actionnaire, nous retenons que pour marquer sa désapprobation à l'égard d'une action menée par la Direction Générale, il peut, en tant que salarié, i.e. membre de la coalition interne, « siffler les coupables » ; cette « sanction » éventuelle pouvant ensuite être relayée par le Conseil d'Administration auquel, son statut d'actionnaire lui donne droit d'être représenté. On le voit, une telle stratégie s'inscrit bien dans la perspective de la recherche, par l'individu, d'actions qui soient conformes à ses intérêts...

- L'analyse stratégique comme cadre d'analyse de la relation entre pouvoir et implication organisationnelle

Comme le soulignent Crozier et Friedberg (1977), les individus recherchent des actions conformes à leurs intérêts. Les acteurs disposent d'une certaine marge de liberté et savent faire preuve d'un comportement opportuniste. Ils ont toujours des objectifs : on postule qu'il n'y a pas d'acte gratuit. Ces objectifs prennent la forme de préférences concrètes à court terme (ce ne sont pas des idéaux abstraits). Les auteurs proposent alors de considérer le fonctionnement d'une organisation « comme le résultat d'une série de jeux auxquels participent les différents acteurs organisationnels et dont les règles formelles et informelles – en définissant notamment les possibilités de gains et de pertes des uns et des autres – délimitent un éventail de stratégies rationnelles, c'est-à-dire « gagnantes » qu'ils pourront adopter s'ils veulent que leur engagement serve leurs espoirs personnels. En d'autres termes, les individus sont disposés à adhérer, à participer à une organisation quand, directement ou indirectement, leur activité au sein de celle-ci contribue à réaliser leurs propres buts (Simon, 1983) . « Le pouvoir ne se conçoit que dans la perspective d'un but qui, dans une logique instrumentale, motive l'engagement de ressources de la part des acteurs ».

Appliqué à cas de l'actionnariat salarié, ce raisonnement peut nous conduire à considérer, en caricaturant, que le salarié actionnaire est impliqué s'il a intérêt à l'être. « Des acteurs sociaux ne peuvent atteindre leurs objectifs propres que grâce à l'exercice de relations de pouvoir ». Et ils vont essayer de structurer les jeux à leur profit, c'est-à-dire dans le sens de leurs objectifs.

Pour aller dans le sens de sa stratégie, l'individu dispose donc de ressources qui constituent les sources de son pouvoir (Pfeffer, 1981). Selon Rojot (1997), « chacun s'engage dans de multiples jeux en fonction des ressources qu'il peut mobiliser et des contraintes qui pèsent sur son action ; (...) l'acteur qui cherche à satisfaire ses objectifs, ainsi qu'à conserver et élargir sa zone de liberté dans les jeux dans lesquels il est engagé avec les autres membres de l'organisation, ne peut le faire qu'en fonction du pouvoir dont il dispose dans ces relations ».

L'analyse du pouvoir menée par Pfeffer (1981) nous apporte des éclairages d'une part, sur les fondements du pouvoir, et d'autre part, sur l'exercice du pouvoir du salarié en général et du salarié actionnaire, plus précisément. En effet, en reprenant la grille de lecture proposée par l'auteur, nous pouvons dire que le pouvoir dont dispose le salarié actionnaire provient tout d'abord du fait qu'il fournit à l'organisation des ressources financières (en investissant une partie de son capital) ; cet apport de ressources crée une dépendance en faveur du salarié. Et même si celle-ci dépend largement de la part de capital détenue, au total, par l'ensemble des salariés, « une quantité relativement faible de ressources suffit à créer une dépendance sur les ressources si elle est utilisée de manière stratégique ». Le pouvoir prend sa source dans la capacité de l'acteur social à fournir à l'organisation un certain type de ressources (financières dans le cas du salarié actionnaire) et dans l'incapacité de l'autre partie à se procurer ces ressources de manière alternative.

L'une des moyens pour évaluer et mesurer le pouvoir consiste à s'intéresser aux symboles du pouvoir (tel que des titres particuliers, plus ou moins honorifiques...). « Dans les cas où le pouvoir social est difficile à évaluer, le recours à des signes clairs de pouvoir traduit, pour autrui, le fait que les acteurs sociaux qui possèdent ces symboles sont valorisés par l'organisation. La définition sociale du pouvoir devient alors, à travers ses manifestations physiques sous la forme de symboles, une réalité sociale partagée qui sert à transférer du pouvoir à ceux qui possèdent ces symboles ». Ces indicateurs qui représentent le pouvoir permettent de mesurer la position sociale de l'acteur à travers, par exemple, son appartenance à des comités ou des conseils influents. Ainsi, nous pensons que le salarié actionnaire peut percevoir le CA (et son éventuelle participation personnelle au CA) plus comme un moyen d'accéder à certaines ressources (symboliques) que comme véritablement un mécanisme disciplinaire ; il s'agit alors d'être représenté dans une structure (le CA) dans laquelle siègent « des personnes influentes »...

Selon Downs (1957) et Edelman (1964), lorsqu'un certain nombre (important) de personnes partagent une préoccupation commune (limitée), il est probable que celles-ci ne vont pas vouloir investir du temps et de l'énergie pour surveiller les « résultats » et tenter d'exercer une influence quelconque. Pour de tels individus, des réponses

symboliques peuvent être suffisantes en échange de leur « passivité » (puisqu'il y aura peu d'incitation à aller vérifier ce qu'il y a vraiment derrière le symbole) : il se peut que les parties intéressées veulent seulement être assurées ainsi que leurs intérêts sont pris en compte. Enfin, Pfeffer note que le langage symbolique et politique peut avoir des conséquences bien réelles. Ainsi, « la participation à la prise de décisions (...) fournit un exemple des effets de l'action symbolique. (...) C'est l'identification symbolique à l'organisation ou aux décisions, aussi bien qu'une participation réelle, qui produit de l'implication pour le compte de l'organisation et de ses décisions (Salancik 1977).

3.3 L'ACTIONNARIAT VU COMME UN CONTRAT ENTRE LE SALARIE ET L'ORGANISATION :

- *Les modèles économiques et financiers*

Smith (1776) relevait les conséquences de la diffusion du capital dans la dégradation des performances économiques des firmes. Le processus ainsi décrit est celui de la séparation entre la propriété et le pouvoir dans l'entreprise : cette séparation est provoquée par la dispersion des petits actionnaires (dans le cas des grandes entreprises) dont le pouvoir devient diffus et qui, dès lors, ne peuvent plus contrôler que l'activité des dirigeants protège effectivement leurs propres intérêts.

La question du contrôle et de l'incitation des dirigeants renvoie à la question de la *corporate governance*, habituellement traduit par « gouvernement d'entreprise » -même si cette traduction est contestée par certains (Caby et Hirigoyen, 1997, selon lesquels, « le concept de gouvernement de l'entreprise (...) [se réfère plutôt à] un problème administratif ») -. Nous retiendrons comme définition celle donnée par Charreaux (1997) : il s'agit de « 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 ».

La théorie du contrôle interne s'est organisée autour de l'ouvrage de Berle et Means (1932) : celui-ci illustre la thèse de la séparation entre propriété du capital et pouvoir dans l'entreprise, qui se traduit par une confrontation des acteurs et de leur fonction d'utilité.

Selon Levinthal (1988), la théorie de l'agence peut « être considérée comme la réponse néoclassique aux questions posées, quelques années plus tôt, par March et Simon (1958), concernant une organisation composée d'agents recherchant leur propre intérêt et ayant des objectifs contradictoires dans un monde d'information incomplète ». Selon Jensen et Meckling (1976), une relation d'agence est définie comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour engager en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent ». Ainsi, toute relation entre deux individus telle que la situation de l'un dépende d'une action de l'autre peut être considérée comme une relation d'agence. C'est donc le cas de la relation entre actionnaires et dirigeants ou encore entre employeur et salarié... Ainsi, la séparation entre la fonction de propriété (assumée par les actionnaires) et la fonction de décision (confiée aux dirigeants) est une illustration de la relation qui lie le mandant (ou principal) et un mandataire (ou agent), i.e. d'une relation d'agence. Le principal requiert de l'agent qu'il agisse pour le compte et au mieux de ses intérêts. Cette relation devient conflictuelle en cas de divergence d'intérêts entre le principal et l'agent ; de tels conflits provoquent notamment des coûts de contrôle et de surveillance (pour tenter de limiter le comportement opportuniste de l'agent). Il s'agit alors de construire un système d'incitation et de surveillance qui conduise l'agent à se comporter comme s'il cherchait à maximiser la fonction d'utilité du principal : pour orienter le comportement de l'agent, le principal peut engager des dépenses de surveillance et d'incitation tels que des systèmes d'intéressement (Coriat *et al.*, 1995) ou encore d'actionnariat.

L'actionnariat salarié a donc pour objectif d'aligner tous les comportements des salariés concernés sur l'objectif de maximisation des profits.

En effet, en devenant actionnaires, les salariés peuvent revendiquer leur participation à la fonction de contrôle (ratification et surveillance) sur l'activité des dirigeants, fonction habituellement dévolue aux propriétaires, d'après la théorie de l'agence. En d'autres termes, on peut penser que le statut d'actionnaire leur confère un certain droit de contrôle sur les décisions prises par la direction (ces décisions vont-elles bien dans le sens de la défense des intérêts des actionnaires, intérêts qu'ils partagent du fait de leur statut d'actionnaire ?).

Comme le rappelle Charreaux (1997), « le rôle du CA apparaît être un rôle de contrôle et non de décision ; il a pour fonction de gérer la relation d'agence entre actionnaires et dirigeants ». La question de la participation des salariés au CA est alors posée, « l'intéressement des employés sous forme d'actionnariat [pouvant] justifier leur présence au CA ».

La participation au CA peut donc être vue, de la part des employés actionnaires – et du moins, au niveau théorique-, comme un outil au service de leur stratégie (visant à défendre leurs intérêts d'actionnaires à travers un contrôle accru des décisions prise par les dirigeants). En effet, les employés actionnaires sont membres de droit des Assemblées Générales Ordinaires et des Assemblées Générales Extraordinaires, et participent à l'élection des membres du Conseil d'Administration ou Conseil de Surveillance ; à ce titre, ils peuvent donc se faire représenter

dans cet organe de gestion (de surveillance). Ils peuvent ainsi créer ou rejoindre une coalition visant à contrecarrer les décisions de la majorité. Ainsi, parmi les types de contestation orchestrées par les minoritaires, Pound (1988) distingue celles qui visent au moins un siège de plus au CA, celles qui expriment un désaccord avec la majorité et exigent des changements, et celles qui les opposent aux dirigeants ; les salariés actionnaires peuvent donc être impliqués dans une ou plusieurs coalitions poursuivant l'un de ces objectifs. Nous remarquons d'ailleurs qu'une telle participation au conseil introduit des possibilités de prise de parole des employés (« voice »).

Parmi les mécanismes qui déterminent la latitude discrétionnaire des dirigeants (ou latitude managériale), Charreaux cite « la confiance » qu'il décrit comme « un mécanisme particulier de régulation des différentes transactions qu'entretient l'entreprise avec ses différents partenaires ». Nous retrouvons cette conception de la confiance comme mécanisme de gouvernance chez Mayer *et al.* (1995), selon lesquels la confiance est associée à toute transaction formelle ou non ; elle s'explique par l'incomplétude des contrats (les parties se plaçant délibérément dans une situation de vulnérabilité réciproque mais non nécessairement « équilibrée »). La relation de confiance qui encadre la transaction résulte d'un calcul rationnel des deux parties (Williamson, 1993 ; Coleman, 1990). Appliqué à la relation entre actionnaire (salarié ou non) et dirigeants, cela signifie que « l'actionnaire qui décide de conserver son titre, plutôt que de le céder, se soumet volontairement aux risques impliqués par les décisions des dirigeants ». Mais la confiance fondée sur le calcul s'appuie sur une information crédible concernant les intentions ou les compétences de l'autre, elle-même fondée sur la réputation (Barber, 1983). Le besoin de faire confiance n'apparaît que dans des situations risquées ou, en tout cas, dans des situations dans lesquelles on a investi quelque chose (de l'argent, par ex.), (Deutsch, 1958) cité par Mayer *et al.*, (1995). Nous retrouvons l'idée de « financement sans la gouvernance », avancée par Shleifer et Vishny (1997) : les firmes peuvent recueillir des fonds sans accorder forcément du pouvoir aux investisseurs car ils bénéficient de la confiance de ces derniers.

« La confiance peut provenir d'un calcul pondéré des pertes et gains perçus jusqu'à une réponse émotionnelle fondée sur un attachement ; (...) la confiance n'est pas un mécanisme de contrôle, mais un substitut pour le contrôle, reflétant une attitude positive au sujet des motivations de l'autre partie » (Rousseau *et al.*, 1998) (confiance fondée sur la dissuasion). « La confiance peut servir de substitut à la surveillance et aux mécanismes de gouvernance pour contrôler les transactions » (Rousseau *et al.*, 1993 ; Zucker, 1986)

Les théories contractuelles, telles que la théorie de l'agence, font l'hypothèse que la réunion des fonctions de propriété et de décision (obtenue en faisant par exemple des dirigeants des actionnaires) favorise un alignement des intérêts individuels sur l'objectif de performance. Pourtant, cette thèse est contestée par ceux qui considèrent qu'une telle réunion n'a aucune incidence (Demsetz, 1983) ainsi que par ceux pour qui les dirigeants actionnaires (majoritaires) peuvent s'enraciner de diverses manières pour échapper aux mécanismes disciplinaires (Shleifer et Vishny, 1989). En effet, il peut exister des mécanismes selon lesquels les dirigeants conservent une marge de liberté et élargissent leur « espace discrétionnaire » (Charreaux, 1997) : il s'agit de l'enracinement. Cet enracinement peut se faire à l'aide d'investissements spécifiques qui rendent coûteux leur remplacement. Selon Shleifer et Vishny, (1989), ce modèle est applicable non seulement aux dirigeants mais aussi à toute personne qui valorise son travail – et dont le travail ne peut être effectivement contrôlé- et qui cherche à devenir difficilement remplaçable (il s'agit en quelque sorte d'un contrôle de ressources). Cet enracinement n'est d'ailleurs pas forcément incompatible avec l'efficacité (Charreaux, 1996) car la réalisation de ces investissements spécifiques peut également permettre de dégager des rentes dont les actionnaires sont indirectement bénéficiaires. Ainsi, si nous souhaitons adapter cette théorie de l'enracinement aux salariés actionnaires, nous pourrions dire que, en devenant actionnaire, le salarié garde une certaine part d'indépendance, et poursuit toujours ses intérêts. Pourtant, nous pensons que l'adaptation de cette théorie aux salariés actionnaires se heurte à quelques limites : ainsi, cet enracinement ne semble se produire que lorsque les dirigeants possèdent une majorité solide du capital ; or, nous savons que, dans le cas général des salariés, il est rare qu'un système d'actionnariat permette aux salariés (non dirigeants) de devenir actionnaires majoritaires de leur entreprise...

La théorie du salaire d'efficacité constitue une extension de la relation d'agence à la relation salariale. Elle suppose, en effet, que la productivité du travail est une fonction croissante de la rémunération. Des auteurs comme Yellen (1984) en ont déduit que les entreprises ont intérêt à verser des salaires élevés pour inciter les salariés à améliorer leur productivité et fournir davantage d'efforts sur leur lieu de travail. Une approche sociologique du salaire d'efficacité a été proposée par Akerlof (1984), fondée sur l'échange de « dons » ou de gratifications, entre l'employeur et l'employé. Selon Akerlof, l'efficacité productive d'un salarié dépend en grande partie de son sentiment d'être « bien traité par l'employeur » (Perrot, 1995) ; dès lors, permettre au salarié de bénéficier d'un salaire supérieur à celui qui serait fixé si on laissait celui-ci s'établir au niveau donné par le marché du travail est susceptible de l'inciter à fournir un niveau d'effort important. L'effort productif mis en œuvre par les salariés ne peut être observé sans erreur par l'employeur (risque moral) ; la productivité de la main d'œuvre n'est donc pas contrôlable directement par l'entreprise ; le problème de l'employeur est alors d'inciter les travailleurs à fournir le niveau d'effort adéquat ; « Ce résultat ne sera atteint que si les salariés y trouvent un intérêt individuel » (postulat

fondamental de rationalité individuelle) : la firme peut donc utiliser le salaire comme un moyen d'inciter ses employés à fournir un niveau d'effort adéquat (modèle du tire-au-flanc, Shapiro et Stiglitz, 1984).

- *Les théories non financières : contrat psychologique et citoyenneté organisationnelle*

La relation entre un salarié et son employeur peut ne pas être analysée seulement en termes d'agence, d'opportunisme et de recherche de la maximisation du profit : certains types de contrats « encouragent un attachement psychologique des membres aux organisations » (Rousseau et Mc Lean Parks, 1993 ; Argyris, 1960). Ce sont des « contrats psychologiques ». Un contrat est un accord entre deux parties qui crée une obligation de faire ou de ne pas faire quelque chose. Le fait de « devoir » incite une personne à un paiement ou une action future. En effet, l'une des formes que peut prendre le contrat est un contrat « de promesses » (promissory contracts), selon lequel « une implication (promesse) de comportement futur est offerte en échange d'un paiement ». Ces contrats se composent de trois éléments qui doivent coexister pour créer un contrat : une promesse (engagement à faire ou ne pas faire quelque chose), le paiement (quelque chose de valeur offert en échange de la promesse), l'acceptation (participation volontaire de chaque partie).

Remboursement différé (récompense différée) et dépendance sont des éléments clés dans les modèles de réciprocité. Les modèles d'échange social (Homans, 1961) suggèrent que donner crée une obligation pour celui qui reçoit ; cette réciprocité est un acte calculé. La définition donnée par Rousseau (1989) suggère donc que le terme « contrat psychologique » se réfère aux croyances d'un individu concernant les termes et les conditions d'un accord d'échange réciproque entre une personne et une autre partie ; ce n'est donc pas nécessairement la réciprocité qui crée un contrat psychologique mais la croyance en cette réciprocité. En d'autres termes, le salarié qui développe ce type de contrat avec son employeur considère que ce dernier s'est engagé, même de manière tacite, à lui fournir divers avantages et récompenses en échange de ses propres contributions. Parmi les différents contrats susceptibles d'exister dans une organisation, Rousseau (1993) – reprenant les conclusions de Mac Neil, (1985) - distingue le contrat transactionnel, accord monétaire de court terme, encadré par des règles, et qui est étudié dans la théorie de l'agence, du contrat relationnel, accord fondé sur des échanges d'éléments socio-émotionnels – Rousseau cite la loyauté- et monétaires, dans le long terme et qui possède la forme d'une interdépendance réciproque (Thompson, 1967).

Ainsi, nous pouvons nous demander si le mécanisme d'actionnariat ne favoriserait pas l'émergence d'un contrat psychologique entre le salarié actionnaire et son employeur: en effet, nous pourrions dire que ce qui serait échangé dans ce cas serait indirectement un paiement différé (sous la forme de récompenses ou de revenus différés, en cas d'évolution favorable du cours de l'action de l'entreprise, par exemple) obtenu grâce à l'assurance (même tacite) donnée par les dirigeants de tout mettre en œuvre pour assurer la bonne marche de l'entreprise, contre l'engagement, de la part du salarié actionnaire, de fournir des efforts pour le compte de l'organisation. Le salarié actionnaire se sentirait alors « obligé » d'assurer une contrepartie, sous la forme d'une implication accrue par exemple.

Les contrats psychologiques se caractérisent par leur nature dynamique. Lorsque le salarié considère que l'employeur a failli à ses promesses (tacites ou explicites), le salarié assimile cela à une rupture du contrat qui le lie à l'organisation. Dans le cas de la relation qui lie le salarié actionnaire à l'organisation, le cas d'une violation du contrat pourrait être, par exemple, la perception par le salarié que les dirigeants ne prennent pas les « bonnes » décisions, c'est-à-dire celles susceptibles d'assurer la bonne marche de l'entreprise.

Selon Robinson (1996), la rupture du contrat ébranle une condition nécessaire à la confiance : le jugement dans l'intégrité de l'autre : le salarié perçoit une incohérence entre les propos de l'employeur et les actions de celui-ci ; il craint donc que ses propres contributions d'aujourd'hui ne soient pas récompensés dans le futur, comme le lui avait promis son employeur (promesse pouvant être tacite dans le cas de la mise en place du système d'actionnariat) (Katz, 1964 ; Porter et Lawler, 1968). Cette perte de confiance réduit alors les contributions du salarié. En effet, la confiance est l'ensemble des attentes, suppositions et croyances concernant la probabilité que les actions futures d'un autre seront favorables, au moins non préjudiciables, à ses propres intérêts (Robinson, 1996). En tant qu'attitude positive, la confiance agit comme une ligne directrice, influençant l'interprétation de comportements sociaux dans une relation (Blau, 1964).

La perte de confiance est un élément critique (variable médiatrice) dans la relation entre rupture du contrat et réactions du salarié (en termes d'attitudes notamment : implication organisationnelle...); l'impact de la rupture provient d'autre chose que la seule perte des profits et récompenses attendus (*unmet expectations*). Robinson (1996) souligne l'importance pratique de maintenir les perceptions (du salarié) de confiance et de réalisation du contrat : la gestion de ces perceptions est aussi importante que la mise en place d'un type de contrat spécifique (seule étudiée par la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction).

Le salarié actionnaire est-il un citoyen de l'organisation qui l'emploie? Organ *et al.* (1983, 1989) définit le comportement de citoyenneté organisationnelle (OCB) selon deux critères : il s'agit d'un comportement extra-rôle (qui va au-delà de ce qui est attendu de la part du salarié) et d'un comportement fonctionnel du point de vue de l'organisation. Au milieu des années 80, Graham (1986) suggère que la dimension politique soit ajoutée aux recherches sur l'OCB ; il choisit de prendre comme point de départ de l'analyse l'héritage politique de la citoyenneté (Graham, 1991).

Cette citoyenneté organisationnelle se caractérise par des droits et des responsabilités (devoirs) (Graham, 1991). Parmi les droits, on distingue les droits civils (propriété), les droits politiques (participation à la prise de décision, pour les opérations courantes et pour les thèmes plus généraux: objectifs de l'organisation, plans de dépenses...) et les droits sociaux (bénéfices socio-économiques et récompenses symboliques). Les citoyens ont aussi des devoirs : obéissance organisationnelle, loyauté organisationnelle (celle-ci transcende les intérêts de paroisse, et se traduit par une coopération avec les autres pour servir les intérêts de la communauté dans son ensemble), la participation organisationnelle (qui consiste à s'intéresser aux « affaires » de l'organisation, à se tenir informé, à être impliqué de manière responsable dans la gouvernance de l'organisation)

L'impact des droits (civils, sociaux, politiques) sur l'OCB peut être affecté par la nature de la relation qui lie l'individu à l'organisation (relation instrumentale, ou relation de type « covenant » - plutôt affective, cette dernière comprend également une dimension morale (Etzioni 1988) -).

Selon Graham (1991), il est probable que ceux à qui l'organisation garantit des bénéfices socio-économiques auront un comportement protecteur à l'égard de l'organisation et serviront les intérêts de l'ensemble (loyauté organisationnelle). En ce qui concerne la participation organisationnelle, l'exercice du pouvoir de prise de décision n'est pas de l'OCB sauf s'il est exercé de « manière responsable ». Ceux qui ont une relation purement instrumentale avec l'organisation feront preuve d'apathie politique (sauf pour des questions ayant un impact direct sur leur bien-être); toujours selon Graham, ce sont ceux qui ont une relation de type « covenant » qui seront les actifs politiquement. Plusieurs sortes de participations à la prise de décisions sont associées à l'implication organisationnelle (Cotton *et al.*, 1988); il est donc probable que la participation politique renforcera les liens relationnels que les membres citoyens ont avec leur organisation. L'implication organisationnelle est un déterminant des relations « covenant », notamment si les citoyens perçoivent un retour de la part de l'organisation (sous la forme, par exemple, d'un encadrement digne de confiance). Nous pourrions alors suggérer que l'actionnariat salarié favorise, de la part des salariés actionnaires, un comportement citoyen envers l'organisation.

La perspective politique adoptée ici permet de réintégrer la stratégie «voice» dans l'analyse: au lieu d'abandonner leur organisation en déclin, il est possible que les salariés qui se sentent dans une relation de covenant essaieront de réparer la situation. Dans un modèle politique de comportement citoyen, une telle réponse est aussi une forme d'OCB. La participation (voice) n'est pas une forme « triviale ou résiduelle » de l'OCB : d'une part, elle implique un attachement psychologique à l'organisation qui est plus fort que les relations purement affectives; d'autre part, « elle requiert le maintien d'un esprit critique ». Par ailleurs, il se peut que la citoyenneté organisationnelle soit corrélée positivement avec l'implication affective (Meyer et Allen, 1991, 1993 ; Mayer et Schoorman, 1992) ; (tandis que pour Organ (1990), l'implication organisationnelle est même un antécédent de l'OCB).

Lorsque les salariés pensent que le contrat qui les lie à l'organisation a été rompu (violé), il est probable qu'ils vont hésiter à s'engager dans un comportement citoyen (Robinson *et al.*, 1995) ; la confiance servant de variable médiatrice dans cette relation : la violation du contrat diminue la confiance placée par le salarié dans l'autre partie, ce qui, à son tour, diminue la tendance des salariés de s'engager dans un comportement citoyen.

Pour comprendre la relation entre citoyenneté organisationnelle et implication organisationnelle, il conviendrait, nous semble-t-il, de se placer dans une perspective de justice procédurale. La théorie de justice procédurale étudie, en effet, les réactions des individus aux décisions dans lesquelles ils sont personnellement impliqués sans pouvoir les contrôler directement ou entièrement (Sapienza et Korsgaard, 1996). Cette théorie trouve son origine dans la théorie de l'équité (Adams, 1965), mais alors que cette dernière s'intéresse aux résultats d'une décision, la théorie de la justice procédurale examine l'impact du processus de prise de décision sur la qualité de la relation d'échange (Lind et Tyler, 1988). Elle suggère que des procédures justes constituent un moyen de contrôle indirect sur une décision lorsque le contrôle direct n'est pas possible (Thibault et Walker, 1975). Des procédures justes sont celles qui permettent à l'individu de sentir que ses intérêts sont protégés sur le long terme (Lind et Tyler, 1988). La théorie suggère que, lorsque les individus ne peuvent pas contrôler directement une décision, ils ont tendance à surveiller les procédures utilisées pour prendre cette décision (Leung et Li, 1990) ; et moins les individus peuvent contrôler ou influencer une décision, plus fortement ils réagiront aux procédures utilisées pour prendre cette décisions (Korsgaard *et al.*, 1995 ; Tyler *et al.*, 1985)

La justice procédurale est positivement corrélée à la confiance placée dans les dirigeants qui prennent les décisions (Folger et Konovsky, 1989 ; Korsgaard *et al.*, 1995). La violation du contrat est perçue comme une injustice procédurale, ce qui favorise, à son tour, une baisse de la confiance. La justice procédurale est un antécédent

de la confiance dans les dirigeants, qui est elle-même un antécédent du comportement citoyen (Konovsky *et al.*, 1994). La relation peut être directe : la relation entre justice procédurale et OCB a été analysée par Moorman, (1991), Moorman *et al.*, (1998), Van Dyne *et al.*, (1995). La perception, par le salarié actionnaire, du caractère juste des procédures de prise de décisions serait alors positivement corrélée à la confiance placée dans son employeur.

Conclusion :

Notre revue de littérature nous a permis d'étudier les effets de l'actionnariat salarié sur les attitudes du salarié. Nous nous sommes alors posé la question de l'identité du salarié actionnaire : l'identité en tant que salarié est-elle compatible avec celle d'investisseur ? Ne pense-t-on pas, en effet, spontanément, que l'objectif de rentabilité de l'actionnaire est synonyme de réduction des coûts de personnel, donc de réduction d'effectifs, de gel des salaires... ? Or les études ne mettent pas en évidence cette éventuelle contradiction ; elles montrent, au contraire, que le salarié, actionnaire de l'entreprise qui l'emploie, est davantage impliqué que le salarié non actionnaire. Dans cette relation entre « système d'actionnariat » et « implication organisationnelle », certains considèrent que le pouvoir détenu par le salarié actionnaire (pouvoir réel ou pouvoir perçu, sous la forme d'une participation au processus de prise de décision, notamment) sert de variable modératrice. Dans ce cas, l'explication doit être cherchée du côté de l'analyse stratégique : pour simplifier, nous dirons que le salarié s'implique car il a intérêt à s'impliquer.

Pourtant, d'autres mécanismes, qui ne sont pas nécessairement réductibles, immédiatement, au calcul peuvent intervenir ; il en est ainsi de la confiance placée par les salariés dans leurs dirigeants – même si, nous l'avons vu, faire confiance peut également être interprété comme un calcul en soi. (Williamson, 1993). Dans ce cas, il peut être rationnel (au sens de la rationalité limitée de Simon, 1947), y compris pour le salarié actionnaire, de ne pas chercher à exercer davantage de pouvoir ; et ceci parce qu'il fait confiance aux dirigeants pour prendre les décisions qui assurent la bonne marche de l'entreprise.

Il reste que, dans le cas où les décisions prises par les dirigeants ne lui paraissent pas s'inscrire dans une « bonne » gestion et donc servir ses propres intérêts d'actionnaire (processus injuste au sens de la théorie de la justice procédurale), cela influe négativement sur la confiance placée dans les dirigeants, et positivement sur sa volonté de contrôler l'action des dirigeants (Charreaux, 1998 : contrôle et confiance sont deux mécanismes de gouvernance substitutifs). Il manifeste par là un comportement citoyen ; cette citoyenneté pouvant être corrélée à l'implication (implication affective).

BIBLIOGRAPHIE

- AKERLOF, (1984). Gift exchange and efficiency wage theory : four views. *American Economic Review*, 74, 79-83.
- ALLEN, N.J. et MEYER, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- ALUTTO, J.A. et BELASCO, J.A. (1972). A typology of participation in organizational decision-making. *Administrative Science Quarterly*, 17, 117-125.
- AOKI, M. (1984). *The cooperative game theory of the firm*, New-York : Oxford University Press.
- d'ARCIMOLES, C.-H. (1999). Les investisseurs face à la performance sociale de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, 122-134.
- BANCEL, F. (1997). *La gouvernance des entreprises*. Economica.
- BLACK, J.S. et GREGERSEN, H.B. (1997). Participative decision making : an integration of multiple dimensions. *Human Relations*, 50(7), 859-878.
- BLAU, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New-York, Wiley.
- BUCHKO, A.A. (1993). The effects of employee ownership on employee attitudes : an integrated causal model and path analysis. *Journal of Management Studies*, 30, 633-657.
- CABLE, J.R. et FITZROY, F.R. (1980). Productive efficiency, incentives and employee participation : some preliminary results for West-Germany. *Kyklos*, 33(1).
- CABY, J. et HIRIGOYEN, G. (1997). *La création de valeur de l'entreprise*. Economica.
- CASTANIAS, R.P et HELFAT, C.E. (1992). Managerial and windfall rents in the market for corporate control. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18,153-184.
- CHARREAUX, G. (1996). Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises. *Revue Française de Gestion*, Nov-décembre, 50-64.
- CHARREAUX, G. (1997). *Le gouvernement des entreprises. Corporate governance, théories et faits*. Economica.

- CHARREAUX, G. (1998). Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises. *Economies et Sociétés*, Sciences de Gestion, 8-9, 47-65.
- COLEMAN, J.S. (1990). *The foundations of social theory*, Harvard University Press.
- COMMEIRAS, N. (1998). L'intéressement légal, une composante de la stratégie d'implication organisationnelle : les résultats d'une étude de perception. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 25, 3-21.
- CORIAT, B. et WEINSTEIN, O. (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Le livre de Poche.
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris, Le Seuil.
- CYERT, R.M. et MARCH, J.G. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
- DEMSETZ, H. (1983). The structure of ownership and the theory of the firm. *Journal of Law and Economics*, 26, 375-390.
- DONNADIEU, G. (1993). *Du salaire à la rétribution, pour une nouvelle approche des rémunérations*, Paris, Editions Liaisons, 1993, 2^{ème} édition.
- DUNHAM, R.B., GRUBE, J.A. et CASTANEDA, M.B. (1994). Organizational commitment : the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- DUNN, S., RICHARDSON, R. et DEWE, P. (1991). The impact of employee share ownership on worker attitudes : a longitudinal case study. *Human Resource Management Journal*, 1(1), 1-17.
- FITZROY, F.R. et MUELLER, D. (1984). Conflict and cooperation in contractual organization. *Quarterly Review of Economics and Business*, 24(4), 23-49.
- FRENCH, J.L. (1987). Employee perspectives of stock ownership : financial investment or mechanism of control. *Academy of Management Review*, 12, 427-435.
- FRENCH, J.L. et ROSENSTEIN, J. (1984). Employee ownership, work attitudes, and power relationships. *Academy of Management Journal*, 27, 861-867.
- GRAHAM, J.W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- GREENBERG, E.S. (1980). Participation in industrial decisions-making and worker satisfaction : the case of producer cooperatives. *Social Science Quarterly*, 60, 551-569.
- HAMMER, T.H. et STERN, R.N. (1980). Employee ownership : implications for the organizational distribution of power. *Academy of Management Journal*, 28, 860-876.
- HESPE, G. et WALL, T. (1976). The demand for participation among employees. *Human Relations*, 29, 411-428.
- HIRIGOYEN, G. et PICHARD-STAMFORD, J.P. (1998). La confiance, un outil de la fiabilité organisationnelle : une synthèse de la littérature récente. *Economies et Sociétés*, Sciences de Gestion, 8-9, 219-234.
- HIRSCHMAN, A. (1972). *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- HOMANS, G.C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.
- HOMANS, G.C. (1974). *Social behavior, its elementary forms*. New-York, Harcourt Brace and World. (1^{ère} éd, 1961).
- HUNTON, J.E., HALL, T.W. et PRICE, K.H. (1998). The value of voice in participative decision making. *Journal of Applied Psychology*, 83, 788-797.
- JENSEN, M.C. et MECKLING, W.H. (1976). Theory of the firm, managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, October, 305-360.
- KEEF, S.P. (1998). The causal association between share ownership and attitudes : a study based on the Long framework. *British Journal of Industrial Relations*, 36, 73-82.
- KLEIN, K.J. (1987). Employee stock ownership and employee attitudes : a test of three models. *Journal of Applied Psychology*, 72, 319-332.
- KORSGAARD, M.A., SCHWEIGER, D.M. et SAPIENZA, H.J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams : the role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38(1), 60-84.
- LOCKE, E.A. et SCHWEIGER, D.M. (1979). Participation in decision-making : one more look. *Research in Organizational Behavior*, 1, 265-339.
- LOCKE, E.A., ALAVI, M. et WAGNER, J.A. (1997). Participation in decision making : an information exchange perspective. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 295-331.
- LONG, R.J. (1977). *The effects of employee ownership on job attitudes and organizational performance : an exploratory study*. Unpublished doctoral dissertation, Cornell University.
- LONG, R. (1982). Worker ownership and job attitudes : a field study. *Industrial Relations*, 21, 196-215.
- MACNEIL, I.R. (1985). Relational contract : what we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 00, 438-525.
- MARCH, J.G. et SIMON, H.A. (1958). *Organizations*. New-York : Wiley.
- MAYER, R.C., DAVIS, J.H. et SCHOORMAN, F.D. (1995). Un modèle d'intégration de la confiance organisationnelle. *Academy of Management Review*, 20(3).
- MEYER, J.P. et ALLEN, N.J. (1984). Testing the «side-bet » theory of organizational commitment : some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.

- MINTZBERG, H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations*. Les Editions d'Organisation. (1^{ère} éd. :Power in and around organizations, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.1983)
- MOORMAN, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors : do fairness perceptions influence employee citizenship ? *Journal of Applied psychology*, 76(6), 845-855.
- MORRIS, J.H. (1976). *Organizational antecedents and employee responses to role ambiguity and role conflict*. Unpublished doctoral dissertation, Graduate School of Management, Univeristy of Oregon.
- OLIVER, N. (1990). Reward, investments, alternatives and organizational commitment : empiricial evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 19-31.
- O'REILLY, C. et CHATMAN, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment : the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- ORGAN, D.W. et KONOVSKY, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- ORGAN, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In : Staw, B.M. et Cummings, L.L. *Research in Organizational Behavior*, vol12, Greenwich, CT, JAI Press, 43-72.
- ORLEAN, A. (1994). Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand. *La revue du MAUSS semestrielle*,4, 17-36.
- PENDLETON, A., MC DONALD, J., ROBINSON, A. et WILSON, N. (1995). The impact of employee share ownership plans on employee participation and industrial democracy. *Human Resource Management Journal*, 4, 44-60.
- PENDLETON, A. (1997). Shareholders as stakeholders : In A.Gamble, D.Kelly et G.Kelly (eds), *Stakeholders capitalism*. Basingstoke : Macmillan.
- PENDLETON, A., WILSON, N. et WRIGHT, M. (1998). The perceptions and effects of share ownership : empirical evidence from employee buy-outs. *British Journal of Industrial Relations*, 36, 99-123.
- PERROT, A. (1995). *Les nouvelles théories du marché du travail*. Repères La Découverte.
- PFEFFER, J. et SALANCIK, G.R. (1974). Organizational decision making as a political process : the case of a university budget. *Administrative Science Quaterly*, 19, 135-151.
- PFEFFER, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman Publishing.
- PIERCE, J.L., RUBENFELD, S.A. et MORGAN, S. (1991). Employee ownership : a conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review*, 16, 121-144.
- ROBINSON, S.L. et ROUSSEAU, D.M. (1994). Violating the psychological contract : not the exception but the norm. *Journal of Organizational Beahavior*, 15, 245-259.
- ROBINSON, S.L. et MORRISON, E.W. (1995). Psychological contracts and OCB : the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Beahavior*, 16, 289-298.
- ROBINSON, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- ROJOT, J. (1997). Fondements théoriques du pouvoir : des origines du Néo-institutionnalisme à un individualisme méthodologique complexe. Cahiers de Recherche du Centre d'Etude et de Recherche en gestion des Organisations et ressources Humaines. *CERGOR*- Sorbonne.
- ROUSSEAU, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- ROUSSEAU, D.M., et MACLEAN PARKS, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. In : Cummings L.L. and Staw B.M. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol.15, 1-43. JAI Press, Breenwich, Conn.
- ROUSSEAU, D.M., SITKIN, S.B., BURT, R.S. et CAMERER, C. (1998). Not so different after all : a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- ROUSSEAU, D.M. (2000). Ownership, power and the psychological contract. *Communication Academy of management meetings*, Toronto.
- ROUSSEL, P. (1996). *Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail*. Paris : Economica
- ROUSSEL, P. (1999). Une évaluation de l'efficacité de la rémunération sur la motivation et la satisfaction des salariés. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 29, 3-23.
- RUSBULT, C.E. et FARRELL, D. (1983). A longitudinal test of the investment model : the impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68, 428-438.
- SALANCIK, G.R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In : Staw, B.M. et Salancik, G.R. *New directions in organizational behavior*, Chicago, St Clair Press.
- SALANCIK, G.R. et PFEFFER, J. (1974). The bases and use of power in organizational decision making : the case of a university. *Administrative Science Quaterly*, 19, 453-473.
- SAPIENZA, H.J. et KORSGAARD, M.A. (1996). Procedural justice in entrepreneur-investor relations. *Academy of Management Journal*, 39(3), 544-574.

- SHLEIFFER, A. et VISHNY, R.W. (1989). Management entrenchment (the case of manager-specific investments). *Journal of Financial Economics*, 25, 123-139.
- SHLEIFFER, A. et VISHNY, R.W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, LII, 2.
- TANNENBAUM, A.S. (1983). Employee owned companies. In Cummings, L.L. and Staw, B. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, 5. Greenwich, Conn ? : JAI Press, 235-265.
- THEVENET, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris, Editions Liaisons.
- VAN DYNE, L. (1994). Organizational citizenship behavior : construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- VAUGHAN-WHITEHEAD, D. (1992). *Intéressement, participation, actionnariat. Impacts économiques dans l'entreprise*. Economica.
- WILLIAMSON, O.E. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *Journal of Law & Economics*, Vol.XXXVI, 453-502.
- YELLEN, J.L. (1984). Efficiency wage models of unemployment. *American Economic Review*, 74(2), 200-205.