

# **LES FACTEURS DE SUCCÈS DES PLANS INTERNATIONAUX D'ACTIONNARIAT SALARIÉ : UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE**

*CARAMELLI MARCO\**

Résumé. Ce travail présente l'état d'avancement d'une thèse en sa deuxième année. L'objectif est de réaliser une étude comparative trans-culturelle des facteurs de succès des plans d'Actionnariat des Salariés (AS) en termes d'Attitudes et Comportements. Une revue d'une littérature quasi-exclusivement anglo-saxonne nous conduit à la présentation d'un modèle illustrant le processus par lequel, divers systèmes d'AS peuvent avoir des effets psychosociologiques et comportementaux sur les salariés. Par la suite, nous nous basons sur la littérature sur le management comparatif trans-culturel pour émettre des hypothèses de compatibilité du modèle obtenu avec les valeurs de pays ayant des cultures différentes ainsi que pour aborder les difficultés méthodologiques particulières liées aux études trans-culturelles. Nous présentons enfin une proposition de méthodologie pour l'étude empirique de notre thèse.

## INTRODUCTION

Depuis une vingtaine d'années, l'Actionnariat des Salariés (AS) est un phénomène qui s'est développé dans la majeure partie des pays industrialisés et émergents, ce qui a entraîné un intérêt considérable pour ce phénomène, tant dans le milieu académique que chez les politiques et praticiens (Kuvaas 2002, Pendleton *et al.* 1998). Les systèmes d'AS, comprennent des réalités très distinctes tant dans leur forme que dans leur esprit. En effet, certains sont mis en place pour des raisons plutôt financières alors que d'autres

---

\* Centre de Recherche en Gestion des Organisations (CREGO), Groupe de recherche : Organisations, Ressources Humaines et Activités (ORHA), Bâtiment 19, Place Eugène Bataillon – 34095 Montpellier CEDEX 5

Tél. : 06 64 33 28 09

E-mail : [caramellim@yahoo.it](mailto:caramellim@yahoo.it)

pour des raisons plus « sociales » *i.e.* la recherche d'effets positifs sur les attitudes (implication, satisfaction et) et les comportements (absentéisme, turnover etc.) des salariés et donc indirectement sur la performance organisationnelle (Caramelli 2001).

La littérature sur l'AS a donc tout d'abord cherché à étudier ses liens avec la performance. Les résultats de ces études se sont avérés plutôt mitigés, bien qu'ils aboutissent globalement à des effets soit positifs soit nuls (Buchko 1993, Gamble *et al.* 2002, Trehitt 2000). Il semblait dès lors important de comprendre les processus par lesquels l'AS pouvait améliorer la performance des organisations et à quelles conditions. Les études réalisées sur les effets psychosociologiques et comportementaux de l'AS ont également abouti à des résultats mitigés (Buchko 1992b, French et Rosenstein 1984, Klein 1987, Pendleton 2001, Pendleton *et al.* 1998, Trehitt 2000) bien que peu d'études aient remis en cause l'hypothèse de base d'effets positifs (Buchko 1992b). Plusieurs raisons ont été suggérées pour expliquer ces résultats peu concluants, dont la difficulté à comparer les études, le manque d'un cadre théorique unifié (Blasi 1988, Buchko 1992a, Klein 1987, Pierce *et al.* 1991) et la présence de variables modératrices individuelles et organisationnelles (Buchko 1992b, Trehitt 2000). Cette littérature a également abouti à un certain consensus sur une définition du construit de l'AS qui permette d'intégrer la diversité des systèmes existants<sup>1</sup>. En effet, à partir des travaux de Ben-Ner et Jones (1995), Klein (1987), Long (1980) et Pierce *et al.* (1991) notamment, l'AS peut être conceptualisé en termes (I.) de degré d'actions détenues par les salariés, (II.) de valeur financière de cet actionnariat et (III.) du niveau d'influence et de participation à la prise de décision que cet actionnariat apporte aux salariés.

La mondialisation des économies met à l'ordre du jour le cas des entreprises multinationales qui décident d'étendre leurs plans d'AS à l'ensemble de leurs salariés au niveau international. Avec PepsiCo, les Etats-Unis ont lancé la tendance il y a une dizaine d'années (Schneider 2001) mais actuellement la plupart des grandes multinationales françaises décident également de mettre en place des plans « globaux » d'AS. Jusqu'à présent, à notre connaissance, dans l'importante littérature sur l'AS développée durant ces 30 dernières années, le cas particulier des « Plans Globaux » n'a pas encore été traité. Seuls existent des travaux le plus souvent réalisés par des professionnels de Sociétés de Consultants et limités à des considérations juridiques, fiscales ou financières<sup>2</sup>.

Depuis les années 70, l'« hypothèse de convergence » selon laquelle le management serait quelque chose d'universel, commence à s'estomper et un nombre croissant de

- 
1. Pour une revue des différents systèmes d'actionnariat salarié dont ceux spécifiques à la France, voir Caramelli (2001) « Actionnariat des Salariés, Attitudes, Comportements et Performance des Organisations. » Mémoire de DEA, IAE de Montpellier. Et pour une typologie des systèmes d'actionnariat salarié voir Toscano (1983) « Toward a Typology of Employee Ownership. » *Human Relations*, Vol.36, No.7, pp.581-602
  2. Voir par exemple *The national center for employee ownership*, (2001) « Equity-Based Compensation for Multinational Corporations. » The NCEO, 4th Edition, USA.

chercheurs ont souligné le relativisme culturel des pratiques et des théories du management (Hofstede 1983). En effet, malgré les facteurs d'homogénéisation internationale comme l'intégration croissante des économies mondiales, les progrès de la communication et des transports, le développement de la démocratie etc., il existe toujours des différences nationales importantes d'ordre économique, culturel, politique, religieux etc. (Hofstede 1983, Ofori-Dankwa et Ricks 2000) qui ont un impact significatif sur les manières dont les individus travaillent dans l'entreprise (Adler 1983). Plus particulièrement, des recherches ont mis en lumière le fait que des individus provenant de contextes socio-culturels différents, pouvaient avoir des valeurs liées au travail<sup>3</sup> différentes se traduisant par des attitudes et comportements au travail différents (Hofstede 1983, Steers 1989). La recherche en « management comparatif » se doit donc d'intégrer conjointement les forces de divergence et de convergence afin de développer des théories réellement universelles en établissant dans quelle mesure l'environnement culturel influence les attitudes et comportements des salariés (Ronen et Shenkar 1988) et les pratiques de management (Hofstede 1983). Ceci permet de s'interroger sur l'applicabilité à d'autres pays de paradigmes et de pratiques de management développés le plus souvent aux Etats-Unis (Adler 1983, Earley et Singh 1995, Martinez et Toyne 2000, Rodrigues 1998), de répondre au dilemme d'intégration vs. adaptation locale des politiques et pratiques de management chez les multinationales (Janssens 2001) et donc de prendre conscience du fait qu'une pratique de management efficace dans un certain contexte socio-culturel ne le sera pas forcément dans un autre contexte (Janssens 2001, Sparrow et al. 1994). Enfin, le besoin du développement de recherches comparatives « trans-culturelles » permet de répondre à un problème central de la recherche scientifique qui est sa validité externe. En sciences de gestion, cela se traduit par se demander dans quelle mesure telle relation théorisée ou observée entre variables dans un contexte donné, peut être répliquée à des individus situés dans d'autres pays dans le monde (Rosenzweig 1994).

Il y a donc un réel besoin de comprendre les processus par lesquels l'AS peut avoir des effets positifs sur les attitudes et comportements des salariés et ceci non plus dans le cadre d'un seul pays mais dans une perspective trans-culturelle.

Nous allons présenter ici l'état d'avancement de notre travail de thèse. Dans une première partie, nous présenterons le débat théorique concernant les effets organisationnels de l'AS ainsi que les résultats des études empiriques sur les effets de l'AS sur la performance des entreprises initiatrices. La deuxième partie s'intéressera aux processus par lesquels l'AS peut améliorer cette performance. A partir d'une revue de littérature approfondie<sup>4</sup>, nous proposons un modèle théorique du processus par lequel l'AS peut

---

3. Traduction de l'anglais « *work values* ».

4. Elle couvre en effet plus de 100 revues scientifiques ainsi que divers ouvrages d'économie et gestion surtout anglo-saxons (à notre connaissance il n'existe en revanche pas de travaux empiriques français sur les effets de l'AS sur les attitudes et comportements).

avoir des effets sur les attitudes et comportements des salariés, dans l'esprit du modèle de Pierce *et al.* (1991).

Basé sur une littérature largement anglo-saxonne, ce modèle fera enfin l'objet d'une étude comparative trans-culturelle afin d'en distinguer éventuellement les relations universelles des culturellement contingentes. Vu notre état d'avancement, cette troisième partie sera présentée de manière succincte.

#### I. – LES EFFETS DE L'ACTIONNARIAT DES SALARIÉS SUR LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

La littérature économique sur l'AS peut être divisée entre les partisans et les détracteurs de la participation des salariés (Doucouliagos 1995) qui se basent sur divers arguments pour émettre des prédictions d'effets positifs ou négatifs. Ces effets hypothétiques ont fait l'objet de nombreuses recherches empiriques qui ont analysé les corrélations entre diverses formes d'AS et diverses mesures de performance organisationnelle.

#### **Les Effets Présumés de l'Actionnariat des Salariés**

Les arguments favorables à la mise en place de l'AS dans les entreprises ont divers fondements. L'argument éthique, suggère que l'AS et la participation des salariés aux bénéfices et à la prise de décision de leur entreprise, conduisent à une société basée sur la justice, l'égalité, la démocratie et le respect de la personne (Blasi 1988). L'AS augmenterait en outre la perception d'un intérêt commun à la performance de l'organisation en créant une identification accrue à l'entreprise (French et Rosenstein 1984, Kuvaas 2002) ainsi que des sentiments de solidarité, et loyauté envers les autres membres de l'entreprise (French 1987). De plus, les salariés seraient plus satisfaits car ils seraient sensibilisés à leur importance dans l'entreprise et auraient un retour financier supérieur sur leur travail (French 1987, French et Rosenstein 1984). Certains voient ainsi l'amélioration du moral et de la productivité des salariés comme une conséquence probable de la démocratisation du lieu de travail (Wichman 1994). Certains auteurs se sont basés sur la théorie de l'agence pour expliquer les effets positifs de l'AS. Par exemple Desbrières (2002), Dondi (1993), Gamble *et al.* (2002) et Long (1980), estiment que l'AS permettrait de réduire les « coûts d'agence » en alignant les intérêts des salariés à ceux des actionnaires, entraînant ainsi une coopération supérieure entre salariés et dirigeants ainsi qu'une baisse de leurs conflits. Pour certains, le processus de démocratisation lié à l'AS, permettrait de limiter l'aliénation des salariés au travail (Long 1980, Wichman 1994) considérée généralement comme un facteur de faible productivité. Les salariés seraient ainsi motivés à protéger leur investissement et percevraient la participation comme étant légitime (French 1987, French et Rosenstein 1984). Le fait d'attribuer une base légale et économique aux salariés pour augmenter leur pouvoir de contrôle est de nature à changer les relations hiérarchiques traditionnelles (French 1987). L'AS pourrait enfin promouvoir cette capacité à participer en donnant aux sala-

riés-actionnaires des opportunités supérieures d'apprentissage des mécanismes financiers (French et Rosenstein 1984).

Face à ces auteurs qui voient l'AS comme un système permettant une amélioration des relations dans l'entreprise et une amélioration de sa performance, d'autres soulèvent certains dangers de l'octroi de capital aux salariés. Les économistes ont développé des théories impliquant que les entreprises détenues par leurs salariés seraient soit destinées à faire faillite sur le long terme, soit à reprendre à terme une forme de société capitaliste classique (*i.e.* sans AS) (Estrin et Jones 1992). La théorie économique soutient que les problèmes de « cavalier seul » parmi les salariés, limitent les effets motivants des systèmes de récompenses financières de groupe à cause du lien limité entre effort individuel et rétribution. C'est ce que l'on appelle le « problème de  $1/N$  » où  $N$  est le nombre de salariés : si les récompenses sont partagées en parts égales, chaque individu aura tendance à « tirer au flanc » car tout effort supplémentaire ne lui rapportera qu'un gain égal à  $1/N$ . Du point de vue de la théorie des jeux, ceci peut être analysé comme une forme de « dilemme du prisonnier » dans lequel chaque individu a tendance à « tirer au flanc » même si tous les salariés peuvent gagner davantage en coopérant pour travailler plus dur (Blasi *et al.* 1996). Dans le même esprit, les opposants à l'AS estiment également que les systèmes de rémunération basés sur la performance de groupe ont tendance à attirer les salariés les moins performants. En effet, les salariés les plus productifs seront attirés par des systèmes de rémunération plus sensibles à la performance individuelle et les salariés les moins performants ont des chances d'être attirés par des systèmes basés sur la performance de groupe où le coût de leur « paresse » est partagé avec les autres membres du groupe (Blasi *et al.* 1996). Un autre argument principal des opposants à l'AS concerne l'impact négatif sur le pouvoir des dirigeants. Alchian et Demsetz (1972) soutiennent que pour un contrôle optimal dans l'entreprise, le « contrôleur » doit recevoir le revenu résiduel (*i.e.* les profits) de l'activité contrôlée. Si les profits sont partagés avec les salariés, la motivation des dirigeants pour contrôler les salariés s'en trouve diluée ce qui entraîne une baisse de l'efficacité organisationnelle. Ainsi, les propriétaires et leurs agents les dirigeants, doivent recevoir l'intégralité des profits afin d'avoir la motivation optimale pour contrôler. Cet argument se base sur un certain nombre d'hypothèses et notamment qu'il n'existe pas de problèmes « principal-agent » entre les propriétaires et les dirigeants et que la baisse de contrôle par ces derniers ne sera pas suivie d'une augmentation du contrôle des salariés entre eux (Blasi *et al.* 1996). Enfin, l'hypothèse de « dégénérescence » concerne plutôt les entreprises détenues par leurs salariés de type coopératives. Il est stipulé que les salariés de ces entreprises auraient tendance à embaucher des salariés non actionnaires pour éviter de diluer les bénéfices distribués, avec un déclin progressif de la part des salariés actionnaires (Estrin et Jones 1992).

Outre les effets négatifs sur le fonctionnement des organisations, l'AS poserait également des problèmes aux salariés-actionnaires eux-mêmes. En effet, ces derniers sont contraints d'investir tout ou partie de leur richesse dans l'entreprise, alors qu'ils y ont

déjà placé leur capital humain, ce qui représente une concentration de risque dans l'entreprise pouvant avoir des effets contre incitatifs (Desbrières 2002).

Il y a donc eu dans la littérature économique et financière, un débat théorique opposant ceux qui voyaient l'AS comme un moyen d'améliorer la performance des organisations et ceux qui avançaient des arguments en soulignant les effets pervers. Le lien entre AS et performance individuelle et organisationnelle représentait une question empirique à laquelle de nombreuses études ont essayé de répondre.

### **Actionnariat des Salariés et Performance des Organisations : Résultats d' Etudes Empiriques<sup>5</sup>.**

De nombreuses études empiriques ont essayé de vérifier l'impact de l'AS sur des mesures de performance économique (productivité, profitabilité, croissance), commerciale (croissance du chiffre d'affaires) ou liées aux embauches de personnel. La méta-analyse de Doucouliagos (1995) révèle que les études réalisées par Conte et Svejnar (1988, 1990), Cable et Fitzroy (1980), Blanchflower et Oswald (1988), Jones et Svejnar (1985), Jones (1982), Estrin et al (1987) et Jones (1987) ont trouvé des corrélations négatives entre AS et productivité mais seule l'étude de Jones et Svejnar (1985) a trouvé une corrélation significative. En revanche, les études de Fitzroy et Kraft (1985, 1986, 1987 et 1992), Kruse 1993, Mitchel et al 1990, Conte et Tannenbaum (1978) Kumbhakar et Dunbar (1993), Kruse (1992), Jones et Kato (1993a, 1993b), Jones (1993) et Estrin et Jones (1992 et 1995) trouvent des corrélations positives et significatives sauf pour Estrin et Jones (1992 et 1995), Kruse (1993) et Jones et Kato (1993a, 1993b). Selon Doucouliagos (1995), la large dispersion des résultats suggère l'importance de variables modératrices dans la relation étudiée, qui selon le cas peuvent aboutir à des effets soit positifs, soit négatifs de l'AS sur la productivité. Certains auteurs ont ainsi suggéré certaines conditions pour que l'AS entraîne une amélioration de la performance organisationnelle. Jones et Kato (1993) se basant sur un échantillon de 320 entreprises japonaises disposant d'un ESOP ont trouvé une corrélation positive significative entre AS et performance économique. Ils expliquent ces résultats par le fait que la plupart des sociétés japonaises disposent de mécanismes encourageant la participation des salariés aux bénéfices mais aussi à la prise de décision. Park et Song (1995) ont étudié sur un échantillon d'entreprises américaines, l'impact de la mise en place d'un ESOP sur la performance de long terme des entreprises. Les résultats ont montré que la performance moyenne des entreprises a augmenté sur une période de 5 ans suivant l'annonce du plan. Ces résultats sont en revanche limités aux sociétés disposant d'au moins un

---

5. Une étude approfondie de la littérature sur les liens entre AS et performance des organisations irait outre l'objet de cet article. C'est pourquoi nous nous contentons de ne citer que quelques références. Pour une revue récente plus complète voir Ros (2001).

« *blockholder*<sup>6</sup> » extérieur pouvant assurer le contrôle des dirigeants. En l'absence d'un tel actionnaire, le lien entre la part de capital détenue par l'ESOP et la performance, est négatif car les dirigeants peuvent détourner les droits de vote y étant attachés pour gérer l'entreprise dans leur propre intérêt. Des études ont essayé de savoir s'il existait une relation entre la quantité d'actions détenue par les salariés et la performance de l'organisation. Blasi *et al.* (1996) ont analysé la performance d'entreprises selon que la part détenue par les salariés ait été supérieure ou inférieure à 5%. Les résultats n'ont pas permis de prouver une performance supérieure pour aucun des deux groupes. Selon les auteurs, l'absence de lien automatique suggère que des facteurs spécifiques à la firme comme les relations de travail, les politiques de ressources humaines ou la structure de gouvernance peuvent jouer un rôle important dans la détermination des effets de l'AS sur la performance. En revanche, Dondi (1993) sur une étude d'entreprises françaises, a trouvé que l'hypothèse d'une différence significative des niveaux de performance selon la part de capital ouverte aux salariés est acceptable. Les résultats montrent que pour la majorité des critères de performance utilisés, les entreprises avec de l'AS, sont plus performantes que les autres à condition que la part de capital détenu par les salariés reste faible (<10%). Cependant, l'auteur estime que l'actionnariat des cadres serait dans ce sens plus efficace que l'actionnariat de l'ensemble des salariés.

Le manque d'homogénéité dans les résultats obtenus par les études empiriques sur le lien entre AS et performance des organisations suggère plusieurs remarques. Tout d'abord la plupart des études souffrent de limites méthodologiques et il s'agit le plus souvent d'études de cas particuliers ou de rapports anecdotiques (Pierce et al 1991) difficilement généralisables. Les prédictions théoriques ont souvent sous-entendu que les effets (positifs ou négatifs) de l'AS sur la performance des organisations ne seraient pas directs mais qu'ils opéreraient à travers les effets sur les attitudes et les comportements des salariés-actionnaires. Dans ce sens, Rosen et al (1986) estiment qu'il est en fait difficile d'imputer des différences de performance entre entreprises à la mise en place de plans d'AS étant donnée la quantité de variables en jeu. Il est par contre plus aisé de mesurer l'impact de l'AS sur des variables psychosociologiques positives pour la performance des organisations. Certaines études ont alors cherché à comprendre les effets de l'AS sur la performance à travers les effets sur un certain nombre d'attitudes et comportements, ainsi que les conditions auxquelles l'AS permettait d'aboutir aux résultats positifs espérés par ses initiateurs.

Nous allons revoir cette littérature et nous en déduisons un modèle qui mettra en évidence les conditions de succès des plans d'AS en termes d'attitudes et de comportements des salariés.

---

6. Il s'agit d'actionnaires non dirigeants ayant assez de pouvoir pour contrôler la direction.

II. – LES EFFETS DE L'ACTIONNARIAT DES SALARIÉS SUR LES ATTITUDES ET LES COMPORTEMENTS DES SALARIÉS :  
À LA RECHERCHE DES FACTEURS DE SUCCÈS

Nous pouvons distinguer à partir de la littérature deux ensembles de facteurs de succès en termes d'attitudes et de comportements : des facteurs « internes » *i.e.* liés aux caractéristiques du plan et des facteurs « externes » *i.e.* à la perception du plan d'AS par les acteurs intéressés.

**Les facteurs de succès internes : les caractéristiques du plan d'actionnariat**

Afin d'analyser les effets psychosociologiques et comportementaux des diverses caractéristiques de l'AS il est important de distinguer les attitudes et comportements susceptibles d'améliorer la performance organisationnelle et sur lesquels l'AS peut avoir un effet positif.

*Actionnariat des Salariés et attitudes  
et comportements positifs pour la performance organisationnelle*

La littérature en comportement organisationnel a depuis longtemps analysé divers attitudes et comportements des salariés au travail présumés importants pour la performance des organisations. Nous allons nous baser sur ces travaux ainsi que sur la littérature sur les effets psychosociologiques de l'AS, pour déterminer un certain nombre de variables attitudinales et comportementales sur lesquelles l'AS a des chances d'avoir des effets positifs. Nous allons également suggérer les relations réciproques entre ces variables que nous illustrerons par la suite dans un modèle causal.

– Les Attitudes

**La Motivation.** C'est l'une des attitudes au travail qui ont été le plus étudiées. Dans la littérature sur l'AS, divers auteurs ont suggéré que l'AS augmenterait la motivation des salariés au travail (Ben-Ner et Jones 1995, Long 1978a, 1978b, Pierce *et al.* 1991) mais peu l'ont analysée empiriquement. Long (1978a et 1978b) par exemple, a étudié les effets respectifs de l'AS et de la participation à la prise de décision sur diverses attitudes dont la motivation. Celle-ci a été conceptualisée comme une « attitude envers la performance au travail » (Long 1978a) et mesurée par un item unique. Les résultats ont montré que l'actionnariat seul n'a pas de lien avec la motivation alors que la relation est positive et significative si l'AS est couplé avec une participation à la prise de décision (Long 1978b). De plus, selon l'auteur, bien qu'il n'y ait pas de différences de niveaux de participation entre salariés actionnaires et non actionnaires, l'AS a pu augmenter la motivation de l'ensemble des salariés à travers la « pression des pairs » (Long 1978a).

**La Satisfaction.** La satisfaction des salariés au travail est une autre attitude largement considérée comme importante pour la performance des organisations. La littérature sur

l'AS distingue diverses variables attitudinales de satisfaction, présumées importantes pour les comportements et la performance des salariés (Buchko 1992b). Elles reflètent divers éléments du lieu de travail vis-à-vis desquels les salariés peuvent être plus ou moins satisfaits.

**La satisfaction envers le plan d'AS** peut être définie comme le degré auquel les salariés ont une orientation affective positive envers le plan d'AS (Buchko 1992b). Cette attitude a été utilisée dans la plupart des études sur l'AS (i.e. Buchko, 1992a, 1992b et 1993, Gamble et al. 2002, Klein 1987, Klein et Hall 1988, Rosen et al. 1986) il existe donc des échelles de mesures validées pour la mesurer.

**La satisfaction au travail** est peut-être l'orientation au travail la plus largement étudiée durant les quarante dernières années dans la recherche en management (Currivan 2000). Il s'agit de l'ensemble des sentiments qu'un travailleur a à l'égard de son travail. Elle reflète l'orientation affective plus ou moins positive vis-à-vis d'un emploi dans une organisation (Buchko 1992b). Les études sur les effets de l'AS ont largement analysé cette attitude (i.e. Buchko (1992a, 1992b et 1993), French et Rosenstein (1984), Gamble et al. (2002), Hammer et Stern (1980), Keef (1998) et Rosen et al. (1986)), pour laquelle il existe des échelles de mesures validées dans le passé. Les deux instruments de mesure les plus utilisés ont été le « General Motors Faces Scale<sup>7</sup> » qui permet aux salariés d'évaluer six facettes différentes de leur travail, et le « Job Descriptive Index<sup>8</sup> » qui permet aux salariés d'évaluer 5 dimensions de leur travail (ex : rémunération, opportunités de promotion...).

**L'implication.** L'étude de l'implication organisationnelle a donné lieu depuis de nombreuses années à une littérature volumineuse étudiant la relation qui se crée entre les salariés et leur organisation (Mowday 1998). Elle a été définie et conceptualisée de diverses manières mais un certain consensus s'est mis en place autour de la définition tripartite de Meyer et Allen (1991). Celle-ci représente en effet une synthèse des états psychologiques abordés dans les diverses définitions proposées par divers auteurs (Meyer et Allen 1997). Ainsi, L'implication affective est l'« l'attachement émotionnel, l'identification et l'engagement dans l'organisation » les salariés étant affectivement impliqués dans leur organisation y restent car ils le désirent. L'implication calculée (continuance commitment) fait référence « à la conscience des coûts associés au départ de l'organisation » ; un salarié avec un niveau important d'implication calculée, reste dans l'organisation car il a besoin d'y rester. Enfin l'implication normative est le « sentiment d'une obligation de rester dans l'entreprise » ; les salariés dans ce cas restent car ils sentent qu'ils doivent rester. Ayant des motifs différents, les trois facettes de l'implication ont également des antécédents et des conséquences distincts (Meyer et Allen

---

7. Tirée de Kunin, T. (1955) "The Construction of a new type of Attitude Measure." *Personnel Psychology*, Vol.8, pp. 65-78.

8. Echelle développée par Smith, P.C., Kendall, L.M. and Hulin, C.L. (1969), « The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement. » Chicago, Rand-McNally.

1997). L'abondante littérature sur l'implication affective suggère qu'elle se développe surtout par la réalisation personnelle du salarié et qu'elle se traduit par des individus plus performants au travail (Meyer et Allen 1997). L'implication calculée et normative ont fait l'objet de moins d'études empiriques. Les résultats suggèrent cependant que l'implication calculée se développe sur la base des investissements et du manque d'alternatives qui influencent le coût d'un éventuel départ, et a comme conséquence que les salariés ont plus de chances de rester dans l'organisation, par contre, il n'y a pas de relations positives significatives avec des indicateurs de performance. En ce qui concerne enfin l'implication normative, elle semble se développer par les expériences de socialisation auprès de l'entreprise, et les quelques études réalisées ont montré des effets positifs de cette attitude sur des mesures auto-rapportées d'effort et de performance au travail (Meyer et Allen 1997). L'implication organisationnelle est une attitude qui a été largement utilisée dans la littérature sur l'AS. La mesure la plus utilisée dans ces études a été l'« Organizational Commitment Questionnaire » à 9 items élaborée par Mowday *et al.* (1979) (*i.e.* Buchko 1992a, 1992b et 1993, Klein 1987, Klein et Hall 1988 et Rosen *et al.* 1986). Keef (1998), Pendleton (2001) et Pendleton *et al.* (1998) ont eux utilisé d'autres échelles de mesure<sup>9</sup>.

***D'où la Proposition 1.1. Il y aura un effet positif et significatif de la satisfaction au travail sur l'implication affective.***

***Et la Proposition 1.2. La satisfaction envers le plan d'actionnariat aura un effet positif et significatif sur les implications affective et calculée.***

***L'Intention de Turnover.*** Il s'agit de la probabilité qu'un salarié reste dans l'organisation (Currivan 2000). Etant donné qu'il est parfois difficile d'obtenir les données concernant le turnover réel dans les entreprises, l'intention de turnover est souvent considérée comme son principal prédicteur, et est utilisée dans de nombreuses recherches comme une approximation du turnover réel. La mesure la plus utilisée pour l'« intention de turnover » dans la littérature sur l'AS, est une échelle à trois items tirée du « Michigan Organizational Assessment Questionnaire<sup>10</sup> » mesurant si les salariés pensent quitter l'entreprise (*i.e.* Buchko (1992a, 1992b et 1993), Klein (1987), Pendleton (2001) et Pendleton *et al.* (1998) qui n'ont utilisé que deux des trois items et Rosen et al. (1986)).

***L'Actionnariat Psychologique ou sentiment de propriété psychologique (AP).*** Ce concept a été, à notre connaissance, suggéré pour la première fois par Hammer et Stern (1980)

9. Keef (1998) a utilisé une autre échelle très utilisée *i.e.* la « British Organizational Commitment Scale » développée par Cook et Wall (1980).

10. Tiré de Cammann C., Fichman M., Jenkins G.D. and Klesh J.R. (1983) "Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members", in S. Seashore (Ed.), *Assessing Organizational Change*, (pp. 71-137) New York, Wiley.

mais ce sont Pierce *et al.* (1991) qui l'ont intégré dans leur modèle théorique des effets psychosociologiques et comportementaux de l'AS. Pierce *et al.* (1991) ont défini l'AP, comme le « sentiment psychologique de propriété plus ou moins ressenti par les salariés actionnaires ». Pour Vandewalle et al. (1995) il représente une relation qui fait que les membres d'une organisation éprouvent un sentiment de propriété envers un « objet-cible » qui s'exprime par des phrases de type « mon travail » ou « notre organisation ». Le concept d'AP a été par la suite conceptualisé par Pierce et Kostova (2001). Selon ces auteurs, l'émergence de l'AP résulte de motivations de base de l'être humain, comme le besoin d'efficacité, le besoin d'une expression symbolique de son identité et le besoin de posséder un territoire. Ce sentiment émerge chez les individus à travers la connaissance et le contrôle de l'objet-cible, ainsi que par l'investissement personnel dans celui-ci. Enfin, l'AP entraînerait des attentes en termes de droits et de responsabilités envers l'objet-cible se traduisant par des comportements positifs pour l'organisation mais aussi des comportements négatifs comme le refus de coopération sur le lieu de travail ou le refus de déléguer des responsabilités (Pierce et Kostova 2001). Deux études empiriques se sont focalisées sur les effets de l'AP. L'étude de Vandewalle *et al.* (1995) a analysé ses effets sur certaines attitudes et comportements des salariés. En termes d'attitudes, les résultats montrent des relations positives et significatives avec la satisfaction et l'implication organisationnelle des salariés. En termes de comportements, les auteurs distinguent les comportements « in-role » (i.e. les comportements requis ou attendus par l'organisation, de ses membres) et « extra-role » (i.e. les comportements discrétionnaires qui ne sont pas formellement récompensés par les entreprises). Les résultats montrent des relations positives et significatives entre implication organisationnelle et AP respectivement et comportements « extra-role ». Par contre l'étude a trouvé des relations faibles et non significatives entre ces deux dernières attitudes et les comportements « in-rôle ». Les auteurs expliquent cette différence par le fait que les comportements « in-role » sont plus influencés par des caractéristiques structurelles de l'entreprise comme ses procédures de travail standard et les normes de travail de groupe, alors que les comportements « extra-role » étant discrétionnaires, varient plus selon l'état psychologique individuel des salariés. Les résultats montrent en outre que l'AP est un antécédent plus important des comportements « extra-rôle » que la satisfaction. Enfin, les résultats suggèrent que l'implication serait un modérateur des effets de l'AP sur les comportements extra-rôle. Cette relation est conforme au modèle théorique de Pierce et al. (1991). Une autre étude des effets de l'AP sur certaines attitudes et comportements a été réalisée récemment par Van Dyne et Pierce (2003) sur trois différents échantillons de salariés pour un total de 823 répondants occupants des niveaux hiérarchiques différents dans divers secteurs d'activités. Les résultats de cette étude confirment globalement ceux de Vandewalle et al. (1995). Le concept d'AP a été repris dans plusieurs études empiriques sur les effets de l'AS sur les attitudes et comportements des salariés. Par exemple, Hammer et Stern (1980) dans leur étude de la perception des salariés et dirigeants de leurs rôles en tant qu'actionnaires après un RES, ont utilisé une variable de « percep-

tion de propriété » en demandant aux salariés dans quelle mesure ils pensaient être individuellement propriétaires de leur entreprise. Buchko (1992a) a estimé que les sentiments d'influence ou de contrôle de la part des salariés-actionnaires, sont nécessaires au développement de l'AP. Dans l'étude de Pendleton *et al* (1998), l'AP est vu comme une variable intermédiaire entre l'actionnariat formel et les attitudes des salariés au travail, conformément au modèle de Pierce *et al*. (1991). Pendleton *et al*. (1998) concluent que l'impact de l'AS peut être vu conceptuellement comme un processus à au moins deux étapes : l'AS et ses caractéristiques associées (*i.e.* la participation à la prise de décision) peuvent conduire à un « sentiment de propriété » qui à son tour, peut entraîner une implication et une satisfaction supérieure des salariés. Enfin, Gamble *et al* (2002) suggèrent que les ESOPs ont plus de chances de contribuer à l'amélioration de l'implication au travail et de l'alignement des intérêts des salariés et des actionnaires, lorsque la participation à l'ESOP entraîne l'AP. Le problème de ces études était le manque d'un instrument de mesure homogène et validé de l'AP. Van Dyne et Pierce (2003) ont récemment proposé et testé une échelle à 7 items qui représente une base pour les recherches futures.

***D'où la Proposition 1.3. Il y aura une relation positive et significative entre l'actionnariat psychologique d'un côté et la satisfaction et l'implication organisationnelle des salariés de l'autre.***

– Les Comportements

Buchko (1993) suggère que les mesures attitudinales sont importantes pour la recherche sur les organisations, mais que peut-être, ce qui est encore plus important ce sont les effets des attitudes et de l'actionnariat sur les comportements réels des salariés au travail. De même, Pierce et al (1991) estiment qu'il est possible de spéculer sur les effets de l'AS sur un certain nombre de comportements importants pour l'organisation. Enfin, Long (1978b) suggère que les attitudes des salariés-actionnaires conduiraient à des comportements positifs pour les organisations comme la réduction du turnover et de l'absentéisme. Malgré un lien plus direct entre comportements au travail et performance organisationnelle, les principales recherches sur les effets psychosociologiques et comportementaux de l'AS ont très peu étudié des variables comportementales. Parmi les principales études empiriques analysant les effets de l'AS, les seuls comportements étudiés sont les turnover (cf. Buchko 1992a et 1993) et l'effort au travail (cf. Ros 2001).

***Le Turnover.*** Il s'agit de l'un des comportements qui est souvent considéré comme important dans les entreprises (Buchko 1993). Il s'agit du départ permanent des salariés de l'organisation. La littérature sur le sujet en a identifié deux formes : le turnover volontaire est celui décidé par le salarié lui-même et le turnover involontaire résulte de la volonté de l'organisation. A notre connaissance, les seules études sur les effets de l'AS ayant étudié le turnover réel sont celles de Buchko (1992a et 1993) et Wilson et Peel (1991). Ces derniers, ont montré à partir d'un échantillon de 52 entreprises que celles

qui avaient adopté des plans d'intéressement et/ou d'AS, avaient des taux de départs significativement plus faibles que les autres. Buchko (1992a et 1993) est rentré plus dans le détail en analysant les effets de l'AS sur le turnover à travers des attitudes clés. Il a ainsi montré que l'intention de turnover, la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle, étaient des antécédents du **turnover** dans des entreprises disposant de plans d'AS. Hors AS, le Turnover a fait l'objet de nombreuses recherches depuis de nombreuses années dans diverses disciplines liées au management (Williams et Hazer 1986). La littérature sur le sujet distingue trois types d'antécédents du turnover : il s'agit des facteurs externes (ex : présence syndicale...) de caractéristiques personnelles des salariés (ex : l'âge...) et des facteurs liés au travail (Cotton et Tuttle 1986). Dans cette dernière catégorie la littérature distingue trois antécédents principaux, la satisfaction, l'implication organisationnelle et l'intention de turnover (Currivan 2000). Par exemple, dans leur méta-analyse, Cotton et Tuttle (1986) estiment que la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle, sont corrélées de manière stable et fiable au turnover. De même, la méta-analyse de Griffeth et al. (2000) montre que l'implication organisationnelle est un meilleur prédicteur du turnover que la satisfaction au travail. En ce qui concerne l'ordre d'intervention et les corrélations réciproques de ces variables, il existe encore des désaccords mais certaines relations sont suggérées. En ce qui concerne la satisfaction et l'implication, le point de vue dominant dans la littérature est que la première cause la deuxième (Currivan 2000). Il est également largement reconnu, que l'intention de turnover est le meilleur antécédent du turnover réel (Vandenberg et Nelson 1999). Pour Williams et Hazer (1986), l'intention de turnover est une variable qui intervient entre l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail d'une part et le turnover d'autre part. Currivan (2000) a lui trouvé qu'il n'y avait pas de relations réciproques entre satisfaction et implication organisationnelle. Pour résumer, la littérature semble suggérer une suite de relations allant de la satisfaction à l'implication à l'intention de turnover et enfin au turnover réel.

**L'Absentéisme.** Durant ces vingt dernières années, il y a eu un gain d'intérêt pour la recherche sur des comportements contreproductifs des salariés dans les entreprises. Parmi ceux-ci, l'absentéisme est considéré dans la littérature comme un élément important du comportement au travail (Viswesvaran 2002). En effet, il s'agit d'un problème de personnel coûteux qui a attiré l'attention des chercheurs mais également des praticiens et qui a donné lieu à un corpus théorique important (Sagie 1998). Les principales études sur les effets de l'AS sur les attitudes et comportements des salariés n'ont pas analysé l'absentéisme. Seules les études de Wilson et Peel (1991) et Brown et Fakhfakh (1999) ont étudié les effets de l'intéressement et d'autres formes de participation sur les départs et l'absentéisme mais n'ont pas établi de relations avec les attitudes. L'étude de Wilson et Peel (1991) a montré à partir d'un échantillon de 52 entreprises anglaises, que celles ayant adopté des plans d'intéressement et/ou d'AS avaient des taux d'absentéisme significativement inférieurs aux autres. De même, Brown et Fakhfakh (1999) à partir d'un échantillon de 127 entreprises françaises, ont trouvé que l'intéressement et

l'AS étaient significativement associés à une réduction de l'absentéisme, avec l'AS étant plus efficace si utilisé seul, avec une réduction d'environ 14% . Nous allons nous baser également sur la littérature hors-AS pour proposer que l'AS puisse aboutir à une baisse de l'absentéisme chez les salariés à travers l'effet sur les attitudes.

Il est important de distinguer l'absentéisme volontaire de l'involontaire. En effet, on peut soutenir que l'absentéisme involontaire (maladie...) est en large partie en dehors du champs de compétence du management. Au contraire, l'absentéisme volontaire peut être considéré comme un comportement contreproductif au travail (Viswesvaran, 2002) et peut rentrer dans les problématiques de gestion. De plus, l'absentéisme volontaire a des chances de refléter dans une plus large mesure une insatisfaction au travail et un manque d'implication que l'absentéisme involontaire (Sagie, 1998). Dans la littérature hors AS, de nombreuses études ont analysé les attitudes pouvant être des antécédents de l'absentéisme dans les organisations. Les résultats montrent généralement des relations faibles entre les attitudes des salariés et l'absentéisme. Cependant, en distinguant l'absentéisme selon le niveau de discrétion, Sagie (1998) a montré que l'implication organisationnelle et la satisfaction ainsi que leur interaction, sont fortement négativement corrélées à l'absentéisme involontaire mais pas au volontaire. Ce résultat suggère que les attitudes au travail ont une implication importante surtout pour les comportements discrétionnaires (Sagie 1998) ce qui est conforme aux résultats de Van Dyne et Pierce (2003) sur l'AP. Enfin, en ce qui concerne l'implication organisationnelle, les études de Somers (1995) et Meyer et al. (2002) ont trouvé que seule la facette affective était un antécédent significatif de l'absentéisme.

Au vu de la littérature, nous proposons que l'AS entraînera une baisse du taux d'absentéisme volontaire à travers les effets sur les attitudes clés.

**La Performance au Travail.** Il s'agit bien évidemment de l'archétype du comportement positif pour les organisations. Les principales études sur les effets de l'AS sur les attitudes et comportements n'ont pas analysé les effets éventuels sur la performance au travail de manière empirique. Néanmoins, la littérature hors-AS nous permet de suggérer une relation entre les attitudes induites par l'AS et la performance des salariés à leur travail. En ce qui concerne l'implication, la littérature suggère une relation significative entre la facette affective et la performance au travail. Meyer et al. (1989) ont trouvé dans une entreprise alimentaire que l'implication affective était positivement liée à la performance au travail des salariés, alors que l'implication calculée était négativement corrélée. Riketta (2002) a réalisé une méta-analyse de la relation entre implication affective et performance au travail à partir de 111 études publiées entre 1990 et 2001. Les résultats montrent une corrélation moyenne positive et significative bien qu'assez faible (0.2). De plus, cette étude montre encore une fois que les attitudes des salariés sont plus fortement corrélées aux comportements discrétionnaires ou « extra-role ». En effet, les résultats montrent une corrélation entre implication affective et performance « extra role » (0.25), sensiblement supérieure à la corrélation avec la performance « in-role » (0.18) (Riketta 2002). Au vu de ces travaux, nous pouvons proposer

qu'il y aura une relation positive et significative entre l'implication organisationnelle affective et la performance des salariés au travail.

*D'où la Proposition 1.4. L'actionnariat psychologique aura des effets significatifs sur les comportements « extra-rôle » des salariés, en l'occurrence :*

*Proposition 1.4.1. L'actionnariat psychologique aura un effet positif et significatif sur la performance extra-rôle au travail.*

*Proposition 1.4.2. L'actionnariat psychologique aura un effet négatif et significatif sur l'absentéisme volontaire*

*Proposition 1.4.3. L'actionnariat psychologique aura un effet négatif et significatif sur l'intention de quitter l'entreprise et sur le turnover réel.*

Nous avons donc vu que la littérature distingue un certain nombre d'attitudes et comportements importants pour la performance organisationnelle. Nous allons voir maintenant les processus par lesquels l'AS peut induire ces attitudes et comportements clés.

#### *Caractéristiques des plans d'AS et attitudes et comportements des salariés*

Des réalités fort différentes tombent sous l'appellation d'AS. Bien qu'il n'en existe pas de définition universelle (Rosen et al 1986), les travaux de Ben-Ner et Jones (1995), Klein (1987), Long (1980) et Pierce et al. (1991) permettent de conceptualiser l'AS en termes de degré d'actions détenues par les salariés, de valeur financière de cet actionnariat et du niveau d'influence et de participation à la prise de décision que cet actionnariat apporte aux salariés.

Cette « définition » est conforme aux travaux de Klein (1987) qui a distingué 3 « modèles de satisfaction de l'AS » ayant été largement repris dans les études postérieures. Ces modèles illustrent les effets des éléments du construit de l'AS (i.e. détention d'actions par les salariés, valeur financière de cet actionnariat et effets de celui-ci sur le pouvoir d'influence et de prise de décision des salariés-actionnaires) sur les attitudes et comportements des salariés. Nous allons détailler ces trois modèles ainsi que les études qui les ont testés.

#### – Le « Modèle de Satisfaction Extrinsèque »

Il suggère que l'AS affecte les attitudes des salariés dans la mesure de son importance financière (Klein 1987). Une revue de littérature a conduit French (1987) à remettre en cause les modèles intrinsèque et instrumental. Il conclut que les salariés actionnaires auraient des attentes financières à l'égard de leur actionnariat plutôt que des attentes en termes de contrôle. C'est donc l'importance économique des actions détenues qui a un effet sur les attitudes et comportements des salariés. Hammer et Stern (1980) indiquent que plutôt que d'avoir une conscience collective de propriété, les salariés-actionnaires ne se voient que comme des investisseurs traditionnels. Klein et

ses collègues (Klein 1987, Rosen et al. 1986) ont trouvé que la satisfaction envers le plan d'AS, leur travail et l'entreprise en général, était positivement associée au montant de la contribution de l'employeur à l'ESOP (une variable extrinsèque examinée dans leur étude). Dans cette perspective, l'AS est considéré comme un élément du package de rémunération plutôt que comme un élément de management participatif plus global. Cependant, et de manière quelque peu surprenante, Klein et ses collègues, ont trouvé que le cours des actions n'était pas corrélé aux attitudes et comportements des salariés. Selon les auteurs ceci peut être dû au fait que dans ce cas, la contribution de l'employeur constituait un montant financier plus important limitant l'importance perçue des variations du cours des titres. En mesurant la valeur financière de l'actionnariat sur une échelle continue reflétant la valeur investie par les salariés dans l'ESOP, Buchko (1992a), a trouvé que la valeur de l'actionnariat était positivement corrélée à la satisfaction des salariés envers le plan et à leur implication organisationnelle, et négativement corrélée à l'intention et au comportement de turnover bien que la corrélation n'ait pas été significative. L'auteur estime que la valeur de l'investissement des salariés en actions pourrait avoir un effet négatif sur le turnover. En effet, les salariés peuvent considérer que cela constitue une sécurité financière leur permettant de quitter plus facilement l'organisation afin de poursuivre leurs intérêts de carrière (Buchko 1992a). L'auteur (Buchko 1992a, 1992b, 1993) estime cependant que bien qu'importante, la valeur financière de l'actionnariat a une incidence secondaire sur les attitudes et comportements des salariés par rapport à la dimension instrumentale. L'une des explications possibles réside dans la différence temporelle entre le bénéfice instrumental et le bénéfice extrinsèque. En effet, la plupart du temps, les salariés doivent attendre de quitter l'entreprise pour obtenir le bénéfice financier de leur actionnariat, même s'il existe des moyens que l'entreprise peut utiliser pour améliorer les effets de la valeur financière (comme un effort de communication régulier de la performance et de la valeur du plan d'actionnariat). Au contraire, l'influence et le contrôle supérieurs, peuvent être ressentis plus rapidement ce qui peut expliquer l'impact supérieur sur les attitudes et comportements des salariés (Buchko 1992a, 1993). Enfin, le modèle causal de Buchko (1993) apporte des éclaircissements sur les effets de la valeur financière de l'actionnariat. Son étude de 376 salariés d'une entreprise du secteur de la communication, a montré que la valeur financière du plan n'a pas d'effets significatifs directs (bien que positifs) sur l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail. Par contre, la valeur financière a un effet significatif sur la satisfaction envers l'ESOP, variable qui elle est corrélée positivement et significativement à l'implication organisationnelle et négativement et significativement à l'intention de turnover. L'étude suggère donc que la valeur financière de l'AS a des effets importants sur l'implication organisationnelle et le turnover par l'intermédiaire de la satisfaction envers le plan (Buchko 1993). Contrairement à Buchko (1992a, 1992b, 1993) qui voit l'impact de la valeur financière comme secondaire, French et Rosenstein (1984) rapportent que plus de trois quarts des répondants à leur questionnaire voyaient l'actionnariat plus comme un investisse-

ment que comme une opportunité de participer à la prise de décision et qu'ils en étaient très satisfaits. De même Gamble et al (2002) ont trouvé que la valeur financière perçue de l'ESOP a un effet supérieur sur la satisfaction au travail et envers l'ESOP ainsi que sur l'implication au travail, par rapport aux variables d'ordre instrumental. Enfin Kruse (1993) dans sa revue des recherches économétriques sur la relation entre la taille de la contribution d'intéressement et la productivité et n'a trouvé des effets positifs que pour les plans à contribution importante. L'importante littérature qui a testé le modèle extrinsèque montre globalement que la valeur financière est une variable importante dans l'explication des attitudes et comportements des salariés. Cependant ces résultats suggèrent des effets modérateurs liés aux variables perçues (cf. importance de la communication et de l'information), aux variables individuelles (ancienneté, niveau de salaire, montant de l'investissement personnel), et aux variables se rapportant à la valeur de l'actionnariat (cours boursier, nombre de titres, montant de la contribution de l'employeur).

***D'où Proposition 2.1. Il y aura une relation positive et significative directe entre la valeur financière de l'actionnariat d'un salarié et son niveau de satisfaction envers le plan d'actionnariat et une relation positive et significative indirecte entre la valeur financière de l'actionnariat et les facettes affective et calculée de l'implication organisationnelle.***

– Le « Modèle de Satisfaction Instrumentale »

Il suggère que l'AS augmente l'influence des salariés dans le processus de prise de décision et le contrôle perçu sur leur travail ce qui augmente leur implication organisationnelle (Klein 1987), leur satisfaction et leur performance au travail. Ce n'est donc pas l'AS en lui-même qui a des effets sur les attitudes, mais plutôt l'opportunité qu'il donne aux salariés en tant qu'actionnaires d'avoir un impact direct sur les activités de l'entreprise à travers le processus de prise de décision. Le contrôle et l'influence sont ainsi vus comme des variables modératrices de la relation entre AS et attitudes (Buchko 1992a, et 1993). Les recherches dans cette perspective ont étudié la relation entre AS, opportunités de contrôle engendrées par l'AS et attitudes des salariés ainsi que l'impact de l'AS sur le désir des salariés de participer davantage au processus de prise de décision (par ex Long 1981). L'étude de Long (1980) sur trois entreprises détenues à des degrés divers par ses salariés, a trouvé que les effets de la conversion à l'AS variaient considérablement selon le niveau de changement des cadres traditionnels d'influence et de participation des salariés à la prise de décision suite au passage à l'AS. Rosen *et al* (1986) ont trouvé que l'influence perçue des travailleurs (perçue par les dirigeants et les salariés eux-mêmes) était positivement et significativement corrélée aux attitudes et comportements. Cependant et de manière quelque peu surprenante, leur étude a montré le résultat inverse pour la variable de droits de vote liés à l'ESOP. Les auteurs avancent l'explication que les droits de vote accompagnent le plus souvent les ESOP dans les

sociétés anonymes où l'influence des droits de vote des salariés est faible et perçue comme symbolique. Les travaux de Buchko (1992b et 1993) ont révélé que l'implication organisationnelle, la satisfaction et l'implication au travail, sont influencées surtout par la perception des salariés que l'Actionnariat a augmenté leur influence et leur contrôle. L'auteur souligne l'importance des perceptions en estimant que les pratiques de management participatif peuvent être inefficaces si les salariés n'ont pas l'impression qu'en tant que propriétaires ils ont un « mot à dire » plus important sur les affaires de l'entreprise et une influence et un contrôle supérieurs sur leur propre travail (Buchko 1993). Pendleton et al (1998) ont trouvé également que les salariés ayant les perceptions de participation à la prise de décision les plus élevées se sentent propriétaires et ont des niveaux élevés d'implication et de satisfaction envers l'organisation. Cependant, Hammer et Stern (1980) ont trouvé peu de changements dans la perception des salariés et de leur désir pour plus de contrôle après la mise en place de l'AS. Leur étude d'une entreprise du secteur manufacturier a montré que le droit de propriété légal et le changement de statut engendré par l'AS n'ont pas entraîné un sentiment de propriété chez les salariés. La direction était toujours considérée de facto comme le propriétaire de l'entreprise et les salariés, malgré leur investissement financier, ne se voyaient même pas comme des partenaires de la direction. De plus, l'actionnariat n'a pas généré un intérêt supérieur de participation à la prise de décision. Bien au contraire, les résultats ont montré que les salariés qui avaient le plus investi dans l'entreprise étaient ceux qui désiraient le plus déléguer le pouvoir à la direction : il leur semblait plus judicieux de laisser le pouvoir de prise de décision à des experts. Trehwhitt (2000) a réfuté l'hypothèse selon laquelle les salariés actionnaires ont un désir et une perception supérieure de participation à la prise de décision, les deux catégories de salariés de son étude, estimaient en effet que les opportunités de participation n'étaient pas assez importantes. De même, Tucker et al (1989) n'ont pas trouvé de changements dans les perceptions d'influence parmi les salariés après la mise en place d'un ESOP. Enfin, l'étude de Gamble et al (2002) corrobore le modèle instrumental tout en apportant des limites. Elle a analysé le lien entre deux variables mesurant les gratifications d'ordre instrumental liées à l'AS (*i.e.* perception de l'empowerment<sup>11</sup> dû à l'ESOP (EMPOW), et l'implication de la direction au concept d'AS (IMPLIC)) et deux variables attitudinales (la satisfaction envers l'ESOP (SAT ESOP) et la satisfaction au travail (SAT TRAV)). Les résultats ont trouvé des corrélations significatives entre (EMPOW) et (SAT ESOP) d'une part, et (IMPLIC) et (SAT TRAV) d'autre part. Par contre, les relations entre (IMPLIC) et (SAT ESOP) et entre (EMPOW) et (SAT TRAV) n'étaient pas significatives bien que positives. Enfin, en ce qui concerne les comportements, Buchko (1992a) a trouvé un lien positif entre une influence perçue supérieure des salariés résultant du plan d'AS et leur implication organisationnelle et leur satisfaction envers le plan, et un

---

11. L'« *empowerment* » peut être défini comme le fait d'avoir le contrôle sur le cours de sa vie et d'être proactif (Kaminski *et al* 2000).

lien négatif avec l'intention de turnover. De plus, son étude a montré que les salariés qui quittaient volontairement l'organisation étaient ceux qui sentaient que malgré l'AS ils avaient toujours un faible niveau d'influence. Certaines études ont suggéré que l'effet de l'AS sur les attitudes et comportements des salariés, pourraient dépendre de leur position hiérarchique. L'étude de French et Rosenstein (1984) a montré que la relation entre AS et identification organisationnelle était plus importante chez les salariés aux statuts les moins élevés. Par contre, ils n'ont pas trouvé de différences dans le désir d'influence après la mise en place de l'AS entre les salariés de statuts différents. Wichman (1994) soutient également l'idée d'une segmentation des salariés. Son étude empirique montre par contre que ce sont les salariés qui ont un statut élevé dans l'entreprise, qui tirent le plus grand avantage et des opportunités supplémentaires de participation à la prise de décision. Cette idée a été partagée par d'autres auteurs qui estiment que l'accès au processus de prise de décision est plus aisé pour les salariés ayant un certain niveau d'éducation et d'expertise, soulignant ainsi l'importance de l'information et de la communication dans le succès de l'AS. Rosen *et al.* (1986) estiment dans ce sens, que le fonctionnement d'un ESOP est complexe, et que plus les salariés comprennent son fonctionnement, plus ils répondront par des attitudes positives. Leur étude a montré un lien positif entre la formation des salariés au fonctionnement de l'ESOP et la satisfaction envers le plan, et un lien négatif avec l'intention de turnover. De même French et Rosenstein (1984) estiment que l'expertise financière est une base importante pour exercer un pouvoir dans l'entreprise. Les salariés-actionnaires peuvent grâce à l'actionnariat acquérir une connaissance financière qui va promouvoir leur capacité à participer au processus de prise de décision.

Les résultats des études réalisées dans la perspective « instrumentale » tendent à soutenir l'idée que l'influence et le contrôle sont des variables modératrices importantes de la relation entre AS et attitudes des salariés (Buchko 1992b, Pendleton 1998). Par contre, certains résultats contradictoires montrent que d'autres éléments régulent la relation entre AS, augmentation de l'influence octroyée aux salariés et effets psychosociologiques et comportementaux positifs.

***D'où la Proposition 2.2. Il y aura un effet positif et significatif direct entre le niveau de participation à la prise de décision induit par l'AS et la satisfaction des salariés au travail et envers le plan d'actionnariat et un effet indirect de la participation sur l'implication organisationnelle affective.***

– Le « Modèle de Satisfaction Intrinsèque »

Il implique que l'AS en soi augmente l'implication organisationnelle et la satisfaction des salariés envers l'organisation (Klein 1987). Ces bénéfices proviennent du fait même de la présence d'un AS. Les résultats qui ont émergé des recherches des 25 dernières années suggèrent que l'AS en soi, rarement a semblé conduire à des changements

importants et dans les attitudes des individus et dans leurs perceptions que le fonctionnement de l'entreprise ait fondamentalement changé avec l'AS (Gamble et al 2002, Pendleton 2001, Trehwhitt 2000). Plusieurs types de recherches ont permis d'aboutir à ces conclusions. Le plus souvent on a comparé les attitudes des salariés-actionnaires et des salariés non-actionnaires à l'intérieur de la même entreprise (voir p.ex. Buchko 1992b et Long 1978a et 1978b) ou des salariés appartenant à des entreprises détenues par leurs salariés et des salariés d'entreprises « conventionnelles » (voir p.ex. Greenberg 1981, Rhodes et Steers 1981). L'objectif était de tester si, simplement à cause de l'AS, les premiers avaient des niveaux d'implication et de satisfaction supérieurs ainsi que des comportements coopératifs envers la direction et l'entreprise dans son ensemble par rapport aux seconds (i.e. les non-actionnaires). Les résultats ont généralement montré peu de différences entre les propriétaires et les non propriétaires (Pendleton 2001). Les études de Buchko (1992b) sur 376 personnes d'une entreprise du secteur de la communication et de Keef (1998) sur les différences d'attitudes des salariés d'une grande entreprise du secteur des hautes technologies, réfutent le modèle intrinsèque. Une autre manière de le tester, a été de mesurer l'impact des niveaux individuels d'actionnariat par rapport à la moyenne des salariés (Pendleton et al 1998) ou par rapport à la part d'actions détenues par l'ensemble des salariés (Klein 1987). Ces deux méthodes ont abouti à des résultats différents puisque Klein et ses collègues (Klein 1987 et Rosen et al. 1986) réfutent le modèle intrinsèque en montrant que le pourcentage de capital détenu par l'ESOP n'est significativement corrélé à aucuns comportements et attitudes, alors que Pendleton *et al* (1998) aboutissent à des résultats tendant à le corroborer. De même Long (1980) a montré que le lien entre AS et attitudes des salariés est positivement liée au pourcentage de capital de l'entreprise détenu par les salariés. Une autre approche a été de comparer les attitudes des salariés dans les temps, soit à divers moments après la mise en place de plans d'AS (voir p.ex Long 1982) ou en comparant les attitudes avant et après la mise en place du plan d'AS (voir par ex. Keef 1998, Tucker *et al* 1989). Ce dernier confirme la validité du modèle intrinsèque en montrant dans son étude que la satisfaction et l'implication des salariés ont augmenté après la mise en place de l'ESOP. Ce résultat est d'autant plus « fort » pour corroborer le modèle intrinsèque, que les résultats ont montré également qu'il n'y a pas eu de changements dans l'influence perçue des salariés et que les effets de l'ESOP sur les attitudes des salariés n'ont pas été influencés par la conscience de la quantité d'actions allouées aux comptes individuels (Tucker et al 1989). Enfin, l'étude de Sockell (1985) n'a pas trouvé d'effets de l'AS en soi sur les désirs de participer à la prise de décision, sur les besoins perçus des syndicats et sur la volonté de faire grève.

Les résultats des diverses études réalisées dans l'approche intrinsèque n'ont pas dans l'ensemble corroboré la thèse selon laquelle l'AS en soi conduit à des changements attitudeux positifs (Buchko 1992a, 1992b, Pendleton 2001) bien que certaines études tendent à le corroborer. Le problème du test de ce modèle semble provenir de la difficulté d'isoler les éléments d'ordre instrumental de ceux d'ordre extrinsèque. Lorsque

par exemple les études testent le modèle intrinsèque en comparant les attitudes de salariés bénéficiant d'AS à celles de salariés non actionnaires, les différences constatées peuvent être dues à des éléments de gratification extrinsèque et instrumentale. Ainsi, il est probable que les effets intrinsèques de l'AS soient indirects, et qu'ils agissent à travers les éléments instrumentaux et extrinsèques. En effet, le niveau individuel d'actionnariat peut avoir une relation avec sa valeur financière et le pourcentage de capital de la société détenu par les salariés peut avoir une relation avec le niveau de participation engendré par cet actionnariat.

*D'où la Proposition 2.3. La présence et le niveau d'actionnariat auront des effets directs sur la valeur de l'actionnariat, le niveau de participation à la prise de décision engendré et le niveau d'actionnariat psychologique, et un effet indirect sur la satisfaction envers le plan d'AS, la satisfaction au travail et les implications calculée et affective.*

Comme nous l'avions suggéré en introduction, la revue des études ayant testé les trois modèles de satisfaction aboutit à des résultats plutôt contrastés (voir tableaux de synthèse). Ceci semble être dû notamment à des différences importantes de définition des variables explicatives (intrinsèques, extrinsèques et instrumentales) et les variables expliquées (attitudes et comportements). La revue des 3 « modèles de satisfaction » de Klein (1987), montre que l'AS a des chances d'entraîner des effets psychosociologiques et comportementaux positifs pour la performance organisationnelle pourvu qu'il soit financièrement intéressant pour les salariés et qu'il leur fournisse des opportunités d'accès à l'information et au processus de prise de décision. Cependant l'importance réciproque de ces deux paramètres est manifestement différente selon les entreprises. La littérature semble montrer que ces différences sont dues à la perception du plan d'AS par les salariés et les dirigeants.

### **Les Facteurs de Succès Externes : Les Attentes des Acteurs**

De nombreux chercheurs ont suggéré l'existence de variables influençant la réaction des salariés aux systèmes d'AS (Pierce *et al.* 2001). Selon Pendleton (2001), les diverses structures et pratiques d'AS, doivent être vues comme le résultats de l'interaction d'intentions, de philosophies et d'intérêts des acteurs de la mise en place de ces plans.

#### *Les Attentes des Salariés*

Les normes culturelles déterminent souvent les attentes des personnes de la manière dont les choses sont supposées être et ces attentes ne sont pas toujours rencontrées dans la réalité. Ceci peut créer une dissonance chez les individus (Pierce *et al.* 1991). Par rapport à l'AS, outre la culture, nous pouvons nous attendre à ce que d'autres éléments déterminent les attentes des salariés envers le plan d'actionnariat. Tout d'abord,

la mise en place de plans d'AS, fait le plus souvent l'objet d'une campagne de communication destinée à informer les salariés sur ce qu'est l'AS et quels sont les objectifs de sa mise en place. Nous pouvons supposer que la communication du plan entraînera un certain nombre d'attentes auprès des salariés. Notamment, cela déterminera si le plan est perçu simplement comme un complément de salaire avec éventuellement des avantages fiscaux, ou s'il s'agit d'une réelle évolution du style de management promouvant une participation accrue au processus de prise de décision. Enfin, il y a des chances que les attentes des salariés soient déterminées par leur connaissance personnelle des plans d'AS et notamment des types de plans mis en place par exemple dans le même secteur d'activité. Ici encore, si la plupart des plans mis en place dans le secteur d'activité sont motivés par des raisons fiscales ou financières, les salariés n'auront vraisemblablement pas d'attentes en termes de participation à la prise de décision. Plusieurs études suggèrent que les salariés peuvent avoir diverses attentes envers l'AS ; le plus souvent ils distinguent des attentes purement financières des attentes de « propriétaire » en termes d'accès à l'information et au processus de prise de décision. Pour French et Rosenstein (1984), Goic (1999), Hammer et Stern (1980) et Rhodes et Steers (1981) les salariés voient plus leur actionnariat comme un investissement financier que comme un moyen d'exercer une influence supérieure. L'AS ne générerait donc pas une attente supérieure chez les salariés, de participer au processus de prise de décision. Cependant, d'autres auteurs ont montré que les salariés évaluent les plans d'AS également par rapport aux opportunités de participation qu'ils offrent (Pendleton et al. 1998) et que cette dernière considération serait plus importante aux yeux des salariés que le simple paramètre financier (Buchko 1992b, 1993). Les résultats des études empiriques suggèrent que, selon les cas, les salariés peuvent avoir vis-à-vis de l'AS, soit des attentes purement financières soit des attentes en termes de participation à la prise de décision et que celles-ci déterminent les effets psychosociologiques et comportementaux de l'AS. Ces différentes attentes semblent être déterminées surtout par la conception que se font les dirigeants de l'AS.

*D'où la Proposition 3.1. Les attentes des salariés vis-à-vis du plan d'actionnariat détermineront partiellement les attentes des dirigeants.*

*Proposition 3.2. Le type d'attentes des salariés (i.e. attentes financières vs. attentes en termes de participation à la prise de décision) vis-à-vis du plan d'actionnariat, déterminera de manière significative le niveau de la corrélation entre la valeur financière de l'actionnariat et la satisfaction envers le plan d'actionnariat.*

*Proposition 3.3. Le type d'attentes des salariés (i.e. attentes financières vs. attentes en termes de participation à la prise de décision) vis-à-vis du plan d'actionnariat, déterminera de manière significative le niveau de corrélation entre le niveau de participation à la prise de décision engendré par l'AS et le niveau de satisfaction au travail.*

### ***Les attentes des dirigeants***

Il existe diverses raisons pour lesquelles une entreprise peut décider de mettre en place un plan d'AS (Arnould et Jaeger 1990). Certaines entreprises y ont recours pour des raisons d'ordre fiscal et financier. En effet, de nombreux pays ont instauré des législations fiscales qui sont le plus souvent avantageuses pour l'employeur ainsi que pour les salariés. P. Maillard (1993) soulève même le cas d'entreprises qui se « précipitent sur un système à la mode parce qu'une loi vient d'être modifiée et qu'elle accorde un avantage fiscal supplémentaire ». D'autres entreprises utilisent l'AS pour renforcer leurs fonds propres (Dondi 1993), pour permettre à des dirigeants de PME de « liquider » leurs actifs au moment du départ en retraite (Cohen et Quarrey 1986, Pendleton 2001) voire pour se défendre contre des tentatives de prise de contrôle hostiles (Park et Song 1995). Au contraire, de plus en plus de plans d'AS sont mis en place pour des raisons plus centrées sur les salariés eux-mêmes. Il s'agit d'impliquer et de motiver les salariés en alignant leurs intérêts sur ceux de l'entreprise, de créer une culture d'entreprise globale pour les multinationales (Morris et Adams 2001) et de créer ainsi une plateforme de communication qui permette d'informer les salariés sur les performances et les objectifs de l'entreprise (Arnould et Jaeger 1990, Irwin 2001). L'AS apparaît ainsi comme un élément d'une « stratégie sociale intégrée » destinée à atténuer les conflits historiques entre capital et travail et à créer un esprit de coopération entre salariés et direction (Arnould et Jaeger 1990). La raison de la mise en place d'un plan d'AS a vraisemblablement des conséquences importantes car les entreprises qui le voient simplement comme un outil financier, auront moins de chances de mettre en œuvre les conditions nécessaires à la maximisation des bénéfices attitudeux et comportementaux de l'AS (Rosen *et al.* 1986). Un concept relié qui a été souvent suggéré dans la littérature, concerne l'« implication philosophique des dirigeants au concept d'AS ». Pierce *et al.* (1991) l'ont définie comme « le degré auquel l'AS est un élément central de la philosophie et de la stratégie de ressources humaines des dirigeants et fait partie de l'identité et de la culture organisationnelles ». De nombreuses études (*i.e.* Gamble et al. 2002, Klein 1987, Rosen et al. 1986, Trehitt 2000), ont suggéré que les effets de l'AS sur les attitudes et comportements des salariés sont intimement liés à l'implication philosophique des dirigeants au concept d'AS. Il s'agirait en effet d'une condition importante pour que l'AS soit accompagné d'un partage d'information et de pouvoir avec les salariés (Pierce et al 1991).

***D'où la proposition 4.1. Les attentes des dirigeants vis-à-vis du plan d'actionnariat, détermineront en partie la valeur financière de l'actionnariat (la partie liée à l'abonnement) le niveau de l'actionnariat et, de manière significative, la mise en place d'un management plus participatif.***

La revue de littérature que nous avons réalisée nous a permis d'éclaircir la compréhension des processus par lesquels, l'AS peut avoir des effets psychosociologiques et com-

portements positifs pour la performance organisationnelle. Il semblerait que l'efficacité de l'AS en termes d'attitudes et comportements positifs dépende tout d'abord des caractéristiques du plan. Il semblerait que l'AS soit plus efficace lorsqu'il est perçu comme intéressant au niveau financier et lorsqu'il s'accompagne d'un changement vers un management plus participatif. Pour que ces conditions soient remplies, il semble nécessaire que le plan d'AS soit mis en place pour des raisons centrées sur une participation accrue des salariés aux intérêts de leur entreprise et que les dirigeants soient convaincus de l'intérêt d'une telle participation. Dans ce cas, il y a des chances que les salariés à leur tour, perçoivent le plan d'AS non seulement comme un investissement purement financier, mais également comme une opportunité de participer davantage aux affaires de leur entreprise. C'est à ces conditions que l'AS semble avoir des effets positifs sur des attitudes (satisfaction, implication organisationnelle, sentiment de propriété) et comportements « clés » (performance accrue au travail, faible absentéisme volontaire) et donc sur la performance organisationnelle. L'ensemble de ces résultats peut être formalisé dans un modèle causal (ci-contre).

L'objectif de notre étude est de déterminer les facteurs de succès en termes psychosociologiques et comportementaux, des plans d'AS au niveau international. La première partie de notre travail nous a permis de comprendre à partir de la littérature, quels sont ces principaux facteurs de succès. Il s'agit à présent de déterminer leur universalité ou contingence par rapport aux divers contextes socioculturels locaux où les multinationales peuvent souhaiter élargir leurs plans d'AS. Cette deuxième partie constituera la suite de notre travail de thèse. Cependant, nous pouvons dès à présent présenter quelques idées importantes qui nous guideront pour la suite du travail.

### III. – DÉTERMINATION DES FACTEURS DE SUCCÈS DES PLANS D'ACTIONNARIAT : CADRE DE RECHERCHE ET PISTES MÉTHODOLOGIQUES

Si l'on souhaite s'interroger sur l'efficacité de pratiques de management conçues dans un pays et que l'on désire exporter à d'autres pays, comme dans le cas des multinationales, il semble nécessaire de segmenter les pays selon des critères pertinents par rapport à la nature de la pratique de management. Dans une démarche classique en marketing, il est en effet nécessaire de regrouper les pays car il est matériellement impossible de les étudier individuellement à moins de se limiter à un nombre limité de nations. On présume donc que des ensembles de pays partagent dans une large mesure les valeurs nécessaires ou compatibles à la mise en place efficace d'une pratique de management ou au contraire partagent des valeurs incompatibles à cette pratique<sup>12</sup>.

---

12. Les travaux de Ronen et Shenkar (1985 et 1988) exposent les intérêts du « *clustering* » et les techniques permettant de réaliser des segmentations de pays à partir de variables attitudinales.

Il est donc important de déterminer les valeurs « clés » (au sens de Lachman *et al.* 1994) liées aux pratiques de management que l'on étudie et de les comparer aux valeurs « clés » de divers segments de pays pour en analyser la compatibilité.

Nous allons donc voir rapidement quelles sont les valeurs « clés » qui se rapportent aux facteurs de succès des plans d'AS et nous verrons ensuite la classification culturelle la plus célèbre i.e. celle de Hofstede (1983). Nous proposerons enfin un début d'analyse de compatibilité des valeurs.

### **Facteurs de succès des plans d'actionnariat salarié et dimensions des cultures nationales de Hofstede (1983)**

#### *Les valeurs liées aux facteurs de succès des plans d'actionnariat salarié*

La littérature largement anglo-saxonne sur les effets de l'AS sur les attitudes et comportements des salariés qui est synthétisée dans le Schéma 1, suppose que ces salariés partagent un certain nombre de valeurs au travail. Nous proposons de distinguer certaines<sup>13</sup> de ces valeurs qui ne devront pas rencontrer des valeurs « clés » incompatibles pour être applicables avec succès dans une autre culture.

Tout d'abord, l'actionnariat comporte en soi une prise de risque de la part du salarié qui investit dans une même entreprise son capital humain et une partie de son capital financier dont il pourrait diversifier le risque (Desbrières 2002). Une dimension culturelle importante à analyser sera donc l'importance relative de la satisfaction liée à l'espérance de gain et du rejet éventuel de la prise de risque.

La littérature sur les effets de l'AS, se base de manière importante sur les conséquences psychosociologiques du sentiment de propriété. Il faudra donc analyser la valeur du concept de propriété dans diverses cultures.

Enfin, le niveau de participation à la prise de décision est également un élément fondamental des effets positifs de l'AS. Il s'agira donc d'analyser également les pays selon les attentes des salariés en termes de prise de décision au travail et la conception que se font les dirigeants du niveau de délégation légitime.

Diverses typologies ou modèles de cultures nationales ont été proposés par rapport à divers critères de segmentation. Les articles de Morden (1999) et Rodrigues (1998) décrivent et résument un grand nombre de modèles. Nous allons nous limiter à la typologie la plus célèbre i.e. celle de Hofstede (1983) à laquelle nous confronterons les valeurs liées aux facteurs de succès de l'AS.

---

13. Nous ne présentons ici que le début d'une analyse qui méritera un degré plus important d'approfondissement.

***Les dimensions de la culture nationale de Hofstede (1983)  
et les facteurs de succès des plans d'AS***

Le cadre d'analyse de Hofstede (1983) a été largement accepté et cité dans la littérature sur le management interculturel. Cependant, il a été critiqué dans sa conception méthodologique et par le fait que ses données datent des années 60 et 70 et peut donc rapporter des valeurs obsolètes (Nicholson et Stepina (1998)). La typologie de Hofstede décrit les cultures nationales selon quatre dimensions indépendantes.

La première dimension distingue les cultures « individualistes » vs « collectivistes ». Dans les cultures « individualistes » les individus tendent à placer leur intérêt et celui de leur famille au dessus de l'intérêt des autres. Au contraire, dans les sociétés plus collectivistes, les individus se sentent liés à des groupes qui dépassent le cadre familial. Hofstede (1983) a montré une relation significative entre individualisme et richesse des nations.

***D'où la Proposition 5.1. L'AS en tant que système de rétribution basé sur la performance collective vs. individuelle, est plus conforme aux valeurs des pays collectivistes.***

La « distance de pouvoir » indique dans quelle mesure le fait que le pouvoir est distribué de manière inégale est accepté dans une société par ceux qui n'ont pas ce pouvoir. Hofstede (1983) a trouvé une relation significative entre collectivisme et distance de pouvoir (élevée).

***D'où la Proposition 5.2. Un style de management participatif sera plus accepté (par les salariés et les dirigeants) dans des sociétés où la distance de pouvoir est faible.***

L'« évitement de l'incertitude » est défini comme le degré auquel l'incertitude est tolérée dans une société. Dans des sociétés où l'évitement de l'incertitude est élevé, les individus tendent à rejeter les situations risquées et sont demandeurs de règles et procédures dans les organisations.

***D'où la Proposition 5.3. L'AS sera plus accepté dans des sociétés où le niveau d'évitement de l'incertitude est plutôt faible.***

Enfin la dernière dimension distingue les sociétés qui privilégient les valeurs « féminines » au détriment des valeurs « masculines ». On considère que les valeurs masculines comprennent le besoin d'être performant, de faire de l'argent, le fait de privilégier le matériel, alors que les valeurs « féminines » sont celles qui privilégient la qualité de vie et le fait de prendre soin de l'autre. Dans les organisations, cette distinction peut se traduire par exemple par la mise en place de politiques de flexibilité et de services pour tenir compte des obligations familiales dans les sociétés « féminines ».

*D'où la Proposition 5.4. Dans les sociétés plutôt masculines, les éléments extrinsèques auront un impact prépondérant sur les attitudes des salariés, alors que dans les sociétés plus féminines, ce seront les éléments instrumentaux qui auront un effet majeur.*

Ayant émis des hypothèses de relations entre les éléments « clés » des plans d'AS tels qu'ils seraient efficaces dans les cultures anglo-saxonnes et les dimensions de la Culture Nationale proposées par Hofstede, se posent maintenant les problèmes méthodologiques liés aux études comparatives trans-culturelles. Nous allons revoir rapidement les principaux problèmes évoqués dans la littérature trans-culturelle avant d'évoquer la méthodologie que nous envisageons d'utiliser pour notre étude empirique.

### **Vers la détermination d'une méthodologie de recherche**

#### *Problèmes méthodologiques particuliers de la recherche trans-culturelle*

De nombreux auteurs ont souligné le manque d'un paradigme commun pour guider les recherches trans-culturelles (Child 2000, Geringer *et al.* 2002). De plus, Geringer *et al.* (2002) soulignent les difficultés méthodologiques des études transnationales en estimant que c'est l'une des raisons pour lesquelles, pour reprendre l'expression de Adler (1983) « l'activité des entreprises s'est internationalisée plus rapidement que les recherches en management. » En effet, il existe, par rapport aux recherches ethnocentriques, des problèmes particuliers liés tant à la conception qu'à la mise en œuvre pratique de la recherche.

Adler (1983, 1984), parle de « dilemmes fondamentaux » et « dilemmes méthodologiques » de la recherche en management comparatif.

Les dilemmes « fondamentaux » se rapportent à la définition même de la culture, à la synthèse entre « universalisme » et « relativisme », aux biais liés au fait que le chercheur est lui-même un être « culturel », aux problèmes d'« équivalence des approches de recherche » et enfin à l'interaction entre les variables de recherche et les variables culturelles. Les dilemmes « méthodologiques » concernent les problèmes de traductions entre plusieurs pays, des problèmes d'équivalences des échelles de mesure, et des problèmes de biais culturels liés à l'interprétation des résultats. Rosenzweig souligne, dans son article de 1994, les difficultés de la généralisation de théories au niveau international, surtout lorsque les phénomènes étudiés sont d'ordre social. Cette difficulté apparaît à toutes les étapes de la recherche.

Au niveau de la définition des variables tout d'abord, se pose le problème de l'équivalence entre pays. Lorsqu'on utilise des construits hypothétiques comme les concepts de motivation, satisfaction ou implication, le chercheur est confronté à des problèmes de traduction mais surtout d'équivalence de sens (Child 2000). L'atteinte de l'« équivalence conceptuelle » est donc difficile pour les variables d'ordre social (Rosenzweig 1994). Dans le même sens, Steers (1989) souligne le fait que les termes et donc les pro-

blèmes qu'ils sous-tendent, ont un sens différent selon les cultures. Il en résulte souvent une confusion sur la définition même des problèmes de recherche. Au niveau de l'opérationnalisation des variables on peut avoir également des problèmes d'équivalence des instruments de mesure. Imaginons le cas où l'on voudrait mesurer les comportements agressifs dans diverses cultures. L'utilisation du même questionnaire pourrait aboutir à des résultats biaisés si deux cultures n'ont pas la même conception de ce qu'est un comportement agressif (Rosenzweig 1994). Enfin, au niveau de la mesure des variables, Rosenzweig (1994) souligne les biais induits par le fait que le chercheur incorpore à la mesure des variables, des hypothèses liées à sa propre culture. Dans ce sens, l'étude de Lincoln et Kalleberg (1990)<sup>14</sup> montre l'exemple de réponses biaisées dans une étude comparative utilisant une échelle de Likert. Celle-ci avait dû être modifiée car dans un pays les répondants fournissaient des réponses modérées et dans l'autre pays les réponses étaient plutôt extrêmes.

Nous avons donc montré les principaux enjeux et difficultés de la mise en œuvre de recherches trans-culturelles. Nous allons maintenant proposer une stratégie de recherche pour déterminer le caractère « convergent » vs « divergent » des facteurs de succès des plans d'AS.

***Proposition d'une méthodologie pour déterminer le caractère « convergent » vs. « divergent » des facteurs de succès de l'AS***

En ce qui concerne l'échantillon d'entreprises qui sera étudié, nous sommes en relation avec un cabinet de consultants spécialisé dans l'AS qui nous permettra d'avoir accès à un nombre encore indéfini de multinationales françaises pour des entretiens avec des responsables et une étude quantitative par questionnaires. Nous aurons vraisemblablement deux types d'entreprises dans notre échantillon : une ou plusieurs entreprises ayant déjà mis en place un plan global d'AS et une ou plusieurs qui souhaitent élargir leurs plans d'AS à l'ensemble de leurs salariés à l'étranger. Deux techniques distinctes pourront alors être utilisées.

Pour les entreprises ayant déjà mis en place un plan global d'AS, nous réaliserons un test d'un modèle causal des effets de l'AS sur les attitudes et comportements, qui sera simplifié pour tenir compte des exigences méthodologiques. Les éléments du modèle seront estimés à partir d'informations provenant des entreprises (ex : valeur financière de l'actionnariat) ou par distribution de questionnaires aux salariés et dirigeants (ex : attitudes des salariés, implication philosophique des dirigeants...). Les éléments du modèle seront analysés ensuite par des techniques de régressions et d'équations structurelles afin de déterminer d'éventuelles causalités. Nous réaliserons enfin des comparaisons de résultats entre groupes de pays afin de déterminer

---

14. Citée dans Rosenzweig (1994)

d'éventuelles différences entre les corrélations et déduire éventuellement des contingences en termes de facteurs de succès. Par exemple, imaginons l'analyse de la relation entre valeur financière de l'actionnariat et implication organisationnelle. Si sur quatre groupes étudiés, nous obtenons une corrélation positive et significative pour trois groupes et une corrélation non significative pour le quatrième groupe, nous pourrions conclure que le facteur de succès lié à la valeur financière de l'AS ne s'applique pas au contexte socioculturel du groupe en question. Nous pourrions alors conseiller à une multinationale voulant mettre en place un plan global, de privilégier d'autres facteurs de succès que la valeur financière pour ce quatrième groupe.

En ce qui concerne les entreprises qui désirent mettre en place un plan d'AS mais qui ne l'ont pas encore fait, nous proposons d'utiliser la méthodologie du « Best Practice Project<sup>15</sup> ». L'idée est de rattacher chacun des facteurs de succès à une pratique de Gestion de Ressources Humaines (ex : participation à la prise de décision). Pour chacune de ces pratiques, on demande par questionnaire aux salariés tout d'abord « dans quelle mesure ils pensent que cette pratique existe déjà dans leur entreprise » et ensuite « dans quelle mesure ils souhaiteraient qu'elle soit mise en place dans l'avenir ». Cette méthode permettrait en fait de déterminer les attentes des salariés et des dirigeants envers les éléments clés de l'AS. Par exemple, imaginons que l'on demande aux salariés « dans quelle mesure leur rémunération est liée à la performance de leur entreprise » et « dans quelles mesure ils voudraient que leur rémunération soit liée à la performance de leur entreprise ». Si les résultats montrent que dans un groupe de pays les salariés ne souhaitent pas que leur rémunération soit liée à la performance de leur organisation, mais que par ailleurs ils souhaiteraient avoir un pouvoir d'influence supérieur dans le processus de prise de décision, nous pouvons conseiller aux multinationales de privilégier le facteur de succès « participation » par rapport au facteur de succès « valeur financière de l'actionnariat » dans ce type de pays.

Les informations provenant des deux techniques d'études devraient ainsi pouvoir nous éclaircir sur les caractères universels vs. contingent des facteurs de succès des plans globaux d'AS.

L'objectif final sera d'être en mesure de conseiller les multinationales désirant mettre en place un plan « global » d'AS, sur les éléments pouvant être intégrés au niveau international et les éléments qu'il est fortement conseillé d'adapter aux valeurs locales.

---

15. Voir numéro spécial de la revue *Human Resource Management*, (2002), Vol. 41, n° 1.

## BIBLIOGRAPHIE

- Adler N.J. (1983) "Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and the Trend" *The Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 2. pp. 226-232.
- Adler Nancy J. (1984) "Understanding the ways of Understanding: Cross-Cultural Management Methodology Reviewed." *Advances in International Comparative Management*, Vol.1, pp. 31-67.
- Alchian A.A. and Demsetz H. (1972) "Production, Information Costs and Economic Organization." *The American Economic Review*, Vol. 62 Issue 5, pp. 777-795.
- Arnould D. et Jaeger M. (1990) «Pratique et Gestion de l'Actionnariat des Salariés.» *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp. 7-22.
- Ben-Ner A. Jones D.C. (1995) "Employee Participation, Ownership, and Productivity: A Theoretical Framework." *Industrial Relations* Vol. 34, No 4, pp. 532-554.
- Blasi J.R. (1988) "**Employee Ownership: Revolution or Ripoff?**" Ballinger Publishing Company.
- Blasi J. Conte M. and Kruse D. (1996) "Employee Stock Ownership and Corporate Performance among Public Companies." *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 50, Issue 1.
- Brown S. and Fakhfakh F. (1999), «Absenteeism and Employee Sharing: an Empirical Analysis based on French panel data, 1981-1991.» *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 52, Issue 2.
- Buchko A. A (1992a) "Employee Ownership, Attitudes and Turnover: an Empirical Assessment." *Human Relations*, Vol.45, N° 7.
- Buchko A. A. (1992b) «Effects of Employee Ownership on Employee Attitudes: a test of three theoretical perspectives." *Work and Occupation*, Vol. 19 N°1.
- Buchko A.A. (1993) «The Effects of Employee Ownership on Employee Attitudes: an Integrated Causal Model and Path Analysis." *Journal of Management Studies*, Vol. 30 Issue 4.
- Caramelli (2001) "Actionnariat des Salariés, Attitudes, Comportements et Performance des Organisations.» Mémoire de D.E.A., IAE de Montpellier.
- Child John (2000) "Theorizing about Organization Cross-Nationally." *Advances in International Comparative Management*, Vol.13, pp. 27-75.
- Cohen A. and Quarrey M. (1986) "Performance of Employee-Owned Small Companies : A Preliminary Study." *Journal of Small Business Management*, April, pp. 58-63.
- Cotton J.L. and Tuttle J.M. (1986) «Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research.» *The Academy of Management Review*, Vol. 11, Issue 1.
- Currivan D.B. (2000) "The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover." *Human Resource Management Review*, Vol.9, N° 4, pp. 495-524

- Dalton D.R. and Todor W.D. (1982) "Turnover: A Lucrative hard Dollar Phenomenon." *Academy of Management Review*, Vol.7, pp. 212-218.
- Desbrieres P. (2002) «Les Actionnaires–Salariés.» *Revue Française de Gestion*, N° 141, Novembre- Décembre.
- Dondi J. (1993) «L'Actionnariat des Salariés dans les Entreprises Françaises: Résultats Empiriques», IAE de Bordeaux, *Travaux de Recherche* N° I.9302.
- Doucouliagos C. (1995) «Worker Participation and Productivity in Labor-Managed and Participatory Capitalist Firms: A Meta-Analysis.» *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 49, Issue 1.
- Earley P.C. and Singh H. (1995) "International and Intercultural Management Research: What's next?" *Academy of Management Journal*, Vol.38, N° 2, pp. 327-340.
- Estrin S. and Jones D. C. (1992) «The Viability of Employee-Owned Firms: Evidence from France." *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 45, Issue 2.
- French L.J (1987) «Employee Perspectives on Stock Ownership: Financial Investment or Mechanism of Control?" *The Academy of Management Review*, Vol. 12, Issue 3
- French L.J. and Rosenstein J. (1984) "Employee Ownership, Work Attitudes, and Power Relationships.» *The Academy of Management Journal*, Vol. 27, Issue 4.
- Gamble J.E., Culpepper R. and Blubaugh M. (2002) "ESOPs and Employee Attitudes: The Importance of Empowerment and Financial Value." *Personnel Review*, Vol. 31, N° 1, pp. 9-26.
- Geringer J.M., Frayne C.A., and Milliman J.F. (2002) "In Search of "Best Practices" in International Human Resource Management: Research Design and Methodology." *Human Resource Management*, Vol. 41, N° 1, pp. 5-30.
- Goic S. (1999) "Employees' Attitudes towards Employee Ownership and Financial Participation in Croatia: Experiences and Cases." *Journal of Business Ethics*, N° 21.
- Greenberg E.S. (1981) "Industrial Self-Managing and Political Attitudes" *The American Political Science Review*, Vol.75, Issue 1, pp. 29-42.
- Griffeth R.W., Hom P.W. and Gaertner S. (2000) "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests and Research Implications for the Next Millennium." *Journal of Management*, Vol.26, N° 3, pp. 463-488.
- Hammer T.H., Stern R.N. (1980) "Employee Ownership: Implications for the Organizational Distribution of Power." *The Academy of Management Journal*, Vol. 23, Issue 1
- Hofstede G. (1983) "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories." *Journal of International Business Studies*, Vol.14 Issue 2, pp. 75-89.
- Irwin J. (2001) "The Rise of Broad-Based Global Stock-Options Plans." in Equity-Based Compensation for Multinational Corporations. The NCEO.
- Janssens M. (2001) "Developing a culturally synergistic approach to international human resource management." *Journal of World Business*, Volume 36, Issue 4, pp. 429-450.

- Jones D. C. and Kato T. (1993) "The Scope, Nature and Effects of Employee Stock Ownership Plans in Japan." *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 46, Issue 2.
- Kaminski M., Kaufman J.S., Graubarth R. and Robins T.G. (2000) "How do People become Empowered ? A Case Study of Union Activists." *Human Relations*, Vol.53, N°10, pp.1357-1383.
- Keef S.P. (1998) "The casual association between employee share ownership and attitudes: a study based on the long framework." *British Journal of Industrial Relations*, Vol.36, Issue 1.
- Klein K. (1987) "Employee Stock Ownership and Employee Attitudes: A Test of Three Models." *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, pp. 319-332.
- Klein K. and Hall R.J. (1988) "Correlates of Employee Satisfaction with Stock Ownership : Who Likes an ESOP Most?" *Journal of Applied Psychology*, Vol.73, N° 4, pp. 630-638.
- Kruse D.L. (1993), "*Profit-Sharing: does it make a difference? : The productivity and stability effects of employee profit-sharing plans.*" Upjohn Institute for Employment Research.
- Kuvaas Bard, (2002) "Employee Ownership and effective Organizational Commitment : Employees' Perceptions of Fairness and their Preference for Company Shares over Cash." *Scandinavian Journal of Management*, Article In Press, Uncorrected Proof, Available online 6 January 2002.
- Lachman R., Nedd A. and Hinings B. (1994) "Analyzing Cross-National Management and Organizations: A Theoretical Framework." *Management Science*, Vol.40, Issue 1, pp. 40-55.
- Long R.J. (1978a) "The Effects of Employee Ownership on Organizational Identification, Job Attitudes and Organizational Performance: a Tentative Framework and Empirical Findings." *Human Relations*, No.31, pp. 29-48.
- Long R.J. (1978b) "The Relative Effects of Share Ownership versus Control on Job Attitudes in an Employee-Owned Company." *Human Relations*, No.31, pp.753-763
- Long R.J. (1980) "Job Attitudes and Organizational Performance under Employee Ownership." *The Academy of Management Journal*, Vol. 23, Issue 4.
- Long R.J. (1981) "The Effects of Formal Employee Participation in Ownership and Decision-Making on Perceived and Desired Patterns of Organizational Influence: A longitudinal Study." *Human Relations*, N° 34, pp. 847-876.
- Long R.J. (1982) "Worker Ownership and Job Attitudes: a field Study." *Industrial Relations* Vol.21, No.2, pp. 196-215.
- Maillard P. (1993) «L'Actionnariat des Salariés: les Possibilités Offertes par la Législation Française», *RECMA*, N° 48.
- Martinez Z.L. and Toyne B. (2000) "What is international management, and what is its domain?" *Journal of International Management*, Volume 6, Issue 1, pp. 11-28.
- Meyer J.P. and Allen N.J. (1991) "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment." *Human Resource Management Review*, Vol.1, pp. 61-89.

- Meyer J.P. and Allen N.J. (1997) "*Commitment in the Workplace*." SAGE.
- Meyer J.P., Paunonen S.V., Gellatly I.R., Goffin R.D. and Jackson D.N. (1989) "Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment that Counts." *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, No.1, pp. 152-156.
- Meyer J.P., Stanley D.J. Herscovitch L. and Topolnytsky (2002) "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences." *Journal of Vocational Behavior*, Vol.61, pp. 20-52.
- Morden T. (1999) "Models of National Culture – A Management Review." *Cross Cultural Management*, Vol.6, N° 1, pp. 19-44.
- Mowday Richard T. (1998) "Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment." *Human Resource Management Review*, Vol.8 N° 4, pp. 387-401.
- Mowday R.T., Steers R.M. and Porter L.W. (1979) "The Measurement of Organizational Commitment." *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, pp. 224-247.
- Nicholson J.D. and Stepina L.P. (1998) "Cultural Values: A Cross-National Study." *Cross-Cultural Management*, Vol.5 No.1, pp. 34-49.
- Ofori-Dankwa J. and Ricks D.A. (2000) "Research emphases on cultural differences and/or similarities: Are we asking the right questions?" *Journal of International Management*, Volume 6, Issue 2, pp. 173-186.
- Park S. and Song M.H. (1995) "Employee Stock Ownership Plans, Firm Performance and Monitoring by Outside Blockholders." *Financial Management*, Vol.24, N° 4, pp. 52-65.
- Pendleton A. (2001) "*Employee ownership, participation and governance: a study of ESOPs in the UK*." Routledge.
- Pendleton A. Wilson N. and Wright M. (1998) «The Perception and Effects of Share Ownership: Empirical Evidence from Employee Buy-Outs.» *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 36 Issue 1. , pp. 99-123.
- Pierce J.L., Kostova T. and Dirks K.T. (2001) "Towards a Theory of Psychological Ownership in Organizations." *The Academy of Management Review*, Vol. 13, Issue 1.
- Pierce J.L., Rubenfeld S.A., Morgan S. (1991) "Employee Ownership: A conceptual Model of Process and Effects." *The Academy of Management Review*, Vol. 26, N° 2
- Rhodes S.R. and Steers R.M. (1981) "Conventional vs. Worker-Owned Organizations." *Human Relations*, Vol.34, N° 12, pp. 1013-1035.
- Riketta Michael (2002) «Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: a Meta-Analysis.» *Journal of Organizational Behavior*, N° 23, pp. 257-266.
- Rodrigues C. A. (1998) "Cultural Classifications of Societies and How they Affect Cross-Cultural Management." *Cross-Cultural Management*, Vol.5, N° 3, pp. 29-39.
- Ronen S. and Shenkar O. (1985) "Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis." *The Academy of Management Review*, Vol.10, Issue 3, pp. 435-454.
- Ronen S. and Shenkar O. (1988) "Clustering Variables: The Application of Nonmetric

- Multivariate Analysis Techniques in Comparative Management Research." *International Studies of Management & Organization*, Vol.18, N° 3, pp. 72-87.
- Ros A.J. (2001) "*Profits for All? The Costs and Benefits of Employee Ownership.*" Nova Science Publishers.
- Rosen C., Klein K.J. and Young K.M. (1986) "*Employee Ownership in America, The Equity Solution.*" Lexington Books.
- Rosenzweig P.M. (1994) "When Can Management Science Research be Generalized Internationally?" *Management Science*, Vol.40, Issue 1, pp. 28-39.
- Sagie A. (1998) "Employee Absenteeism, Organizational Commitment and Job Satisfaction: Another Look." *Journal of Vocational Behavior*, Vol.52, pp. 156-171.
- Schneider C. (2001) "Implementing a Global Stock Plan." in *Equity-Based Compensation for Multinational Corporations*. The NCEO.
- Schuler R.S. and Rogovsky N. (1998) «Understanding Compensation Practice Variations across Firms: The impact of National Culture.» *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, Issue 1, pp. 159-177.
- Socket D. (1985) "Attitudes, Behavior and Employee Ownership: Some Preliminary Data." *Industrial Relations*, N°.24, pp. 130-138.
- Somers M.J. (1995) "Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects." *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, N° 1, pp. 49-58.
- Sparrow P., Schuler R. and Jackson S.E. (1994) "Convergence or divergence: human resource practices and policies for competitive advantage worldwide." *International Journal of Human Resource Management*, Vol.5, Issue 2, pp. 267-299.
- Steers R.M. (1989) "The Cultural Imperative in HRM Research." *Research in Personnel and Human Resource Management*, Suppl.1, pp. 23-32.
- Toscano (1983) «Toward a Typology of Employee Ownership.» *Human Relations*, Vol.36, N° 7, pp. 581-602.
- Trewhitt L. (2000) «Employee Buyouts and Employee Involvement: a Case Study Investigation of Employee Attitudes.» *Industrial Relations Journal*, 31:5.
- Tucker, J., Nock, S.L. and Toscano D.J. (1989) "Employee Ownership and Perceptions of Work" *Work and Occupations*, No.16, pp.26-42
- Vandenberg R.J. and Nelson J.B. (1999) "Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When do Intentions Predict Turnover Behavior?" *Human Relations*, Vol.52, No.10, pp. 313-336.
- Vandewalle D., Van Dine L. and Kostova T. (1995) "Psychological Ownership: an Empirical examination of its Consequences." *Group and Organization Management*, Vol.20, Issue 2, pp. 210-226.
- Van Dyne L. and Pierce J.L. (2003) "Psychological Ownership: Feelings of Possession and Work Place Attitudes and Behaviors." Article de recherche non publié.
- Viswesvaran C. (2002) "Absenteeism and Measures of Job Performance: a Meta-Analysis."

- International *Journal of Selection and Assessment*, Vol.10, N° 1/2, pp. 12-17.
- Wichman A. (1994) "Occupational Differences in Involvement with Ownership in an Airline Employee Ownership Program." *Human Relations*, Vol.47, N° 7.
- Williams L.J. and Hazer J.T. (1986) "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis using Latent Variable Structural Equation Methods." *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, N° 2, pp. 219-231.
- Wilson N. and Peel M.J. (1991) "The Impact on Absenteeism and Quits of Profit-Sharing and Other Forms of Employee Participation." *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 44 Issue 3.

