

Réconcilier l'économie et le social par l'actionnariat salarié : une étude de cas exploratoire sur ses enjeux, ses contraintes et ses limites

HOLLANDTS Xavier

EM Lyon
Assistant de recherche IFGE/EM Lyon
Doctorant Université Lyon 3
hollandts@em-lyon.com ou xavier.hollandts@free.fr

EM Lyon
23, avenue Guy de Collongue
BP 174
69132 Ecully Cedex
Téléphone: 04.78.33.77.80
Fax: 04.78.33.79.27

Résumé : Des premières expériences de Boucicaut et Jaluzot au 19^e siècle jusqu'aux réflexions les plus récentes (voir à ce sujet la tribune d'Edouard Balladur, Les Echos, 19 juillet 2004), un but commun a guidé les promoteurs de l'actionnariat salarié : réconcilier l'économie et le social. A priori, les avantages sont nombreux et positifs en termes de ressources humaines (motivation, implication, participation), de création de buts communs et partagés mais également en termes financiers. Mais aujourd'hui, en dépit des résultats qui plaident pour son instauration, l'actionnariat salarié reste un phénomène minoritaire, essentiellement adopté par les grandes entreprises (17 % des entreprises de plus de 500 salariés ont des actionnaires salariés, contre moins de 3 % des firmes en deçà de ce seuil [Enquête DARES, Ministère de l'emploi et de la solidarité, Avril 2001]).

Face à ce constat, on peut se demander quelles peuvent être les raisons de cette relative désaffection. Une des pistes possibles d'explication est celle qui traite du rapport au pouvoir et des représentations des individus dans l'espace social de l'entreprise. De l'article de French [1987] à celui de Blair, Kruse, Blasi [2000], ce questionnement traverse la littérature sur l'actionnariat salarié. L'actionnariat salarié a des conséquences directes sur l'exercice et le contrôle des décisions stratégiques au sein de l'entreprise. Une nouvelle source de pouvoir défini comme la détention et l'utilisation des droits attachés aux actions est offerte aux salariés. L'objectif de cet article est donc d'étudier en quoi l'actionnariat salarié influence [Zolezzi 2004] agit sur la légitimité et la répartition du pouvoir au sein de l'entreprise. Notamment, l'actionnariat salarié majoritaire fait-il émerger une forme organisationnelle instable ou au contraire une forme stabilisée bénéficiant de surcroît de l'implication et de la motivation supérieure des salariés, facteurs de performance ? Cette communication propose une synthèse des recherches sur la question de la participation des actionnaires salariés aux décisions stratégiques. Une étude de cas exploratoire (menée auprès d'une entreprise à actionnariat salarié majoritaire) traite plus particulièrement de deux facettes de cette question : l'information et la sélection de la participation aux décisions stratégiques. Les résultats tendent à montrer que l'actionnariat salarié favorise la diffusion de l'information sur la stratégie de l'entreprise mais que le contrôle des décisions stratégiques reste un processus collectif fragmenté et dilutif.

Mots-clés : Actionnariat salarié – Décisions stratégiques – Etude de cas – Gouvernement d'entreprise – Pouvoir.

Introduction

De l'article de French [1987] à celui de Blair et alii [2000], une même question traverse la littérature sur l'actionnariat salarié. Quelle est la conséquence de l'introduction de l'actionnariat salarié sur la configuration du pouvoir au sein de l'entreprise ? Une nouvelle source de pouvoir défini comme la détention et l'utilisation des droits attachés aux actions [Desbrières 1997a] est offerte aux salariés et leur permet d'exercer et de contrôler les décisions stratégiques. L'objectif de cet article est donc d'étudier en quoi l'actionnariat salarié influe [Zolezzi 2004] agit sur la légitimité et la répartition du pouvoir au sein de la firme. Cette question de recherche générale peut être décomposée en trois grands volets. Quelles sont les conséquences sur le pouvoir quand le créancier résiduel se trouve précisément au sein même de l'entreprise sur laquelle porte les droits de propriété ? Quelles sont les conséquences envisageables de cette modification de la répartition du pouvoir au sein de l'entreprise, notamment en termes d'efficacité de cette structure particulière de droits de propriété ? Enfin, l'actionnariat salarié majoritaire fait-il émerger une forme instable ou au contraire une forme stabilisée bénéficiant, de surcroît, de l'implication et de la motivation supérieure des salariés, facteurs de performance ? Comme le souligne Desbrières [2002], se demander si les salariés exercent un contrôle effectif ou non sur les décisions stratégiques de l'entreprise renvoie directement à la problématique du gouvernement d'entreprise (« Ensemble cohérent des dispositifs institutionnels de l'entreprise qui permettent son fonctionnement et qui assurent la légitimité des prises de décision et leur contrôle » Gomez [1996]). Afin de répondre à ces questions, qui sont au cœur d'une problématique qui déborde du cadre strictement académique (voir à ce sujet la tribune d'Edouard Balladur, Les Echos, 19 juillet 2004 et les amendements correspondants - projet de loi de finances 2005, 19 novembre 2004), nous proposons dans une première partie une analyse de la littérature sur l'actionnariat salarié qui peut être défini comme une « association organique du salarié au sort de son employeur » [J.Remus, Actionnariat des salariés, Fasc. Juris-Classeur Travail, n°25-40]. Deux propositions de recherches sont issues de cette revue de littérature, que nous avons cherché à tester au cours d'une étude qualitative, présentée en seconde partie, portant sur une société avec actionnariat salarié majoritaire, donc dirigée par ses salariés *de jure*.

I-ACTIONNARIAT SALARIE ET POUVOIR : UNE REVUE DE LA LITTERATURE

D'un point de vue théorique, l'actionnariat salarié, au delà de la confusion des deux fonctions, représente une véritable difficulté à être conceptualisé au sein des cadres traditionnellement mobilisés en gouvernement d'entreprise. La question du pouvoir n'a pas été traitée de manière centrale dans la littérature. Dans la suite de cette communications, nous entendrons par pouvoir : la détention et l'utilisation des droits attachés aux actions par les salariés leur permettant d'exercer et de contrôler les décisions stratégiques. Le relation « performance-droits de propriété » a été abondamment analysée afin de dégager les formes d'entreprises performantes en présence d'un actionnariat salarié. Les entreprises se rapprochant de la forme coopérative seront sous-performantes, tandis que celles disposant d'un actionnariat salarié seront plus performantes. De ces variations autour de la performances sont issues les arguments tantôt opposés, tantôt favorables, à l'actionnariat salarié.

1-1 LES IMPLICATIONS DE L'ACTIONNARIAT SALARIE

Une entreprise capitaliste (classiquement la grande société à actionnariat diffus) est possédée par les actionnaires qui détiennent les droits de propriété sur la firme Ils sont rémunérés par la créance résiduelle, qui se justifie par la prise initiale de risque. Ils délèguent la marche effective de l'entreprise aux managers qui exercent leur direction en s'appuyant sur un système hiérarchique. La littérature en gouvernement des entreprises s'est concentrée essentiellement sur des questions liées à la séparation propriété/gestion, comme initialement relevé par l'ouvrage de Berle et Means [1932]. Cependant, dès le 17^e siècle, les acteurs du transport maritime étaient confrontés à cette même problématique (séparation propriété/gestion entre armateurs et capitaines de navires) [Frentrop 2003]. Dans la relation triadique actuelle (actionnaires-dirigeants-salariés), les salariés, en tant qu'éléments centraux du processus de création de valeur, peuvent être considérés comme faisant l'objet des luttes de pouvoir entre actionnaires et dirigeants. Le pouvoir est lié à la détention des droits de propriété, initialement par les actionnaires, ou récupérés par les dirigeants (cette approche classique est aujourd'hui remise en cause par le courant des nouveaux droits de propriété qui reconnaît que les investissements spécifiques, notamment en capital humain, sont légitimement créateurs des droits de propriété [Blair 1999]). L'actionnariat salarié affecte la nature même de l'entreprise en réintégrant les droits de propriété à l'intérieur de la firme. Théoriquement, l'entreprise peut tendre vers une *labor-managed firm*, où les salariés ont le contrôle de la firme et de la prise de décision. Cette conséquence peut être source de

dysfonctionnement et de sous-performance, comme ont pu le montrer les recherches sur les coopératives [1-1-1]. Mais l'actionnariat salarié a des effets bénéfiques quand il est institué dans une entreprise classique [1-1-2].

1-1-1 : La question de la frontière entre coopérative et firme avec actionnariat salarié

Les arguments contre l'actionnariat salarié sont principalement issus d'un postulat de départ qui est le suivant : étant donné que l'actionnariat salarié représente une association organique du travailleur au capital, on peut alors considérer que la coopérative qui associe elle aussi le travailleur au capital est une forme particulière d'actionnariat salarié. Par conséquent, les enseignements que l'on peut tirer de l'étude des coopératives pourraient être en partie transférables aux entreprises disposant d'un actionnariat salarié. Nous ne tentons pas de discuter ici des coopératives mais nous essayons de tirer de cette littérature des enseignements pour l'étude de la question du pouvoir dans les entreprises avec actionnariat salarié. La question des frontières entre actionnariat salarié a déjà été abordée dans la littérature [Bonin, Jones, Putterman, 1993]. Pour ces auteurs, une coopérative se caractérise par un contrôle des employés sur la firme et sur la prise de décision. Les autres caractéristiques sont le partage du profit et l'actionnariat salarié. Mais selon eux, une firme partageant le profit et/ou disposant d'un actionnariat salarié ne sera pas qualifiée de coopérative en l'absence de contrôle des employés sur la firme. Dès lors, peut-on envisager qu'une entreprise dont l'actionnariat salarié serait majoritaire puisse être considérée comme une coopérative ?

La question de la frontière et de la définition de l'actionnariat salarié amène à s'interroger sur les droits de propriété. Dans une entreprise classique, le droit de propriété porte sur une part du capital et tous les droits afférents se définissent par rapport à cette règle capitalistique. Cependant, le fait que le droit de vote au sein de la coopérative soit attaché à la personne humaine et non au capital modifie les règles en vigueur dans les entreprises classiques. Le principe « démocratique » pur est substitué au principe capitalistique. Le droit de vote n'est plus attaché au capital mais à la personne. Dans une coopérative, il y a donc un droit de propriété de l'homme (et de la collectivité) sur le capital et non l'inverse comme dans une entreprise classique. Dans cette dernière, le pouvoir revient à ceux qui prennent le risque (apporteurs de capitaux financiers) tandis que dans une coopérative, il est obligatoirement réparti de manière équitable entre les coopérateurs (apporteurs de capitaux humains et financiers). Les principales caractéristiques de la firme autogérée peuvent être synthétisées comme suit : les employés gouvernent la firme et prennent les décisions stratégiques; leurs

droits ne sont pas transférables ; ces droits sont liés à leur emploi dans l'entreprise [Pejovich 1995]. D'autre part, comment déterminer un moniteur dans une coopérative ? En absence de moniteur, le travail en équipe au sein de la coopérative sera moins efficace [Dow et Putterman, 1999] en raison des comportements de free riding qui ne manqueront pas de resurgir. Sur ce problème bien connu, Alchian et Demsetz [1972] démontrent qu'une meilleure productivité est atteinte dans les firmes qui utilisent un moniteur central couplé à des mesures de l'effort individuel plutôt que dans des firmes qui feraient du monitoring par les pairs et qui partageraient le profit afin d'augmenter l'effort. Dans cette optique, Jensen et Meckling [1979] remarquent que les coûts de monitoring augmentent avec le degré de participation des employés dans la prise de décision et pour eux, la productivité est moindre dans les coopératives. En présence de droits de propriété affaiblis, il est alors logique de conclure que l'efficacité globale d'une coopérative est moindre et c'est ce que n'ont pas manqué de relever la plupart des auteurs ayant étudié la coopérative. Comme le démontre Ward, dans la situation où le profit est positif pour les firmes classiques, les coopératives emploient moins de travail et produisent moins [Ward 1958]. De manière générale, en se plaçant dans une approche fondée essentiellement sur les droits de propriété, le constat est sans appel : la coopérative est moins efficace, sous-investit [Vanek 1975 ; Furubotn et Pejovich 1970] et sous-emploie [Ward 1958 ; Vanek 1970, Bonin et Putterman 1987]. La coopérative ne serait pas viable sur le long terme à moins de trouver son salut dans l'évolution vers une entreprise classique [Alchian et Demsetz 1972 ; Furubotn 1976 ; Jensen et Meckling 1979]. Il faut donc déduire que la sous-performance relative de la coopérative provient d'un affaiblissement des droits de propriété par rapport à la structure optimale.

Une explication à la mauvaise appréciation des coopératives peut être cherchée dans les principes différents qui fondent la coopérative, alors que les chercheurs tentent de l'analyser avec l'outillage théorique et méthodologique qui s'applique aux entreprises classiques. Cette remarque rejoint celle de Dow [2003], pour qui le point de départ étant erroné, (prendre en compte la maximisation par travailleur au lieu de considérer la maximisation du profit), les conclusions qui en sont tirées n'ont qu'une portée explicative limitée. Néanmoins, les principales critiques que l'on peut adresser à l'actionnariat salarié trouvent leur origine dans l'extrapolation des critiques adressées aux coopératives [Blair et alii, 2000]. La critique commune la plus sérieuse porte justement sur la question du pouvoir. Comment coordonner collectivement des individus poursuivant des intérêts multiples et contradictoires [Blair et alii, 2000]. A ce propos, Hansmann [1988, 1990a,b, 1996] insiste sur les coûts de transaction des

décisions collectives. L'hétérogénéité des préférences des travailleurs augmente le coût de prise des décisions managériales. Cela peut inciter les firmes à discriminer les nouveaux employés afin d'obtenir une certaine homogénéité des préférences, ou à encore plus encadrer le processus de vote et de soumission des propositions afin de limiter les inefficiences d'un système plus démocratique. Hormis cette critique qui peut être commune aux deux types d'entreprises (coopératives et avec actionnariat salarié), il faut souligner une certaine limite théorique qui consiste à considérer que l'actionnariat salarié et la coopérative se situent sur un même continuum. Les critiques sont fondées sur le postulat que la coopérative ne serait qu'une variante plus poussée d'actionnariat salarié. Or, l'actionnariat salarié s'applique aux entreprises classiques fondées sur un principe de droits de propriété qui confèrent un droit au contrôle résiduel et des droits de vote dont le « pouvoir relatif » correspond au pourcentage de capital détenu. Dans une coopérative, le principe est différent puisque le droit de vote est attribué en fonction de la qualité de la personne (coopérateur ou non). La volonté est alors d'instituer un principe d'égalité absolu. Le principe démocratique (au sens politique) est substitué au principe capitalistique. **En d'autres termes, l'entreprise classique se caractérise par la séparation propriété/gestion tandis que c'est bien la confusion propriété-gestion qui est recherchée dans la coopérative.** Il apparaît alors peu pertinent de fonder les critiques visant l'actionnariat salarié en prenant comme point de comparaison la coopérative. Assimiler la coopérative à l'entreprise avec actionnariat salarié n'est pas fondé d'un point de vue juridique, financier ou économique. Au total, même si les critiques adressées à l'actionnariat salarié et qui sont fondées sur un parallèle avec la coopérative ont une portée relative, il faut déduire de l'analyse des labor-managed firms que si l'actionnariat salarié conduit l'entreprise à se rapprocher de ce modèle alors elle risque de subir les mêmes avatars que ces entreprises, en raison de la modification de la structure de pouvoir par la réintégration des droits de propriété au profit des salariés.

1-1-2: Les effets positifs de l'actionnariat salarié : plus de motivation pour plus de performance ?

Les critiques adressées à l'actionnariat salarié se fondent sur une approximation entre une situation d'actionnariat salarié majoritaire et les enseignements tirés de l'analyse des coopératives. De manière générale, l'actionnariat salarié est censé créer une situation gagnant-gagnant pour l'entreprise et les salariés. Des arguments plaident en faveur de l'actionnariat salarié aussi bien du côté des dirigeants que des salariés. Les plus classiques sont la répartition

plus équitable des fruits de la croissance de l'entreprise [Blair et alii 2000]. Pour répondre à une critique sur l'absence de monitoring ou l'absence d'incitation suffisante au contrôle, on peut tout aussi bien considérer que l'actionnariat salarié, quand il est largement répandu, encourage les salariés à contrôler leur effort et les efforts des autres salariés [Hansmann 1996]. En d'autres termes, l'actionnariat salarié crée une culture de responsabilité collective (Whyte [1978] ; déjà souligné par Webb en 1912 ; Webb [1912]). L'actionnariat salarié crée une relation de travail positive qui implique la création d'une perception d'intérêts communs et de buts partagés [Lawler 1977] et développe la coopération [Long 1978a]. C'est ce que relève également Long [1980] en soulignant que l'actionnariat salarié procure un sentiment d'avoir des buts communs et partagés, un sentiment d'appartenance (ou de solidarité) et un sentiment de loyauté (ou fidélité).

Du côté des entreprises: un impact plutôt positif sur la performance

Le courant de recherche le plus fourni porte sur l'étude des conséquences (positives ou négatives) de l'actionnariat salarié en termes de performance, qu'elle soit financière [Blasi, Conte, Kruse, 1996 ; Conte et Tannenbaum 1978] ou de nature plus organisationnelle [Long 1978a,b ; 1979, 1980, 1982 ; Hammer et Stern, 1980 ; Bartkus, 1997 ; Frohlich et alii 1998 ; Rousseau et Shperling 2003]. Une méta analyse récente [Sesil et alii 2001] confirme l'incidence positive de la pratique de l'actionnariat sur les attitudes et comportement des salariés, notamment dans un contexte de développement de la participation à la décision. Cependant, on ne peut attendre de l'actionnariat salarié des résultats importants sur la performance car l'impact de la participation à l'échelle des salariés est trop complexe pour les inciter à modifier leur comportement [Rubin 1990]. En France, une étude a mis en évidence un effet « ambivalent ». Pour une centaine d'entreprises cotées, la rentabilité financière augmente au fur et à mesure que la part de capital détenue par les salariés augmente, jusqu'au seuil de 10%, à partir duquel elle a tendance à décroître [Dondi 1992]. Ces résultats ont été confirmés par une étude plus récente et les entreprises françaises cotées ayant mis en place des plans d'actionnariat salarié, offrent de plus grandes rentabilités économiques et financières, ainsi que de plus forts taux de croissance [Trébucq et d'Arcimoles, 2002]. Aux Etats-Unis, des études ont plutôt mis en lumière la relation positive entre actionnariat salarié et performance [Wagner et Rosen 1985 ; Rosen et Klein 1983 ; Marsh et Mc Allister 1981]. La performance supérieure proviendrait de la combinaison de trois effets reliés entre eux : la création d'intérêts communs, le sentiment d'appartenance à l'organisation et le sentiment de

loyauté de la part de l'organisation vis-à-vis des salariés [Patchen 1970 ; Rotondi 1975]. Les effets bénéfiques attendus de l'actionnariat salarié en termes de ressources humaines (plus d'implication, de motivation, de fidélité, d'efforts) ne seraient sensibles qu'en présence d'un contrôle fort et significatif sur l'entreprise [Tannenbaum 1983]. Dans le cas des ESOP, il apparaît qu'il n'y aurait pas de relation significative entre le pourcentage d'actions détenues par les salariés et leurs attitudes au travail (satisfaction au travail, engagement) [Klein 1987].

Pour les entreprises, l'intérêt de l'actionnariat salarié est de renforcer la motivation des salariés et d'assurer la convergence d'intérêts individuels [Desbrières 1997a]. L'actionnariat salarié favorise également une implication accrue des salariés concernés [Pendleton et alii 1998]. Selon une Enquête Altedia-COB (1999), les motivations les plus importantes des entreprises sont liées à la motivation du personnel, la création d'intérêts communs et la diminution du turnover. Les raisons financières arrivent en dernier (« écarter les OPA » et « créer un noyau dur d'actionnariat »). En revanche, l'actionnariat salarié peut être un instrument de l'enracinement des dirigeants [Shivdasani 1993 ; Chaplinsky et Niehaus 1994 ; Desbrières 1997a], ce qui a été confirmé en France dans le cadre des entreprises familiales [Trebucq 2002]. L'actionnariat salarié reste toutefois un phénomène généralement limité aux sociétés de plus de 500 salariés puisque 17 % des entreprises de cette catégorie comptent des salariés parmi leurs actionnaires, contre moins de 3 % des firmes en deçà de ce seuil [Enquête DARES, Ministère de l'emploi et de la solidarité, Avril 2001]. Au final, la littérature sur l'actionnariat salarié s'est principalement centrée sur les problématiques de performance. Il ressort des différentes études menées que l'actionnariat salarié favorise un accroissement de la motivation et de l'implication des salariés, une réduction de l'absentéisme et du turnover, une amélioration de la qualité de la production, un accroissement de la productivité, des résultats et de la rentabilité [pour une synthèse, Vaughan-Whitehead 1992]. L'amélioration des résultats financiers des entreprises disposant d'un actionnariat salarié apparaît dans la littérature comme la conséquence de la recherche d'un alignement général des intérêts sur ceux des actionnaires, ce que confirment par ailleurs les études portant sur les motivations des salariés à devenir actionnaires salariés. Cette conclusion n'est pas étonnante puisque la grande majorité des recherches sur l'actionnariat salarié se sont faites dans un cadre d'agence [Desbrières 1989, 1997b et 1997c, 2002]. C'est pour résoudre ce problème d'agence particulier (et plus généralement tous les problèmes d'agence) que la théorie de l'agence aboutit à la conclusion qu'il faut nécessairement aligner les intérêts. C'est ce qui explique la préférence pour des rémunérations indirectes (actionnariat salarié, stock-options, bonus sur

résultats comptables) et que se forge le concept de valeur pour l'actionnaire qui doit aligner les intérêts de tous les membres de l'organisation (« l'efficacité des différents mécanismes va être mesurée à l'aune de la valeur actionnariale » [Charreaux 2001]).

Du côté des salariés : des motivations seulement financières ?

Les salariés sont incités à devenir actionnaires, car cela leur permet d'avoir un retour supplémentaire et quantifiable de leur travail [Hammer, Stern, Gurdon 1982] et également car cela constitue pour eux un bon investissement sans forcément une volonté de contrôle de leur part [French 1987]. Les études empiriques ont plutôt confirmé que les salariés achètent principalement des actions pour des raisons financières et ont peu d'attente quant à l'exercice du pouvoir et de la prise de décision [Greenberg 1980 ; Rhodes, Steers 1981]. En cela, les actionnaires salariés qui définissent l'actionnariat seulement en termes de droits aux profits sont identiques aux actionnaires « externes » [Kruse 1981]. Les motivations à devenir actionnaire salarié peuvent aussi être liées à la volonté de sauvegarder l'emploi, ce que confirme une étude de Stern et Hammer [1978]. Mais au-delà de cette motivation particulière, cela peut également répondre à des idéaux entrepreneuriaux et à une certaine croyance dans l'efficacité de la prise de décision collective [Hochner et Granrose 1985]. Ainsi, il semblerait qu'en période de situation difficile sur le marché de l'emploi, les travailleurs privilégient des solutions et des structures où ils peuvent avoir une certaine maîtrise du destin de leur entreprise, et surtout une maîtrise du processus de décision.

L'actionnariat salarié génère de la satisfaction pour le salarié et de l'implication bénéficiant à l'entreprise

En suivant Klein [1987], on peut synthétiser la satisfaction que procure l'actionnariat salarié en trois grands modèles. Le premier modèle est celui de la satisfaction intrinsèque. Le seul fait d'être actionnaire salarié accroît l'implication organisationnelle du salarié. Ce statut crée un intérêt commun et accroît le sentiment d'identification à l'entreprise parmi les salariés [Long 1978a]. Cette conséquence est un effet direct de l'actionnariat salarié [Tannenbaum 1983]. L'implication accrue peut résulter de la congruence entre les valeurs et attentes de l'actionnaire salarié et d'autre part, ce que propose l'entreprise en termes de récompenses [Oliver 1984]. Le deuxième modèle, dit de satisfaction instrumentale, considère les effets indirects sur l'actionnariat salarié. L'actionnariat a un effet sur le comportement des salariés au travail s'il est accompagné d'opportunités, proposées aux salariés, de participer à la prise

de décision. Ce n'est qu'à cette condition que l'implication organisationnelle de l'actionnaire salarié se trouve accrue [Long 1978a, 1979 ; Hammer et Stern 1980 ; Tannenbaum 1983, Buchko 1993]. L'actionnariat des salariés accroît leur influence dans la prise de décision, influence qui, elle-même se traduit par un accroissement de leur implication. Un cercle vertueux est ainsi censé se mettre en place. Enfin, le modèle de satisfaction extrinsèque, suggère que l'actionnariat salarié accroît l'implication organisationnelle s'il est financièrement rémunérateur pour le salarié. Autrement dit, c'est la perspective d'un gain monétaire qui augmente l'implication des actionnaires salariés [French et Rosenstein 1984 ; French 1987 ; Klein 1987]. Ce modèle est cohérent avec les postulats de la théorie de l'agence et fait écho aux motivations essentiellement financières des salariés afin de devenir actionnaires.

1-2 : LE RENOUVELLEMENT DE LA QUESTION DU POUVOIR

Nous avons vu que les critiques adressées à l'actionnariat salarié étaient basées sur un postulat de départ fragile. Les résultats d'études tendent à montrer les multiples effets positifs (notamment sur la performance) de l'actionnariat salarié. Mais la question du pouvoir a jusqu'à présent laissé la plupart des chercheurs perplexes.

1-2-1 : Une nouvelle perspective

Du point de vue conceptuel, l'actionnariat salarié peut modifier et complexifier les relations d'agence qui existent au sein de l'entreprise. Les dirigeants sont les agents des actionnaires (principaux) et les salariés sont les agents des managers (principaux). Cette situation classique de séparation entre contrôle et management correspond à la problématique décrite par l'ouvrage de Berle et Means [1932]. En présence d'un actionnariat salarié, on peut considérer que les salariés deviennent les principaux de leurs propres dirigeants ou managers, ce qui peut amener à une certaine confusion et à une schizophrénie potentielle (« On ne considère plus les salariés comme les agents ou mandataires mais comme les principaux ou mandants de la relation contractuelle qu'ils entretiennent avec la firme » [Desbrières 2002]). Cela peut se résumer trivialement : un salarié peut affirmer à son dirigeant que l'entreprise lui appartient et qu'il doit lui rendre des comptes comme pourrait le faire tout dirigeant vis-à-vis des actionnaires. L'intérêt de l'actionnariat salarié en termes de pouvoir est de conférer aux salariés un certain nombre de droits (participation aux assemblées, droit d'information, droit de vote, droit d'agir en justice, etc...) qui leur permettent de sauvegarder leurs intérêts en

prenant part aux décisions prises dans les assemblées d'actionnaires et en contrôlant, notamment lorsqu'ils participent à l'activité du conseil d'administration ou de surveillance, les décisions stratégiques de la firme et le comportement des dirigeants. Par delà le taux de vote dont ils peuvent se prévaloir, le pouvoir des actionnaires salariés se mesure par leur capacité à influencer les décisions prises en AG, en créant ou en rejoignant une coalition par exemple [Desbrières 2002]. L'actionnariat salarié favorise un meilleur contrôle des actionnaires quand les droits de propriété sont internalisés dans la firme. En effet, les actionnaires salariés ont de meilleures opportunités et une plus grande incitation (en ne diversifiant pas leur risque) à acquérir de l'information sur l'efficacité des dirigeants. En réduisant leur asymétrie informationnelle, les actionnaires salariés peuvent mieux contrôler l'efficacité des dirigeants. L'actionnariat salarié est au final censé promouvoir une certaine coopération entre salariés, dirigeants, actionnaires externes et assurer la stabilité de la coalition mise en place [Marens et alii 1999]. Réduire l'asymétrie informationnelle en accédant à des informations seulement communiquées aux actionnaires, et qui complètent celles qu'ils peuvent recueillir en interne, doit permettre aux actionnaires salariés de mieux pouvoir juger de l'efficacité des dirigeants et en fonction d'user ou pas de leurs pouvoirs de sanction.

Proposition 1 : Dans une entreprise à actionnariat salarié majoritaire, un actionnaire salarié devrait être mieux informé qu'un salarié non actionnaire, notamment par des circuits d'information spécifiques. [Actionnariat salarié majoritaire : les actionnaires salariés détiennent au moins 50% du capital ; Zolezzi 2004].

1-2-2 : Mais les actionnaires salariés usent peu de leurs droits

Les actionnaires salariés en tant que co-proprétaires peuvent espérer bénéficier des droits issus de la propriété d'une part de capital : les droits relatifs à l'information, le droit de participer à la prise de décision et le droit d'évaluer le management et plus particulièrement les dirigeants [Bartkus, 1997]. Dans une vision plus large, on peut synthétiser les droits fondamentaux de l'actionnaire salarié comme le droit de pouvoir toucher une part des profits, le droit à l'information et le droit au contrôle, qui sont à la base du sentiment psychologique de propriété [Pierce, Rubenfeld, Morgan, 1991]. Cependant les études empiriques à ce sujet montrent des résultats contradictoires, qui pourraient être liés à la difficile prise en compte par les salariés du renversement de perspective (passer du statut de salarié à celui d'associé), en

raison d'effets d'hystérese ou de rémanence [Knapp, 1988]. De plus, les actionnaires salariés ont souvent encore tendance à considérer le management et les dirigeants comme les véritables propriétaires de l'entreprise (car exerçant la prise de décision) et ne se sentent pas eux-mêmes propriétaires « actifs » [Hammer et Stern 1980].

Proposition 2 : Dans une entreprise à actionnariat salarié majoritaire, le pouvoir des salariés en tant qu'actionnaires devrait s'auto-limiter, et ne s'exercer que lors du choix des orientations stratégiques.

Le fait de devenir actionnaire salarié est alors plus lié à la volonté de réaliser un investissement plutôt que de vouloir accéder à plus de contrôle et de prise de décision [French, 1987]. Les salariés agiraient comme des investisseurs et leur comportement serait déterminé par les gains financiers [French, 1987]. Ces résultats semblent confirmés pour partie par l'étude de French et Rosenstein [1984]. Une large majorité des répondants (les trois quarts) indiquent qu'ils voient l'actionnariat salarié avant tout comme un investissement et ont été peu incités par la perspective de devenir partie prenante dans la prise de décision. Ces résultats sont confirmés dans les faits par l'étude de Tucker, Nock, Toscano, [1989], qui indique que plus de 90% des actionnaires salariés n'exercent pas leurs droits de vote, même dans le cas de figure où ils bénéficient d'une représentation au Conseil d'administration.

1-2-3 Pouvoir et management

Le partage du pouvoir au sein de l'organisation s'est souvent réalisé au travers de l'application de « philosophie » managériale (co-détermination, management participatif, cogestion,...), qui donnait aux salariés une certaine position dans la prise de décision [Dachler et Wilpert 1978]. L'actionnariat salarié peut aussi venir concrétiser l'application d'une certaine philosophie managériale. Mais, les mécanismes d'actionnariat salarié sont toujours le résultat de décisions prises unilatéralement par le management qui décide de son instauration [Gordon et Pound 1990]. Cela ne signifie pas que par la suite les salariés utiliseront leurs droits (de vote par exemple) [Tucker et alii 1989]. La philosophie managériale semble malgré tout affecter la structure et la gestion au jour le jour du système de pouvoir [Pierce, Rubinfeld, Morgan, 1991]. Le fait d'associer l'actionnariat salarié avec des pratiques de management participatif et de récompenses financières a des effets positifs sur les attitudes des actionnaires salariés, comme le relève Klein [1987]. Au niveau organisationnel, les études empiriques ont montré que les attitudes des actionnaires salariés sont influencées par la

perception (ou non) d'un droit de propriété utilisable [Buchko, 1992 ; Tucker, Nock, Toscano, 1989]. Mais de manière générale, les managers et les dirigeants semblent craindre la démocratisation de l'entreprise et le partage de la prise de décision [Manz, 1990 ; Ross et Collins, 1987 ; Weisbord, 1988]. Deux raisons ont pu être invoquées : la crainte des réductions d'effectifs en ce qui concerne les managers du fait de l'augmentation de l'autonomie et du partage de la prise de décision [Weisbord, 1988] et la crainte d'évoluer dans une structure organisationnelle médiocre et instable [Ross et Collins, 1987].

Au total, on voit poindre un certain constat tant du point de vue des salariés que des dirigeants. Les dirigeants mettraient en place des mécanismes d'actionnariat salarié (partie intégrante des politiques RH) pour profiter des effets positifs supposés sur la performance. Mais, ils ne souhaiteraient pas que la nouvelle donne se traduise également par un changement du rapport de force en leur défaveur. De plus, le partage du pouvoir aboutirait selon eux à une entreprise se caractérisant par un consensus mou [Ross et Collins, 1987]. Les salariés, aux intérêts potentiellement divergents, pourraient obtenir en toute légitimité satisfaction par le jeu des droits de vote et du pourcentage de capital détenu. L'actionnariat salarié pourrait se transformer en quelque sorte en cheval de Troie des revendications des salariés alors même que la représentation syndicale est censée remplir ce rôle. Tout l'enjeu pour les dirigeants est de faire fonctionner les incitations liées à l'actionnariat salarié sans pour autant céder du pouvoir. Du côté des salariés, il paraît étonnant que les études montrent qu'ils n'exercent pas leurs droits de vote, qui sont l'expression de leur pouvoir potentiel. Ce comportement irait dans le sens d'une confirmation de leur motivation à devenir actionnaire, seulement pour des raisons financières [French 1987]. Dans ce cas, on se trouve effectivement dans une situation où salariés et dirigeants trouvent un terrain d'entente afin de privilégier uniquement l'aspect financier de ces mécanismes. L'alignement des intérêts peut alors s'opérer [Desbrières 2002]. L'autre explication pourrait nous être fournie par les résultats des études de Hammer et Stern [1980], French et Rosenstein [1984] et Knapp [1988]. On peut déduire de ces recherches qu'elles mettent en lumière chez les salariés un sentiment diffus. Pour eux, l'actionnariat salarié fera peu évoluer le rapport de force en leur faveur. Les dirigeants et les managers trouveront toujours le moyen de récupérer une partie du pouvoir qu'ils cèdent. Dans ce cas, à quoi bon se mobiliser, autant se contenter du volet financier de l'actionnariat salarié.

II – ACTIONNARIAT SALARIE ET POUVOIR : UNE ETUDE EXPLORATOIRE

2-1 METHODOLOGIE ET PRESENTATION DE LA RECHERCHE

Dans le cadre de notre projet de thèse, nous avons réalisé une enquête exploratoire auprès d'une entreprise disposant d'un actionnariat salarié majoritaire. Le but était de confronter nos propositions au terrain afin de mieux cerner les contours d'une problématique peu connue et peu traitée [Charreire et Durieux 1999]. En raison de son caractère exploratoire, nous avons opté pour un dispositif large de recherche qualitative [Wacheux 1996]. Les étapes de la constitution du corpus ont été réalisées selon le design des études qualitatives préconisé par Wacheux [1996]. L'échantillon choisi est un échantillon de convenance, étant donné que l'objectif est de préparer une étape ultérieure et non de tirer des conclusions [Thiéart, 1999].

2-1-1 Présentation de la société Consult

L'entreprise dans laquelle s'est déroulée la phase d'étude terrain est une société de conseil « généraliste » puisqu'elle couvre plusieurs champs d'expertise. Nous pouvons résumer les raisons qui nous ont poussé à choisir la société Consult comme terrain de notre recherche autour de trois axes : **1/** Consult est une entreprise classique ayant favorisé le développement de l'actionnariat salarié. Ce n'est pas une coopérative. **2/** Consult est aujourd'hui une société dont les salariés sont majoritaires dans le capital de l'entreprise (un peu plus des 2/3 à l'heure actuelle). De notre point de vue, il apparaissait très important, par rapport à nos propositions, d'étudier une société dont les actionnaires salariés sont majoritaires en capital et droits de vote. Ceci représente d'après nous un cas très intéressant du point de vue de la détention et de la configuration du pouvoir. De plus en respectant cette caractéristique, on évitait de se trouver face à une société ayant mis en place un actionnariat salarié comme « système de rémunération » complémentaire. **3/** Dernier élément, les contraintes qui auraient pu peser sur l'actionnariat salarié semblaient faibles, notamment en ce qui concerne la contrainte économique (surtout vrai pour les consultants). Il était important que le contexte de l'étude soit le plus « neutre » possible.

2-1-2 Protocole de recherche

Les données dont nous disposons pour notre étude sont des données primaires issues de 15 entretiens semi-directifs. Le choix s'est porté sur l'entretien individuel, du fait de la nature des informations recherchées [Thietart 1999]. D'autre part, nous avons opté pour des entretiens individuels semi-directifs, du fait de l'aspect exploratoire de notre étude [Mucchielli 1991].

La durée des entretiens a varié de 45 minutes à 1 heure et demie. Chaque entretien s'est déroulé de manière identique, grâce à l'utilisation d'un guide d'entretien composé de 17 questions (Annexe A) et a ensuite été intégralement saisi sur traitement de texte afin de constituer la base de données sur laquelle nous avons mené nos analyses. « Le principal avantage de ces méthodes est la validité des données produites. Les données ayant été générées spontanément par le répondant ou en réponse à des questions ouvertes, elles sont susceptibles de refléter ce qu'il pense. Ces méthodes génèrent des données qui sont beaucoup plus riches que les méthodes structurées. Contrepartie logique de ces avantages, ces méthodes limitent la fiabilité des données produites...elles ne sont pas envisageables à grande échelle. De fait, on les utilise surtout pour étudier en profondeur les discours ou les représentations de quelques sujets» [Allard-Poesi et alii 1999]. Afin de déterminer la taille minimale de l'échantillon permettant d'obtenir une confiance satisfaisante des résultats, nous avons utilisé le principe de saturation [Thiétart, 1999]. Selon cette méthode, proposée par Glaser et Strauss [1967], la taille adéquate d'un échantillon est celle qui permet d'atteindre la saturation théorique. Cette saturation théorique est atteinte lorsqu'on ne trouve plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie.

2-1-3 Composition de l'échantillon

L'échantillon se décomposait comme suit :

	Actionnaire	Non actionnaire
Administratifs	1	1
Consultant – ancienneté comprise entre 1 et 2 ans	1	1
Consultant – ancienneté comprise entre 2 et 10 ans (dont un gérant de la société des actionnaires)	2	
Consultant – ancienneté supérieure à 10 ans (dont un gérant de la société des actionnaires)	2	3
Directeur d'unité-marché	2	
Ancien gérant de la société des actionnaires	2	
	10	5

N.B : Malgré nos demandes répétées afin de rencontrer les deux dirigeants de Consult, nous n'avons jamais pu obtenir d'entretien avec eux.

Le souci qui a été le nôtre fut d'opérer une sélection selon deux critères, l'ancienneté et la fonction. Le but était d'avoir toutes les fonctions représentées, et également une échelle la plus large possible en termes d'ancienneté, afin de pouvoir repérer lors de l'analyse les thèmes communs (régularités), c'est-à-dire partagés par tous les interviewés.

2-2 TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNEES

Le traitement et l'analyse des entretiens ont été réalisés suivant la méthode d'analyse catégorielle thématique [Bardin 2001].

2-2-1 Codage des données

Pour notre recherche, nous avons retenu **le thème** comme unité d'analyse. Puis, nous avons retenu comme unité de contexte **le paragraphe**, qui permet de saisir pleinement la signification du thème énoncé dans une phrase.

2-2-2 Catégorisation des données

La catégorisation « est une opération de classification d'éléments constitutifs d'un ensemble par différenciation puis regroupement par genre (analogie) auprès des critères préalablement définis » [Bardin 2001]. Dans notre recherche, nous avons retenu une méthode a posteriori. Le système de catégories n'est pas donné, mais est la résultante de la classification analogique et progressive des éléments. Le titre conceptuel de chaque catégorie est alors défini en fin d'opération.

2-3 ANALYSE

2-3-1 Phase préparatoire

Cette phase préparatoire consistait à examiner la structuration de l'ensemble des entretiens, grâce à l'utilisation d'un logiciel d'analyse lexicale (Tropes). Nous avons mis en exergue la structure des entretiens grâce à deux relevés statistiques : les mises en relations les plus fréquentes et les références les plus fréquemment utilisées. Puis, en croisant ces informations avec nos objectifs d'étude, nous avons déterminé les thèmes pertinents pour la vérification de nos propositions de recherche.

2-3-2 Structure des entretiens

Les tableaux suivants présentent les mises en relations les plus fréquentes et les références les plus fréquemment utilisées.

RELATION	TOTAL
Employé (salarié) / actionnaire	37
Gouvernement / entreprise	19
Entreprise / conseil	12
Entreprise / temps	12
Propriété / Capital	5

REFERENCES UTILISEES	TOTAL
Entreprise	178
Employé	123
Consult	120
Actionnaire	89
Gens	55
Travail	36
Management	25
Temps	24

III - RESULTATS

3-1 DICTIONNAIRE DES THEMES RELATIFS AUX DEUX PROPOSITIONS

3-1-1 Information

Thème : Information	Nombre	Fréquence par rapport au thème
L'information est disponible et transparente Elle circule librement	7	31,8%
L'information n'est pas distribuée de manière discriminatoire (actionnaire/non actionnaire)	3	13,6%
Des circuits spécifiques transmettent les informations aux actionnaires salariés	7	31,8%
Des circuits informels assurent également la circulation de l'information au delà des salariés actionnaires	5	22,7%

3-1-2 Pouvoir

Thème : Pouvoir	Nombre	Fréquence par rapport au thème
Etre propriétaire de son outil de travail	9	23,1%
Décider de l'avenir, du futur de la société	10	25,6%
Sauvegarder l'indépendance de l'entreprise	7	17,9%
Un pouvoir fragmenté	4	10,3%
Le compromis permanent	5	12,8%
Mais qui commande ?	4	10,3%

3-2 ANALYSE DES DEUX THEMES

3-2-1 Information

Dans cette société, il existe bien un circuit d'information spécifique pour les actionnaires salariés qui se présente sous deux formes : un bulletin d'information, uniquement distribué aux actionnaires salariés (3 à 4 numéros par an), et une réunion annuelle (assemblée générale des actionnaires salariés). Les actionnaires salariés sont donc informés par ces deux sources, d'éléments qui ne sont théoriquement délivrés qu'aux seuls actionnaires, comme cela est synthétisé par ce manager :

« L'information vient de l'assemblée générale de S. , où sont évoqués les résultats majeurs du groupe. Seconde info, elle vient des administrateurs qui connaissent les débats, même si il y a

un devoir de réserve, rendant difficile le retour d'information ». [Manager ; ancienneté >10 ans ; actionnaire salarié - AS]

Ce circuit formel d'information est cependant mineur au regard de l'importance prise par le circuit informel dans cette société, et qui se concrétise par les échanges qui se produisent entre salariés, actionnaires ou non. C'est donc par la discussion et le dialogue que s'échangent tous types d'informations, qu'elles soient réservées ou non aux actionnaires. C'est pour cette raison que l'information est reconnue comme transparente et disponible.

« C'est un des problèmes qu'on a, notre société étant transparente, le salarié actionnaire n'a pas vraiment plus d'information que les autres salariés ». [Directeur d'unité-marché ; > 10ans ; AS].

De toute façon, comme le reconnaît un interviewé : « chez nous y a pas d'informations secrètes. On connaît toujours quelqu'un qui peut nous renseigner ». [Consultant ; >10 ans, non AS]. Cette caractéristique permet que personne n'ait le sentiment d'être mis à l'écart d'un point de vue informatif. De plus, « tout semble s'ébruiter » [Manager ; 2-10 ans ; AS].

« Dans le quotidien, le salarié et le salarié actionnaire de Consult n'ont pas des besoins différents. Quand ils ont besoin de s'informer, soit ils s'adressent à leurs représentants, ceux dont ils pensent qu'ils ont l'information. De temps en temps on communique. Mais ils sont informés. Comment est-ce qu'ils s'informent ? En fait ils sont passifs, y a peu de démarche volontariste. Et puis tout s'ébruite avant qu'on ait le temps de formaliser. » [Manager ; 2-10 ans ; AS]

Aussi, la caractéristique « actionnariat salarié » ne crée **pas d'asymétrie d'information entre salarié et actionnaire salarié**. Au contraire, serait-on tenté d'ajouter, **l'actionnariat salarié diminue l'asymétrie d'information en faveur des salariés dans leur ensemble, du fait des circuits informels**. Ceci est fort bien résumé par deux citations : « le salarié est extrêmement bien informé puisqu'on est une petite société..... et que les relations entre les gens sont très fluides » [Consultant ; > 10 ans ; AS]. Un salarié non actionnaire déclare également : « je ne suis pas moins informé que le salarié actionnaire, il n'y pas d'ostracisme » [Consultant ; > 10 ans ; non AS].

3-2-2 Pouvoir

L'actionnariat salarié est un système qui peut permettre de rester indépendant, quand les actionnaires salariés sont majoritaires en capital et droits de vote. L'actionnariat salarié permet aussi l'intégration des salariés dans le processus de décision stratégique. C'est donc à la fois une caractéristique supplémentaire pour les dirigeants à intégrer, mais également pour

les salariés. C'est un élément qui vient concrétiser l'implication des salariés, et qui favorise en retour cette même implication. Ainsi, les salariés ne se sentent pas dépossédés de leur outil de travail et de leur savoir-faire, comme cela peut être le cas pour des entreprises cédées ou délocalisées. Ces phénomènes donnent aux salariés l'impression d'être les jouets d'un système qui les dépasse. D'où des problèmes d'identification à l'entreprise et de véritables crises d'identité. L'actionnariat salarié replace donc l'homme au cœur des mécanismes économiques, et pallie donc ce problème. Par contre, **le contrôle de l'entreprise peut sembler multiple, et la propriété, fragmentée.**

« Consult est une société autonome, puissante, car ne dépend d'aucun partenaire financier, elle est libre de son destin. En interne, ça conduit à une dilution du pouvoir. Quand le capital est fractionné, je sais pas.... il doit y en avoir une centaine[d'actionnaires], le pouvoir est éclaté. Toutes les décisions donnent lieu à de nombreuses et longues négociations. On fonctionne sur le principe du consensus, on est un peu moins réactif que la moyenne, mais les choses se font plus en douceur. » [Consultant ; 0-2 ans, non AS].

Cependant, aucun entretien n'a débouché sur une remise en question de la légitimité de la propriété aux salariés, aussi bien chez les salariés que les cadres dirigeants. Le revers de la médaille se situe au niveau du pouvoir. Une structure classique se caractérise par un pouvoir descendant (topdown), que les dirigeants soient propriétaires ou pas. Or, ici, le pouvoir peut se situer à n'importe quel échelon. **Le salarié est intégré dans la chaîne du pouvoir, mais lui-même, comme les dirigeants, a du mal à se situer dans ce processus.**

« A partir du moment où y a des dirigeants, si les actionnaires décidaient de donner du pouvoir à leurs représentants, ça annulerait le pouvoir des dirigeants ; le lieu de pouvoir, n'est plus la direction d'entreprise, mais l'actionnariat. Quelque part y a une utopie » [Consultant ; > 10 ans ; AS]

Du point de vue du salarié, il s'attend à ce que les dirigeants décident, sans forcément les consulter, mais en tant qu'actionnaire, il n'envisage pas de ne pas avoir son mot à dire. Tous ces éléments entraînent donc une confusion dans l'espace des représentations.

« Entre le modèle et la réalité, y a une difficulté à être salarié et être confronté à sa hiérarchie, dans le même conseil d'administration, mais qui a le pouvoir » [Manager ; > 10ans ; AS] ou encore « Il fallait renouveler le capital et donc encourager les souscriptions diverses et variées, ce qui a construit une profonde ambiguïté entre le pouvoir managérial et le pouvoir du corps social. Notre difficulté à traiter les questions de pouvoir entre nous rend toutes ces opérations difficiles ». [Directeur d'unité-marché ; > 10ans ; AS]

Ceci est vécu comme un véritable paradoxe, un dilemme (ce qui renvoie à la schizophrénie [in Desbrières 2002]).

« Sur le plan conceptuel, c'est pas pareil. Le salarié actionnaire est porteur de l'indépendance de la société, il est impliqué là-dedans, c'est extrêmement important pour la société, le prix à payer, c'est une sorte....c'est peut être ce qui nous empêche d'être au clair avec le rapport au pouvoir. Ça installe une confusion. Comment un salarié ou un groupe de salarié fait-il pour gérer ce paradoxe, dans certaines instances il est actionnaire, et de l'autre côté, il est salarié, hiérarchiquement dépendant de ses managers. Ça facilite certainement pas la clarification de notre relation au pouvoir [.....] Cette ambiguïté du salarié en même temps actionnaire, ces deux positions possibles pour le même personnage, n'est pas simple à gérer, ça installe une confusion qui est positive et négative, qui touche à la relation au pouvoir, qui chez nous s'exprime plutôt en termes de savoirs ». [Consultant ; > 10ans ; non AS].

Certains essaient de résoudre de dilemme en se disant qu'ils sont « salariés avant tout » [Manager ; > 10ans ; non AS], même si ce sont des salariés plus impliqués dans la prise de décision. Le problème majeur de ce système d'actionnariat salarié, mis en avant au cours de ces entretiens, tient à la dilution et à la fragmentation du pouvoir entre les différentes parties prenantes. Ceci empêche l'émergence d'un pouvoir, pouvant s'imposer à toutes les composantes (« on a du mal à ressentir le pouvoir » [Consultant ; > 10ans ; AS]). L'entreprise évolue en fonction de décisions qui sont le fruit d'un compromis permanent. Certains soulignent alors le fait que l'on se situe dans un système « politicien » marqué par une forte démagogie. Ainsi, les décisions prises, peuvent ne pas être les meilleures dans l'absolu, et ne répondre qu'au souci de ne mécontenter personne.

« Les consultants sont en même temps actionnaires et salariés, donc on rentre pour le coup dans un système politicien, au pire sens du terme. On peut avoir une politique d'entreprise qui peut être contrecarrée par le fait qu'il y a des jeux politiques » [Manager ; >10 ans ; AS]

IV - DISCUSSION ET CONCLUSION SUR LES PROPOSITIONS

En ce qui concerne la proposition 1 (un actionnaire salarié devrait être plus informé que le salarié non actionnaire, notamment par des circuits d'informations spécifiques), les résultats que nous pouvons dégager tendent à prouver qu'elle peut être validée (dans le cadre de cette étude de cas). Les actionnaires salariés sont informés, théoriquement plus que leurs collègues salariés, notamment par des circuits d'information spécifiques. Une analyse, en terme de théorie de l'agence, nous amènerait à conclure que l'actionnaire salarié réduit l'asymétrie d'information en sa défaveur. Dans le cadre de notre étude, il apparaît que les actionnaires salariés en accédant à des informations spécifiques en font bénéficier à l'ensemble des salariés (alors qu'une asymétrie informationnelle vis-à-vis des salariés aurait pu se créer) du fait de l'existence de circuits informels. La seule observation que nous pouvons faire à ce stade est que, ce phénomène de redistribution d'informations, souvent volontaire, augmente la cohésion

de l'ensemble des salariés. L'organisation qui pourrait souffrir de dissensions créées par l'inégalité de statuts et de droits, arrive à aménager des règles informelles qui permettent de pérenniser la coalition existante.

La proposition 2 concernait le pouvoir (Le pouvoir des salariés en tant qu'actionnaires devrait s'auto-limiter, et ne s'exercer que lors du choix des orientations stratégiques). Les actionnaires salariés quand ils sont majoritaires en capital et droits de vote ont la faculté d'exercer et de contrôler les décisions stratégiques. Cependant, une première limite est atteinte quand se pose la question : quelles sont les personnes les plus légitimes et les plus compétentes pour prendre les décisions stratégiques : les actionnaires externes, les dirigeants ou les actionnaires salariés ? C'est justement par rapport à cette problématique que s'exprime le mieux la confusion des statuts et des rôles. Cette ambiguïté semble être réellement intériorisée par les salariés actionnaires, qui ont du mal à situer les « frontières » du pouvoir. C'est pour cette raison que le pouvoir est fragmenté, que cela conduit à une culture du « compromis permanent » et donc à des décisions qui ne sont jamais véritablement tranchées. Mais l'ensemble des salariés actionnaires ont reconnu que leur prérogative la plus importante était de pouvoir décider des orientations stratégiques de la société. Les résultats que nous avons obtenus semblent donc aller dans le sens d'une validation de cette proposition.

Au regard des résultats de la littérature et de ceux issus de notre étude, nous pouvons tirer quelques conclusions et proposer également des pistes de recherches. Tout d'abord, les résultats de la littérature convergent pour démontrer que les entreprises avec actionnariat salarié ne sont pas sous-performantes et sont généralement plus performantes que celles appartenant à la même industrie. Cette structure particulière de droits de propriété est donc efficace. L'actionnariat salarié fait émerger une forme plutôt stabilisée de pouvoir qui bénéficie du point de vue de la performance d'une implication et d'une motivation supérieures des salariés. Les actionnaires salariés sont satisfaits de pouvoir décider des orientations stratégiques de leur entreprise mais semblent regretter l'instauration progressive d'une culture de compromis permanent, ce qui corrobore les résultats de Ross et Collins [1987], qui parlent de « consensus mou ». Ces constatations rejoignent les conclusions d'études politiques portant sur les sentiments qu'ont les électeurs vis-à-vis des techniques démocratiques (vote, majorité,..). Plusieurs voies de recherches semblent se dégager. D'une part, on pourrait répliquer cette étude dans une coopérative et réaliser une analyse croisée des résultats. D'autre part, on pourrait mener une étude longitudinale portant sur l'ensemble du processus d'introduction puis d'exercice de l'actionnariat salarié et étudier par exemple les écarts entre les attentes des salariés et les réalisations (exercice et contrôle réels des décisions

stratégiques). Une autre voie de recherche pourrait consister à dégager une typologie des entreprises disposant d'un actionnariat salarié par rapport à l'exercice et le contrôle des décisions stratégiques. Enfin, dans un souci de généralisation, on pourrait étendre le cadre de cette recherche à un échantillon d'entreprises, en étudiant notamment le poids de la dimension « pouvoir » dans le modèle de satisfaction instrumentale.

Bibliographie

- Alchian A. et Demsetz H., 1972, Production, Information Costs, and Economic Organization, *American Economic Review*, 62.
- Allard-Poesi F., Drucker-Godard C., Ehlinger S., 1999, Analyses de représentations et de discours, in Thiétart R-A, *Méthodes de recherche en Management*, Dunod.
- Bardin L., 2001, *L'analyse de contenu*, PUF.
- Bartkus B., 1997, Employee ownership as catalyst of organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, vol.10, n°4.
- Ben-Ner A. et Jun B., 1996, Buy-Out in a Bargaining Game with Asymmetric Information, *American Economic Review*, 86.
- Berle A. et Means G., 1932, *The modern corporation and private property*, Mac Millan.
- Blasi J., Conte M., Kruse D., 1996, Employee Stock Ownership and Corporate Performance among Public Companies, *Industrial and Labor Relations Review*, vol.50, n°1.
- Blair M., 1999, Firm-specific Human Capital and the Theory of the Firm, *Employees and Corporate Governance*, Blair M. et Roe M. eds, Brookings Institution Press.
- Blair M., Kruse D., Blasi J., 2000, Employee Ownership: an Unstable Form or A Stabilizing Force, in Margaret M. Blair and Thomas Kochan, Editors, *The New Relationship: Human Capital in the American Corporation*. Brookings Institution Press.
- Bonin P., Putterman L., 1987, Economics of Cooperation and the Labor Managed Economy, *Fundamentals of Pure and Applied Economics*, Harwood Academic Publishers.
- Bonin P., Jones D., Putterman L., 1993, Theoretical and Empirical Studies of Producer Cooperatives: Will Ever the Twain Meet ?, *Journal of Economic Literature*, vol.31, n°3.
- Buchko A., 1992, Effects of employee ownership on employee attitudes : a test of three theoretical perspective, *Work and Occupations*, vol.19.
- Chaplinski S. et Niehaus G., 1994, The role of ESOP's in takeover contests, *Journal of Finance*, n°49.
- Charreire S. et Durieux F., 1999, Explorer et Tester, in Thiétart R-A, *Méthodes de recherche en Management*, Dunod.
- Charreaux G., 1999, La théorie positive de l'agence : lectures et relectures, in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au XXI e siècle*, Koenig G. (coord.), Economica.
- Charreaux G., 2001, Le gouvernement d'entreprise in *Encyclopédie des ressources humaines*, J.Allouche (coord.), Vuibert.
- Conte M., Tannenbaum A., 1978, Employee-owned companies :Is the difference measurable, *Review*.
- Craig B., Pencavel J., 1992, The Behavior of Worker Cooperatives : The Plywood Companies of the Pacific Northwest, *American Economic Review*, vol.85, n°5.
- Craig B., Pencavel J., 1994, The Empirical Performance of Orthodox Models of the Firm: Conventional Firm and Worker Cooperatives, *Journal of Political Economy*, vol.102, n°4.
- Craig B., Pencavel J., Farber H., Krueger A., 1995, Participation and Productivity : A Comparison of Worker Cooperatives and Conventional Firms in the Plywood Industry, *Brookings Papers on Economic Activity. Microeconomics*, vol.1995.
- Dachler H., Wilpert B., 1978, Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation, *Administrative Science Quarterly*, vol.23, n°1.
- Desbrières Ph., 1989, La participation financière en France : incidences sur les relations actionnaires-dirigeants et sur l'organisation interne de l'entreprise, *WP ESA Grenoble 89-02*.
- Desbrières Ph., 1997a, Le rôle de l'actionnariat des salariés non-dirigeants dans le système de gouvernement de l'entreprise in *Le Gouvernement des Entreprises Charreaux G. (ed.), coll. Recherche en Gestion, Economica*.
- Desbrières Ph., 1997b, La participation financière des salariés et ses incidences sur la performance et l'organisation interne de l'entreprise in *Le Gouvernement des Entreprises Charreaux G. (ed.), coll. Recherche en Gestion, Economica*.
- Desbrières Ph., 2002, Les actionnaires salariés, *Revue Française de Gestion*, n°141, novembre-décembre 2002.
- Dondi J., 1992, Contribution à la connaissance de l'actionnariat des salariés dans les entreprises françaises, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Bordeaux I.
- Dow G., 2003, *Governing the Firm: Worker's Control in Theory and Practice*, Cambridge University Press
- Dow G., Putterman L., 1999, Why capital (usually) hires labor: an assesment and an explanation, in M. Blair et M.Roe (eds), *Employees and Corporate Governance*, Brookings institutions press.
- French J., 1987, Employee perspectives on stock ownership: Financial investment or mechanism of control ?, *Academy of Management Review*, vol.12.
- French J., Rosenstein J., 1984, Employee ownership, work attitudes, and power relationship, *Academy of Management Journal*, 27.
- Frentrop P., 2003, *A History of Corporate Governance*, Deminor.

- Frohlich N., Godard J., Oppenheimer J., Starker F., 1998, Employee versus Conventionally-Owned and Controlled Firms: An Experimental Analysis, *Managerial and Decision Economics*, vol.19, n°4-5.
- Furubotn E. et Pejovich S., 1970, Property Rights and the Behaviour of the Firm in a Socialist State : the Example of Yugoslavia, *Zeitschrift für Nationalökonomie*, 30.
- Furubotn E., 1976, The Long-Run Analysis of the Labor-Managed Firm: An Alternative Interpretation, *American Economic Review*, vol.66, n°1.
- Glaser B.G. et Strauss A.L., 1967, *The Discovery of Grounded Theory: Strategy for Qualitative Research*, Adline De Gruyter.
- Gomez P-Y, 1996, *Le Gouvernement de l'Entreprise*, InterEditions.
- Gordon L. et Pound J, 1990, ESOPs and corporate control, *Journal of Financial Economics*, 27.
- Greenberg E., 1980, Participation in industrial decision making and work satisfaction, *Social Science Quarterly*, vol.15.
- Hammer T., Stern R., 1980, Employee ownership: Implications for the organizational distribution of power, *Academy of Management Journal*, 23.
- Hammer T., Landau J., Stern R., 1981, Absenteeism when workers have a voice: The case of employee ownership, *Journal of Applied Psychology*, 66.
- Hammer T., Stern R., Gurdon M., 1982, Worker ownership and attitudes toward participation in Lindelfeld F. et Rothschild-Witt (eds), *Workplace democracy and social change*, Porter Sargent.
- Hansmann H., 1988, Ownership of the Firm, *Journal of Law, Economics and Organization*, 4.
- Hansmann H., 1990a, When does Worker Ownership Work? ESOPs, Law Firms, Codetermination and Economic Democracy, *Yale Law journal*, 99.
- Hansmann H., 1990b, The Viability of Worker Ownership: An Economic Perspective on the Political Structure of the Firm, in *The Firm as a Nexus of Treaties*, Aoki M., Gustafsson B. et Williamson O. (eds.), Sage Publications.
- Hansmann H., 1996, *The Ownership of Enterprise*, Belknap Press of Harvard University Press.
- Hochner A., Granrose C., 1985, Sources of motivation to choose Employee Ownership as an alternative to job loss, *Academy of Management Journal*, vol.28, n°4.
- Jensen M. et Meckling W., 1976, Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, vol. 3.
- Jensen M. et Meckling W., 1979, Rights and Production Functions: An Application to Labor-Managed Firms and Codetermination, *Journal of Business*, 52.
- Klein K., 1987, Employee stock ownership and employee attitudes: A test of three models., *Journal of Applied Psychology*, 73.
- Knapp T., 1988, Employee ownership, control of pension funds, and industrial democracy in the United States, *American Review of Sociology*, vol.13.
- Kruse D., 1981, The effect of worker ownership upon participation desire: an ESOP case study, Harvard University.
- Lawler E., 1977, Reward systems in Hackman J. et Suttle J. (eds), *Improving life at work*, Goodyear.
- Long R., 1977, The effects of employee ownership on job attitudes and organizational performance: An exploratory study. Unpublished doctoral dissertation, Cornell University, Ithaca, NY.
- Long R., 1978a, The effects of employee ownership on organizational identification, job attitudes and organizational performance: A tentative framework and empirical findings. *Human Relations*, 31.
- Long R., 1978b, The relative effects of share ownership versus control on job attitudes in an employee owned company, *Human Relations*, vol.31.
- Long R., 1979, Desires for and patterns of worker participation in decision making after conversion to employee ownership, *Academy of Management Journal*, 22.
- Long R., 1980, Job attitudes and organizational performance under employee ownership, *Academy of Management Journal*, 23.
- Long R., 1982, Worker ownership and job attitudes: A field study, *Industrial relations*, 21.
- Manz C., 1990, Beyond self-managing work-teams: toward self-leading teams in the workplace, *Research in Organizational Change and Development*, vol.3.
- Marens P., Wicks A., Huber V., 1999, Cooperating with disempowered: Using ESOPs to forge a stakeholder relationship by anchoring employee trust in workplace participation programs, *Business & Society*, vol.38.
- Marsh T. et Mc Allister D., 1981, ESOPs tables : A survey of companies with employee stock ownership plans, *Journal of Corporation Law*, 6.
- Mucchielli A., 1991, *Les Méthodes Qualitatives*, Presses Universitaires de France.
- Neveu V., 2000, Les effets de l'actionnariat salarié sur les attitudes des salariés, implication organisationnelle et influence perçue, *Cahiers du CERGOR*, Université Paris 1, Octobre, n°00/01.
- Oliver N., 1984, Reward, investments, alternative and organizational commitment: empirical evidence and theoretical development, *Journal of Occupational Psychology*, 63.
- Patchen M., 1970, *Participation, achievement, and involvement on the job*, Prentice-Hall.
- Pejovich S., 1995, *Economic Analysis of Institutions and Systems*, Kluwer Academic Publisher.

- Pendleton A., Wilson A., Wright M., 1998, The perceptions and effects of share ownership: empirical evidence from employee buy-outs, *British Journal of Industrial Relations*, 36.
- Pierce J., Rubinfeld S., Morgan S., 1991, Employee ownership : A conceptual model of process and effects, *Academy of Management review*, vol.16, n°1.
- Rhodes S., Steers R., 1981, Conventional versus worker-owned organizations, *Human Relations*, vol.34.
- Rosen C., et Klein K., 1983, Job-creating performance of employee-owned organizations, *Monthly Labor Review*, 106.
- Ross T., Collins D., 1987, Employee involvement, and the peril of democracy: are management's fears warranted ?, *National Productivity Review*, vol.6, n°4.
- Rotondi T., 1975, Organizational identification: Issues and implications, *Organizational Performance and Human Behavior*, 13.
- Rousseau D., Shperling Z., 2003, Pieces of the action : Ownership and the changing employment relationship, *Academy of Management Review*, vol.28, n°4.
- Rubin P., *Managing Business Transactions: controlling the cost of coordinating, communicating and decision making*, The Free Press, New York.
- Sesil J., Kruse D., Blasi J., 2001, *Sharing Ownership via Employee Stock Ownership*, United Nations University Discussion paper, n° 2001/25
- Shivdasani A., 1993, Board composition, ownership structure and hostile takeover, *Journal of accountings and economics*, 16, n°2.
- Stern R., Hammer T, 1978, Buying your job: Factors affecting the success or failure of employee acquisition attempts, *Human Relations*, 31.
- Tannenbaum A., 1983, Employee-owned companies in Staw B., Cummings L. (eds), *Research in organizational behavior*, vol.5, JAI Press.
- Tannenbaum A., Kavcic B., Rosner M., Vianello M., Wieser G., 1974, *Hierarchy in organizations*, Jossey-Bass.
- Thiéart R.A. et coll., 1999, *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod.
- Trebucq S., d'Arcimoles C-H., 2002, The effects of ESOPs on performance and risk : Evidence from France, 11th Conference of the International Association for the Economics of Participation
- Tucker J., Nock S., Toscano D., 1989, Employee ownership and perceptions of work: the effect of an employee stock ownership plan, *Work and Occupations*, vol.16.
- Vanek J., 1970, *The General Theory of Labor-Managed Market Economies*, Cornell University Press.
- Vanek J., 1975, *Self-Management: Economic Liberation of Man*, Penguin.
- Vaughan-Whitehead D., 1992, Intéressement, participation, actionnariat: impacts économiques dans l'entreprise, *Economica*.
- Wacheux F., 1996, *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, *Economica*.
- Wagner I. et Rosen C., 1985, Employee Ownership : Its effects on corporate performance, *Employment Relations Today*, 12
- Ward B., 1958, The Firm in Illyria: Market Syndicalism, *American Economic Review*, 48.
- Webb C., 1912, *Industrial cooperation: The story of a peaceful revolution*, Cooperative Union.
- Weisbord M., 1988, Toward a new practice of OD: notes on snapshooting and moviemaking, *Research in Organizational Change and Development*, vol.2.
- Whyte W., 1978, In support of voluntary employee ownership, *Society*, 15.
- Zolezzi G., 2004, L'Actionnariat Salarié Influent face aux théories des droits de propriété et de la gouvernance partenariale, Communication présentée au colloque Métamorphoses des Organisations, Université Nancy 2, GREFIGE, 21 et 22 octobre 2004.

Annexe A: Guide d'entretien

- | | |
|---|---|
| 1 : Résumez-moi l'histoire de Consult | 12 : Qu'est-ce que c'est pour vous le gouvernement d'entreprise ? |
| 2 : Est-ce que vous ressemblez aux autres sociétés de conseil ? | L'avenir du gouvernement d'entreprise, vous le voyez comment ? |
| 3 : Qu'est-ce qu'un bon salarié ? | Plus démocratique ? |
| 4 : Comment définiriez-vous les rapports entre les salariés de Consult ? | 13 : Combien de temps seriez-vous prêt à y consacrer ? |
| 5 : Quelles sont les 5 qualités qu'il faut avoir pour travailler chez Consult ?
Quels sont les défauts qu'il ne faut surtout pas avoir ? | 14 : Qu'est-ce que vous pensez des stock-options ? |
| 6 : Un salarié et un salarié actionnaire, c'est la même chose ? | 15 : Imaginez Consult dans 20 ans..... |
| 7 : Finalement, si vous deviez résumer un salarié actionnaire en 5 mots.. | 16 : Si vous deviez partir de l'entreprise, qu'est-ce qui vous y pousserait ? |
| 8 : C'est quoi l'actionnariat salarié pour vous ? quel est son intérêt ? | 17 : Décrivez-moi l'entreprise idéale pour vous |
| 9 : L'actionnariat salarié, qu'est ce que ça change au niveau du management ? | |
| 10 : Un salarié actionnaire, ça s'informe comment ? | |
| 11 : Qu'est-ce qui vous motive ? | |