

# QUELS LIENS ENTRE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ? LE CAS DE L'ACTIONNARIAT SALARIÉ

Ghada Raad<sup>1</sup>

---

## RÉSUMÉ

*Depuis plusieurs années, les analyses et les études s'accumulent pour démontrer la contribution des ressources humaines (RH) et de la fonction de gestion des ressources humaines (GRH) à la performance de l'entreprise. Parallèlement, l'actionnariat des salariés (AS) fait l'objet de nombreux travaux qui tentent de démontrer son apport à la performance de l'entreprise à travers ses effets positifs éventuels sur les RH. Cette étude, menée dans des entreprises ayant mis en place ce dispositif, confirme qu'il s'agit d'une pratique sociale contribuant par ses effets à l'amélioration de la performance organisationnelle. Toutefois, isolé des autres pratiques de GRH, l'AS n'aurait pas seul des effets considérables dans l'entreprise. Pour tirer le meilleur parti de cette pratique, elle doit s'insérer dans un « système » de pratiques de GRH cohérentes, au service de la performance de l'entreprise.*

*Mots clés: gestion des ressources humaines – performance organisationnelle – actionnariat salarié*

## INTRODUCTION

À la fin des années 1970, Américains et Européens s'interrogeaient sur les performances exceptionnelles des entreprises japonaises. L'observation montrait que ces entreprises ne disposaient pas de ressources naturelles et de facteurs de production nettement meilleur marché, n'avaient pas une organisation fondamentalement différente et n'avaient pas choisi des stratégies géniales. Une seule chose les différençiait : la qualité de leurs ressources humaines (Donnadieu,

---

<sup>1</sup> Ghada Raad, Institut d'administration des entreprises (IAE) de Caen, CIME.  
Courriel : ghada\_raad@hotmail.com

1999). Depuis plusieurs années, les ressources humaines sont au cœur du débat sur les sources de la performance organisationnelle. Les analyses et les études<sup>2</sup> s'accumulent pour démontrer la contribution des ressources humaines (RH) – considérées comme une source d'avantages concurrentiels – et de la fonction de gestion des ressources humaines (GRH) à la performance de l'entreprise. Parallèlement, l'actionnariat des salariés (AS) fait l'objet de nombreux travaux qui tentent de démontrer son apport à la performance de l'entreprise à travers ses effets positifs éventuels sur les RH.

L'objet de cette communication est d'apporter quelques éclaircissements sur la contribution de la fonction GRH – notamment au moyen de l'AS – à la performance de l'entreprise. Après une revue de la littérature sur le lien entre la GRH et la performance organisationnelle (1), nous nous focalisons sur une pratique particulière, l'AS, et sur sa contribution à la performance de l'entreprise (2). L'apport de l'AS sera ensuite examiné à travers une étude empirique menée dans des entreprises françaises ayant mis en place ce dispositif (3).

## 1. QUEL LIEN ENTRE LA FONCTION DE GRH ET LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ?

De nombreux théoriciens ont présenté le capital humain de l'entreprise comme une source d'avantage concurrentiel durable à celle-ci (Prahalad, 1983; Pfeffer, 1994; Wright, McMahan et McWilliams, 1994) et la gestion de ce capital humain comme l'ultime déterminant de la performance organisationnelle (Adler, 1988; Reich, 1991). Pourquoi les pratiques de GRH seraient-elles liées au succès de l'entreprise (1.1) et quelle serait la nature de ce lien (1.2) ? Si les conclusions des études préalables ne sont pas tranchées sur l'existence et la nature de cette relation, la question de sa mesure demeure l'objet de nombreux débats (1.3).

### 1.1. L'existence de la relation «GRH – Performance organisationnelle »

Commençons par définir brièvement ce que nous entendons par performance organisationnelle<sup>3</sup>. Il s'agit d'un concept multidimensionnel et complexe, ne se limitant pas aux seuls résultats financiers et dont l'évaluation ne peut se faire que par la mesure de plusieurs résultats organisationnels, externes et internes. Dans le cadre de cette communication, nous nous intéressons à la contribution de la

---

2 Une synthèse de ces études est présentée en annexe 1.

3 Pour une synthèse sur la polysémie du terme «performance», se référer à l'article de Bourguignon (1995).

fonction GRH à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Cet objectif renvoie à deux constats :

- la performance est une forme de réussite, de succès de l'entreprise. Il s'agit donc d'un résultat positif d'une action;
- la finalité de notre recherche est d'évaluer les effets de l'AS sur la performance de l'entreprise, donc de mesurer et non de construire ou de représenter la performance.

Nous nous situons donc dans une approche positiviste<sup>4</sup> de la performance. Celle-ci est définie comme le résultat positif d'une action.

Deux approches sont couramment évoquées dans la littérature, apportant des explications sur les sources de la performance organisationnelle : l'approche économique selon laquelle les facteurs relatifs à une bonne gestion des ressources internes ont une contribution très marginale à la performance de l'entreprise, celle-ci étant surtout due à des facteurs externes à l'entreprise, et l'approche organisationnelle selon laquelle la performance organisationnelle est fonction d'un ensemble de facteurs internes : individuels, collectifs et organisationnels. Cette deuxième approche est confortée, au début des années 1980, par la théorie des ressources internes (Resource-Based theory) (Barney, 1986, 1991, 1995) selon laquelle les écarts de performance entre les entreprises d'un même secteur d'activité proviennent d'une exploitation des ressources internes plutôt que d'une adaptation de l'organisation au marché et à l'environnement. Concernant les RH, Coff (1997) souligne qu'elles constituent des actifs difficilement duplicables ou transférables, en raison de leur spécificité, de leur imbrication dans les systèmes sociaux (internes et externes à la firme) et de la causalité ambiguë<sup>5</sup> (difficile à établir) qu'elles entretiennent avec la performance et la création de valeur. La réflexion sur les sources de la performance organisationnelle affirme que les RH et la manière de les gérer sont en relation étroite avec le succès de l'entreprise. L'identification d'une relation entre la GRH et la performance de l'entreprise appelle une réflexion sur la nature de cette relation. La réflexion sur les sources de la performance organisationnelle affirme que les RH et la manière de les gérer sont en relation étroite avec le succès de l'entreprise. L'identification d'une relation

---

4 Dans une approche positiviste, la performance est action, résultat de l'action et succès, tandis que dans une approche constructiviste la performance n'est pas un résultat qui apparaît à un instant t dans le temps mais un construit social (Baird, 1986).

5 Cette ambiguïté causale provient de la difficulté de saisir les mécanismes selon lesquels l'interaction entre la stratégie de l'entreprise et les pratiques de GRH produit de la valeur. Or, l'imitation d'un système complexe nécessite, au préalable, la compréhension de l'interaction de ses différentes composantes et l'évolution de cette interaction dans le temps (Barney, 1991; Collis et Montgomery, 1995).

entre la GRH et la performance de l'entreprise appelle une réflexion sur la nature de cette relation.

## 1.2. La nature de la relation

Selon Le Louarn et Wils (2001), les pratiques de GRH, bien qu'elles soient mises en œuvre pour réaliser une meilleure performance organisationnelle, produisent d'abord et surtout des résultats directs sur les RH et, par la suite, des résultats indirects sur les plans organisationnel, financier et de la valeur de l'action.

À ce jour, deux approches ont été développées pour tenter d'expliquer la relation entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise: une approche «universelle» et une approche «de contingence». L'approche universelle postule une relation directe entre les différentes pratiques de GRH (best practices) – prises de manière isolée ou dans un système (grappes)<sup>6</sup> – et la performance organisationnelle (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Kleiner *et al.*, 1987; Kochan et Osterman, 1994; MacDuffie, 1995; Osterman, 1994; Pfeffer, 1994; Russell *et al.*, 1985; Terpstra et Rozell, 1993). En revanche, l'approche de contingence postule que l'impact des pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise dépend de leur cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise (Cappelli et Singh, 1992; Jackson *et al.*, 1989; Miles et Snow, 1984; Wright *et al.*, 1995) : plus le degré de cohérence entre la stratégie globale de l'entreprise et sa politique de GRH est important et plus l'influence de la GRH sur la performance organisationnelle est forte. Ainsi, Wright *et al.* (1995) affirment que les entreprises affichent de bonnes performances lorsqu'elles possèdent des compétences humaines compatibles avec sa stratégie. La relation peut être également envisagée dans le sens inverse: les entreprises affichent de bonnes performances lorsqu'elles développent des stratégies cohérentes avec les compétences de leur personnel (Snow et Snell, 1993).

L'absence d'unanimité sur la nature du lien entre la GRH et la performance organisationnelle ne réduit pas cependant l'utilité évidente d'une évaluation de la contribution de cette fonction au succès de l'entreprise.

## 1.3. La mesure de l'apport de la GRH à la performance organisationnelle

L'idée de mesurer le capital humain fait l'objet de nombreux travaux depuis les années 1960. Plus récemment, Edvinsson et Malone (1997), se basant sur l'idée que le décalage entre la valeur comptable de l'entreprise et sa valeur au marché

---

<sup>6</sup> Selon ces chercheurs, l'entreprise doit avoir un haut degré de cohérence interne entre les différentes pratiques de GRH afin d'atteindre le niveau souhaité de performance organisationnelle (Baird et Meshoulam, 1988).

provient du capital intellectuel, tentent de mesurer ce capital. Leur apport principal est donc d'associer les RH d'une entreprise à sa valeur économique, en affirmant que le capital humain joue un rôle important dans la création de valeur au sein de l'entreprise. D'Arcimoles et Trébuçq (2002) ont modélisé la relation entre les RH et la création de valeur, en décomposant les différentes étapes de cette relation et en montrant les facteurs intermédiaires qui la médiatisent. Selon ces auteurs, la qualité des RH, la cohérence interne des pratiques de GRH, la cohérence externe entre ces pratiques et la stratégie de l'entreprise et l'adaptation de ces pratiques à l'environnement font des RH un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Celui-ci contribue à la création de valeur par l'amélioration du rendement et la réduction du risque provenant d'une gestion sociale inadaptée. De leur côté, Le Louarn et Wils (2001) pensent que si les RH produisent de la valeur « naturelle » grâce aux qualités intrinsèques que possède chaque individu quand il arrive au travail, elles produisent également de la valeur « indirecte » grâce à la mise en place d'une politique de GRH qui aide l'entreprise à obtenir un avantage compétitif RH et lui permet de distancer les concurrents et de réaliser une performance organisationnelle supérieure.

La dernière décennie a vu naître des slogans sur la mesure de la performance et des pratiques de la GRH tels: You can't manage what you can't measure<sup>7</sup> ou encore Nothing improves until it is measured<sup>8</sup>. Mesurer l'apport de la GRH à la performance de l'entreprise permet de mieux contrôler et mieux gérer les RH et donc d'optimiser la contribution de cette fonction à la performance organisationnelle. Mais celle-ci étant un concept multidimensionnel résultant des effets des pratiques de toutes les fonctions de l'entreprise, un résultat organisationnel peut provenir simultanément des résultats de fonctions différentes. Il est donc extrêmement difficile de démêler les effets de chaque fonction et de délimiter l'apport propre à chaque fonction de gestion dans la performance organisationnelle.

En l'état actuel des connaissances, ce que l'on sait sur la contribution de la GRH à l'augmentation de la performance organisationnelle se résume à une constatation: la fonction GRH, par des pratiques « convenables »<sup>9</sup>, permet de tirer le meilleur parti des RH de l'entreprise. Les résultats de ces pratiques contribuent à l'amélioration de la performance d'une entreprise. Mais il ne s'agit pas de la seule source d'amélioration de la performance organisationnelle. Les résultats des différentes fonctions de gestion s'entremêlent pour aboutir à des résultats

---

7 Daniel Held, [www.qualintra.com](http://www.qualintra.com)

8 Phillips, J. (1996), cité par Le Louarn et Wils (2001), p. 19.

9 Cohérentes entre elles (cohérence interne) et cohérentes avec la stratégie globale de l'entreprise (cohérence externe).

organisationnels, d'où la difficulté d'isoler et d'évaluer la contribution propre de chaque fonction, notamment celle de la fonction GRH, à la performance. Toutefois, les différentes pratiques de GRH ont fait l'objet de nombreuses études dans le but de démontrer leur apport à la performance de l'entreprise. Nous nous intéressons dans la prochaine section à la pratique de l'AS.

## 2. LE CAS PARTICULIER DE L'ACTIONNARIAT DES SALARIÉS

La fin des années 1990 a été marquée, dans les entreprises françaises, par un engouement très important pour l'AS. Ce dispositif a été longtemps - et demeure pour certains - un moyen d'alignement des intérêts divergents de l'entreprise et des salariés<sup>10</sup> et une mesure permettant d'établir une « paix sociale » qui favorise la réalisation de meilleurs résultats organisationnels. Après une brève définition de ce que nous entendons par AS (2.1), nous évoquons les positions, assez contrastées, des chercheurs sur la contribution de ce dispositif à l'amélioration de la performance de l'entreprise (2.2).

### 2.1 Définition

La définition de l'AS est une tâche plus difficile qu'il ne semble de prime abord et ceci à cause des situations très variées rencontrées dans la réalité (Hirigoyen, 1997). Mais le phénomène demeure très intéressant à étudier puisqu'il aboutit au cumul de deux identités différentes sur la tête d'une même personne : celle du salarié et celle du propriétaire d'une partie du capital de l'entreprise. Dans notre travail, nous retenons la définition de l'AS selon Dondi (1992) : c'est « l'ouverture du capital aux salariés sous forme individuelle ou collective. Elle ne se traduit pas forcément par une détention d'actions puisqu'elle peut revêtir différentes formes aussi diverses que : parts de fonds communs de placements, certificats d'investissements, obligations à bons de souscription d'actions, obligations convertibles en actions. »

### 2.2 La contribution de l'actionnariat des salariés à la performance de l'entreprise

Trois hypothèses sont couramment avancées pour expliquer la contribution de l'AS à la performance de l'entreprise. Il favorise : la coopération entre les salariés (Weitzman et Kruse, 1990), l'effort et l'engagement individuel par l'information et la sensibilisation aux enjeux économiques (Mitchell *et al.*, 1990 ; Kruse, 1992),

---

<sup>10</sup> Selon la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976).

l'identification et le sentiment d'appartenance à l'entreprise (Cannell et Wood, 1992).

Parallèlement, les inconvénients de l'AS peuvent réduire ses effets positifs. D'une part, les gains de productivité réalisés grâce à l'AS pourraient ne pas couvrir tous les coûts engendrés par l'implantation de ce dispositif. D'autre part, l'AS risquerait d'être utilisé comme un outil d'enracinement dans l'entreprise d'une équipe manageriale incompétente.

Au regard de la théorie de l'agence, la divergence d'intérêt et l'asymétrie informationnelle entre les différents acteurs de l'organisation (propriétaires, dirigeants et salariés) entraînent des coûts d'agence que l'entreprise tente de réduire. Fama<sup>11</sup> propose plusieurs mécanismes permettant la réduction de ces coûts : prendre en charge, par la firme, le financement de l'investissement spécifique<sup>12</sup>, constituer un syndicat (solution assez coûteuse), associer les salariés au capital et à la gestion de l'entreprise (on retrouve le principe de l'AS).

Certains chercheurs suggèrent que l'AS permet une meilleure productivité et une plus grande rentabilité de la firme (Conte et Tanenbaum, 1988 ; Rosen *et al.*, 1986). D'autres ne défendent pas totalement ce dispositif : les systèmes de rémunérations collectives réduisent les efforts et initiatives individuels (Jensen et Meckling, 1976). En effet, l'AS implique le paiement d'une partie de la rémunération des salariés actionnaires sous forme de dividendes plutôt que de salaires (Weitzman, 1985). Or, un système de rémunération basé sur la performance de l'entreprise est supposé améliorer la productivité des salariés au travail. Toutefois, Jensen et Meckling (1976) soulignent qu'un tel système réduit la performance des salariés, contrairement aux systèmes de rémunération individualisée qui récompensent les efforts de chaque salarié individuellement<sup>13</sup>. Ils concluent que le dispositif d'AS et celui de partage du profit pourraient, par conséquent, échouer dans l'amélioration de la productivité des salariés au travail, mais aussi réduire la performance de l'entreprise en affaiblissant l'initiative et la volonté des dirigeants de contrôler efficacement le travail.

Les effets mitigés de l'AS sur la performance de l'entreprise ont été également soulignés par Pugh *et al.* (2000). Selon ces chercheurs, si les salariés actionnaires

---

11 Cité par Charreaux (1997)

12 C'est-à-dire de la formation mais l'inconvénient est que l'opportunisme peut venir du salarié lui-même.

13 C'est ce que la théorie économique appelle le "problème de 1/N", où N est le nombre des salariés. Si les récompenses sont partagées en parts égales, chaque salarié aura tendance à adopter un comportement de "tire-au-flanc" car tout effort supplémentaire de sa part ne lui apportera qu'un gain égal à 1/N.

disposent d'avantages associés à l'AS (droit de vote, participation effective à la prise de décisions, etc.), ils peuvent exercer une pression sur l'équipe dirigeante afin que les efforts des managers soient orientés dans le sens de la maximisation de la richesse des actionnaires. Par la suite, on pourrait observer une amélioration de la performance de l'entreprise. Cependant, si les salariés-actionnaires sont des investisseurs minoritaires bénéficiant d'une rémunération sous forme de dividendes, mais ne disposant d'aucun pouvoir de décision ou de vote, ils vont alors s'aligner sur les intérêts de l'équipe manageriale afin de garantir la sécurité de leur emploi. Dans ce cas, l'AS permettrait à des dirigeants incompetents ou qui ne gèrent pas totalement l'entreprise dans l'intérêt des actionnaires extérieurs de s'enraciner dans l'entreprise. Ceci peut entraîner une détérioration de la performance organisationnelle. Enfin, dans une étude récente sur le rôle de l'AS dans la performance et le risque des entreprises françaises, D'Arcimoles et Trébucq (2003) concluent que la présence d'un AS peut être interprétée comme un signal annonciateur d'une plus forte performance. Il n'en demeure pas moins que la relation de causalité entre la performance et l'actionnariat reste complexe, surtout si l'on considère les éventuelles causalités circulaires ainsi que la présence de variables intermédiaires, tel le risque par exemple.

Ils ajoutent que les entreprises utilisent d'abord l'AS comme un outil de participation et de redistribution, rendant ainsi opportune, voire nécessaire, la réalisation préalable d'une bonne performance. Celle-ci serait alors une cause et non pas une conséquence de l'AS.

Or, les théoriciens ont souvent sous-entendu que les effets d'une pratique de GRH sur la performance des entreprises ne seraient pas directs, mais qu'ils opéreraient à travers les effets sur les attitudes et les comportements du personnel (Le Louarn et Wils, 2001). Dans ce sens, Rosen *et al.* (1986) estiment qu'il est en fait difficile d'imputer les différences de performance entre entreprises à la mise en place de plans d'actionnariat salarié, étant donné la quantité de variables en jeu. Il est par contre plus aisé de mesurer l'impact de l'actionnariat salarié sur des variables psychosociologiques en rapport avec la performance des entreprises. Certains chercheurs (French et Rosenstein, 1984; Hammer et Stern, 1980; Long, 1978; Klein et Hall, 1988; Pierce *et al.*, 1991; Ben-Ner et Jones, 1995; Buchko, 1992; Pendleton, 2001; Gamble *et al.*, 2002) ont alors cherché à comprendre les effets de l'actionnariat salarié sur la performance à travers ses effets sur un certain nombre d'attitudes et de comportements, ainsi que les conditions auxquelles l'actionnariat salarié permettait d'aboutir aux résultats positifs espérés par ses initiateurs. Pierce *et al.* (1991) ont élaboré un modèle décrivant le processus selon lequel l'AS agit sur les attitudes et les comportements des salariés. Selon ces auteurs, l'AS formel

engendre l'actionnariat psychologique<sup>14</sup> qui influence – dans des conditions spécifiques – les attitudes et les comportements des salariés.

Plus clairement, l'implantation de l'AS, considérée comme une pratique de GRH, influence la performance de l'entreprise, indépendamment du fait que les effets de cette pratique sur la performance sont très contrastés. L'existence de ce lien appelle alors plusieurs interrogations : peut-on mesurer les effets de la mise en place d'un système d'AS, tant sur les attitudes et les comportements du personnel au travail que sur la performance de l'entreprise ? Est-il possible d'isoler les effets de l'AS de ceux des autres pratiques de GRH ?

Peut-on identifier la contribution de l'AS à l'amélioration (ou à la détérioration) de la performance de l'entreprise ? Nous tentons d'apporter des éléments de réponse à ces questions par une étude empirique que nous exposons dans la section qui suit.

### 3. ÉTUDE EMPIRIQUE

À notre connaissance, les nombreux travaux portant sur les effets de l'AS sur la performance de l'entreprise ont été réalisés dans une approche quantitative (modèles économétriques, questionnaires faisant l'objet de traitements statistiques, etc.). Sans remettre en cause la méthodologie et les résultats des travaux antérieurs, nous avons souhaité procéder par une approche qualitative. L'objectif de l'étude est d'identifier la contribution de la mise en place de l'AS à la performance de l'entreprise et la possibilité de mesurer cette contribution. Or, les effets d'une pratique de GRH dépendant largement du contexte dans lequel elle est mise en œuvre ; nous pensons qu'une approche qualitative est mieux adaptée à notre problématique, car elle permet de tenir compte du contexte dans lequel l'AS se développe et produit les effets espérés sur la performance de l'entreprise. Une présentation rapide de l'échantillon objet de l'étude (3.1) est suivie d'une discussion des résultats obtenus (3.2).

#### 3.1. Présentation de l'échantillon

Nous avons réalisé des entretiens dans 28 entreprises françaises cotées à la bourse de Paris dont 19 appartiennent à l'indice CAC 40. Ces 28 entreprises appartiennent à tous les secteurs d'activité et ont toutes un dispositif d'AS avec une part du capital détenue par les salariés supérieure à 1%. Seules trois entreprises sur les 28

---

<sup>14</sup> défini comme le sentiment psychologique de propriété plus ou moins ressenti par les salariés – actionnaires.

emploient moins de 3000 salariés. Notre démarche a consisté à réaliser des entretiens semi-directifs avec des directeurs de ressources humaines (5), des responsables de communication interne (4), des responsables de l'AS (15), des responsables des finances (2) et des PDG et DG adjoints (4) au sein des entreprises de l'échantillon. Au total, 30 entretiens, d'une durée moyenne de 70 minutes chacun, ont été réalisés. Les questions ont porté sur deux phases : la phase d'implantation de l'AS et la phase post-implantation, notamment les changements observés par les personnes interviewées dans le contexte de l'AS et leurs perceptions sur les effets de ce dispositif, sur les comportements et attitudes du personnel et sur la performance de l'entreprise en général.

### 3.2. Résultats et discussion

Les quatre mesures de la performance d'une entreprise, toujours selon Le Louarn et Wils (2001, p. 49), sont : les résultats RH, les résultats organisationnels, les résultats financiers et les résultats du marché boursier (valeur de l'action). Démontrer que la GRH contribue à la performance organisationnelle revient à identifier les effets des pratiques de cette fonction - en l'occurrence les effets de l'implantation de l'AS - sur les différentes mesures de la performance organisationnelle. D'après les entretiens que nous avons réalisés, 90% des interlocuteurs (27 sur 30) pensent que l'AS a des « effets » sur les RH. Les effets de cette pratique sur les résultats financiers et sur la valeur boursière du titre de l'entreprise sont moins ressentis.

Effets de l'actionnariat salarié sur :	Nombre de réponses affirmatives (sur 30) :
Les ressources humaines	27
Les résultats financiers	8*
La valeur boursière de l'action	3*

\* dans des conditions spécifiques

Dans ce qui suit, nous tentons d'évaluer les liens de l'AS avec chacun de ces résultats.

#### 3.2.1. Actionnariat salarié et résultats RH

Si les pratiques de GRH donnent d'abord et surtout des résultats RH, nous sommes conduits à supposer que la mise en place d'un dispositif d'AS influence les attitudes et les comportements du personnel au travail. Or, d'après les entretiens réalisés, les avis sur ces effets ne sont pas tranchés. À la question : « Selon vous, l'AS influence-t-il les attitudes des salariés vis-à-vis de l'entreprise et

leurs comportements au travail ? », les réponses ne sont pas unanimes. En effet, parmi les personnes interviewées, rares sont celles qui croient que l'AS modifie le comportement des salariés au quotidien. Elles pensent que la qualité de travail d'un salarié actionnaire ne diffère pas de celle d'un salarié non actionnaire. Toutefois, l'AS fait l'effet d'un outil fédérateur qui réunit les salariés autour de l'entreprise et les sensibilise à son parcours et à son développement. Toujours selon les interlocuteurs, un autre effet de l'AS sur les RH est qu'il accroît sensiblement l'intérêt des salariés à l'aspect financier de l'entreprise et à l'évolution du titre en bourse. Cet intérêt pour le résultat financier et pour l'action de la société montre une perception claire, par les salariés actionnaires, du lien entre la richesse de l'entreprise et leur richesse personnelle. Néanmoins, le discours sur le lien entre le statut d'actionnaire salarié et les efforts au travail est moins évident. Le changement n'est pas observé dans le comportement des salariés au quotidien. L'AS agirait plutôt sur l'attitude des RH en les réunissant autour du groupe et en les sensibilisant à l'aspect financier de l'entreprise. Plus intéressante encore, l'idée que l'effet de l'AS sur le travail des salariés ne peut pas être mesuré.

Même ceux qui soutiennent l'hypothèse des effets positifs de l'AS sur la qualité de travail des salariés reconnaissent la grande difficulté à identifier la part de l'AS dans cette amélioration et à la quantifier. Pour parler des effets positifs de l'AS sur les RH – et sur les autres types de résultats – la quasi-totalité des interlocuteurs utilisent des expressions comme « je n'ai pas de chiffres pour étayer mes paroles », « je n'ai pas d'enquête ni d'étude » mais « j'espère », « je souhaite », « j'ai l'impression », « j'ai le sentiment », etc. En effet, l'ensemble des personnes rencontrées affirme qu'il est extrêmement difficile de mesurer les effets de l'AS pris séparément. La fonction GRH met en œuvre un « système de pratiques » qui forment la politique RH de l'entreprise. C'est la synergie et la complémentarité entre ces pratiques qui permettent à cette fonction de produire des effets sur le personnel et donc des résultats RH.

Mesurer ces résultats reste une tâche difficile. En effet, la fiabilité des outils classiques d'évaluation des résultats RH – notamment le bilan social – est sans cesse remise en question. Ces outils font l'objet de nombreuses critiques : le caractère exclusivement quantitatif et l'abondance d'une masse de données juxtaposées, des indicateurs qui traduisent mal la réalité.

**Extrait d'entretien lié aux effets de l'actionnariat salarié  
sur les comportements des salariés au travail**

**Selon vous, l'actionnariat salarié influence-t-il les attitudes des salariés  
vis-à-vis de l'entreprise et leurs comportements au travail ?**

« Ce qui modifie le comportement du personnel, ce n'est pas une mesure particulière ; ce sont toutes les pratiques combinées de la GRH : la politique de rémunération au sens large, la politique de formation, la gestion des carrières, un travail dans de bonnes conditions avec du matériel fiable... Il faut ajouter tous les aspects non quantifiables de la politique sociale, tels le respect au quotidien des individus, la sécurité de l'emploi, la convivialité, etc. » (DRH d'une entreprise dans le secteur des transports).

Ces outils fournissent des informations statiques sur l'état des RH à un instant t et ne montrent pas la contribution des pratiques de GRH aux résultats de la fonction. Pour remédier à cette limite, des cabinets spécialisés en RH développent des tableaux de bord en ligne qui permettent d'évaluer, à intervalles de temps très rapprochés, l'impact des actions et politiques RH dans l'entreprise, grâce aux technologies de l'information et de la communication.

**Extrait d'entretien lié à la mesure des effets de l'actionnariat salarié  
sur le comportement des salariés au travail**

**Quel est le « poids » de l'actionnariat salarié dans la modification des  
comportements des salariés?**

« Personne ne peut répondre à cette question. Comment peut-on savoir si un salarié travaille plus et mieux parce qu'il est actionnaire ? Comparer le travail de celui-ci au travail d'un salarié non actionnaire ? Ou bien comparer son travail après être devenu actionnaire à son travail antérieur à son statut d'actionnaire ? En se basant sur quels indicateurs ? » (DRH d'une entreprise de la grande distribution).

**3.2.2. Actionnariat salarié et résultats financiers**

La mise en place de l'AS a-t-elle des effets sur les résultats financiers de l'entreprise ? Les partisans de l'AS, qui y voient un outil de motivation du personnel au travail, soulignent un effet positif de l'implantation de l'AS sur les

résultats financiers de l'entreprise, médiatisé par l'amélioration du travail des salariés. Pour eux, les salariés actionnaires seront plus motivés au travail du moment où ils savent que leur travail influence les résultats de l'entreprise et par conséquent le cours de l'action et donc leur richesse personnelle.

Or, si l'AS produit des résultats RH, il n'est pas certain que ses effets atteignent les résultats financiers de l'entreprise. Les personnes rencontrées s'accordent à dire que la relation entre l'AS, le travail des salariés et les résultats financiers de l'entreprise est largement tributaire de la taille de l'entreprise qui met en place ce système. En effet, dans les PME, les relations sont plus claires. Au fur et à mesure que l'entreprise grandit, beaucoup de variables interviennent et il devient de plus en plus difficile de faire le lien entre les différents maillons de la chaîne. « La proximité du résultat et l'appropriation de ce résultat - avoir le sentiment d'y participer - dépend beaucoup de la taille de l'entreprise. Dans une entreprise à taille humaine, on se sent forcément plus proche. Les messages arrivent plus vite et les liens sont plus faciles à faire. Mais plus l'entreprise est grande et plus la chaîne est longue...

On ne peut pas analyser les choses de la même manière dans une petite et dans une grande structure. Dans un grand groupe, les gens ont du mal à s'identifier... », conclut le responsable de l'AS dans un groupe de restauration.

#### **Extraits d'entretiens témoignant de l'ambiguïté du lien entre l'actionnariat salarié, le travail des salariés et les résultats financiers de l'entreprise**

*« C'est un rapport qu'on ne peut pas mesurer. Il n'y a pas de ratio qui montre que le comportement des salariés change les résultats de l'entreprise. Je serai incapable de vous dire que le redressement de notre banque est dû à l'AS. De même, je ne vous dirai jamais qu'il n'est pas dû à ça. » (Responsable de l'AS dans une banque).*

*« Quand il y a une amélioration de la performance d'une entreprise, c'est difficile de dire c'est dû à quoi exactement, de dire que telle mesure est la cause de cette amélioration. Il y a un ensemble de déterminants, certains sont contrôlables par l'entreprise et d'autres non. Il y a [par l'AS] une plus grande lisibilité du résultat de l'entreprise de la part des salariés, ça rend plus proche le résultat financier de l'entreprise, mais que ça améliore ces résultats, non, je n'y crois pas. » (Responsable Système de rémunérations dans une entreprise de média).*

financier n'est pas une tâche facile. Le lien est indirect, faible, peu perceptible et difficilement mesurable.

### 3.2.3. Actionnariat salarié et valeur de l'action

La mise en place de l'AS a-t-elle des effets sur la valeur boursière de l'action de l'entreprise ? Le cours du titre en bourse étant fonction des résultats financiers de l'entreprise, peut-on supposer l'existence d'un lien entre l'AS et le cours de l'action à la suite de l'effet - indirect et faible - de l'AS sur les résultats financiers ? En effet, d'après les entretiens réalisés, le salarié actionnaire perçoit un lien positif entre la performance boursière de l'entreprise et sa richesse personnelle. Logiquement, si le cours de l'action monte en bourse, il réalise une plus-value sur ses actions, au moment où il les revend. Or, l'évolution de l'action en bourse ne dépend pas exclusivement des résultats financiers réalisés, mais d'un ensemble de facteurs dont une partie n'est pas maîtrisable par l'entreprise, comme l'appréciation que portent les analystes et investisseurs sur le secteur d'activité auquel appartient l'entreprise, le contexte macroéconomique général, etc. Il est donc très risqué de faire un lien direct entre le cours du titre et l'AS.

#### **Extrait d'entretien sur le lien entre l'actionnariat salarié et le cours du titre en bourse**

«Ce serait très dangereux de faire du management social par l'AS. On peut avoir des salariés qui font très bien leur travail et que pour autant il y a des facteurs tout à fait externes par rapport à leur activité qui font que l'action baisse... On ne peut pas faire de relation directe entre le travail et le cours de l'action, c'est impossible! Dans un contexte boursier favorable, faire le lien pourrait être motivant pour les salariés, mais il faut penser à l'effet démotivant de cette approche, dans une phase boursière défavorable! » (DRH d'une entreprise de la grande distribution).

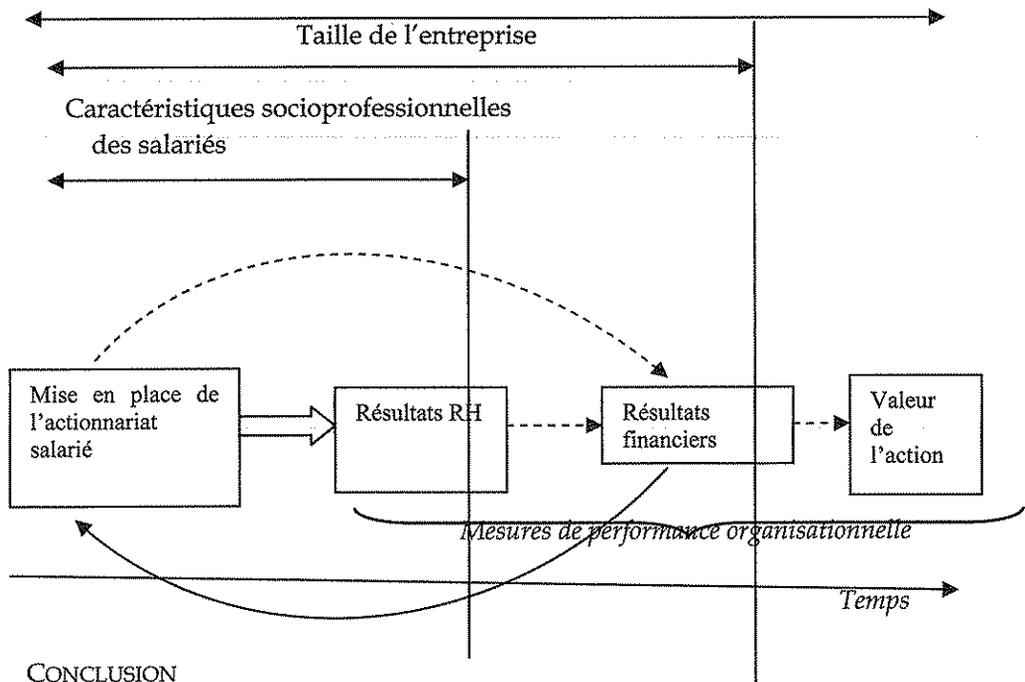
Ce point de vue est conforté par la réalité sur le terrain : les cours de titres de grands groupes ayant un dispositif d'AS ont baissé significativement à partir de l'année 2000. Pourtant, « nous n'avons pas modifié notre politique ni notre travail. Même nos résultats restaient positifs. Mais l'action ne cessait de baisser de manière spectaculaire. Nous n'y étions pas responsables, c'est toute la situation qui n'allait pas bien à l'époque », selon le responsable du système de rémunérations d'un groupe international dans le secteur média. La grande fragilité, voire l'inexistence de lien causal et direct entre l'AS et l'évolution du titre de l'entreprise est d'ailleurs soulignée par D'Arcimoles et Trébucq (2002) : les études empiriques disponibles ne permettent pas d'établir de relation claire entre la valeur actionnariale et l'existence d'un AS. Il est vrai que la performance des indices spécialisés est régulièrement supérieure à celle des indices de marché...mais ces résultats n'impliquent pas l'existence d'un lien causal (p. 30). Récapitulons les effets de l'AS et ses liens avec les différents résultats :

Pratique de GRH	Mesures de performance organisationnelle	Nature du lien	Critères déterminants
Mise en place d'un dispositif d'actionnariat salarié	Résultats RH	Direct / non isolé / difficilement mesurable	Caractéristiques socio - professionnelles des salariés, cohérence interne / externe
	Résultats financiers	Indirect / assez faible / peu perceptible	Taille de l'entreprise
	Valeur de l'action	Très faible, presque inexistant	Performance du secteur d'activité, conjoncture macro-économique

On retrouve, dans les résultats de cette étude empirique, le raisonnement exposé dans la première section : chaque fonction peut engendrer différents types de résultats. Par exemple, des pratiques de la fonction GRH produisent des résultats RH, des résultats financiers, etc.

Toutefois, les liens sont plus forts au premier degré de la relation entre les fonctions de gestion et leurs résultats. Plus on avance dans le niveau et plus les facteurs d'influence se multiplient et plus il devient difficile d'isoler l'éventuel effet des pratiques de la fonction sur le niveau en question. Par exemple, comme le montre le tableau ci-dessus, les caractéristiques socio-professionnelles des salariés influencent les effets de l'AS sur les RH. À ce facteur s'ajoute la taille de l'entreprise qui influence les effets de l'AS sur les résultats financiers.

Plus loin encore, des facteurs externes interviennent pour influencer l'éventuel effet de l'AS sur la valeur boursière du titre. Par ailleurs, le facteur « temps » joue un rôle clé dans la contribution de la fonction GRH à la performance organisationnelle. Les effets des pratiques de GRH sont rarement immédiats, ils sont plus souvent décalés dans le temps. Le schéma qui suit reprend l'ensemble des liens de l'AS avec quelques mesures de performance organisationnelle (les résultats RH, les résultats financiers et la valeur boursière de l'action), en tenant compte des critères qui influencent ces liens.



Cette étude fait partie d'une recherche doctorale. À travers une approche qualitative, nous avons souhaité contribuer à une meilleure connaissance des effets de l'AS dans les entreprises françaises. Les entretiens réalisés confirment l'effet direct de l'AS sur les RH dans l'entreprise. Si les salariés sont surtout sensibles à l'aspect financier de l'AS, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'une pratique sociale contribuant par ses effets RH à l'amélioration de la performance organisationnelle. Isolé des autres pratiques de GRH, l'AS n'aurait pas, selon les personnes interviewées, des effets considérables dans l'entreprise. Par conséquent, pour tirer le meilleur parti de cette pratique, l'AS doit s'insérer dans un « système » de pratiques de GRH cohérentes, au service de la performance de l'entreprise. Ce travail de recherche comporte des limites notamment du point de vue de la validité interne, étant donné qu'une seule personne a été interrogée dans chaque entreprise<sup>15</sup>. Dans le prolongement de cette étude et afin de remédier à cette limite, il serait intéressant de mener des entretiens auprès de plusieurs acteurs dans chaque entreprise. Ceci permettrait de comparer les réponses des interlocuteurs et d'en tirer des conclusions plus générales. Il est particulièrement

<sup>15</sup> Sauf pour deux entreprises de l'échantillon, une dans le secteur de l'assurance et une dans le secteur de la construction; deux personnes ont été interrogées dans chacune de ces deux entreprises.

intéressant d'interroger les salariés actionnaires. Les perceptions de ceux-ci sur l'AS sont déterminantes dans la contribution de cette pratique aux différentes dimensions de la performance de l'entreprise.

## RÉFÉRENCES

**Adler, P.S.** 1988. « *Managing flexible automation* », *California Management Review*, vol. 30, n° 3, p. 34-56.

**Arcimoles (D'), C.H. et S. Trébucq.** 2003. « *Une approche du rôle de l'actionnariat salarié dans la performance et le risque des entreprises françaises* », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 48, avril-mai-juin., p. 2-21.

**Arcimoles (D'), C.H. et S. Trébucq.** 2002. « *Ressources humaines et création de valeur : Essai de modélisation et application à l'actionnariat salarié* », dans *Gestion des compétences et knowledge management*, F. Dupuich-Rabasse et al. (dir.), Éditions Liaisons, p. 23-35.

**Arthur, J.B.** 1994. « *Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover* », *The Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 3, p. 670-687.

**Baird, L.** 1986. *Managing Performance*, John Wiley, New York.

**Baird, L. et I. Meshoulam.** 1988. « *Managing two fits of strategic human resource management* », *The Academy of Management Review*, vol. 13, n° 1, p. 116-128.

**Barney, J.** 1986. « *Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?* », *The Academy of Management Review*, vol. 11, n° 3, p. 656-665.

**Barney, J.** 1991. « *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage* », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.

**Barney, J.** 1995. « *Looking inside for competitive advantage* », *The Academy of Management Executive*, vol. 9, n° 4, p. 49-61.

**Barraud, D. V.** 1999. *Contribution à l'étude du lien entre les pratiques de GRH et la performance financière de l'entreprise : le cas des pratiques de mobilisation*, thèse de doctorat, Université de Toulouse I.

**Ben-Ner, A. et D.C. Jones.** 1995. « *Employee participation, Ownership and Productivity: A Theoretical Framework* », *Industrial Relations*, vol. 34, n° 4, p.532-554.

**Bourguignon, A.** 1995. « *Peut-on définir la performance ?* », *Revue française de Comptabilité*, n° 269, p. 61-65.

**Buchko, A.A.** 1992. « *Effects of Employee Ownership on Employee Attitudes: A test of three theoretical perspectives* », *Work and Occupations*, vol. 19, n° 1, p.59-78.

**Cannell, M. et S. Wood.** 1992. *Incentive pay : Impact and evolution*, London, Institute of Personnel Management.

**Cappelli, P. et H. Singh.** 1992. « *Integrating Strategic Human Resources and Strategic Management* » dans *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, D. Lewin, O.S. Mitchell et P.D. Sherer (dir.), p. 165-192.

**Charreaux, G.** 1997. *Le gouvernement des entreprises: corporate governance, théories et faits*. Paris: Economica.

- Coff, R.W.** 1997. «Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-based theory», *Academy of Management Review*, avril, p. 374-402.
- Collis, D.J. et C.A. Montgomery.** 1995. «Competing on resources: Strategy for the 1990s», *Harvard Business review*, vol. 73, n° 4, p. 118-128.
- Conte, M. et A.S. Tannenbaum.** 1988. « Employee - owned companies: is the difference measurable? », *Monthly Labour Review*, juillet, p. 23-28.
- Dondi, J.** 1992. *Contribution à la connaissance de l'actionnariat des salariés dans les entreprises françaises*, thèse de doctorat, Université de Bordeaux I.
- Donnadieu, G.** 1999. «La performance globale : quels déterminants, quelle mesure?» dans *Les Ressources Humaines*, D. Weiss, (dir.), Editions d'Organisation, p. 229-265.
- Edvinsson, L. et M. Malon.** 1997. *Intellectual Capital*, New York, Harper Business.
- French, L.J. et J. Rosenstein.** 1984. «Employee Ownership, Work Attitudes and Power Relationships », *The Academy of Management Journal*, vol. 27, n° 4, p. 861-869.
- Gamble, J.E., R. Culpepper et M. Blubaugh.** 2002. « ESOPs and Employee Attitudes: The importance of Empowerment and Financial Value », *Personnel Review*, vol.31, n° 1, p. 9-26.
- Hammer, T.H. et R.N. Stern.** 1980. «Employee Ownership: Implications for the Organizational Distribution of Power », *The Academy of Management Journal*, vol.23, n° 1, p. 78-100.
- Held, D.** 2001. « Mesurer la valeur ajoutée par la gestion des ressources humaines », *Personnel*, n° 416, janvier, p. 34-37.
- Hirigoyen, G.** 1997. «Salariés - actionnaires : le capital sans le pouvoir ? », *Cahier de recherche*, n° 1, IAE de Bordeaux.
- Huselid, M.A.** 1995. «The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 3, p. 635-672.
- Jensen, M.C. et W.H. Meckling.** 1976. « Theory of the Firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, octobre, p. 305-360.
- Klein, K. et R.J. Hall.** 1988. «Correlates of Employee Satisfaction with Stock Ownership: who likes an ESOP most? », *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, n° 4, p. 630-638.
- Kleiner, M.M. et al.** 1987. *Human Resources and the Performance of the Firm*. Madison, WI: University of Wisconsin.
- Kochan, T.A. et P. Osterman.** 1994. *The Mutual gains enterprise: Forging a winning partnership among labor, management and government*, Boston, Harvard Business school press.
- Kruse, D.** 1992. « Profit sharing and productivity : Microeconomic evidence from the United States », *The Economic Journal*, vol. 102, p. 24-36.
- Le Louarn, J.Y. et T. Wils.** 2001. *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*, Editions Liaisons.
- Long, R.J.** 1978. «The Effects of Employee Ownership on Organizational Identification, Job Attitudes and Organizational Performance: A Tentative Framework and Empirical Findings », *Human Relations*, n° 31, p. 29-48.

- MacDuffie, J.P.** 1995. «*Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry* », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, p. 197-221.
- Miles, R. et C.C. Snow.** 1984. « *Fit, failure and the hall of fame* », *California Management Review*, vol. 26, n° 3, p. 10-28.
- Mitchell, D., L. Lewin et E. Lawler.** 1990. « *Alternative pay systems, firm performance and productivity* », dans *Paying for productivity*, A. Blinder, Washington DC, Brookings Institute.
- Osterman, p.** 1984. «*How common is workplace transformation and who adopts it?* », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, p. 173-188.
- Pendleton, A.** 2001. «*Employee Ownership, Participation and Governance: A study of ESOPs in the UK* », Routledge.
- Pfeffer, J.** 1994. *Competitive Advantage through People*. Boston, Harvard Business School Press.
- Phillips, J.** 1996. *Accountability in human resource management*, Houston, Gulf Publishing Company.
- Pierce, J.L., S.A. Rubinfeld et S. Morgan.** 1991. « *Employee Ownership: A Conceptual Model of Process and Effects* », *The Academy of Management Review*, vol. 16, n°1, p. 121-144.
- Prahalad, C.K.** 1983. «*Developing strategic capability: An agenda for top management* », *Human Resource Management*, vol. 22, p. 237-254.
- Pugh, W.N. et al.** 2000. « *The Effect of ESOP Adoptions on Corporate Performance: Are there really performance changes?* » *Managerial and Decision Economics*, vol. 21, n° 5, p. 167-180.
- Reich, R.B.** 1991. *The work of nations: Preparing ourselves for 21st-century capitalism*. New York: Knopf.
- Rosen, C., K.J. Klein et K.M. Young.** 1986. *Employee Ownership in America : The Equity Solution*. Lexington Books.
- Russell, J.S., J.R. Terborg et M.L. Powers.** 1985. «*Organizational Productivity and organizational level training and support* », *Personnel Psychology*, vol. 38, p. 849-863.
- Snow, C.C. et S.A. Snell.** 1993. « *Staffing as strategy* » dans M.Schmitt et W.C.Barman (Eds.), *Personnel selection in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, p. 448-478.
- Terpstra, D.E. et E.J. Rozell.** 1993. «*The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance* », *Personnel Psychology*, vol. 46, p. 27-48.
- Weitzman, A.** 1985. « *The simple Macroeconomics of Profit Sharing* », *The American Economic Review*, vol. 75, n° 5, décembre, p. 937-953.
- Weitzman, A. et D. Kruse.** 1990. « *Profit sharing and productivity* », dans A. Blinder, *Paying for productivity : a look at the evidence*, Washington DC, Brookings Institute.
- Wright, P.M., D. Smart et G.C. McMahan.** 1995. «*Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams* », *The Academy of Management Journal*, vol. 38, p. 1052-1074.
- Wright, P.M., G.C. McMahan et A. McWilliams.** 1994. «*Human Resources and Sustained Competitive Advantage : A resource-based perspective* », *International Journal of Human Resources Management*, vol. 5, p. 301-326.

## Annexe 1:

### Études sur le lien entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise<sup>16</sup>

Thème	Auteurs	Résultats
Relation entre le système de partage des profits et la productivité des salariés	Fitroy et Kraft (1987), Harlon et Taylor (1991), Kruse (1987), Cable et Wilson (1989), Wadhvani et Wall (1990), Vaughan-Whitehead (1992), Cahuc et Dormont (1993), Fakhfakh (1994)	Relation positive
Relation entre l'actionnariat salarié et la productivité des salariés	Kruse (1987), Vaughan-Whitehead (1992), Dondi (1992), Fakhfakh (1994)	Relation mitigée
Relation entre l'intéressement et le turnover et l'absentéisme	Fitzroy et Kraft (1987), Wilson et Peel (1991), Vaughan-Whitehead (1992), Fakhfakh (1994)	Relation négative
Relation entre la participation des salariés dans les décisions relatives au travail et la productivité	Cotton <i>et al.</i> (1988)	Relation mitigée selon le type de participation
Relation entre l'enrichissement du travail et la productivité, la qualité du travail, l'absentéisme et le turnover	Kopelman (1985), McEvoy et Cascio (1985), Greene (1981), Janson (1979), Franck et Hackman (1975), Lawlet <i>et al.</i> (1973), Davis (1957)	Relation mitigée
Relation entre la formation du personnel et la productivité, la rentabilité comptable et économique	Bartel (1994), D'Arcimoles (1996)	Relation positive
Relation entre le partage de l'information et la productivité, la rentabilité, les profits, le cash flow et les coûts du travail	Kleiner et Bouillon (1988); Morishima (1991)	Relation mitigée
Relation entre les programmes destinés à améliorer la communication entre employés et employeurs et la productivité, la qualité des produits	Katz <i>et al.</i> (1985)	Relation non significative
Relation entre les différentes valeurs du système de valeurs de l'entreprise et la rentabilité	Calori <i>et al.</i> (1989)	Relation mitigée selon la valeur retenue
Relation entre les dimensions de la culture organisationnelle et la rentabilité des actifs et commerciale	Denison (1984)	Relation positive

<sup>16</sup> Tableau adapté de Barraud Didier (1999).